



WE ARE **ROULARTA!**



2016 HET MAGAZINE VAN
HET JAARVERSLAG

2016 HET MAGAZINE VAN
HET JAARVERSLAG

Ontmoet Roularta

Cijfers. Bedragen. Procenten. Rekeningen en balansen. Kosten en opbrengsten. Kortom, resultaten. Dat is de core van elk jaarverslag. En dus luistert dit Roularta Jaarverslag 2016 eerst en vooral naar de logica van de cijfers. Dat spreekt voor zich.

Toch voegen we er graag een magazine aan toe. Uit eigen beweging. Omdat we dat zelf zo willen. Magazines realiseren is en blijft een kernactiviteit van Roularta Media Group. Als we 'Roularta in 2016' weergeven in de vorm van een magazine, dan gehoorzamen we gewoon aan ons eigen DNA. En omdat ook vooruitkijken in het DNA van Roularta zit, blikken we niet alleen terug op het voorbije jaar, maar plaatsen we de focus evenzeer op 2017. Dat is de spreidstand in de tijd. Wat vooral telt van gisteren, is wat we er vandaag uit kunnen leren met het oog op morgen.

In het magazine van dit jaarverslag vertellen we Roularta in 100 ontmoetingen. 'Alle lagen van de bevolking' komen aan bod. Natuurlijk passeren de CEO, de CFO en de leden van het managementteam de revue. Maar u maakt op de volgende bladzijden evengoed kennis met medewerkers die de producten van Roularta realiseren als met hun collega's die de realisatie van deze producten op velerlei manieren faciliteren. En, last but not least, met onze klanten en partners. 100 ontmoetingen, 1 noemer. Wij zijn Roularta!

Ontmoet dus Roularta. Ontmoet 100 mensen die vertellen wie ze zijn, wat ze bij ons doen, en hoe ze dat aanpakken. Uit elk van die 100 ontmoetingen spat de ware spirit, de authentieke ambiance van Roularta op. Die spirit en ambiance kan je vangen in één enkel woord. Gedrevenheid.

Wat is de eenheid van zo'n drive? Hoe meet je dynamisme? Nee, dat laat zich niet uitdrukken in cijfers. Maar met een magazine lukt het hopelijk wel. Veel leesplezier.

Colofon **WE ARE ROULARTA!** Het magazine van het jaarverslag 2016 is een concept en een uitgave van Roularta Custom Media

Sales Director Roularta Custom Media Kris Dewitte | **Hoofdredactie** Ben Herremans | **Art Director** Sophie Lemaitre | **Lay-out** Lien Huyghe | **Eindredactie** Evy Dermaut | **Illustraties** Hans Vanneste | **Druk** Roularta Printing | **Verantwoordelijke uitgever** Sophie Van Iseghem

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

Inhoud

The chiefs 6

Xavier Bouckaert.....	6
Jeroen Mouton.....	13

The managers 14

Philippe Belpaire	15
Jan Cattrysse.....	16
Erwin Danis.....	16
Katrien De Nolf.....	17
William De Nolf.....	17
Jos Grobben.....	18
William Metsu.....	18
Willem Vandenameele.....	19
Sophie Van Iseghem.....	19
Stefaan Vermeersch.....	20
Luk Wynants	20

The public 21

Ben Lambrechts.....	21
Kries De Vriese.....	21
Céline Djermag.....	22
Serge Quinet	22
Leylah Alliet.....	22
Jacques Derom.....	23
Carole Absil.....	23
Marc Geldof	23
Jan Denys	24
Dirk Lavergne	24
Nabil Jijakli.....	24
Sarah Bouton.....	25
Lisenka Pelckmans	25
Sonja Peeters	25
Ivan Bouchaert	26
Kathleen Vanassche	26
Margaux Decroos	26
Monique Pickavet & Johan Boie	27
Hans Wilmots	27
Patrick Verbrugghe	28
Ludwig Dumont	28

The creators 29

Kristof Clerix.....	29
Ruth Goossens	29
Dave Mestdach	30
Jago Kosolosky.....	30
Olivier Mouton	31
Elise Mommerency.....	31
Kevin Dochain.....	32
Griet Peeters.....	32
Bert Lauwers.....	33
Els Schroeders	33
Karolien Van Cauwelaert.....	34
Nele Keyaert	34
Kathleen Beaucarne.....	35
Joost Martens.....	35
Jan Etienne	36
Eric Doignée	36
Alain Vermeire	37
Pieterjan Van Leemputten	37
Annelies Claeys	38
Vincent Claes.....	38
Pieter Taelman	39
Pascal Kerkhove.....	39
Patrick Staudt.....	40
Bart Casteleyn.....	40
Nina Tack	41
Carina De Backer	41
Iris Stevens	42
Vincent Vandenberghe.....	42
Karel Van Biervliet.....	43
Stefan Seghers	43
Wilfried Celis	44
An Caers	44
Annick Sterckx.....	45
Herbert Vanhove	45
Bart Coopman	46
Catherine Laverge	46
Wim Lanser	47
Matthias Schmid.....	47
Andrea König.....	48
Susanne Bachmüller.....	48

The facilitators 49

Petra Gadeyne	49
Ann Feys.....	50
Sophie Lemaitre	50
Frederik Couckuyt	51
Pedro Depoorter.....	51
Mieke Vanmarcke	51
Mario Paret	52
Marina Goethals	52
Karina Jacobus.....	53
Filip De Neef.....	53
Hélène Beele	53
Hans Duynslaeger	54
Marianne Desmedt.....	54
Heidi Van Iseghem.....	54
Kenneth De Mol.....	55
Steven Bruynsteen	55
Sybille Blondeel.....	56
Stefaan Cossey	56
Rachel Coghe	57
Delphine Deltombe.....	57
Marie-Anne Breyne	57
Danny Desmet	58
Vincent Desmet	58
Katrien Verstraete	58
Barbara Tack	59
Heidi Soete.....	59

The places 60

The brands 62

Facts & figures 68

The chief

01

ROULARTA IS KLAAR VOOR DE TOEKOMST

2016 was het eerste jaar van Xavier Bouckaert als CEO van Roularta Media Group. Een gesprek over vooruitdenken en op tijd springen, overal aanwezig zijn en lokaal verankeren, digitaliseren en rechte ruggen, informeren en data beheren, adviseren en adverteren. Kortom, over Roularta in tijden van verandering.

Op 1 januari 2016 werd u CEO van Roularta. Klopt de praktijk van de functie met het beeld dat u zich vooraf had gevormd?

Grotendeels wel. Ik had de voorgaande jaren al heel dicht bij de vorige CEO gefunctioneerd, dus had ik wel een beeld van wat de functie inhoudt. Wat me opviel, is dat je als CEO nog veel strategischer moet denken dan als COO, een functie waarbij – de naam zegt het zelf – het accent meer op het operationele ligt. Alles wat je als CEO doet, wat je bezoekt, wie je ontmoet, staat in het teken van de bedrijfsstrategie en van strategische inspiratie. De redenering is anders. De strategische component is de laatste jaren in het algemeen belangrijker geworden, in onze sector maar ook in andere sectoren. Je denken komt als CEO toch in een andere bedding te liggen. Ik word gewaar dat ik nu veel meer dan vroeger vertrek van de vraag: hoe moet Roularta er in de toekomst, pakweg over vijf jaar, uitzien? Vroeger was ik meer bezig met de onmiddellijke gevolgen van een beslissing. Nu probeer ik verder te kijken. Ook externe vertegenwoordiging is een belangrijk aspect van de functie, gewichtiger dan ik had ingeschat: de contacten met alle mogelijke stakeholders.

Rik De Nolf, de vorige CEO, staat als voorzitter van de raad van bestuur nog altijd met beide voeten in het bedrijf. Hoe verloopt de wisselwerking?

Meneer Rik betrok me al zeker drie jaar overal bij. Die wisselwerking bestond al. Elk van ons heeft zijn nieuwe plaats moeten vinden, maar ik denk dat we

een mooi evenwicht hebben bereikt. We kunnen alleen maar blij zijn dat Meneer Rik nog altijd zo actief bij het bedrijf betrokken blijft, dat hij zich altijd ter beschikking stelt. Zeker als je ziet dat het strategische luik zo belangrijk is, dan is het een godsgeschenk dat je een voorzitter van de raad van bestuur hebt die weet hoe het allemaal in elkaar zit. Een voorzitter van de raad van bestuur die uit een andere branche komt, heeft zeker voordelen – het voordeel van een nieuwe, onbevongen perceptie, bijvoorbeeld. Maar in de huidige situatie is een voorzitter met een specifieke kennis van zaken het beste wat Roularta zich kan wensen.

MULTIMEDIA IMPLICEERT DAT JE ALLE EVOLUTIES MOET KUNNEN VOLGEN.



Dit zijn voor de media de jaren van verandering. Dat is al een tijdje zo, en dat zal niet meteen ophouden – als het al ophoudt. Hoe positioneert Roularta zich in deze wereld van veranderingen?

Voor Roularta is het strategische woord bij uitstek multimedia. En multimedia impliceert dat je alle evoluties moet kunnen volgen. Daar zijn we volop mee bezig. Als we Roularta presenteren en we willen alles opsommen, dan komen we niet toe met een uur. Op elk communicatieplan dat zich aandient, moeten we aanwezig zijn. We moeten alles uittesten, dat gaat soms gepaard met trial-and-error, zien wat er werkt, bijsturen enzovoort. Maar het is onze key-

opdracht: we willen multimediaal zijn, we willen op elk platform aanwezig zijn, we willen een zo groot mogelijk bereik. Dat willen we zowel onze lezers als onze adverteerders aanbieden.

De evoluties voltrekken zich razendsnel, wat ze onvoorspelbaar maakt. Is het dan niet moeilijk om te bepalen waar Roularta wil trekken, en waar ze liever wat vanop afstand volgt?

Niet alle evoluties zijn onvoorspelbaar. Wij voelen heel goed aan waar we te vroeg zouden zijn. Neem bijvoorbeeld video. Daar spreekt men al zeven, acht jaar over. Maar toen was dat veel te vroeg. Enkele bedrijven zijn er toen mee begonnen, dat waren start-ups. Die doen tegenwoordig veel meer dan alleen video omdat ze er met alleen video niet geraakten. Timing is een belangrijk onderdeel van de strategie. Het is een kwestie van springen op het juiste moment. Met een goede timing waak je er ook over dat je niets kannibaliseert. Dat zijn evenwichten die je goed moet bewaken. Kijk naar wat Newsweek heeft meegemaakt: die gingen helemaal digitaal, gooiden print veel te vroeg overboord en moesten na tien maanden bijsturen en op hun beslissing terugkomen. Dat verbaasde me helemaal niet.

Te vroeg was in dat geval niet goed, maar andere keren kan je misschien niet vroeg genoeg zijn. Hoe balanceert Roularta tussen voorzichtigheid en innovatie?

Om op een goede manier nieuwe initiatieven en nieuwe business te lanceren, moet je eerst kennis hebben van wat je het best doet en hoe je dat het best doet. We hebben enkele initiatieven genomen om op het vlak van innovatie meer knowhow in huis te krijgen. Er gebeurt zoveel, je moet de juiste dingen kunnen vinden. Het bekendste initiatief dat Roularta heeft genomen, is de oprichting van onze Mediatech Accelerator. De bedoeling daarvan is net



XAVIER BOUCKAERT
CEO

om de innovatie in de mediasector te kunnen volgen. Want de innovatie in de mediasector voltrekt zich niet louter bij de uitgeverijen, maar soms ook eerst erbuiten. Dan komt het erop aan die knowhow en die technologie die buitenshuis ontwikkeld werden, te importeren. De ambitie is dat we daarmee dan nieuwe businessmodellen vinden. En ook willen we met dergelijke initiatieven aan de buitenwereld signaleren dat we niet alleen een bedrijf van journalisten en verkopers zijn. In 2016 hebben we ons geconcentreerd op de detectie van externe innovatie in de mediasector. In 2017 worden de geselecteerde projecten in Roularta uitgerold.

Voorts hebben we bij Roularta het Innovation Lab, dat de huidige mediatendensen capteert en de kennis ervan intern verspreidt. Qua innovatie hebben we dus belangrijke stappen gezet. Met deze kanttekening: de resultaten van alles wat je nu doet en implementeert, zullen pas over minimaal vijf jaar zichtbaar zijn. Maar precies daarom moet je nu al ageren, keuzes maken, en bepalen: kijk, daar gaan we op inzetten. Hoe dan ook is het louter bestendigen van waarmee je bezig bent, zelfs al ben je daar goed mee bezig, een verkeerde optie.

Mediabedrijven maakten intussen de switch naar betalende content. Ook Roularta, op meerdere terreinen zelfs. Wat is de voorlopige balans van die experimenten? Hoe wil Roularta verder met het fenomeen van de betalende content?

Roularta plaatst betalende content in een context van abonnementen. Verhalen genre '1 euro betalen voor 1 artikel', daar stappen wij niet in mee. Zo'n vorm van betaling voor content interesseert ons helemaal niet. Wij beogen vooral om voor de lange termijn een lezerscommunity uit te bouwen en dat streven gaat gepaard met abonnementen, om het even of het abonnementen voor print, digitaal, of omnichannel zijn.

In lijn daarmee brengen we nu content die we exclusief aan onze abonnees aanbieden.

Die plaatsen we in de zogenaamde +zone. Daar zien we heel positieve

indicatoren. Sinds we deze strategie toepassen, vermindert het aantal anonieme surfers. Almaar meer mensen registreren zich – een verdubbeling sinds de lancering van de +zone. We zien eveneens een verdubbeling van het aantal mensen dat een proefabonnement neemt. En ook de conversie van een proef- naar een echt abonnement begint nu te lopen. Uiteraard is het een continue zoektocht. We hebben heel wat ideeën om daar nog een verbetering in te brengen, die gaan we zeker uitwerken.

Titels werden merken. Hoe vertaalt Roularta dat in haar bedrijfsstrategie?

Dat noemen we de 360°-benadering van de merken. We gaan er inderdaad van uit dat we niet een blad of een website, maar merken hebben. Daarom zetten we heel wat activiteiten uit om community's te vormen, uit te breiden en te verdiepen. De businesscommunity bij Trends, de ICT-community bij Data News,... Dat ligt iets moeilijker voor onze bredere publieksmerken, maar we hebben wel het grote voordeel dat ook onze bredere publieksmerken premiummerken zijn. Dat genereert veel opportuniteiten voor initiatieven in het verlengde van die community's. Onze cruises – van Knack en van Krant van West-Vlaanderen – passen daar perfect in. We zoeken constant naar nieuwe initiatieven die aansluiten bij onze merken.

De veranderingen in de media lijken zich steeds verder weg van print te bewegen. Of is dat een verkeerde interpretatie?

Nee, die tendens is al zo'n vijftien jaar aan de gang. Maar er is één belangrijk feit – en dat vergeten er veel: bij ons evolueert dat zeer geleidelijk. Dat valt niet te vergelijken met bijvoorbeeld de disruptie in de muziekwereld, waar ineens veel winkelzaken moesten sluiten omdat de technologische vooruitgang en de nieuwe distributievormen hen hadden ingehaald. Dat is in de mediasector, en zeker hier bij ons, niet het geval. We moeten daar dus mee opletten. Denk aan Newsweek. Maar we moeten zelfs zover niet gaan. Als we bij Roularta de abonnementenwerving analyseren, stellen we vast dat nog geen tien procent een full digitaal abonnement neemt. Terwijl dat toch tot ons aanbod behoort en wij de mensen de keuze laten. De meesten gaan voor een omnichannelabonnement. Onze lezers willen wel op verschillende manieren, via verschillende kanalen lezen, en dus is hun leesbeleving de laatste jaren wel degelijk veranderd.

Als je een kwaliteitsvol magazine hebt, waarmee je geregeld je lezer kan verrassen dan kan je een verdubbeling van je losse verkoop realiseren.

Maar ze hebben de print allesbehalve afgezworen. Idem voor de adverteerders. Ze beschikken nu over de luxe van een enorme mediamix. Daardoor staan ze nu wel voor de uitdaging om de juiste mediamix te vinden. Wel, ook daar zie je altijd, en zeker voor hogere doelgroepen – waar wij met Roularta aanwezig zijn – dat print nog altijd zeer belangrijk is. Zeker als het welomlijnde community's betreft. CEO's en CFO's, bijvoorbeeld. De adverteerders weten dat ze die mensen ook in de print moeten benaderen. En dan heeft Roularta de media die zich daar perfect voor lenen.

Hoe evalueert u de balans tussen print en digitaal bij Roularta? En hoe ziet u die balans evolueren?

Balans is niet het juiste woord. Er bestaat bij Roularta geen enkele vrees of bezorgdheid dat op een bepaald moment het digitale de bovenhand zal halen – die evolutie is gewoon aan de gang, dat behoort dus tot de mogelijkheid en zelfs de waarschijnlijkheid. We hebben het dan wel over overwegend digitaal, niet over volledig digitaal. De meeste mensen zullen nog een hele tijd opteren voor een mix van print, digitaal, smartphones, tablets, schermen – tv en andere. Dat zal zich verder doorzetten. Onze strategie is erop gericht om abonnementen te verkopen en community's en loyaliteit op te bouwen. Of dat nu via print gebeurt of digitaal, dat heeft voor ons weinig belang.

In de traditie en perceptie is Roularta een print-gerelateerd mediabedrijf. Hoe ziet Roularta de toekomst van print? Welk beleid voert u op dat vlak?

In de drukkerijsector stellen we een consolidatie vast. Lokale drukkerijen hebben verliezen geleden en moesten sluiten maar ook grote drukkerijgroepen slankten af vanwege capaciteitsproblemen. Roularta heeft daar voordeel aan gedaan. Wij geloven dat print in de toekomst nog altijd veel zal worden gebruikt, als journalistiek product maar ook als commercieel product, als brochure en als etiket van bedrijven die zich willen profileren. Wij krijgen

veel opdrachten voor binnen- en buitenland, commerciële drukorders en magazines, en we blijven onze eigen kranten en magazines drukken. Door die consolidatie is dat allemaal mogelijk. We constateren ook dat vooral de luxeversies van de magazines het zeer goed doen. Vandaar de beslissing om een rechterrugmachine voor de afwerking in onze drukkerij te integreren, om daarin te investeren – omdat daar zoveel vraag naar is. Bovendien hebben we zelf veel magazines met een rechte rug. We zagen een opportuniteit om dat goedkoper te doen, gewoon door het zelf te doen.

In de mediawereld noteerde print de afgelopen jaren dalende cijfers. Roularta hield daar de laatste jaren goed stand. Is standhouden het maximaal haalbare?

De Roularta-titels zijn gebaseerd op abonnementen en kennen geen daling. In 2016 is bijvoorbeeld Knack zelfs in de losse verkoop gestegen. Dat heeft alles te maken met de kwaliteit van je product. Als je een kwaliteitsvol magazine hebt, waarmee je geregeld je lezer kan verrassen – we hadden in 2016 een aantal van zulke nummers, denk aan de Panama Papers, de Optima-affaire... – dan kan je geregeld een verdubbeling van je losse verkoop realiseren. We zijn er dus niet van overtuigd dat we voor de print het plafond hebben bereikt. Akkoord, een megagroei zoals vroeger zit er niet meer in. Nogmaals, het gaat ons om het volledige plaatje, om het totale aantal lezers, in abonnement of in losse verkoop, in print of digitaal, kortom op alle mogelijke platformen te verhogen. En over dat totaalplaatje zijn we uitgesproken optimistisch.

Welke balans kan Roularta voor haar digitale luik voorleggen?

Op het digitale niveau heeft Roularta in 2016 goed gescoord. Al onze digitale activiteiten boekten vooruitgang. Wij zijn meer en meer een specialiteit in onlinemarketing voor de lokale adverteerder. Voor Google waren we de beste reseller in Vlaanderen. Wij maken websites en promoten die via Google

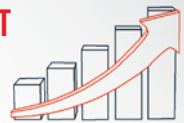


en Facebook, via digitale campagnes op websites (Proxistore) en nieuwsbrieven (Proxiletter). Wij maken e-commerce mogelijk. De groei in digitale reclame op onze eigen sites komt er vooral dankzij native advertising en programmatic advertising. We willen ons digitale advertentieaanbod verder innoveren en diversifiëren.

In die digitale context wordt databeheer almaar belangrijker. Alleen is het niet altijd even duidelijk waarvoor die data worden aangewend – als ze al worden aangewend. Wat doet Roularta met alle informatie die ze verzamelt?

In de groei die we willen realiseren, en in de strategie die we daarvoor uitstippelen, speelt databeheer een cruciale rol. We willen onze lezers, onze surfers, onze volgers op sociale media, nog beter leren kennen. En op basis van die kennis hen een mooi aanbod doen, dat aan hun noden is aangepast. Om hen zo'n pakket op maat te kunnen voorstellen, zijn data van een wezenlijk belang. Dat dus voor het lezersniveau. Maar ook voor de adverteerder wint de doelgroepenbenadering aan belang. Dat vertaalt zich in programmatic en in targeted advertising. Dat zullen adverteerders meer en meer van ons vragen, want ook zij willen diversifiëren in hun online advertising. En dan vragen ze, bijvoorbeeld: we hebben specifiek mensen nodig van dertig jaar die zich interesseren voor auto's. Om hen accuraat deze doelgroep te geven, heb je opnieuw data nodig.

DE DOELGROEPENBENADERING WINT AAN BELANG. DAT VERTAALT ZICH IN PROGRAMMATIC EN IN TARGETED ADVERTISING.



Ook in 2016 bewoog er heel veel op de magazine-markt, dat is nog altijd een heel labiele omgeving met bladen die verdwijnen of worden overgenomen. Roularta nam in 2016 geen magazines over. Omdat er zich geen opportuniteiten voordeden?

Wij geloven dat alleen die bladen zullen overleven die een sterk merk zijn met een goed imago, én die een goed, d.w.z. een loyaal abonnementenbestand hebben. Want loyale abonnees zijn lezers die bereid zijn om mee te evolueren met print en digitaal. Die

mensen zijn loyaal tegenover een merk omdat dat merk hen kwaliteit geeft en tegemoetkomt aan hun behoeften. In 2016 hebben we zulke magazines niet gevonden.

Via haar rekruteringsbeleid nam Roularta in 2016 wel knowhow van andere magazines en andere media-bedrijven over. Vooral in de lifestylesector waren er relevante personeelwissels met een nieuwe uitgever en twee nieuwe hoofdredacteurs. Toeval of strategie?

Een beetje van beide. Enkele mensen hebben in 2016 een andere keuze gemaakt, hebben hun leven en hun carrière een andere wending gegeven. Geconfronteerd met de ophanden zijnde vernieuwing hebben we onze lifestyletitels onder het licht gehouden, en ons afgevraagd: hoe kunnen we deze titels nog versterken, welke klemtonen moeten we daar in de toekomst leggen? Ook onze lifestyletitels moeten het pakket waartoe ze behoren, kunnen trekken. Voor Knack Weekend en Nest vonden we dat we onze redactionele formule moesten vernieuwen: meer beleving genereren, de lezer meer verrassen. Het redactionele concept moest evolueren, dus hebben we die verandering alvast proactief verankerd door professionals aan te trekken die echte bladmakers zijn.

Een van de grote krachtlijnen in 2016 was de focus van Roularta op het lokale. Gratis Pers veranderde zelfs van naam en werd Roularta Local Media; Storesquare geraakte op kruissnelheid; de metamorfose van De Streekkrant werd voorbereid. Hoe duidt u in algemene termen die aandacht voor het lokale?

Op de lokale markt onderkent Roularta nog veel groeipotentieel. De lokale markt is enorm aan het veranderen. Dat zijn de veranderingen op de nationale markt van enkele jaren geleden die zich nu doorzetten op het lokale niveau. Adverteerders die op een andere manier hun marketingbudgetten en hun marketingmix hebben samengesteld. En nu stellen ook de lokale handelaars zich die vraag: wat is nu voor mij, met mijn budget, de ideale mediamix? Op die markt is er in Vlaanderen een heel grote fragmentatie, met heel veel kleine spelers. De ene ontwikkelt alleen websites, de andere houdt zich louter bezig met Facebook-campagnes. Maar niemand bood een globaal pakket van mogelijkheden aan, gaande van print, over websites en webshops maken en een Google- of een Facebook-campagne of een gelokaliseerde reclame in elkaar steken, tot zelfs e-commerce. Dus daar werpt Roularta zich op als one-stop-shop. Daar investeren we in, daar focussen we op.



Op dat lokale niveau laten we ook onze producten mee evolueren. De Streekkrant was de laatste tijd niet meer geëvolueerd. We vonden ook dat de naam de lading niet meer dekte. We wilden ons meer richten tot mensen die vooruitkijken, vandaar de nieuwe naam: Deze Week. Ook bij de klanten van Deze Week zien we een evolutie. Zij groeien, ook in geografisch opzicht, ze worden actief in een groter gebied. Daarom hebben we een aantal edities samengevoegd zodat onze klanten over een groter gebied kunnen adverteren.

Storesquare kwam in 2016 op kruissnelheid.

1300 handelaars en kmo's in Vlaanderen hebben zich intussen bij Storesquare aangesloten. We hadden voor 2016 onze target ingesteld op duizend, daar zitten we ruim over. 1300 is een mooi aantal, daar dekken we veel verschillende sectoren mee. We hebben dus voor 2016 een heel mooi aanbod bereikt, dat aanbod gaan we voort verfijnen en upgraden, daar meer structuur in aanbrengen. En we gaan ons concentreren op het aantal conversies, het aantal bestellingen. Dat zit momenteel al in een fors stijgende lijn. Daar zitten heel veel kansen. Er opereren veel buitenlandse mastodonten op die markt en daar worden behoorlijk wat vragen bij gesteld. Dus is de tijd rijp om een heel valabel, Belgisch alternatief te hebben. We gaan verder op dit elan.

Voor de magazines daalden de inkomsten uit reclame. Welke oorzaken ziet u?

Het is zeer gefragmenteerd. In 2015 kenden we een lichte stijging, in 2016 een lichte daling. Die neerwaartse curve is te wijten aan de specifieke problematiek in twee sectoren: de lifestylesector en de bancaire sector. De lifestylesector had het moeilijk om verschillende redenen, onder andere de aanslagen. De bancaire sector stond onder druk vanwege de lage rente. In 2017 zien we al dat de bancaire sector zich herstelt. Voor de lifestylesector is het moeilijk om nu al een prognose te maken, maar we denken dat we in 2017 afsteveneren op een beter jaar voor de advertentie-inkomsten.

Wat onderneemt Roularta zelf om de trend te keren?

Onze grote adverteerders willen proactief benaderd worden met een all-invoorstel dat inspeelt op hun specifieke noden en behoeften. Daarin beschikt Roularta over een sterke troef met de Ideënfabriek, die maatwerkprojecten aanbiedt. We noteerden daar in 2016 een significante stijging en ook 2017 verloopt tot dusver uitstekend, er is een enorme vraag naar projecten op maat.

Een groot aandachtspunt is dat we daar onze 360°-aanpak optimaal uitspelen. En dat we daarmee onze adverteerders helpen, want voor hen is het ook niet gemakkelijk om de meest efficiënte approach te vinden, die de beste ROI voor hun merk oplevert. Wij zijn adviseurs op dat vlak. Wij zien wat er allemaal beweegt in de sector. Wij komen bij heel wat adverteerders over de vloer, we weten waar de succesverhalen zitten. Die knowhow kunnen we inzetten voor anderen. Ons multimediale karakter helpt ons daarbij, want daar ligt de toekomst. We hebben een uiterst sterke positie omdat we werkelijk alles zelf in huis hebben. We dokteren veel campagnes uit die over meerdere titels lopen, dat speelt beslist in ons voordeel. We kunnen campagnes uitbouwen waar onze magazines in zitten, met hun printversie en digitaal; waar tv in zit met Kanaal Z; waar contentmarketing in zit, evenementen, en ga zo maar door – het gaat heel breed. Die trends in adverteren komen Roularta goed uit, dat is een gunstige evolutie voor ons. Weinigen kunnen aanbieden wat Roularta allemaal aanbiedt. Met de breedte van ons aanbod presenteren we veel toegevoegde waarde.



Is native advertising ook een gunstige evolutie voor Roularta? Kannibaliseert native advertising niet de journalistieke kracht – toch een corebusiness – van Roularta?

Die discussie hebben we gevoerd. We hebben daar afspraken over, de basis is dat we alleen kwaliteitsvolle native advertising aanbieden. Wij koppelen daar tegenover de adverteerder voorwaarden aan vast, en dat is in zijn eigen belang, anders werkt native advertising niet. Als dat niet op een professionele manier gebeurt, als dat niet bewaakt wordt, dan mist native advertising zijn effect. Als daarentegen de spelregels worden nageleefd, dan is iedereen winnaar. In ieder geval heeft native advertising in 2016 een enorme boost gekend. Zowel online als offline.

Programmatic advertising is een andere trend. Toch worden almaar meer vraagtekens geplaatst achter het axioma 'meten is weten'. Want, wat wordt er precies gemeten? En hoe correct zijn de cijfers als de robots duchtig meeklikken?

Roularta wil op dat gebied vanuit de sector met al zijn federaties, en met onderzoeksresultaten duidelijk maken dat onze trafiek niet of bijna niet wordt besmet. Met moeite twee procent. Transparantie is hier bijzonder belangrijk. Bij ons zijn alle tussenschakels van de programmatic chain bekend. Roularta gaat bedachtzaam om met die problematiek. Wij beschouwen programmatic ook als een bijkomend advertisingkanaal, niet als een vervangend advertisingkanaal.

Roularta en televisie, dat zijn twee verhalen. Het verhaal MEDIALAAN én het verhaal eigen televisie. In 2016 waren dat twee succesverhalen.

Televisie is nog altijd een ongelooflijk populair massamedium. Ook daar moeten we goed nadenken over wat de toekomst van televisie is, waar dat over vijf jaar zou kunnen staan. Vandaar dat we onder meer heel goede distributiecontracten hebben afgesloten, waarin alle alternatieve kijkvormen zijn opgenomen, en dat er een vergoeding werd afgesproken. Dat genereert beduidend meer inkomsten dan vroeger.

Ook hebben we ervoor gezorgd dat televisie op alle mogelijke platformen kan worden bekeken. Daar hebben wij oplossingen uitgewerkt met Vtm.be en de Stieve-app. Meer dan anderhalf miljoen Vlamingen hebben zich daar geregistreerd, ook op het vlak van programmatic advertising en behavioral advertising ligt daar veel potentieel. Ook met eigen videoproductions zijn we bezig, waardoor ook de video advertising relevant aan het stijgen is. Daarnaast zijn er de Mobile Vikings: die zijn al met 275.000. Samen met Jim Mobile hebben we het dan over 450.000 klanten. Voor Kanaal Z merken we hoeveel toegevoegde waarde die zender vertegenwoordigt op het vlak van contentmarketing. Er is een grote vraag naar informatieve, kwaliteitsvolle randprogramma's. Kanaal Z draait meer op content advertising dan op spot advertising.

2016 was voor Roularta het eerste jaar zonder Franse activiteiten. Hoe (vlot) is die afbouw/ontmanteling verlopen?

Dankzij de inspanningen van veel mensen bij Roularta zijn we erin geslaagd om die Franse activiteiten volledig los te koppelen. We hebben tegenwoordig alleen nog de geneugten van Frankrijk, zijnde de drukorders en ook de samenwerking tussen Le Vif/L'Express en L'Express verloopt nog altijd vlot. ✕

We hebben ervoor gezorgd dat televisie op alle mogelijke platformen kan worden bekeken.



CFO

The chief financial officer **02**

KENNIS + GEESTDRIFT = GEDREVENHEID

Een CFO doet veel meer dan alleen maar op de centen letten. Jeroen Mouton voelt zich een deel van de generatiewissel bij Roularta en functioneert graag als sparringpartner voor CEO en managementteam.

Roularta kreeg in 2016 niet alleen een nieuwe CEO maar ook een nieuwe CFO.

Er is bij Roularta een generatiewissel bezig, ik voel me daar een deel van. Roularta heeft een heel eigen bedrijfscultuur, voor mij voelde die familiale omgeving aan als thuiskomen. We zien die generatiewissel als een zachte overgang.

Hoe bekijkt u de resultaten van 2016?

Op 1 januari 2016 kwam Roularta op een kruispunt. Na de stop van de activiteiten in Frankrijk zitten we in een heel nieuwe omgeving. Roularta heeft een nieuw dynamisme. Wiskundig zou ik het zo definiëren: kennis + geestdrift = gedrevenheid.

Hoe wordt die gedrevenheid ingezet?

De markt transformeert volop. En Roularta transformeert volop. De samenwerking tussen print en digitaal illustreert dat. Geen van beide is almachtig, bij ons bestaan ze evenwaar-

dig naast elkaar. Maar we zetten ook keihard in op nieuwe initiatieven. Vanuit financieel perspectief is dat belangrijk.

Maar ook avontuurlijk?

Helemaal niet. We slagen erin om onze acquisities goed en snel te integreren. En we *deliver on promise*: we doen en bereiken effectief wat we op het moment van de overname hadden vooropgesteld.

Wat is financieel prioritair?

Een sterke balans. In de mediasector is dat cruciaal, net omdat die sector zo in transformatie is. Je moet zorgen dat je financieel tegen een stootje kan. Maar een sterke balans is ook belangrijk omdat er veel opportuniteiten in de markt zijn. Spelers met financiële slagkracht zien opportuniteiten naar zich toe komen. Geduld is daarbij essentieel: op het juiste moment inspringen.

Nieuwe initiatieven focussen op nieuwe klanten. Wat met de bestaande?

Wij zweren bij klantgerichtheid. Roularta rolt in 2017 een bedrijfswijd project uit: 'the customer journey'. Tevreden klanten keren terug, spenderen meer. Het vertaalt zich vooral indirect, maar ik beschouw 'the customer journey' beslist ook als een financieel project.

Wat typeert de financiële identiteit van Roularta?

Haar diversiteit in bronnen van inkomsten. Het voordeel dat we de kostzijde synergetisch kunnen benaderen. En we hebben een uitgesproken sterk managementteam. Ik zie het als mijn dagelijkse taak om zowel voor de CEO als het managementteam een sparringpartner te zijn. ✕



Jeroen Mouton
CFO

The managers

03-13

De dertien leden van het managementteam waken over de missie van Roularta Media Group, en stippen de strategie van de groep uit.

Roularta Media Group is een onderneming met een hoog gehalte aan verantwoord maatschappelijk ondernemerschap waarbij eerlijkheid, klantvriendelijkheid en engagement bovenaan staan. ✕



- 01 Xavier Bouckaert CEO
- 02 Jeroen Mouton CFO
- 03 Philippe Belpaire
Directeur Nationale reclameregie
- 04 Jan Cattrysse Directeur Administratie
- 05 Erwin Danis Directeur Premedia
- 06 Katrien De Nolf Directeur Human resources
- 07 William De Nolf Directeur Nieuwe media
- 08 Jos Grobben Directeur Magazines
- 09 William Metsu Directeur Drukkerij
- 10 Willem Vandenameele Directeur IT
- 11 Sophie Van Iseghem Secretaris-generaal
- 12 Stefaan Vermeersch
Directeur Krant van West-Vlaanderen
- 13 Luk Wynants Directeur Local Media

Philippe
Belpaire
Directeur Nationale
reclameregie



03

Meer dan ooit zijn onze magazinemerken crossmediale brands, die via verschillende touchpoints (print, online, apps, mobile, social media, audiovisueel, events, etc.) hun audiences en community's bereiken. Daardoor lagen de bereikcijfers van onze merken nog nooit zo hoog. Adverteerders willen liefst alle touchpoints benutten. Als strategische media-adviseurs helpen onze accountmanagers de klant bij zijn 360°-approach.

De creatie van content is key voor de merken. Een honderd procent content-driven bedrijf als Roularta legt de focus dagelijks op de creatie van kwaliteitsvolle content. Niemand kan dus beter dan wij adverteerders hoogstaande branded content garanderen.

Daarnaast wordt video top of mind voor adverteerders. Dat wij beschikken over een uniek videoplatform als Kanaal Z/Canal Z, levert ons een extra troef op.

In 2016 investeerde onze regie ook in het programmatic aanbieden van onze digitale inventories. De targets werden behaald en we nemen veel learnings mee naar 2017.

Voorts is er de doorgedreven data-analyse, waardoor we onze lezers/surfers/kijkers nog beter leren kennen en we adverteerders welomlijnde profielsegmenteringen kunnen aanreiken.

Events aan onze magazinemerken koppelen, leidt tot lucratieve projecten. Onze kennis in eventorganisatie stellen we ter beschikking van onze klanten/adverteerders.

Ook in 2017 kunnen onze adverteerders maximaal genieten van onze crossmediale touchpoints. Daarom staat 2017 in het teken van teamwork. Niet enkel tussen de verschillende expertises bij de regie, maar ook tussen de verschillende Roularta-afdelingen zoals regie, marketing, custom media, ontwerp bureau, video-cel, nieuwe media, redacties, etc. Het maakt onze job er alleen maar boeiender door. ✕

Jan Cattrysse
Directeur Administratie



04
2016 was eens te meer een boeiend jaar, soms met 'voorzien/geplande' omstandigheden en soms ook met 'onvoorzien' omstandigheden. Wat vooral opviel in 2016 was de nog grotere onvoorspelbaarheid.

Een aantal concrete zaken uit 2016 zal echter zeker bijblijven. De opstart van het CRM-project (Customer Relationship Management) advertentiemarkt en de invoering van de nieuwe methodiek van ons interne ordersysteem RIOS gingen gepaard met leerrijke discussies, zowel intern als met externe partijen, wat leidde tot betere inzichten, een betere samenwerking en meer flexibiliteit. De beslissing om voluit te gaan voor de nieuwe Publinota-software voor de notarissen was een grote stap vooruit op het vlak van vereenvoudiging en gebruiksvriendelijkheid voor de klant. Daarnaast werd ook op de dienst notarissen een stukje online orderverwerking geïntroduceerd zodat, naast de print, ook het onlinemedium stilaan overal aanwezig is en niet meer enkel in gespecialiseerde online-afdelingen.

Het aantal PID's (Project Initiatief Documenten) evolueerde in de positieve zin. Op het vlak van de creativiteit stelden we een toenemende diversiteit in commerciële formules vast, onder meer als gevolg van het succes van de Ideeënfabriek. Daarbij kwamen ook nog de voorbereiding van de lancering van Deze Week en de afschaffing van de agentschapscommissie.

Tot slot werd beslist om voluit in te zetten op het project 'klantgerichtheid', dat we in alle afdelingen willen inbedden en over de hele organisatie uitdragen.

Ook in 2017 blijven we de medewerkers ondersteunen en coachen. We beginnen CRM Dynamics bij een aantal gebruikers uit te rollen en we willen RIOS-magazines realiseren en implementeren. ✕

Omdat wij bij Premedia al jarenlang constant bijsturen waar nodig, zijn we tot op heden een gezonde afdeling. Het blijft onze ambitie om aan alle businessunits van Roularta de hoogste kwaliteit tegen de laagste prijs en met de grootste snelheid te leveren. In die zin proberen we deze units doorlopend te helpen om een goede verkoop te realiseren.

Print en digitaal evolueren divergent, en dat veroorzaakt al enkele jaren een evenwichtsoefening met een hoge moeilijkheidsgraad. Ook in 2016 hebben we daarin nog niet de ideale balans bereikt. Toch houdt Premedia zijn spreidstand vol: enerzijds het mooie printaanbod van Roularta koesteren en desgewenst helpen aan te passen, anderzijds ons productaanbod verder digitaliseren en daarbij maximaal innovatie uitstralen en verspreiden. In 2017 willen we verder groeien naar de perfecte balans tussen print en digitaal.

In afwachting daarvan bevatte 2016 enkele mijlpalen. Het was het jaar waarin we belangrijke zaken zoals Storesquare hebben opgestart, en belangrijke veranderingen hebben voorbereid, zoals de omschakeling van De Streekkrant naar Deze Week. In 2016 werd ook onze videocele matuur.

Met de focus op innovatie en klantvriendelijkheid wil Premedia in 2017 zijn dienende rol optimaal blijven vertolken. We willen ons steentje bijdragen om van Deze Week een succesvol product te maken, en we blijven al onze steun verlenen aan de schitterende oplossing die Storesquare voorstelt. Voor Custom Media mikken we op een mooi resultaat op basis van een multimediaal aanbod. En ik verwacht veel van de start-ups die voor de Roularta Mediatech Accelerator werden geselecteerd. ✕

Erwin Danis
Directeur Premedia



05

Dit bedrijf is een stukje van iedereen, ongeacht de functie. Dat is de basis van HR bij Roularta. Wij zien ons als één grote familie, iedereen die hier meewerkt, maakt er deel van uit.

HR omvat payroll, werving & selectie; loopbaanbegeleiding, vorming/training & opleiding; interne communicatie; en interne events.

In 2016 werden nagenoeg 200 FTE (fulltime-equivalenten) in dienst genomen. Het accent lag op de digitale groei van Roularta. Naast de print verschijnen onze personeelsadvertenties digitaal op eigen en externe websites. We organiseerden in 2016 voor het eerst een RMG-jobbeurs in onze eigen lokalen en we bouwden Mijntoekomstbijroularta.be, een trendy website voor sollicitanten.

06

Na de interne infosessies in Zellik en Evere werd in 2016 ook in Roeselare de Meiboom Academy opgericht. Voorts besliste HR om bij een nieuwe medewerker niet alleen na drie maanden, maar ook na één



Katrien De Nolf
Directeur Human resources

Op het vlak van online advertising steken verschillende discussies de kop op. Meer en meer mensen schakelen adblockers in, maar bij ons blijft het gebruik nog beperkt: naar onze metingen gemiddeld elf procent van de mensen die op de Knack-site komen, en zeventien procent van de bezoekers van LeVif.be.

Uit Amerika komen verontrustende berichten over niet-menselijke advertentie-impresies (IVT of invalid traffic): veel digitale trafiek zou door robots worden gegenereerd. Samen met de andere leden van de Online Professional Publishers Association voerde Roularta metingen uit, die aantonen dat de IVT op premium-contentsites minder dan drie procent bedraagt. 2016 was het jaar van de overgang van het streven naar trafiek naar het streven naar meer abonnementen. In 2015 had Roularta haar sites al aangewend voor abonneebinding. Dat gebeurde via een +zone met extra content voor abonnees. In 2016 werden de sites meer ingezet voor abonneewerving. Alle artikels uit de

jaar te polsen naar zijn/haar welbevinden en evolutie. In 2016 lanceerde Roularta een interne Facebookpagina. Een andere primeur: de Roularta Ambassadors, dat zijn de medewerkers met 25-30-35-40 jaar anciënniteit, werden op het jaarlijkse Roularta-feest gehuldigd in een multivisionshow. Het bezoek van Sinterklaas had voor het eerst plaats in de Kinopoliszalen van Hasselt, Brussel en Kortrijk.

In 2017 wil Roularta haar HR verder digitaliseren. Het project 'the customer journey' spitst zich de komende drie jaar toe op klantgerichtheid, en Roularta Local Media introduceert een nieuw salesverhaal. Er komt een nieuw intern informatieplatform en het personeelsblad Insight Magazine viert zijn honderdste nummer. Nog in 2017 organiseert het Sportief Comité de tiende editie van de actie 'Met de Fiets naar het Werk'.

Roularta Media Group is een kwestie van mensen, die topkwaliteit nastreven en zich honderd procent inzetten. Alles wat HR onderneemt, ondersteunt deze gedachte. ✕



William De Nolf
Directeur Nieuwe media

07

print worden tegenwoordig ook in de +zone beschikbaar gesteld. Ieder extra artikel in de +zone is een potentiële conversie naar een abonnement. Ook de digitale abonnee wordt hiermee extra bediend. Voorts was 2016 een jaar waarin we innoveerden, verbeteringen doorvoerden op basis van A/B-testen en startten met een gebruikersonderzoek, de customer journey.

In 2017 willen we de digitale beleving van onze producten voort optimaliseren en uitbreiden met functionaliteiten op maat van de lezer. En we blijven op onze digitale kanalen focussen op het werven van abonnementen.

Op basis van gebruikersonderzoek en A/B-testing willen we onze sites een visuele update geven, te beginnen met onze mobiele sites die responsive worden en de prioriteit aan performance geven. Het credo van 2017 is 'mobile first'. ✕

Voor de magazineafdeling van Roularta Media Group was 2016 geen slecht jaar. De benchmark leert dat de b2c-bladen sterk presteerden dankzij de sterke abonnementsportefeuille die de lezersinkomsten schraagden en door het geloof van adverteerders in kwaliteitsproducten.

Begin 2016 bijvoorbeeld kenden de magazines Trends en Trends-Tendances hun hoogste verkochte oplage ooit. Extra uitgaven van bladen kenden een groot succes op de lezersmarkt. Uit een uitgediept onderzoek bij lezers en surfers van Knack en Knack.be blijkt een zeer sterk vertrouwen van de gebruikers in onze producten. Met als opmerkelijke toets dat gebruikers print-producten nog altijd en veel meer dan gedacht in het hart dragen.

Verder was 2016 ook het eerste (gedeeltelijke) werkingsjaar van de +zone op Knack.be/LeVif.be. De strategie van enerzijds gratis of open toegankelijke content naast anderzijds afgeschermd content voor enkel geregistreerden en abonnees moet leiden tot een betere kennis van onze gebruikers en een instroom van nieuwe abonnees. De resultaten in 2016 waren meer dan bemoedigend. In 2017 zetten we de zorg verder voor topmagazines met unieke content, een variabele tarievenpolitiek en de hoogste vorm van technische afwerking – grote formaten, rechte ruggen. Er komen nieuwe events en redactionele initiatieven om de omzet en de EBIT van de magazines te bestendigen. En een verdere integratie van print en digitaal moet zorgen voor een bestendiging van de rendabiliteit van de magazine-divisie. ✕



08

Jos Grobben
Directeur Magazines

William Metsu
Directeur Drukkerij



De drukkerij van Roularta realiseert elk jaar een mooi resultaat indien men rekening houdt met de leasingkosten die in 2018 voor de laatste keer geboekt worden.

Ook in 2016 deed Roularta Printing het goed, dankzij een optimale bezetting met ongeveer vijftig procent drukwerken eigen aan de groep en vijftig procent externe opdrachten met tal van nieuwe klanten. De zeer recente drukpersen met o.a. de exceptionele infrastructuur die toelaat tot 128 pagina's in één run in heat-set te drukken, zorgen voor een sterke positie op de markt. Dat laat ons toe meer en meer grote orders voor buitenlandse warenhuizen en vaste orders voor periodieken met een langetermijncontract binnen te halen. Bij Roularta Printing bewaken we constant onze productiviteit en rendabiliteit. We hanteren gunstige aankooprijzen voor o.a. de basisgrondstof papier (vijftig procent van de kosten van Roularta Printing). Dankzij onze goede langetermijnrelatie met de papierfabri-

kanten kunnen we, met respect voor beide partijen, de beste condities voor Roularta onderhandelen. Dat geeft ons zekerheid voor de toekomst. Daarnaast hebben we in 2016 voor de eerste keer geïnvesteerd in een boekbinderijmachine, waarmee we magazines een rechte rug (perfect binding) kunnen geven. Daardoor kunnen we grote volumes intern afwerken in plaats van uit te besteden. In 2017 willen we het rendement van deze boekbinderijmachine verder verbeteren, twee nieuwe verpakkingsmachines (met de mogelijkheid om kraftpapier als verpakking aan te wenden in plaats van milieubelastende folie) en een driesnijder op een van de Lithoman 72 pagina-persen installeren, twee belichters van de krantenplatenkopie vernieuwen en de platenflow optimaliseren om eventueel dagbladen te kunnen drukken. Daarenboven willen we het ISO 50001-certificaat in het kader van de EBO (EnergieBeleids-Overeenkomst) implementeren. ✕

09



Willem Vandenameele
Directeur IT

De eerste taak van een IT-afdeling bestaat erin om de IT-systemen honderd procent beschikbaar te houden voor de interne en externe gebruikers. Dat doen we door een performante en robuuste IT-infrastructuur up-to-date te houden. In 2016 hernieuwden we zowel het core-netwerk als het storage-platform waardoor Roularta de komende jaren kan voortbouwen op haar private cloud.

Daarnaast horen de verschillende toepassingen mee te evolueren met de behoeften van de business. Op het vlak van gedigitaliseerde proces-automatisering werd de jongste decennia heel wat geoptimaliseerd bij Premedia en in de drukkerij; daar valt geen grote rendementswinst meer te rapen. Maar op de lezers- en advertentiemarkt beweegt er veel.

Op de lezersmarkt is er een sterke behoefte om de lezerservaring nog te verbeteren door het aanbod zowel op het vlak van content als van promoties te personaliseren. Daarom bouwen we een nieuw registratiesysteem dat de drempel om te registreren voldoende laag houdt, maar waarmee we het profiel geleidelijk aan kunnen opbouwen. Dit profiel vullen we aan met data die automatisch tijdens het lezen op website of tablet worden verzameld.

Op de advertentiemarkt bouwen we de ordersystemen, die historisch op printadvertenties waren gericht, verder om naar multimediale systemen die elke mediamix kunnen verwerken. In 2017 leveren we het luik van de magazines op. Al deze systemen bevatten een schat aan informatie. Zowel bij de financiële dienst als voor de lezersmarkt staan projecten op stapel om deze big data beter te analyseren en rapporteren. Om de businessprojecten beter te prioriteren werd in 2016 een Project Office opgericht dat aan het executive committee rapporteert. Zo kunnen we voorrang geven aan projecten die echt toegevoegde waarde bieden. ✕

10

In mijn functie kom ik met veel mensen van ons bedrijf in contact.

Op het niveau van de redacties kan ik volmondig zeggen dat Roularta goede journalisten aan boord heeft. Zij weten wat kan en niet kan en kennen de deontologie van hun job. Meestal is het dus niet nodig dat ik als verantwoordelijk uitgever tussenbeide moet komen. Daarom zie je in onze magazines ook zo relatief weinig rechten van antwoord. Bij sommige, delicate thema's wordt vooraf wel mijn mening gevraagd. Als er toch wordt overwogen om een recht van antwoord te publiceren, valt zo'n beslissing altijd in overleg met de hoofdredactie. Ik stel met veel plezier vast dat er een goeie samenwerking is met alle redacties en in het bijzonder de hoofdredacteuren in huis. Als bedrijfsjurist hanteer ik veelal de pen bij de redactie van contracten voor de verschillende businessunits van het bedrijf. Ook bij een dreigend juridisch probleem of conflict wordt eens naar mijn advies gepolst, waardoor er zeer snel op de bal kan worden gespeeld en het bedrijf gespaard blijft van juridische conflicten. Door de continue samenwerking met de verschillende afdelingen van het bedrijf, blijf ik altijd op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen, wat ervoor zorgt dat mijn werk steeds afwisselend, uitdagend en boeiend blijft. Geen enkele werkdag verloopt volgens hetzelfde stramien.

Als secretaris-generaal sta ik in voor de verslaggeving en de comités van de raad van bestuur. Afgelopen jaar had ik hierdoor de gelegenheid om met Mr. Rik, nu voorzitter van de raad van bestuur en uitvoerend voorzitter, aan de slag te gaan. ✕

Sophie Van Iseghem
Secretaris-generaal,
bedrijfsjurist, verantwoordelijke uitgever



11



Stefaan Vermeersch
Directeur Krant van West-Vlaanderen

Op 1 januari 2016 nam ik bij Roularta de taken van Eddy Brouckaert over en kreeg ik de leiding over Krant van West-Vlaanderen (KW), en meteen ook over het oudste product van Roularta, waar het in feite allemaal mee begon: De Weekbode.

Al snel leerde ik dat dit niet de enige naam is voor de krant, maar dat ook KW, Krant van West-Vlaanderen, het Brugsch Handelsblad, Het Wekelijks Nieuws... allemaal vlaggen zijn die dezelfde lading dekken. En ook dat ons product voor veel lezers er echt wel toe doet en dat het niet alleen over een krant gaat maar over zoveel meer: nieuwsbrieven, websites, lezersreizen, beleving... Maar ik heb niet alleen de leiding over KW overgenomen, ik heb KW ook grondig bestudeerd en gereorganiseerd: de producten, de werking, de structuren. Klarheid en eenduidigheid waren daarbij de orderwoorden.

2017 wordt voor KW een zeer boeiend jaar. Onze krant wordt voortaan bij de abonnees onder blister verdeeld, en sedert 1 maart maken wij een nog betere krant die zich op drie pijlers baseert: een vernieuwde basiskrant, een vernieuwde sportkrant en het magazine 'KW Weekend' dat we lanceerden. Een homogeen pakket, waarbij we slim de West-Vlaamse identiteit uitspelen maar ook aan gedegen journalistiek doen. Zo zetten we onder meer in op onderzoeksjournalistiek. Verder willen we stroomlijnen door de naam eenvormig Krant van West-Vlaanderen te maken en door in te zetten op vrijdag = KW-dag. Dat doen we onder de marketingkoepel 'Wij westvlaanderen' – een werkwoord waarmee we een West-Vlaamse community willen smeden. En we lanceren ook een tool, 'Mijn KW', waarmee onze lezers zelf kunnen bepalen wat, wanneer en hoe zij ons digitaal willen lezen. Kortom, KW leeft (met je mee). ✕

2016 begon met een naamwijziging: Gratis Pers werd Roularta Local Media. Een nieuwe naam die beter onze activiteiten (print en onlineoplossingen) vertaalde. Met De Streekkrant, De Zondag en Steps als gedrukte media.

Intussen waren wij al jaren een belangrijke reseller van Google AdWords. En in 2015 hadden we Digilocal opgestart, een afdeling die lokale handelaars een combinatie van digitale oplossingen aanreikte. In 2016 bouwden we deze dienst uit tot een volwaardig servicecenter. Onze klanten kunnen rekenen op een volledige 'ontzorging' van hun digitale activiteiten.

In 2015 liepen ook de eerste vragen van klanten naar een oplossing op het vlak van e-commerce binnen. Daarom lanceerden we in 2016 Storesquare, een verkoopplatform voor lokale handelaars. Een complexer aanbod in een snel bewegende markt zetten, vereist een gespecialiseerde training en coaching. We bereidden eerst de sales approach voor, de uitrol zelf startte in het najaar en loopt verder in 2017.

Een werkgroep boog zich vanaf maart 2016 over de ver-

andering van De Streekkrant. Uit onderzoek bleek dat er een grote interesse voor lokaal nieuws, lokale activiteiten, lokale evenementen, een regionale agenda en vooral aanbiedingen voor koopjes, acties, jobs, vastgoed en consumenteninfo is. De nieuwe titel werd Deze Week en de creatieve cel concipieerde een nieuw blad met een nieuwe inhoud, een nieuwe look en een nieuwe navigatie. De redactie herbronde zich en ontwikkelde 'De krant van de toekomst': een vooruitziende krant, gratis en midweeks in de brievenbus.

In 2017 optimaliseren we de onlineactiviteiten en bouwen we Storesquare verder uit tot hét koopplatform voor Vlaanderen. We verkopen 360°-oplossingen en profileren ons als enige speler in de markt met print- en online-mogelijkheden. Roularta Local Media blijft ambitieus! ✕

Luk Wynants
Directeur Local Media



The public

Roularta Media Group (RMG) wil als multimediabedrijf waarde creëren ten voordele van haar lezers, surfers, kijkers, luisteraars, klanten-adverteerders, medewerkers en aandeelhouders. 21 van hen komen hier aan het woord.

Ben Lambrechts

Algemeen Directeur Hogeschool PXL, Hasselt en lezer Knack

Tijdens de werkweek vliegt de tijd en het voordeel van een weekblad is dat je het overschouwend en reflecterend kunt lezen. De sterke commentaren en artikels geven finesse en een bredere kijk op de wereld. Diepte-interviews doorbreken de waan van de dag met uitgebreide analyses en gezond kritische vragen. Sommige ongelezen artikels bewaar ik voor mijn jaarlijkse vakantie aan de Costa Brava, kwestie van zeker niets te moeten missen. Knack Focus neemt me geregeld mee op queeste naar nieuw of te herontdekken muzikaal of kunstzinnig talent. De tv-gids doet het daarbij in deze gedigitaliseerde wereld voor mij nog prima en is minstens even snel want bijzonder overzichtelijk. Knack Weekend ten slotte is echt voor het weekend en wordt gretig gelezen door mijn eega vanwege de mix van thema's als eten, mode, samenleving, architectuur,... Zelf lees ik vooral de bijzondere perspectieven op eenvoudige zaken zoals in de intro. Altijd handig als insteek wanneer ik zelf eens een speech moet geven. ✕

Kries De Vriese

Lezeres Nest

Jarenlang heb ik Nest niet meer gelezen, maar nu het magazine is vernieuwd, heb ik het weer gekocht. Het fijne aan Nest is dat er alternatieve reportages in staan, die je aan het denken zetten. In het februari-nummer stond een stuk over het Britse natuurreservaat Elmley. Wat een prachtige plek, ik ben blij dat ik nu van het bestaan ervan afweet. In het maartnummer heb ik het verhaal over de kleurentrends met veel interesse gelezen. Mijn interieur is ingericht in beige- en bruintinten, maar als wij over een paar jaar verhuizen, ga ik mij aan een kleurtje wagen. ✕

Céline Djerma*Lezeres Levifweekend.be***16**

Ik ben een Française die al drie jaar in Brussel woont en ik voel me daar heel gelukkig. Via de sociale media heb ik de artikels van Le Vif Weekend ontdekt en ik heb me meteen geabonneerd op de newsletters van dat magazine. Le Vif Weekend, dat is voor mij in de eerste plaats een bepaalde tone of voice, en ook een manier om op de actualiteit in te spelen. Alle lifestyleonderwerpen worden aangesneden, maar altijd met een hoek af, alsof ze er wat jeukpoeder op strooien. Ik surf vooral op Le Vif vanwege de kwaliteit van de teksten. En voor hun maatschappelijke quizen, die helemaal aansluiten bij de tijdgeest. Kortom, Le Vif Weekend is zeer gestileerd en dat maakt de website uniek in mijn ogen. ✕

Serge Quinet*Osteopaat, kinesitherapeut en lezer Sport/Foot Magazine***17**

Ik ben Serge Quinet, Fransman, 55 jaar. Osteopaat sinds 24 jaar. Kinesitherapeut sinds 33 jaar. Al bijna heel mijn leven en nog altijd zaalvoetballer. Sport/Foot Magazine lees ik graag vanwege de diversiteit en de precisie van de artikels. Het is in België de referentie op het vlak van sportmagazines en voetbaljournalistiek. Het ligt altijd in mijn wachtkamer zodat ook mijn patiënten ervan kunnen genieten: mannen en vrouwen, sportief of niet sportief. ✕

**Leylah Alliet***Eerste eredame Miss België 2015 en lezeres Deze Week***18**

Deze Week is een zeer geslaagde vernieuwing van De Streekkrant. Wat mij als marketeer onmiddellijk opviel, is dat de advertenties op de cover zijn verdwenen. Deze Week heeft een frisse lay-out, dat maakt het lezen vlot. Ook is de krant mooi in rubrieken onderverdeeld. Voor mij persoonlijk heeft de rubriek 'Culinair' heel veel toegevoegde waarde: ik hou van koken en ik probeer graag nieuwe receptjes uit. Ik vind Deze Week werkelijk heel vernieuwend. ✕

Jacques Derom*Lezer Plusmagazine.be***19**

Ik ben Jacques Derom en in het jaar 2000 won ik de publieksprijs van de mannequinwedstrijd van Plus Magazine. Sindsdien surf ik dikwijls naar de site van het magazine. Plusmagazine.be is een zeer aantrekkelijke website. Zeer gevarieerd ook. Mode, allerlei tips inzake recht en gezondheid, ontspanning en reisadvies. Kortom, leuk en leerrijk. Voor mij persoonlijk zou er wel een tikkeltje meer mannenmode mogen komen. ✕

**Marc Geldof***Surfer KW.be***21**

Ik ben een gepensioneerde onderwijzer van 66 jaar uit Izegem. Al minstens veertig jaar ben ik een trouwe lezer van Krant van West-Vlaanderen. En natuurlijk heb ik in 2010 de lancering van de nieuwssite KW.be meegemaakt. Ik surf sowieso drie keer per dag naar KW.be. En ik ontvang ook de nieuwsbrieven: 's middags en de update 's avonds. Ook de e-krant heeft geen geheimen voor mij. Ik lees alle edities van KW online: eerst vluchtig mijn eigen De Weekbode Izegem, daarna alle tien andere edities van onze provincie en Krant van West-Vlaanderen zelf. Er staan altijd wel verhalen in van mensen die ik ken maar die niet in de regio Izegem wonen. Dat vind ik boeiend. Op zaterdag en zondag lees ik dan de papieren versie van De Weekbode Izegem, op mijn gemak. Ik ben geïnteresseerd in sport, cultuur, natuur, avontuur, lokale politiek en geschiedenis. Maar vooral de aanpak van de lokale sport vind ik een pluspunt. De sportredactie speelt echt kort op de bal. ✕

Carole Absil*Lezeres/surfer Data News***20**

Als gezondheidseconoom behartig ik bij Agoria, de sectorfederatie voor de technologische industrie in België, de belangen van onze healthcare industry. In België is dat een mooie sector met veel mooie ondernemingen, zowel start-ups als scale-ups. Mijn prioriteiten? Ons land positioneren als motor van de innovatie in de gezondheidssector, en zo onze bedrijven helpen te groeien, zowel in België zelf als in het buitenland. Data News is en blijft voor mij een uitstekende bron van informatie en inspiratie op het vlak van technologische ontwikkelingen en tendensen. ✕

22**Jan Denys***Directeur corporate communications and public affairs bij de hr-groep Randstad en kijker Kanaal Z*

Ik ben een trouwe Kanaal Z-kijker: ik kijk geregeld naar het nieuws en blijf ook hangen voor de andere rubrieken. Het is een interessant totaalpakket. Vanuit mijn functie ben ik natuurlijk geïnteresseerd in de ondernemerswereld, maar ik stel vast dat nieuws over ondernemingen maar beperkt aan bod komt in de mainstream media en ook eerder in een negatieve teneur. Kanaal Z is daarom complementair aan de andere zenders. Voor mij is de zender een echte informatiebron en ook beroepsmatig een belangrijk medium. ✕

Dirk**Lavergne***Kijker WTV***23**

Ik ben al jarenlang een trouwe kijker van WTV. Als inwoner van Roeselare en docent aan de hogeschool Howest in Kortrijk ben ik graag goed geïnformeerd over het reilen en zeilen in onze regio. Behalve de klassieke tv-programma's zoals het nieuws of Tendens, volg ik ook enkele socialemediakanalen van Focus en WTV. Zo zijn de Twitter-accounts @focuswvtv én die van enkele WTV-redacteuren een dagelijkse bron van informatie. ✕

**24****Nabil Jijakli***Group Deputy CEO Credendo en adverteerder bij Roularta*

Credendo (ex-Ducroire) bestaat sinds 1921. Zijn eerste missie bestaat erin de internationale handel te promoten door onze ondernemingen te beschermen tegen de risico's die aan internationale transacties zijn verbonden. Voor een klein land als België ligt de export aan de basis van zijn groei en zijn expansie. Elk jaar organiseren wij het Credendo Trade Forum. Dat is gewijd aan de internationale handel en verenigt Belgische bedrijfsleiders en internationale sprekers. Credendo heeft samengewerkt met de Ideeënfabriek en met de teams van Roularta Media voor de organisatie van en de communicatie over dat event. De grote troef en de sleutel tot het succes is de crossmediale benadering van Roularta. In de herfst van 2017 organiseren wij de derde editie van het Credendo Trade Forum. Opnieuw met Roularta Media als media- en communicatiepartner. ✕

25**Sarah Bouton***Regionale adverteerder*

Samen met mijn moeder baat ik sinds 2004 de Spar-supermarkt – met een oppervlakte van 2000 m² – uit in Ieper. Vanuit mijn marketingachtergrond zocht ik naar mogelijkheden om meer klanten aan te spreken. Dankzij onze advertenties in De Streekkrant, ondertussen omgedoopt tot Deze Week, konden we groeien in omzet. Roularta zorgde ook voor extra mogelijkheden voor onze Facebook-pagina, en op dit moment bouwt Digilocal onze website uit en geeft het ons de mogelijkheid om onze klanten om de twee weken te bereiken met een nieuwsbrief. Kortom, voor onze marketing vertegenwoordigt Roularta een totaalpakket waar we uiterst tevreden over zijn. Op een heel professionele en toch persoonlijke manier hielp en helpt Roularta ons om onze zaak bij verschillende doelgroepen bekend te maken en zo verder te groeien. ✕

Lisenka Pelckmans*Handelaar en klant bij Storesquare***26**

Voor handelaars die dubben of ze de investering in een webshop wel zouden doen, biedt Storesquare het passende antwoord. Dat Unizo, KBC en Roularta dit project dragen, trok me een jaar geleden over de streep. De samenwerking met Storesquare verloopt uitstekend. De kosten om een degelijke webshop te bouwen, de marketing om die webshop te doen renderen, en de betalingstransacties nemen zij voor hun rekening. Ik hoef alleen maar de winkel te runnen. Mijn schrik voor retours blijkt nergens voor nodig: ik kan ze na een jaar nog altijd op de vingers van mijn twee handen tellen. Maar mijn online-verkoop groeit wel gestaag. Ik zie Storesquare ook als een grote online-etalage. Dankzij Storesquare kreeg ik al nieuwe klanten in mijn fysieke winkel. ✕

**27****Sonja Peeters***Edito Director bij mediabureau MEC*

Met meer dan dertig jaar ervaring in de printmedia, waarvan meer dan twintig jaar bij MEC, denk ik mij met recht en reden een printmadam te mogen noemen. Tijdens al die jaren heb ik een sterke, professionele en succesvolle band met Roularta opgebouwd. Aanvankelijk enkel voor print, maar nadien ook op digitaal vlak. Naast traditionele campagnes hebben we ook vaak samen creatieve en onderscheidende campagnes opgezet en dit steeds vanuit een ROI-oogpunt. Zo hebben we vorig jaar bijvoorbeeld nog, samen met onze klant Chanel, de lancering van Chanel N°5 'Eau' via een klassevolle gatefolder met sampling in een luxe-uitgave van Knack Weekend/Le Vif Weekend Black ondersteund. Een geslaagde samenwerking tot ieders tevredenheid! ✕

Ivan Bouchaert*Leverancier*

Sinds 1983 ben ik actief in de papier- en grafische sector. Ik heb Haindl Belgilux opgestart dat in 2002 werd overgenomen door UPM. Momenteel ben ik er General Manager voor de Benelux en Sales Director. Mijn klanten zijn uitgeverijen en drukkerijen, maar ik lever ook aan de retail. Mijn relatie met Roularta is er een van lange duur, en we staan vrijwel dagelijks in contact. We zoeken samen oplossingen en proberen voor beide partijen een toegevoegde waarde, een win-win te creëren. De samenwerking met de contactpersonen bij Roularta is gebaseerd op een immens vertrouwen, open discussies en het uitwisselen van de nodige informatie. ✕

28**Kathleen Vanassche***Klant van Trends Business Information*

JM Bruneau is marktleider in verkoop op afstand van kantoor materiaal en -meubelen aan professionele klanten. Als General Manager vond ik in Trends Business Information de ideale partner voor onze adresbestanden. TBI is meer dan enkel een 'databestand', maar kan dankzij het samengaan met Trends Top meer gerichte data aanleveren. Een klantenbestand is nu eenmaal zeer belangrijk in onze business en daarin speelt de juiste partner een cruciale rol. ✕

29**Monique Pickavet & Johan Boie***Knack-cruisers*

Wij hebben al aan alle Knack-cruises deelgenomen, behalve de eerste: we kenden de Knack-formule toen nog niet. Voor ons zijn zowel de excursies als de gastsprekers belangrijk. Iedere cruise is uniek, en bij iedere cruise brengen we vrienden mee of maken we nieuwe vrienden. We spreken dan af met hen voor een volgende Knack-cruise. De beste start is meegaan met een koppel dat al wat ervaring met cruisen heeft. Een soort van 'peterschap' zou misschien een goed idee zijn. En ja, we zijn al ingeschreven voor alle volgende Knack-cruises. ✕

31**Hans Wilmots***CEO BDO en klant van Roularta Events*

BDO is gespecialiseerd in financiële, fiscale en juridische dienstverlening. We bieden een brede waaier aan advies op het vlak van human capital, organisation & performance management, interim management, digitalisering & innovatie, corporate finance & risk advisory, en dit met 600 professionals verspreid over negen kantoren in België. BDO heeft al ruim vier jaar een sterk partnership met Roularta rond verschillende events, waaronder de 'Manager van het Jaar', 'CFO of the Year' en de 'Trends Gazellen'. Sterke Roularta-merken met een bijzondere aandacht voor het persoonlijke verhaal van de ondernemers! Roularta slaagt erin om hen zowel regionaal als nationaal samen te brengen, een redactioneel platform te geven, en unieke netwerkmomenten te creëren. Daarbij worden de partners niet vergeten! Roularta heeft steeds oor naar goede suggesties, en sleutelt continu aan haar formats om ze nog professioneler te maken. Wij worden behandeld als een échte (gespreks)partner, als deel van het team, en dat werkt! Voor BDO is het belangrijk dat de ondernemers, het DNA van de Belgische economie, positief in het daglicht worden gesteld. Dat we hier samen met Roularta voor kunnen zorgen, maakt ons trots. ✕

32**Margaux Decroos***Student en bezoeker van Roularta*

Met de studenten van de richting Communicatie en Media van de Burgerschool in Roeselare bezochten we het multimediabedrijf Roularta. Door de hartelijke ontvangst van Francis De Nolf voelden we ons meteen thuis. Aan de hand van een videopresentatie in de bedrijfsbibliotheek kregen we een duidelijk beeld van waar Roularta allemaal voor staat. Daarop volgde een rondleiding die ons een uitgebreid zicht op het productieproces gaf. We bezochten ook de afdeling waar de grootste kleurendrukkers van Europa staat. Tijdens ons bezoek stelden we vast dat er heel wat werk schuilt in het traject van idee tot magazine in de brievenbus. ✕

30

Patrick Verbrugghe

Buurman van Roularta (Roeselare)

Ik woon in de Meiboomwijk, waar dus ook het hoofdkwartier van Roularta is gevestigd. Tot voor kort was ik zelf nog actief als projectmanager voor industriële projecten. Aan de zijlijn staan toekijken is niet aan mij besteed, ook niet als 62-jarige. Als men iets wil veranderen, moet men zich engageren. Zo werd ik voorzitter van het Meiboomwijkcomité. We zijn erin geslaagd een goede samenwerking met Roularta uit te bouwen. Dat resulteert in een wederzijds respect. Men kan er niet naast kijken dat Roularta grote inspanningen geleverd heeft en voort zal leveren ten dienste van de leefbaarheid van onze wijk. Elk jaar is er een bijeenkomst met alle betrokken partijen. Dan krijgen wij een stand van zaken en info over de verdere uitbouw van of aanpassingen aan de bestaande installaties van Roularta. De aangekondigde groene zone tussen de Roularta-gebouwen en de woonwijk Menenpoortstraat is inmiddels gerealiseerd. De omwonenden kijken ernaar uit om in samenspraak verder met Roularta te kunnen samenwerken. ✕

33



Ludwig Dumont

Deelnemer Roularta Mediatech Accelerator

Look Live Media is een Belgische start-up in de livestreaming-industrie. Met onze app kunnen gebruikers elkaar vragen om te livestreamen. Op die manier kunnen nieuwe locaties worden ontdekt. Ook ontwikkelden we een platform dat bedrijven kunnen gebruiken om via onze gebruikers user-generated content te verzamelen. Een belangrijk toepassingsveld voor ons is nieuws: Look kan gebruikers inzetten als mobiele reporters. De samenwerking met Roularta via de Mediatech Accelerator is voor ons van meerwaarde. Het laat ons toe onze technologie toe te passen. ✕

34

MAKING-OF

The creators

35-74

Wie zijn ze, wat doen ze, en waaraan werken ze?
40 medewerkers over de Roularta-media die ze mee realiseren.

35



Kristof Clerix

Onderzoeksjournalist bij Knack

Knack heeft resoluut de kaart van onderzoeksjournalistiek getrokken. Dat betekent vooral dat de redactie tijd en ruimte investeert om verhalen uit te zoeken tot op het bot.

Zelf geloof ik erg in de meerwaarde van internationale samenwerking tussen onderzoeksjournalisten. Denk aan onthullende projecten zoals de Panama Papers en Bahamas Leaks, waarvoor Knack samenwerkte met het Internationaal Consortium van Onderzoeksjournalisten (ICIJ). In een artikelenreeks over de miljarden euro's van het Europese veiligheidsonderzoek bundelden we dan weer de krachten met onder meer De Correspondent in Nederland en Die Zeit in Duitsland. Door in verschillende landen tegelijkertijd over hetzelfde thema te publiceren, vergroot je bovendien je impact. Met dit soort onderzoeksjournalistiek maakt Knack de klassieke rol van media als vierde macht, als *watchdog of democracy*, waar. In tijden waarin media langs alle kanten onder vuur liggen en waarin *fake news* om de hoek loert, is dat een belangrijke stellingname. ✕

Sinds oktober 2016 leid ik het enthousiaste en getalenteerde redactieteam van Knack Weekend, het enige echte nieuwsmagazine over lifestyle in Vlaanderen.

Onze grootste en tegelijkertijd ook veruit leukste uitdaging bestaat erin dat Knack Weekend die rol opnieuw kan claimen en dit in alle lifestyledomeinen. Dat doen we door elke week opnieuw relevant te zijn op het gebied van maatschappelijke tendensen, mode, beauty, design, gastronomie en reizen. De concurrentie van bijlages van weekendkranten, internet en sociale media is groot, dus moeten we de juiste keuzes maken, pertinent nieuws en straffe interviews brengen, trends ontwaren, interessante mensen portretteren en telkens opnieuw de beste verhalen schrijven. Heel wat rubrieken zullen worden opgefrist en we verfijnen ook onze bladformule zodat de lezer zijn wekelijkse afspraak met ons magazine zeker niet wil missen. Tegelijkertijd maken we onze Black-edities nog meer tot collector's items. Als kers op de taart voegen we in september een Black Food toe. Daarnaast wil ik de band met online versterken door nauwer samen te werken met de newsroom. Zorgen dat de verhalen uit het blad verder leven op Weekend.be en items die op de site voor *reuring* zorgen, waar mogelijk uitdiepen in het magazine. Deze samenwerking is cruciaal, aangezien Knack Weekend voor de lezer en zeker voor de millennial meer is dan alleen het blad. Knack Weekend is een sterk merk, eentje met een kwaliteitslabel. En daar moeten we elke dag hard aan werken. ✕



36

Ruth Goossens

Hoofdredactrice Knack Weekend

Cinema is van kindsbeen af mijn passie, van die keer dat ET met zijn BMX voor het maanlicht vloog. Die liefde op een kritische, informatieve en hopelijk enthousiasmerende manier delen met lezers is wat mijn job zo boeiend maakt: ik ben redacteur film bij Knack. Ik schrijf recensies, interview acteurs, regisseurs en andere mensen uit het vak. Ik breng verslag uit van de belangrijkste festivals. En ik schrijf reportages over wat er in de branche reilt en zeilt. Als ik niet in de bioscoop zit tenminste.

37



Dave Mestdach
Filmredacteur bij Knack Focus

Film – toch een goede – is het ultieme gesamtwerk, een symbiose van theater, literatuur, muziek, schilderkunst, fotografie en architectuur. Van Citizen Kane, over A Space Odyssey tot In the Mood for Love. Knack is al jaren opinielider ter zake, het magazine dat bepaalt wat hot is en wat not, wat kunst is en wat kitsch. Het is mijn taak om dat zo te houden. Knack gelooft in expertise, in diepgang, in kritische reflectie. Dat is belangrijk voor lezers, maar minstens evenzeer voor redacteurs. Knack is een medium dat gaat en staat voor kwaliteit, en dat maakt het uniek in de Vlaamse markt. Of zoals de Highlander al wist: *there can be only one*.

2016 was een kloek gevuld jaar, met straffe films, boeiende ontmoetingen en uitdagende opdrachten. Plus: de eerste, geslaagde editie van de Knack Focus-filmquiz. Ik mocht Quentin Tarantino, Cate Blanchett, Oliver Stone, Isabelle Huppert en tal van andere grote filmfiguren interviewen, dus wat kan ik als cinefiel meer wensen? Meer van dat in 2017. ✕

Ik ben politiek journalist bij het magazine Le Vif/L'Express. Voordien werkte ik twintig jaar voor kranten: La Libre Belgique en Le Soir.

Weekbladjournalistiek is fascinerend, zeker in deze tijden waarin ons beroep – en de media – zo in vraag worden gesteld. Het wekelijkse ritme is in mijn ogen de beste manier om orde te scheppen in de overvloed van informatie die tegenwoordig over ons wordt uitgestort. We zoeken voortdurend naar originele en diepgravende invalshoeken om de actualiteit te ontrafelen en onze lezers intelligenter te maken. Wij willen hen alle sleutels in handen geven om een kritische geest te ontwikkelen. Voor mij is een werkdag geslaagd wanneer ik interessante informatie heb gevonden, of een verhaal heb geschreven dat de lezer boeit. Als ik met andere woorden het kwaliteitsstreven van het magazine kan uitdragen en vertalen in woorden. De kracht van ons magazine vertegenwoordigt ook een dagelijkse uitdaging: onze onafhankelijkheid bewaren tegenover alle politieke partijen en onze neutraliteit in onze behandeling van de onderwerpen. In deze periode van politieke bewogenheid moeten we onverzettelijker dan ooit vasthouden aan onze manier van werken en ons openstellen voor nieuwe ideeën. In dat opzicht was 2016 een jaar waarin we in de diepte aan de inhoud van het magazine hebben gewerkt, in een permanente dialoog met onze hoofdredacteur Thierry Fiorilli.

Ook in 2017 willen we het magazine stelselmatig verbeteren – niet door revolutie, maar door evolutie. Le Vif/L'Express op een positieve manier 'incontournable' maken, dat is onverminderd onze intentie. Het serene klimaat bij Roularta helpt daarbij: het is een haven van stabiliteit en intelligentie in een wereld die zonder ophouden verandert. ✕



39

Olivier Mouton
Redacteur Le Vif/L'Express

40



Elise Mommerency
Coördinator & eindredacteur
Le Vif Weekend

Al bijna tien jaar werk ik op de redactie van Le Vif Weekend, sinds 2010 ben ik er redactiesecretaris. Behalve de coördinatie (verhalen bestellen, de timing bewaken,...), controleer ik de teksten van onze journalisten en van de freelancers op hun juistheid en hun leesbaarheid, en ik vertaal de teksten die van onze collega's van Knack Weekend komen. Kortom, ik herlees het magazine van a tot z: de spel- en grammaticale fouten corrigeren, waken over de inhoud.

Voor de gelay-oute pagina's naar de drukkerij vertrekken, check ik ze nog eens: ik let op de coherentie van de foto's, ik schrijf de foto-onderschriften, indien nodig kort ik teksten in, pas ik titels aan enzovoort.

Mijn werkdagen zijn dus wel goed gevuld. Wat me in deze job passioneert, is dat ik in teamverband bijdraag tot de realisatie van een kwaliteitsmagazine met lifestyleonderwerpen zoals mode, design, beauty, gastronomie en reizen. Al die thema's benaderen we vanuit een journalistieke invalshoek. Onze baseline zegt het: 'Levenskunst met intelligentie.' Met Le Vif Weekend leunen we ook zo dicht mogelijk aan bij de actualiteit en de nieuwste trends.

Om op het voorplan te blijven van een markt waar de concurrentie hevig woedt, veranderden we in 2016 het formaat van de Black-edities van Weekend. Dit zijn ware collector's items: ze verschijnen acht keer per jaar, worden gedrukt op mat papier en inhoudelijk opgebouwd rond een centraal thema. In 2017, meer bepaald in september, lanceren we een negende Black-editie: een special over food, met 150 restaurants waar je voor minder dan 50 euro per persoon kunt tafelen. Al deze restaurants werden in alle objectiviteit getest. Daar krijgt een mens nu al het water van in de mond. ✕



38

Jago Kosolovsky
Hoofdredacteur Knack.be/LeVif.be



Als hoofdredacteur van Knack.be/LeVif.be ben ik de hoofdverantwoordelijke voor de nieuwssites Knack.be/LeVif.be en van alle sites die behoren tot onze nieuwskoepel. Die omvat de sites van een hele reeks redacties zoals die van Knack, Le Vif/L'Express, Trends, Sport/Voetbalmagazine, Data News en vele andere.

Een werkdag is voor mij geslaagd als ik merk dat onze site een bijdrage geleverd heeft aan het publieke debat en we onze abonnees via de +zone meerwaarde hebben kunnen bieden. Ook in 2017 zal het belang van die +zone enkel maar toenemen.

Om meer en meer lezers te overtuigen zich te registreren – en hopelijk later ook te abonneren – moeten we inzetten op goede, diepgravende journalistiek met een meerwaarde.

Vergeleken met gratis nieuwssites die nog steeds nagenoeg exclusief mikken op advertentie-inkomsten vragen we veel van onze lezers. We vragen hen zich te registreren om te proeven van wat we hen kunnen bieden als abonnee en indien ze – zoals velen – ons daarna willen blijven lezen, vragen we hen zich te abonneren. De enige manier om mensen hiertoe aan te zetten, is door hen te voorzien van informatie die elders niet te rapen valt, inzichten die enkel onze titels kunnen bieden. 2017 wordt een jaar gedragen door prachtjournalistiek op al onze sites. ✕



41

Kevin Dochain
Internetjournalist voor Focus Vif

Al ongeveer zeven jaar ben ik verantwoordelijk voor de website van Focus Vif. Mijn opdracht? Een maximum aan zichtbaarheid aan het magazine geven en toegevoegde waarde bieden.

Dat doe ik door de artikels die in het printmagazine verschijnen, te herwerken en multimediaal te verrijken. Maar ik voeg er ook andere onderwerpen aan toe, uiteraard moeten die sporen met de redactionele lijn van het blad. Samengevat vul ik vanuit de newsroom de 'koude' actualiteit – dat is nu eenmaal inherent aan de weekbladformule – aan met 'warme' informatie.

In de newsroom vertolk ik ook met plezier de rol van 'ombudsman voor technische en technologische kwesties'. Als digital native ben ik de hulp en toeverlaat voor de collega's. Pas als ik het niet kan oplossen, schakelen ze over naar IT.

De grote challenge voor de toekomst ligt zeker in de +zone, het betalende deel van onze websites. Kwaliteitsvolle content aanbieden zit in het DNA van Focus Vif, maar de dictatuur van de klik was de jongste jaren alomtegenwoordig. Exclusieve content realiseren die de anonieme lezer ertoe beweegt om zich te abonneren, is een voortreffelijke professionele stimulans. Geen simpele taak, maar we gaan ervoor. ✕



Rechtstreeks van de schoolbanken startte ik als vormgeefster bij Roularta. Eerst enkele jaren bij Weekend Knack, Trends, Sport Magazine. Nadien vijftien jaar bij Focus Knack en Knack. In 2015 werd ik art director bij Sport/Voetbalmagazine en Sport/Foot Magazine. Kortom, ik kan me al ruim 22 jaar met veel plezier en toewijding uitleven in de eindeloze mogelijkheden die lay-out biedt.

De absolute constante en tevens het boeiende aan m'n job, is het telkens weer op zoek gaan naar originaliteit. Het is een proces dat nooit ophoudt. Ik blijf voldoening vinden in het leuk en aantrekkelijk presenteren van artikels. Duidelijke structuren creëren op een doordachte en nauwkeurige manier. Juist omgaan met vlakken en kleuren om zo accenten en gradaties te leggen. Steeds destilleren en finetunen.

Sport is een levende materie. Ik vind het fascinerend om daarin vanuit mijn oogpunt te participeren. Ik word voortdurend gedreven door de drang om op een grafisch verrassende manier interesse te wekken en de lezer te boeien.

Waarschijnlijk een beetje vreemd om te zeggen, maar voor mij voelt het alsof ik dagelijks cadeautjes maak. Wekelijkse verrassingspakketten die de mensen een goed gevoel geven. Wellicht een beetje naïef... maar zo ben ik misschien wel. ✕

Griet Peeters

Lay-out Sport/Voetbalmagazine

42



43

Bert Lauwers

Redacteur Trends



Bijna een decennium geleden stapte ik als journalist over van De Tijd naar Trends. 'Journalist' is bij Trends een vlag die meerdere ladingen dekt.

Naast het interview- en schrijfwerk vereist de lichte structuur van het blad ook dat er aandacht gaat naar het flankeren van hoofdredacteur Daan Killemaes, die een leger katjes te geselen heeft. Dat geselen ging in 2016 crescendo, door de druk op verkoop en advertentie-inkomsten die heel het kranten- en magazineland plaagt.

Het is elke week vechten om de lezer – zowel in print als via ons steeds sterker wordende onlineplatform – veel waar voor zijn geld te geven, anders gezegd de nodige meerwaarde te bieden die hij of zij terecht verwacht van ons blad. Dat betekent nog harder vechten voor exclusieve interviews met toppers en talenten in het economische, financiële en politieke leven, en voor de beste analyses, opinies, adviezen en bedrijfsprofielen. Een borrelende bron van frustratie is dat nog veel potentiële lezers niet beseffen hoe breed het palet aan verhalen in Trends is, en dat ook de zogenaamd lichtere verhalen over cultuur en vrije tijd die de zakenman of -vrouw kunnen boeien, niet worden geschuwd.

Maar de grootste uitdaging zal ook dit jaar zijn om het sterke merk Trends kreukvrij te houden en verder te versterken. Die sterkte vertaalt zich overigens in het succes van onze evenementen, zoals Manager van het Jaar, CFO of the Year, Summer University en Trends Gazellen. Dat streelt het ego, maar de grootste fout die we als redactie kunnen maken, is de aandacht laten verslappen. Zoals een van mijn hoofdredacteurs ooit zei: "You are only as good as your last story." ✕

Els Schroeders

Accountmanager bij Trends Top



44

Al zestien jaar ben ik bij Trends Top accountmanager voor Vlaams-Brabant. Op basis van een goede selectiemethodologie zorg ik ervoor dat ik bij de juiste bedrijven terecht kan. Tijdens die bedrijfsbezoeken probeer ik dan de behoeften en triggers van mijn contactpersonen in kaart te brengen en zo bij mijn klanten en prospecten de juiste mediacampagne voor te stellen. Zo werk ik vier tot vijf afspraken per dag af. Nadien waak ik over de follow-up van de gemaakte afspraken. Ik organiseer ook netwerklunches om klanten samen te brengen, zodat ze nieuwe zakenpartners kunnen ontmoeten.

2016 was mijn beste jaar ooit, met een groei die mijn objectief met twintig procent oversteeg. Die groei heb ik uit nieuwe klanten gehaald, maar ook uit upgrades van bestaande klanten. We hebben de laatste jaren met Trends Top ook veel energie gestoken in nieuwe projecten. Onze succesvolle bewaarnummers bijvoorbeeld: de Sectorspecials Top Industrie, Bouw, Transport, ICT, HR en Marketing. Daar hebben we dit jaar de Trends Gazellen Gids aan toegevoegd.

Trends Top is een gevestigde waarde bij de bedrijven. We zijn nichegericht, hebben een zeer goed imago en werken zowel online als op print. Onze klanten zijn trots om met Trends Top te mogen samenwerken. Werken bij Roularta is werken vanuit waarden, betrokkenheid en vertrouwen. Klantenservice is geen afdeling, maar een instelling. ✕



45

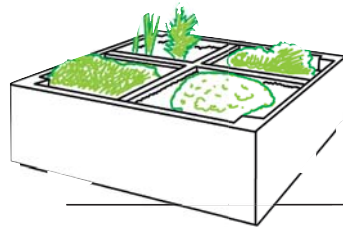
**Karolien Van
Cauwelaert**
Hoofdredacteur Nest

Sinds oktober vorig jaar ben ik de nieuwe hoofdredacteur van Nest. Die start ging vergezeld van de vraag om een restyling uit te werken, die het magazine zou opruimen en herpositioneren. De hele redactie heeft onder dat initiatief haar schouders gezet.

Nest kreeg een nieuw logo, een nieuwe baseline en een jongere, meer hedendaagse look. Ook inhoudelijk hebben we aanpassingen doorgevoerd: we pasten het magazine aan de samenleving van vandaag aan, met meer aandacht voor de stadsbewoners en hun liefde voor duurzaamheid en groen. Van het DNA van Nest zijn we afgebleven: Nest blijft het magazine voor de liefhebbers van het landelijke leven en het ritme van de seizoenen.

Begin februari 2017 werd de nieuwe Nest met gedruis gelanceerd. Naast presentaties voor de buitenlandse vertegenwoordigers van Roularta, de klanten van de regie en de externe medewerkers van de redactie, kwamen er een speciale abonnementenactie, mailings en nieuwe televisie- en radiospots. De reacties tot nog toe zijn heel positief. Een betere beloning na de gedane inspanningen kunnen wij ons niet voorstellen.

Na deze vliegende start willen we in 2017 in de eerste plaats de nieuwe redactionele weg die we zijn ingeslagen, verfijnen en perfectioneren. Dat geldt ook voor de verschillende Nest-magabooks: de specials Tuinen, Moestuinen, Kust, Koken en Zelf Maken. Op onze lauweren rusten, zit er dit jaar helemaal niet in. Gelukkig maar. ✕



Bij het lifestyleteam van Roularta Media ben ik het aanspreekpunt voor de multimediale campagnes van de sectoren bouw, energie & industrie. Concreet betekent dit het onderhouden van bestaande relaties; uiteraard ook het zoeken van nieuwe adverteerders die zich via onze media voorstellen bij hun specifieke doelgroepen. Het is leuk om samen met een prospect/adverteerder een mediaplan uit te werken dat aansluit bij zijn doelstellingen.

Voor de bouwsector is Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Rénover het enige magazine op de Belgische markt dat zich richt naar de actieve bouw- en verbouwer. 2016 was een jaar waarin we de loyaliteit van de grote bedrijven verder uitbouwden. Na de overname van en fusie met het bouwblad Beter bouwen & verbouwen/Tu bâtis, je rénove, realiseerden we samen met hen een mooi jaar.

Recent lanceerde Roularta Media de baseline 'Your Premium Choice'; premiumpartners, premiummedia. Roularta is toonaangevend in het medialandschap en staat voor kwaliteitsvolle media. Het is een uitdaging om premiumpartner te blijven voor je adverteerder en prospect. Neem het vooral niet als vanzelfsprekend. Ook al heeft Roularta tal van sterktes te bieden, we moeten die on top of mind houden bij onze adverteerders.

De spirit van een familiebedrijf is bij Roularta sterk aanwezig. Je merkt betrokkenheid op alle niveaus. De afstand tussen management en de werkvloer is zeer klein waardoor je je als werknemer ook nauw betrokken voelt bij het volledige bedrijfsproces met mogelijkheid tot eigen inbreng. ✕

Your Premium Choice

Nele Keyaert
Accountmanager bij
Roularta Media



46



47

**Kathleen
Beaucarne**
Product Manager
Line Extensions

Het bedenken van lifestyleacties voor lezers en het organiseren van de Knack-cruises, dat is mijn job bij Roularta. We lanceren een vijftiental lifestyleacties en organiseren een viertal cruises per jaar.

Lifestyleacties, dat varieert van kookpotten tot designmeubelen. Het blijft altijd een uitdaging om het juiste product te vinden. Het moeten goede producten zijn die op het juiste moment relevant zijn voor onze lezers en die we tegen een goede prijs kunnen aanbieden. Sinds 2014 organiseren we ook cruises voor de lezers van Knack. Intussen vormen deze cruises een mooi uithangbord voor het magazine. Vorig jaar lanceerden we riviercruises (Donau en Mekong) en dit was meteen een schot in de roos. De cruises waren heel snel volgeboekt. We maken er werk van om zo duidelijk mogelijk de Knack-waarden uit te stralen: we hebben altijd gastsprekers met een gerenommeerde politieke, economische of culturele achtergrond aan boord, we organiseren kookworkshops, een Knack-quiz,... We personaliseren alles maximaal: Knack-reisdocumenten, Knack-boordjournaal, Knack-nieuwsbrieven, Knack-menukaart, kledij van de begeleiders en ga zo maar door. We hebben per cruise ongeveer veertig procent *repeaters* en we halen een gemiddelde tevredenheidsscore van meer dan 9/10. Tevreden klanten blijven ook in 2017 ons streefdoel. Niet alleen de lezers van Knack, ook die van onze andere magazines zijn geïnteresseerd. En onze activiteiten breiden zich uit naar ons Franstalige publiek en naar andere community's zoals die van Artsenkrant enzovoort. ✕

Plus Magazine is het enige Belgische blad voor de 50-plusser. Het biedt de lezer inspirerende artikelen over zijn gezondheid, zijn rechten en geldzaken. Daarnaast vindt hij elke maand boeiende informatie over cultuur, reizen, familiaal leven en lifestyle.

48

De taak van onze marketingafdeling is nieuwe abonnees aan te werven en bestaande abonnees te behouden met ons getrouwheidsprogramma en onze aantrekkelijke aanbiedingen. Daarnaast steken we veel energie in de losse verkoop, want de lezer van vandaag kan de abonnee van morgen zijn.

Bij al onze marketingacties kunnen we terugvallen op de goed geoliede machine van Roularta. De grootste troeven van de mensen van Roularta zijn hun betrouwbaarheid, hun expertise en de hands-onmentaliteit. Zo hebben we veel nieuwe flyers en mailingpakketten succesvol kunnen testen die vervolgens in bulk hun vruchten hebben afgeworpen.

2016 is in alle opzichten een goed jaar geweest. We verkochten zeven procent meer Plus Magazines in de losse verkoop en ons abonnementbestand steeg met drie procent. In 2017 hopen we door nieuwe partnerships verder te kunnen stijgen en zo in 2018 op 100.000 abonnees uit te komen. Maar het allerbelangrijkste is dat onze lezers ons blad zeer waarderen. Het gaat immers om de inhoud. Zo ontvingen we afgelopen week nog een kaartje van een van onze Franstalige lezers: "Mon magazine préféré que je lis depuis plusieurs années déjà. C'est un pur bonheur et j'aime toutes les rubriques." ✕

Joost Martens
Marketingdirecteur
Plus Magazine





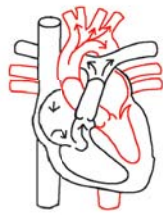
49

Jan Etienne

Wetenschappelijk journalist bij Bodytalk

Nog drie jaar te gaan tot het pensioen. Lang is het niet meer, maar de drive is er nog altijd. Terugblikkend ontrolt er zich een loopbaan van meer dan dertig jaar in de gezondheidsjournalistiek. Altijd is er die drang geweest om te begrijpen hoe dingen in elkaar zitten en het menselijk lichaam intrigeerde me nog het meest.

Een tweede motivatie die me al levenslang drijft, is de weerzin tegen de nodeloos complexe taal die veel mensen gebruiken. Mijn ervaringen in de journalistiek hebben me geleerd dat werkelijk intelligente en sociaal voelende mensen zelfs de meest complexe problemen zeer eenvoudig kunnen uitleggen. Het was een taak waarvoor ik me graag wilde engageren en wat ik heel mijn carrière heb kunnen doen. Begrijpen hoe melkzuur werkt (een brandstof voor hart, hersenen en spieren) en dat uitleggen in gewone mensentaal is wat me drijft. Hardnekkige misverstanden over vetten, vitaminen, suikers, vaccins en wat allemaal meer weerleggen: het is een eindeloze taak, want mensen geloven graag alles wat hen zelf goed uitkomt. Maar het blijft me aanjagen. Bodytalk is een zeldzaam kritisch blad, uniek in het Belgische medialandschap van gezondheid, voeding en lichaamsbeweging. Onafhankelijk informatie brengen in een heldere, voor iedereen toegankelijke taal, is wat elke medewerker aan ons blad bindt. Dat maakt het ook tot een heerlijke ploeg om in te werken. ✕



Op de afdeling Marketing & Verdeling van Télépro hou ik me bezig met de communicatie, de partnerships, de organisatie van wedstrijden, en de postorderverkoop.

Mijn job is top: ik werk voor een weekblad dat al in 1954 werd opgericht en dat een excellente reputatie én 430.000 lezers heeft. Wij publiceren de programma's van honderd zenders. Dat is een reden om trots te zijn, maar ook een constante uitdaging om beter te doen dan de concurrentie. Maar het succes smaakt zoveel zoeter als erom moest worden gestreden.

De job is zeer gevarieerd. Een communicatieplan uitwerken, nieuwe contacten leggen en nieuwe partnerships smeden, de lezers een aantrekkelijk product met een goede prijs-kwaliteitverhouding aanbieden. Maar het nec plus ultra is een origineel idee vinden en dat ook uitwerken.

2016 was een zeer goed jaar voor Télépro. In een toch zeer moeilijke markt waren de CIM-cijfers voor ons zeer bemoedigend. Dat maakt de ambities voor 2017 scherp: ons abonnementenbestand nog versterken, nieuwe partnerships ontwikkelen, onze onlinecommunicatie verbeteren en onze aanwezigheid en zichtbaarheid op de events van onze partners verhogen. ✕



Eric Doignée

Dienst Marketing & Verdeling van Télépro



50

Ik ben hoofdredacteur van tijdschriften voor de grafische, print & sign- en de verpakkende en etiketterende sector. We werken als zelfsturende teams aan multimediale projecten (van magazines tot videoconferenties en de lancering van 'dedicated' evenementen voor de verschillende branches). Het team van Grafisch Nieuws, M&C en Verpakking & Labelmagazine is er een met een kmo-spirit.

De drie tijdschriften met hun line extensions zijn in hun branche de absolute nummer één in België. Het is een dagelijkse uitdaging om met onze publicaties en merken relevant te blijven. Het lanceren van nieuwe initiatieven en het realiseren van nieuwe ideeën, verschaffen de grootste voldoening. Onze missie is om onze lezers met hun productiebedrijven te informeren hoe ze in de toekomst eveneens belangrijk en essentieel kunnen blijven. De analyse van trends, technologie en marktopportunities zorgt voor intellectuele tevredenheid.

2016 was een boeiend jaar vanwege de grafische wereldbeurs Drupa in Düsseldorf. 2017 wordt een belangrijk jaar vanwege de tweede editie van ons evenement Get Smart in Printmedia Business. Get Smart is een combinatie van seminars, workshops, labs en standhouders. Interessant aan werken bij een grote uitgeverijgroep, is de kruisbestuiving van collega's bij andere magazines. Technologie georiënteerde b2b-tijdschriften als de onze halen maximaal voordeel uit de kennis die aanwezig is bij de andere magazines van de groep. Een verrijking en een absoluut pluspunt. ✕



51

Alain Vermeire

Hoofdredacteur van diverse b2b-tijdschriften



Voor Data News verzorg ik het b2b-nieuws voor de website en schrijf ik ook mee voor het magazine. Dat gaat van kort nieuws tot analyses, interviews en achtergrondstukken. Omdat Data News zowat de referentie is voor technologie, krijgen we ook vaak andere media over de vloer. Zo geef ik geregeld commentaar voor VRT, VTM, Kanaal Z, Radio 1, Het Laatste Nieuws of Het Nieuwsblad. Op die manier springt Data News ook buiten zijn ICT-publiek in de kijker.

52

De grote uitdaging is om enerzijds het belangrijke nieuws te brengen, maar anderzijds ook tijd te maken voor het bredere plaatje. ICT is een snel evoluerende sector waar veel geld omgaat, dus bij elke nieuwe trend zijn er vaak genoeg mensen die hun visie of hun technologie in de kijker willen zetten. Het is aan ons



om het kaf van het koren te scheiden en ervoor te zorgen dat we mee de toon aangeven in de sector. De kwaliteit zelf vertaalt zich in goede teksten die zowel een technisch als een zakelijk publiek aanspreken. Geen onverstaanbare zinnen maar een heldere uitleg. *We don't do bullshit.*

Wat er specifiek is aan 'werken bij Roularta'? De mensen. Als ik zie wat sommigen elke dag doen, niet enkel voor hun job maar ook voor hun collega's of voor 'the greater good'... Je kan vloeken op een CMS dat niet altijd werkt zoals het hoort, of op de file op weg naar het werk, maar als je daar doorheen kijkt, dan zit je in een bedrijf waar mensen geweldige dingen doen, ongeacht hoe makkelijk of moeilijk dat is. ✕

Pieterjan Van Leemputten

Redacteur bij Data News

Ik werk al tien jaar voor de fiscaal-juridische redactie van de vroegere uitgeverij Biblo, sinds verschillende jaren een dochteronderneming van Roularta Media Group en sinds 2015 volledig opgenomen in RMG. Wij geven de nieuwsbrieven Fiscoloog, Balans en Fiscoloog Internationaal uit (zowel in het Nederlands als in het Frans), en ook het tweetalige juridische vaktijdschrift TRV-RPS, wat staat voor Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap/Revue pratique des sociétés.

In het bijzonder zorg ik ervoor – kort gezegd – dat elke publicatie op tijd bij de drukker terechtkomt, liefst zonder (taal)fouten. En als 'webmaster' sta ik samen met mijn collega's in voor de onlinecontent (alles wat op papier verschijnt, is exclusief voor abonnees ook via de site beschikbaar). Ik fungeer tevens als aanspreekpunt voor onze abonnees voor zowat alles wat met die website te maken heeft. Ten slotte begeleid ik de productie van de boeken die we uitgeven.

Het leuke aan deze veelzijdige job is dat ik veel contact heb met de collega's van Roularta: prepress, specials, abonnementsdienst, aankoop, marketing, boekhouding,... Ik ken ze niet persoonlijk en heb vaak zelfs geen idee hoe ze eruitzien, maar via mail en telefoon worden dagelijks heel wat zaken tot een goed einde gebracht!

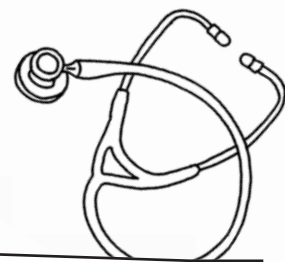
2016 was een zeer druk jaar. Ons eigen TRV is gefusioneerd met het Franstalige RPS. Redactioneel draait alles vlot. We willen nu ook de buitenwereld overtuigen van de nieuwe formule. ✕

Annelies Claey

Fiscaal-juridisch redacteur voor Fiscoloog en Balans



53



Na enkele jaren in dienst van een andere uitgever keerde ik in oktober 2016 met groot plezier terug naar Le journal du Médecin, een gespecialiseerde publicatie waaraan ik twintig jaar van mijn professionele leven heb gewijd. Ik vond bij Le journal du Médecin enkele oude collega's terug maar ontdekte er ook een aantal nieuwe gezichten. Het gevoel was dat van een thuiskomst na een lange reis.

Bij Le journal du Médecin word ik geconfronteerd met de uitdaging van elke hoofdredacteur: het blad nog verbeteren en aanpassen aan een sector die voortdurend in beweging is, het lezerspubliek aan ons magazine binden en het verder uitbreiden. De medische pers bevindt zich op een keerpunt. Het komt erop aan nog beter te beantwoorden aan de verwachtingen van de lezers, hen langs verschillende kanalen specifieke, gerichte, originele informatie aan te bieden, en hen een service te geven die een echte meerwaarde vertegenwoordigt. Deze challenge vervult ons allemaal – journalisten, grafici, commerciële mensen – met geestdrift. Na slechts enkele maanden bij Roularta HealthCare weet ik het professionalisme van de diverse teams zeer te waarderen. Ik zie bij Roularta ook de potentiële synergie van een grote persgroep met een Belgische verankering, een groep met zoveel kwaliteitsvolle titels. ✕

54



Vincent Claes

Hoofdredacteur
Le journal du Médecin



Pieter Taelman

Projectbegeleider
Roularta Custom Media

55

In januari 2011 begon ik als projectcoördinator bij Roularta Custom Media. "Een projectcoördinator, wat doet die eigenlijk concreet?", krijg ik vaak als vraag toegeschoven. Wel, 'van alles' om een opdrachtpublicatie tot een goed einde te brengen: overleg plegen met klanten, een team van medewerkers samenstellen (journalist, fotograaf, vertaler,...), de lay-out aansturen, eindredactie op de aangeleverde teksten, het budget beheren, de deadlines bewaken,...

Het leuke aan deze job is dat je met heel veel verschillende bedrijven en sectoren in contact komt, je leert elke week wel iets bij. Bovendien is de jobinhoud heel gevarieerd. De realisatie van printmagazines vormt nog altijd de hoofdbrok van mijn dagelijkse activiteiten, maar 2016 was toch wel het jaar van de grote doorbraak van native advertising, en dit zowel in print als online. In samenwerking met het commerciële team uit Zellik realiseren wij sterke verhalen voor externe klanten. Dit kunnen printverhalen zijn van één of meerdere pagina's, maar evengoed een onlinedossier bestaande uit een aantal artikels. Deze content verschijnt stevast in onze eigen titels of op onze eigen websites. Ook in 2017 belooft native advertising te blijven groeien. Daarnaast willen we dit jaar ook onze focus leggen op het aanbod van Inbound Marketing voor onze eigen Custom-klanten. Dit gaat van newsletters en blogs over de verschillende socialemediakanalen tot video-marketing. En dit stevast met het oeroude Mapei-credo in gedachten: 'vincere insieme', oftewel 'samen winnen'. Een mooi resultaat halen dankzij het perfecte teamwork. ✕

Ik ben thuis, eindelijk. Anderhalf jaar dacht ik een leven buiten de media te kunnen leiden, meer dan een kwarteeuw lang werkte ik niet in mijn eigen provincie. Sinds ik op 17 oktober 2016 bij Roularta startte als directeur redactie van Krant van West-Vlaanderen is alles anders. Noem het een openbaring, als journalist en als mens.

Ik ben weer thuis, eindelijk. Niets of niemand heeft zoveel impact op het leven van een lezer of surfer als de lokale journalist. En bij KW wemelt het van de goeie lokale journalisten. Wie wil dat proces niet leiden? Week na week maken we om en bij de tweeduizend pagina's in elf vernieuwde lokale kranten en een fonkelnieuw magazine. Ons DNA: West-Vlaanderen. De West-Vlamingen. Wij, West-Vlaanderen. Wij westvlaanderen... En of we daar trots op zijn. En of ik daar blij mee ben. Leven en werken op het ritme van een redactie, altijd in het rood. Altijd met het oog op meer en beter. Altijd samen. Voor West-Vlaanderen. Voor KW. Vrienden en kennissen vroegen onlangs wat mij overkomen was. Simpel, zei ik, ik ben weer thuis. ✕

56

Pascal Kerkhove
Redactiedirecteur Krant van West-Vlaanderen





Patrick Staudt
Eind- en opmaakredacteur
bij Roularta Local Media

57

Ik ben eind- en opmaakredacteur bij Roularta Local Media. Dat betekent dat ik de lokale en provinciale pagina's van de Vlaams-Brabantse edities van Deze Week en De Zondag coördineer, nalees en lay-out, met inbegrip van de publireportages en specials zoals Gemeente in de Kijker of Focus Op...

Eén keer per maand sta ik ook in voor de eindredactie van de sportpagina's in De Zondag. Daarnaast voed ik de jobwebsites Streekpersoneel.be en Gostarters.be. Teksten van freelancemedewerkers worden nagelezen, er wordt een passende foto bij gezocht en het bericht wordt gepost en geshared op Facebook. Verder sta ik ook in voor de jaarlijkse Carrièreguides en Startersguide. Het leuke aan de job is dat je bij de bron van het nieuws zit en je mee kunt bepalen wat interessant is voor het lezerspubliek van de verschillende publicaties van RLM. Elke week start je bij wijze van spreken met een wit blad. Dat gevuld krijgen met leuke artikels en foto's is niet alleen uitdagend, maar ook gevarieerd en leerrijk. Mensen op een correcte manier informeren is al heel lang een passie van mij. Als je van die passie je beroep kunt maken, geeft dat veel voldoening. 2016 was een soort van scharnierjaar. Met de redactie en andere afdelingen zijn we al in het voorjaar van 2016 begonnen om het concept van De Streekkrant drastisch te wijzigen. Verder mogen meebouwen aan Deze Week is mijn belangrijkste missie voor 2017, naast mijn bijdrage aan de andere titels van RLM, De Zondag en Steps. In het najaar hoop ik opnieuw een lezenswaardige Carrièreguide en Startersguide te kunnen samenstellen. ✕

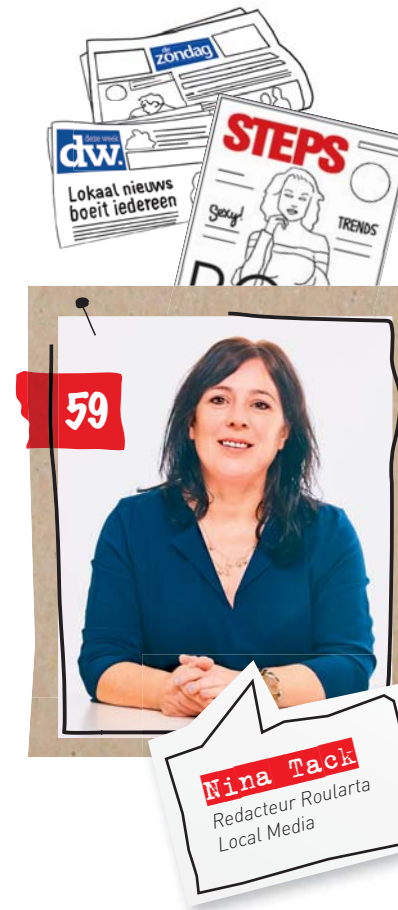
Op mijn naamkaartje staat 'Hoofdredacteur Roularta Local Media'. Ik sta dus aan het hoofd van de redactie die de gratis bladen van onze groep maakt. Het bekendste is wellicht De Zondag, het nieuwste Deze Week en het hipste Steps.

Hoe ik mijn job invul? Met veel enthousiasme. Het is een fijne uitdaging om elke week sterke kranten en maandelijks een mooi magazine af te leveren. De verscheidenheid van de job én van onze bladen leidt ertoe dat een werkdag nooit dezelfde is. Het is heel fijn ook om voor De Zondag af en toe op zaterdag van het 'echte' krantenleven te mogen genieten. 's Middags starten met een pak blanco pagina's en een deadline om 22.45 uur. Vaak een rush, maar altijd trots op het resultaat dat op zondagmorgen bij de bakker ligt. En of 2016 een belangrijk jaar was. Ons vlaggenschip De Streekkrant hebben we van kop tot teen (of was het van boeg tot mast?) vernieuwd. Begin 2017 konden we de opvolger 'Deze Week' dan presenteren en lanceren. De nieuwe lokale krant werd alvast heel enthousiast onthaald. Het is voor ons team nu een mooie missie om – ondanks een heel vroege deadline – elke week brandend actueel te zijn. Maar dankzij gezond boerenverstand én een goede planning is dat al telkens gelukt. Maar ook onze andere bladen krijgen dit jaar alle aandacht die ze verdienen. Met De Zondag willen we elke zondag blijven scoren en ook met Steps proberen we continu vernieuwend te zijn. Als lifestylemagazine dat de trends volgt, is dat ook nodig. Dus ja, het belooft alvast een boeiend jaar te worden... ✕



Bart Casteleyn
Hoofdredacteur
Roularta Local Media

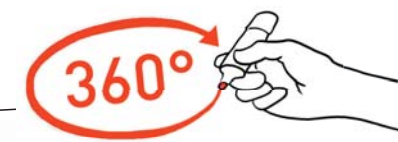
58



59

Ik werk als lifestyle- en opmaakredacteur voor Steps, De Zondag en Deze Week. Een boeiende en creatieve job waarbij geen enkele dag dezelfde is. Een job ook waaraan verschillende aspecten verbonden zijn, maar een groot deel focust zich toch op lifestyle, en dat gaat in feite over de leukere dingen in het leven (mode, beauty, culinair, wonen, reizen...).

Nieuwe trends uitspitten, ideeën voor reportages verzamelen, zelf artikels schrijven en interviews afnemen, pagina's opmaken, nieuwe thema's bedenken... het is telkens weer een toffe uitdaging om het leukste en meest interessante nieuws te brengen voor onze lezers. En omdat je bij de drie publicaties toch verschillende accenten moet leggen – en ik ook nog de websites Steps.be en DeZondag.be bedien – blijft de job heel verscheiden. Overigens vind ik de toevoeging van het onlinegedeelte een meerwaarde: persoonlijk vind ik niet dat het print of online moet zijn, maar print én online, beide kunnen elkaar mooi aanvullen en dat proberen we ook te doen. Het jaar 2016 was voor Gratis Pers, sorry Roularta Local Media, het jaar van de grote verandering. De Streekkrant werd grondig hervormd, met een nieuwe naam en een nieuwe invulling. Om als redacteur zo'n grote omwenteling te mogen meemaken, is wel heel bijzonder. Begin 2017 rolde de nieuwe krant Deze Week dan eindelijk van de persen, en we zijn er trots op! Uiteraard zit het werk met de lancering van de nieuwe krant er nog lang niet op, integendeel: in 2017 moet Deze Week nog verder groeien en een succes blijven. En dat geldt onverminderd voor De Zondag en Steps. We zijn er als redactie in elk geval klaar voor! ✕



Roularta Recruitment Solutions (RRS) is een Roularta-divisie die zich toespitst op rekruteringscommunicatie. Als accountmanager stel ik dagelijks aan grote en middelgrote bedrijven oplossingen voor om hun vacatures te helpen invullen via de kanalen die RRS kan aanbieden.

Ons wekelijkse katern Streekpersoneel in De Zondag, Deze Week en Krant van West-Vlaanderen garandeert een breed bereik dat uniek is in zijn soort. De bekende Roularta-magazines (o.a. Trends, Data News, Sport/Voetbalmagazine, Knack...) kan ik inzetten om de campagnes selectief te maken op specifieke profielen. Afhankelijk van het profiel en het bedrijf stel ik een RRS 360°-mediamix samen, van print en digitaal. Hiermee heeft RRS een unieke marktpositie! Het aanreiken van adviezen, het op zoek gaan naar de beste oplossing en het uitwerken van een geslaagde campagne met resultaat geven mij veel voldoening. 2016 was een grand cru-jaar! Alle vooropgestelde targets werden bereikt, zowel persoonlijk als op groepsniveau. Als 'verkoper' geeft zo iets een kick! 2017 wordt een jaar van nieuwe uitdagingen. Een krappe arbeidsmarkt, waarin ik bedrijven meer dan ooit moet begeleiden om het juiste profiel te vinden. Het nieuwe concept 'Deze Week' in de markt zetten, de digitale oplossingen verder toelichten aan klanten, mijn targets halen... het wordt een druk maar boeiend jaar. ✕



Carina De Backer
Accountmanager Roularta
Recruitment Solutions

60

Als accountmanager bij Roularta Recruitment Solutions ben ik verantwoordelijk voor de regio Herentals-Lier, Mol-Geel, Turnhout, Heist-op-den-Berg, Kempen en Westhoek, zowel voor print, online als Immovlan.

Ik bezoek bestaande klanten en prospecten om hun doelstellingen voor het komende jaar te bespreken en strategie te bepalen: met welke online- of printmogelijkheden kunnen wij een oplossing bieden om deze doelstellingen te bereiken. Het moeilijke en tegelijk leuke aan mijn job? Geen enkele dag, geen enkel gesprek is hetzelfde. Iedere klant heeft andere wensen die een aparte aanpak vragen. Telkens opnieuw is het een challenge om deze formule te vinden, en zo klantgericht te werken. Een werkdag kan voor mij op verschillende manieren geslaagd zijn. Bijvoorbeeld als ik een prospect waar ik al een hele tijd op gewerkt heb, kan overtuigen. Of als ik een bestaande klant kan meenemen in het verhaal van een nieuw dossier of een nieuwe online-oplossing. Als ik een mooi thema kan realiseren van verschillende pagina's in de krant. Maar zeker ook na een provinciale vergadering waar we met ons hele team brainstormen, oplossingen zoeken, ervaringen uitwisselen. 2016 was voor onze ploeg met allemaal fijne mensen en voor mij een jaar waarin we een mooi cijfer hebben neergezet. De 360°-aanpak begint stilaan zijn vruchten af te werpen en hopelijk kunnen we deze lijn in 2017 verder doortrekken. ✕



Iris Stevens
Accountmanager Roularta
Recruitment Solutions

61



Vincent Vandenberghe
Accountmanager Immovlan.be



Sedert 2006 maak ik deel uit van de Roularta-familie, waarbij ik de digitale revolutie in de vastgoedwereld in West- en Oost-Vlaanderen vanaf de eerste rij meemaakte. Als accountmanager van Immovlan.be beheer ik mijn eigen portefeuille, die ik ieder jaar al kon laten stijgen met gemiddeld tien procent. Indien de historisch lage rentevoeten aanhouden, zie ik geen probleem om diezelfde stijging aan te houden in 2017, want er zijn nog nooit zoveel notariële aktes verleden als vorig jaar.

Boeiend aan mijn job is de combinatie tussen de digitale wereld en de vastgoedmarkt. Mijn klanten, de lokale immomakelaars en nationale bouwbedrijven, bieden hetzelfde product aan, namelijk een woning. Hun doelpubliek is iedere volwassen Belg met een baksteen in de maag. Maar hun doelpubliek verandert constant. Eenmaal de particulier een thuis gevonden heeft, is hij geen potentiële klant meer. Via de verschillende onlinekanalen, zoals Google, Facebook, e-mailmarketing en Immovlan.be maken we de producten van onze klanten op topposities bekend in die regio. Maar het hoofddoel is om te weten wie er op dat moment op zoek is naar hun producten. Daarom is de bepaling van de customer journey heel belangrijk. Het uitdagende zit hem in de juiste mix van campagnes die we plaatsen in functie van een vooraf bepaalde tijdslijn gekoppeld aan een bepaald budget. Google is het bekendste merk van de wereld, Immovlan.be is de nummer twee in België voor immo portals en Roularta is een merknaam bij onze klanten. Het is een privilege om dit te kunnen doen. ✕

2016 was het jaar van de herlancering van Storesquare. We hebben van een onlinewinkelcentrum met een vijftigtal winkeliers in de kledijsector, een breed e-commerceplatform gemaakt met meer dan 1200 kmo-handelaars! In die periode groeide ook onze dienstverlening aan deze kmo's sterk.

Een geslaagd jaar dus. Maar ook een jaar met grote uitdagingen. De belangrijkste is ongetwijfeld de digitale achterstand van veel kmo-handelaars. Het opbouwen van voldoende aanbod en een goede productcatalogus is een tijdsintensief proces voor onze handelaars. Het is wel van wezenlijk belang in de winkel van de toekomst. Ook offline. De tijd dat een handelaar enkel zijn deur moest openen om klanten te ontvangen, ligt achter ons. Dit zal nog meer evolueren eens de millennials bij de beroepsbevolking aansluiten. Bovendien speelt er een zeer sterke concurrentie in de onlinehandel, vooral door grote buitenlandse spelers. Een andere uitdaging is het evenwicht tussen vraag en aanbod. We zijn een pure marktplaats, we verkopen geen producten die we zelf inkopen. We kiezen daar bewust voor. Veel buitenlandse spelers zijn in hoofdzaak webwinkels die eigen producten verkopen, ze spelen de rol van marktplaats alleen om interessante producten te kunnen identificeren. Dit genereert een conflictenbelang. Storesquare staat voor een andere visie, gebaseerd op duurzame e-commerce. Maar dan moeten we wel de twee kanten van onze marktplaats in evenwicht houden, vraag (consumenten) en aanbod (handelaars). Een marktplaats met veel consumenten maar weinig producten is niet goed. Het omgekeerde evenmin. Maar in iedere uitdaging schuilt een opportuniteit. Dat is het leuke aan een start-up. Je kan samen met het team oplossingen bedenken, uitwerken en in een snel tempo in de praktijk omzetten. ✕

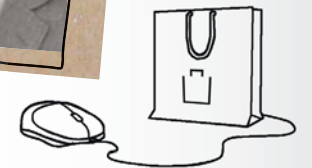


Karel Van Biervliet
Business Development
Manager bij Storesquare

63



Stefan Seghers
Directeur Digilocal &
Storesquare



Bij Digilocal en Storesquare begeleiden we de lokale handelaar in zijn digitale traject. We zorgen dat hij aanwezig is met een goede website. We zorgen dat zijn zaak gevonden wordt op Google. We zetten zijn evenementen in de kijker via een waaier van digitale oplossingen. Last but not least, we begeleiden hem met de uitbouw van zijn eigen webshop en geven advies inzake onlineverkoop.

De digitale wereld is zeer datagedreven. Alles kan gemeten worden. Ik bekijk elke dag de onlineverkoopcijfers van Storesquare, de resultaten van belangrijke Google-campagnes en de nieuwe websites die live gaan. We zetten de klant centraal. Dat doen we met teams die werken rond de klant. Elk team brengt alle expertise over onze digitale oplossingen samen. Daarnaast krijgt elke klant in 2017 een persoonlijke adviseur die hem van a tot z kan helpen. Deze adviseur luistert en vertaalt. In 2017 maken we digitaal eenvoudig en toegankelijk. De adviseur kiest samen met de digitale experts de juiste oplossingen voor de klant. We meten en evalueren. Kortom, we investeren in een duurzame, persoonlijke samenwerking met elke klant. Er zijn heel weinig organisaties die, zoals wij, zoveel over de vloer komen bij de Vlaamse kmo. Dat voel je in de bedrijfscultuur. We kennen als geen ander de noden en uitdagingen van de lokale handelaar. We zijn zeer pragmatisch, we willen meteen een oplossing bieden. We gaan hierin heel ver. Onze resultaten zijn nauw verweven met die van onze klanten. Roularta is echt verankerd in de Vlaamse ondernemingen. ✕



**Wilfried
Celis**
Sales Director
MEDIALAAN

65

2016 was een uitstekend jaar voor de corebusiness van MEDIALAAN. De advertisingomzet van onze drie media (TV, Radio en Online Video) groeide. En nooit realiseerden we zoveel initiatieven on top van onze corebusiness om ons bedrijf te transformeren naar een futureproof mediabedrijf.

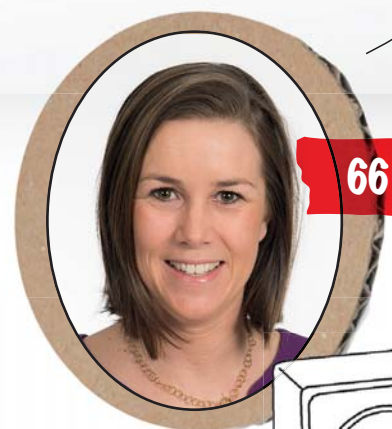
De belangrijkste initiatieven van 2016 op een rijtje.

- Voor het eerst werden we externe regie (voor de Disney-zenders en kidszenders van Viacom, Nickelodeon en Nick Jr.).
- We namen de zender Acht over en transformeerden deze naar CAZ.
- We lanceerden met KAMERAKI de eerste web-only fictiereeks.
- We implementeerden een reeks van viewability parameters die ons Online Video Network kwalitatief onderscheidde.
- We lanceerden een nieuw creatief departement BOX dat creatieve formules uitwerkt voor onze adverteerders.

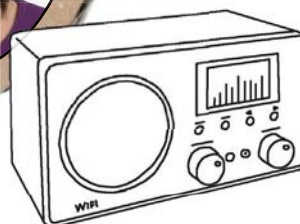
De belangrijkste stap was de integratie van Radio, TV en Online Video in één commercieel departement. In een convergerende wereld was deze beslissing van strategisch belang. De marktcontext ontwikkelt zich razendsnel. Door de technologische evolutie is convergentie een feit en groeien touchpoints sneller dan ooit naar elkaar toe. In een convergerende video-wereld kijken mensen waar en wanneer ze willen op het grote scherm in de huiskamer maar ook steeds meer op mobiele toestellen. MEDIALAAN wil het beste van twee werelden, TV en Online Video, met elkaar verbinden om te kunnen evolueren naar één video-wereld. Dit impliceert het definiëren van standaarden en de ontwikkeling van een uniforme currency. Onze strategie voor de toekomst is gebaseerd op drie pijlers: de core versterken (brands & content), diversifiëren via digital & innovaties en een directe relatie uitbouwen met onze consument. ✕

Als Marketing & Communicatiemanager van de twee radiomerken bij MEDIALAAN heb ik het plezier elke dag mee te mogen schrijven aan een sterk verhaal.

In augustus 2016 liet Joe de 'FM' in z'n naam vallen en veranderde het drastisch zijn programmatieschema. Voortaan richt Joe zich uitgesproken op 'de frisse veertiger'. Deze strategie wierp meteen haar vruchten af: slechts vijf maanden na de herpositionering toonden de luistercijfers dat Joe maar liefst veertig procent gegroeid was op zijn kerndoelgroep (35-54). Daarmee behaalt de MEDIALAAN-zender zijn hoogste bereik ooit. Een van de belangrijkste waarden van MEDIALAAN is voor mij '1 team'. Een geslaagde werkdag is: samen plannen maken, samen constructieve discussies hebben om het eindresultaat nog beter te maken, samen fijne momenten creëren voor de luisteraar maar ook voor onszelf. Als radioteam zijn we heel sterk in het waarmaken van grote dromen. In 2017 moet er veel werk gebeuren, maar we kunnen verder bouwen op een sterk jaar. Beide merken Qmusic en Joe varen een juiste koers, ze moeten nu alleen gefocust blijven en verder groeien. Grote uitdagingen zijn het vastpakken van de digitalisering van audioluisteren en de radiomakers de stimulans geven om elke dag verrassende radio te maken. ✕



An Caers
Marketing & Communicatiemanager
Qmusic & Joe



66



Annick Sterckx
Hoofd Online Communicatie
MEDIALAAN

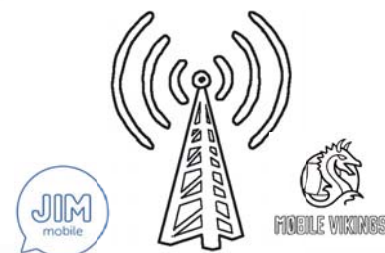
67

De dienst Online Communicatie maakt deel uit van de marketingafdeling van MEDIALAAN. Online Communicatie werd in 2016 één grote dienst voor alle tv- en radiomerken in huis. Alle online-expertise wordt voortaan gedeeld en versterkt. Als hoofd van deze dienst sta ik in voor de communicatiestrategie van onze radio- en tv-merken op alle online-, mobile- & social media-platformen (VTM, Qmusic, Q2, Vitaya, VTM Koken, VTMKZOOM, Kadet, Joe, Festivalitis en Rode Neuzen Dag).

2016 was een sterk jaar. We tikten af op 1,5 miljoen accounts die zich al registreerden bij MEDIALAAN. Onder andere het kijken naar volledige afleveringen of live kijken op onze sites en apps is bijzonder populair. Vooral bij jongeren dan. Zeventig procent van alle Vlaamse jongeren tussen 18 en 24 jaar heeft een MEDIALAAN-account. In totaal werden 36 miljoen volledige afleveringen opgevraagd op onze onlineplatformen.

Voor VTM lanceerden we een nieuwe app en site met live en licht uitgesteld kijken. In december 2016 zaten we al aan 1,5 miljoen downloads voor de VTM-app. Ook de Q-app zag het licht in 2016. Voor het eerst komen radio (Qmusic) en tv (Q2) samen op één platform. Al bij meer dan 390.000 Vlamingen zit de nieuwe app in de broekzak.

De wereldwijde spelers leggen de lat hoog in onze industrie. Het wordt onze uitdaging in 2017 om datzelfde niveau te halen op het vlak van personalisatie, recommendation en gebruiksvriendelijkheid. ✕



Ik bouw, samen met een tachtigtal collega's in Hasselt en Vilvoorde, aan onze consumentenbusiness bestaande uit Mobile Vikings, Jim Mobile en Stieve. Jim Mobile en Stieve hadden we al langer in portefeuille, maar door de overname van Mobile Vikings hebben we ondertussen een uitgebreide telecommunicatiepoet in huis. Elk merk heeft zijn eigen identiteit, maar voor alle drie is de verhouding prijs/waarde en service/kwaliteit primordiaal.

68

Het meest uitdagende is om als underdog in de telecommunicatiemarkt dagelijks je meerwaarde te bewijzen voor een consument die overspoeld wordt met mobiele aanbiedingen van onze grotere concurrenten. 2016 was de eerste stap in een driejarenplan om van onze mobile start-up een bedrijf te maken dat op eigen



Herbert Vanhove

Directeur Mobile, verantwoordelijk voor de mobile activiteiten van MEDIALAAN

benen kan staan. Nu de naschokken van de overname van VikingCo (moederbedrijf van Mobile Vikings) weggeëbd zijn en we de mobile business beter hebben leren kennen, kunnen we werk maken van ons eigen verhaal. 2017 is het jaar waarin we de omslag willen maken van een start-upmentaliteit naar een gefocust professioneel team. Dit heeft implicaties op vele vlakken: organisatie, talent, ICT, telco-platformen, en marketingknowhow. Veel werk aan de winkel, maar absoluut nodig om onze plannen waar te maken. ✕

2016 was voor de redactie van Focus & WTV een belangrijk jaar, en eigenlijk best een positief jaar om op terug te blikken. Omdat we op verschillende vragen een antwoord hebben gevonden.

Halfweg april zijn we begonnen met televisienieuws op zaterdag. Waardoor we echt wel zeven op zeven bij de mensen thuis komen. Intern is dat een hele switch, maar de reacties zijn positief – zoals we gehoopt hadden – en ook de kijkcijfers tonen aan dat er een 'gat' ingevuld is.

Ook online moeten we op elke dag inzetten, en dat lukt ons goed. Met snelle maar ook kwaliteitsvolle video's uit de streek als voornaamste wapen, geven we overdag en 's avonds mee wat er gebeurt/gebeurd is in West-Vlaanderen. Dat lukt alleen maar als iedereen op de redactie daar in de eerste plaats zelf van overtuigd is. Ook daar hebben we stappen in de juiste richting gezet, maar blijven er uitdagingen.

In 2017, elke dag opnieuw, ons inzetten om het beeldmedium te zijn dat West-Vlamingen boeit en verbindt, dat is de belangrijkste uitdaging waar we, met een groep van mensen die vooral goesting toont, naartoe werken. ✕



69

Bart Coopman

Chef Nieuws bij Focus & WTV



Na de redactionele topics met Z-Nieuws, Z-Beurs en Z-Expert heb je op Kanaal Z in de uitzendlus ook een aantal wekelijks terugkerende randprogramma's. Als contentprojectmanager sta ik in voor randprogramma's zoals Z-Energy, Z-Industry, Z-Smart Buildings, Z-Start,... Voor deze uitzendingen nemen we contact op met federaties, koepelorganisaties en bedrijven om een commerciële samenwerking af te sluiten.

Het is mijn taak en uitdaging om elk jaar tien à vijftien (nieuwe) programma-reeksen op antenne te brengen. Elke reeks telt gemiddeld tien à twaalf uitzendingen. Mijn top drie van reeksen waar ik in 2016 aan meewerkte die ik erg geslaagd vind, is Z-Trade Indonesië, Z-Responsible Invest en Z-Brussels. Wat onze benadering zo interessant maakt, is dat we alle reportages met afstand van rechten realiseren. Na de uitzending ontvangen de deelnemende partners de reportages om ze in te zetten op andere platformen zoals websites, sociale media, in newsletters of tijdens een seminarie. Mijn job is erg boeiend omdat je in contact komt met veel verschillende mensen in diverse domeinen en sectoren. Onze contentverhalen zijn positieve getuigenissen die de kijkers van Kanaal Z en Canal Z (gemiddeld tot 545.882* kijkers per dag) niet alleen informeren, maar ook inspireren ('seeing is believing'). Als je achteraf van de partners hoort dat ze tevreden zijn en dat een samenwerking voor herhaling vatbaar is, dan weet ik dat we in onze opzet zijn geslaagd. ✕

*bron CIM / RTVM / Arianna, Januari 2017

Catherine Laverge
Contentprojectmanager Kanaal Z



70



71

Wim Lanser

CFO Senior Publications Nederland

Als CFO Senior Publications Nederland leg ik sinds 2002 verantwoording af – o.a. maandelijks financiële rapportages, budgetten, jaarrekening en treasury – aan zowel Roularta als Bayard, onze beide aandeelhouders. Voorts ben ik betrokken bij strategische keuzes en overnames.

2016 was voor Plus Magazine het jaar van stabiliteit. Voor het eerst sinds de crisis zagen we onze aboneeportefeuille heel licht stijgen en de advertentie-inkomsten print bleven op het niveau van 2015. Daarentegen vertoonden onze onlineactiviteiten een sterke groei in bezoekers en nieuwsbriefabonnees, wat resulteerde in een toename van onze onlineadvertentie-inkomsten.

Voor 2017 zien wij dat de afzetmarkt voor uitgeverijen nog altijd onder druk blijft staan. De uitdaging is dan ook om op zoek te gaan naar nieuwe initiatieven (zoals bijvoorbeeld zorgverzekeringen) en onze onlineactiviteiten (via o.a. betaalde onlinediensten) verder uit te breiden. Roularta is voor ons in de eerste plaats een aandeelhouder die gaat voor langetermijngroei, wat een prima basis is voor het creëren van toegevoegde waarde voor alle belanghebbenden. Daarnaast is Roularta ook een partner waarmee we goed samenwerken op het gebied van abonnementenservice, drukwerk, CRM enzovoort. Hoewel we bijna dezelfde taal spreken, zijn er natuurlijk culturele verschillen, maar de West-Vlaamse nuchterheid en het Nederlandse calvinisme gaan goed samen. ✕

Bayard Media Duitsland is een 50/50 joint venture van het Franse Bayard en Roularta. Omwille van de afstand en de bezettingsgraad van Roularta Printing worden onze drukwerken uitbesteed. Ik ben verantwoordelijk voor de planning, de keuze van de leveranciers voor repro, druk en afwerking, alsook voor de controle en coördinatie van alle producten.

Ik ben ook het aanspreekpunt voor onze collega's: met al hun vragen over de repro en over de afwerking van tijdschriften en reclamemateriaal kunnen ze bij mij terecht. Het zwaartepunt van mijn job ligt in de planning van alle tijdschriften, vanaf het redactionele stadium tot bij de levering. Wij vragen ook altijd offertes op om de voordeligste leverancier te vinden, zowel voor eenmalige producten als voor terugkerend drukwerk. In dat laatste geval proberen we een jaarovereenkomst af te sluiten. Voor alle producten en projecten stellen we orders en documenten op, bewaken we de deadlines, voeren we kwaliteitscontroles door, en berekenen en controleren we de kosten. Ik werk al 45 jaar in de drukkerij- en uitgeverijsector en vind mijn job bij Bayard Media zeer interessant. Wat het vooral aangenaam maakt, is dat ik voortdurend in contact sta met alle afdelingen, zoals de redactie, de marketing, de boekhouding, de controlling, de distributie en de advertentieafdeling. ✕

Matthias Schmid

Productiemedewerker Bayard Media Duitsland



72



73

Andrea König

Redactrice bij het magazine *Leben & erziehen*

*Zwangerschapsmode, baby papjes, kinderwagens en attractieparken, dat is mijn leefwereld op de werkvloer! Sinds 2015 werk ik bij het team van *Leben & erziehen* in Duitsland (50% Roularta). Daar ben ik tussenpersoon en aanspreekpunt voor de redactie, de afdeling advertentie en de prepress.*

Ik schrijf en redigeer artikels, bedenken magazinerubrieken en corrigeer teksten in hun lay-outfase.

Zowel bij *Leben & erziehen* als bij de speciale uitgaves begeleid ik het volledige realisatieproces van a tot z, dus eigenlijk van een wit blad, over de keuze van coverbeelden, tot de laatste correcties op proef. Dat vind ik heel leuk om te doen. Een van mijn verantwoordelijkheden is ook dat de pagina's tijdig aangeleverd worden voor druk.

Het afgelopen jaar hebben we in totaal 35 tijdschriften, 2280 pagina's en ontelbaar fijne onderwerpen voor zwangere vrouwen en jonge ouders uitgewerkt. Elke dag zijn er zaken die erbovenuit steken: een meeslepende tekst, een geslaagde coverproductie, een mooie layout of enthousiaste lezersbrieven.

In 2017 kijk ik uit naar Mein erstes Kinderzimmer, een nieuwe telg in de *Leben & erziehen* familie. We maken een nieuwe publicatie over het inrichten en decoreren van kinderkamers. Ook vieren we de 65ste verjaardag van *Leben & erziehen* met een grote jubileumuitgave in mei. Wat we in dat speciale nummer zullen brengen? Top secret! ✕

Sailer (50% Roularta) is gespecialiseerd in tijdschriften voor kinderen van alle leeftijden. Als Marketing Manager ben ik onder andere verantwoordelijk voor telemarketing, en de veelzijdigheid van mijn job bevalt me. Ik plan en bedenken campagnes en stel scenario's op voor de collega's in de callcenters. Tijdens het verloop van een campagne sta ik in voortdurende wisselwerking met onze callcenters. Op het einde check ik ook de resultaten, want meten is weten!

Mijn job daagt me uit, want ik moet exact de juiste toon vinden voor onze doelgroepen. Met sommige acties richten we ons bijvoorbeeld specifiek tot voormalige abonnees, met de ambitie hen weer voor ons te winnen. Of we willen volledig nieuwe klanten bereiken met nieuwe samenwerkingen en op basis van verschillende kanalen, zowel print als digitaal.

Ook onze commerciële buitendienst ondersteun ik. Onze brochure met 'informatie voor ouders' is ons belangrijkste verkoopmateriaal. In die brochure moeten altijd onze recentste producten staan, met een woordje uitleg erbij. We tonen ook de verschillende abonnementsmodellen en zorgen dat zowel tekst als beeld afgestemd is op onze doelgroepen. Daarnaast volg ik de cijfers op. Daarvoor verga ik uit verschillende bronnen de maandelijkse cijfers van het totale aantal nieuwe klanten en verzamel ze in rapporten. De evaluatie van de verkoopkanalen is voor het bedrijf zeer belangrijk. Vanuit die analyse kunnen we de toekomst van onze uitgeverij verder uitstippelen en verstevigen. ✕



74

Susanne Bachmüller
Marketing Manager in de Duitse uitgeverij Sailer

HELPENDE HANDEN

The facilitators 75-100

Zonder hun ondersteuning zouden de producten van Roularta niet kunnen worden gerealiseerd: 25 medewerkers die het werk van de creators faciliteren.

75

Petra Gadeyne

Medewerker Premedia

Bij Premedia volg ik samen met mijn collega's de realisatie van de magazines op zodat alles binnen de deadlines verloopt. Ik controleer de advertenties op hun technische kwaliteit en we maken op onze afdeling ook zelf advertenties en magazines op. Ik ben het aanspreekpunt van de afdeling als het gaat over speciale regelingen, deadlines, speciale werken/covers, technische fiches, voor het technische luik van het opvolgingssysteem MAMI en het planningsysteem Journal Designer.

Als aanspreekpunt kom ik vaak in contact met andere afdelingen: de redacties in BMC, het planningsbureau, de backoffice, de afdeling correctie, i/o opmaak, de elektronische montage enzovoort.

Ik heb het graag druk en ik voel mij goed als ik veel mensen kan helpen. Voor mij mag er best wat afwisseling in de dagtaak zitten. De lancering van SOL (Smartphone Optimized Layout, dus een aan de smartphone aangepaste lay-out) is een belangrijke uitdaging voor 2017 en later in het jaar lanceren we nog RIOS (Roularta Integrated Order System).

Naast de werkvloer is er voor mij ook de Roularta-band, een muziekgroep die uit louter collega's bestaat. Op het personeelsfeest zullen we op 29 september een Hollywood-gerelateerd repertoire brengen.

Roularta is een fantastisch bedrijf om te starten, te groeien en almaar meer te bloeien. Alles behalve stilstaan dus. Het bedrijf zorgt ervoor dat iedereen mee kan met de vernieuwingen die nodig zijn om met al onze producten onze stempel op de mediasector te blijven drukken. ✕



75

Premedia



76



78



77



79



80

Drukkerij

76

Ann Feys

Centrale intake

Ik heb een zogenaamde 'overkoepelende' functie, ik ben namelijk centrale intake. Dat betekent dat ik het aanspreekpunt ben voor grote multimediale dossiers, en dat ik de verbindingen leg tussen de afdeling Communicatie & Promotie in BMC, en de verschillende afdelingen in Roeselare.

Ik werk vooral samen met de afdeling Preweb, en vaak in opdracht van onze eventcel. Maar ik functioneer wel onafhankelijk van de productieafdelingen, want dat is de beste manier om hen neutrale input te kunnen geven. Voorts help ik ook bij de coördinatie, organisatie en druktechnische begeleiding van onze eigen titels zoals Trends, Knack, Nest,...

Vorig jaar kreeg ik de kans om deze functie in te vullen, en om door te groeien. Daar ben ik Roularta heel dankbaar voor, en ik heb die kans ook met beide handen gegrepen. In 2017 wil ik in deze nieuwe job zoveel mogelijk bijleren om zo vlot en efficiënt mogelijk met iedereen samen te werken. Ik hoop dat ik anderen kan inspireren om dat ook te doen.

Een 360°-communicatie is voor mij de toekomst, met een sterke integratie in verschillende media, waarin print, video en het digitale hand in hand gaan.

Een geslaagde werkdag voor mij is als ik kan samenwerken met verschillende mensen en een probleem op een creatieve en positieve manier heb kunnen oplossen. Waar ik ook veel voldoening uit haal, is het eindresultaat van een geslaagde website, video of mooi drukwerk. ✕

77

Sophie Lemaitre

Grafisch vormgever Ontwerpbureau

Ik werk sinds 1999 als senior grafisch vormgever in het Ontwerpbureau. Daar zorg ik met een twintigtal collega's voor het creatieve en grafische ontwerp van alle interne en externe communicatie.

Zelf creëer ik vooral concepten, zowel voor print als digitaal: interne en externe magazines, advertenties en apps. En ik geef mijn collega's advies over lay-out en technische specificaties.

Het is mijn doelstelling om elke dag naar huis te gaan in het besef dat ik voor alles wat zich die dag heeft voorgedaan, een meerwaarde heb betekend. Begin 2017 zijn we gestart met een nieuw proefsysteem, ProofHQ. Het motto van het Ontwerpbureau is: "Alles komt altijd goed." ✕

78

Frederik Couckuyt

Assistent-afdelingsverantwoordelijke Premedia magazines

Ik sta bij Premedia in voor de dagelijkse opvolging van de afdeling Opmaak magazines. Daarbij fungeer ik ook als verbindingsman tussen de opmaak bij Premedia en de redactionele opmaak bij de verschillende redacties in BMC. Die redacties bezoek ik geregeld, en dan bespreken we technische zaken. Dat is best boeiend: je vertrekt naar een meeting in BMC om daar één punt te bespreken en je komt met vijf nieuwe punten terug.

Meer en meer zijn we er ons bij Roularta van bewust dat we niet alleen voor print werken, maar ook voor digitaal. Daarom volgen we alle nieuwe zaken goed op. Zeker als het over applicaties gaat, maar meer algemeen houden we alle digitale evoluties op het vlak van contentverspreiding goed in de gaten. Daarbij maken we altijd goed het onderscheid tussen wat kan werken en wat niet. In deze multimediale wereld moeten we proberen voorsprong te nemen door nieuwe initiatieven te nemen. We blijven ijveren om de lezers een optimale digitale leeservaring aan te bieden. In 2017 gaan we live met de nieuwe smartphone-printapplicatie met specifieke SOL-weergave: een optimale lay-out voor het scherm van de smartphone. ✕

79

Pedro Depoorter

Hoofdorderbegeleider en Sales Director België bij Roularta Printing

In de drukkerij van Roularta heb ik eigenlijk een dubbele functie. Als diensthoofd van de orderbegeleiders probeer ik een steentje bij te dragen aan de goede organisatie van de drukkerij. En ik ben ook commercieel verantwoordelijke voor de verkoop van drukwerk in België.

De combinatie van het druktechnische/organisatorische met het commerciële maakt mijn werkdagen zeer afwisselend. Die variatie en ook het feit dat ik word omringd door een team van enthousiaste mensen die hun werk met de nodige precisie doen, zorgen ervoor dat ik mijn werk met plezier doe. De collega's sluiten hun werkdag pas af wanneer ze zeker zijn dat de mensen van de drukkerij over alle informatie beschikken om zich optimaal te kunnen concentreren op de productie en de kwaliteit. Als kers op de taart werd er eind 2016 nogmaals geïnvesteerd in een nieuwe machine – een nieuwe bindstraat voor afwerking met rechte rug – voor de afdeling Afwerking. Dit bewijs van geloof in onze branche geeft ons nog meer zin en energie om ook van 2017 een succesjaar te maken. ✕

80

Mieke Vanmarcke

Dienst Planning bij Roularta Printing

Sedert 1995 ben ik tewerkgesteld op de afdeling Planning van Roularta Printing. Onze afdeling vormt zowat de schakel tussen verschillende afdelingen in Roularta. Er wordt nauw samengewerkt met de orderbegeleiders, de commerciëlen, Premedia, Calculatie en Productie.

Wij hanteren een korte- en langetermijnplanning. Bij de langetermijnplanning wordt de bezetting, zowel van magazine- als krantenpersen, uitgezet voor minimaal de volgende 26 weken. We baseren ons daarbij op een standaardplanning die wordt aangevuld met repetitieve orders of commerciële orders. De kortetermijnplanning is dan eigenlijk een effectieve planning voor de komende week. Vooraleer de klant een order plaatst, gaan we na of er drukcapaciteit is, of er papier aanwezig is (of op tijd kan besteld worden) en of er tijdig kan worden afgewerkt en geleverd. We vertalen het order in een planningsnota waarop de technische specificaties en de retroplanning worden vermeld. Die nota versturen we intern naar de verschillende afdelingen. Natuurlijk verloopt de planning niet altijd zoals voorzien. Meerdere factoren kunnen roet in het eten gooien. Dan wordt er gezocht naar een snelle en efficiënte manier om het drukwerk toch tijdig bij de klant te leveren. Daardoor is elke dag op onze afdeling verschillend. 's Morgens kan alles rustig en normaal lijken, en dat kan dan enkele minuten later helemaal omslaan. Maar we komen er altijd uit. En dat moet ook. Want uiteindelijk..., klant is koning, niet? ✕

81**Mario Paret**

Projectmanager bij Roularta Printing

Bij Roularta Printing werk ik aan projecten die erg uiteenlopend kunnen zijn. Een uitschieter was een aantal jaren geleden het nieuwbouwproject, met de bouw van de nieuwe hall en de opstelling van alle nieuwe drukpersen en bijbehorende technische installaties. Maar het kunnen evengoed kleine optimalisaties in het kader van energie, milieu of veiligheid zijn.

Voor de verscheidenheid aan technische aspecten in de job maakt het interessant. Die houdt het doorlopend boeiend. In 2016 werd vooral gewerkt aan de opmaak van het energieplan voor de EnergieBeleidsOvereenkomst (EBO) met de Vlaamse overheid, de opstart van een monitoringsysteem voor het energieverbruik op de site in Roeselare en de opstelling en opstart van de nieuwe KOLBUS-boekbinderijmachine (voor de realisatie van magazines met een rechte rug) met alle bijbehorende technische voorzieningen. Voor 2017 wordt de opstart van de ISO 50001-norm voor energiemanagement een belangrijke uitdaging, maar ook de vervanging van twee Sitma-lijnen om milieuvriendelijker te kunnen verpakken, en de opstelling van een in-line snijlijn bij de Lithoman-pers zullen de nodige aandacht vragen. ✕

82**Marina Goethals**

Onthaal Villa

Al 22 jaar verzorg ik het onthaal in de Villa, dat is de woning die zich op de Roularta-site in Roeselare bevindt. Daar worden op vrijwel dagelijkse basis belangrijke gasten van Roularta ontvangen, en ook de leden van de directie en het managementteam kunnen er hun lunch gebruiken.

Ik probeer zoveel mogelijk voor alles zelf in te staan: ik doe de boodschappen, ik kook en ik verzorg de bediening. Gezondheid en variatie zijn voor mij belangrijke klemtonen, en daar dringt ook de directie op aan. Soms geeft ze me zelf suggesties. Hoeveel gasten er over de vloer komen? Dat schommelt: soms één of twee, maar het kan ook gebeuren dat er een groep van pakweg zestig mensen mee aan tafel schuift. Achteraf krijg ik geregeld complimenten van de gasten, of komt de gastheer of gastvrouw namens Roularta me zeggen dat het in orde was. Roularta vindt het belangrijk om haar gasten in een vriendelijke sfeer te ontvangen. Zo dragen we ons imago van familiaal bedrijf uit. En ik denk dat een goede sfeer ook helpt om tot goede, zakelijke afspraken te komen. ✕

83**Karina Jacobus**

Account Director Business & News bij Roularta Media

Ik ben verantwoordelijk voor de regie, dus de advertentieverkoop, in onze nationale magazines, op de Knack/LeVif-koepelsite en op Kanaal Z/Canal Z voor de News & Business-sectoren (waaronder Finance, Automotive, B2B, ICT, Telecom, Toerisme...).

Elke dag is verschillend, en doordat adverteerders voor almaar creatievere en crossmediale campagnes gaan, word ik telkens uitgedaagd om out of the box te denken. Mijn werkdag is dan ook geslaagd als we nieuwe projecten binnenhalen, en zeker als die creatief teamwork gevraagd hebben. 2016 was voor mij een challenging jaar omdat een van onze belangrijkste sectoren, met name de financiële sector, zelf sterk onder druk stond. In 2017 zullen we nog meer inzetten op crossmedialiteit en creativiteit in onze campagnes, met native advertising, data en belevingsaspecten. Ook de strategische verkoop met een echte 'pitch'-fase voor creatieve oplossingen zal centraal staan. Ik zou de cultuur van Roularta omschrijven als nuchter, pragmatisch en ondernemend. ✕

84**Filip De Neef**

Account Assistant Online Media

Als Account Assistant Online Media zorg ik samen met mijn collega's voor de opvolging van alle onlinecampagnes op Knack.be en LeVif.be, van offerte tot evaluatie. Daarnaast ben ik bij de regie ook het aanspreekpunt voor alle online content advertising-dossiers. Deze veelheid aan taken zorgt voor een uiterst gevarieerde werkdag.

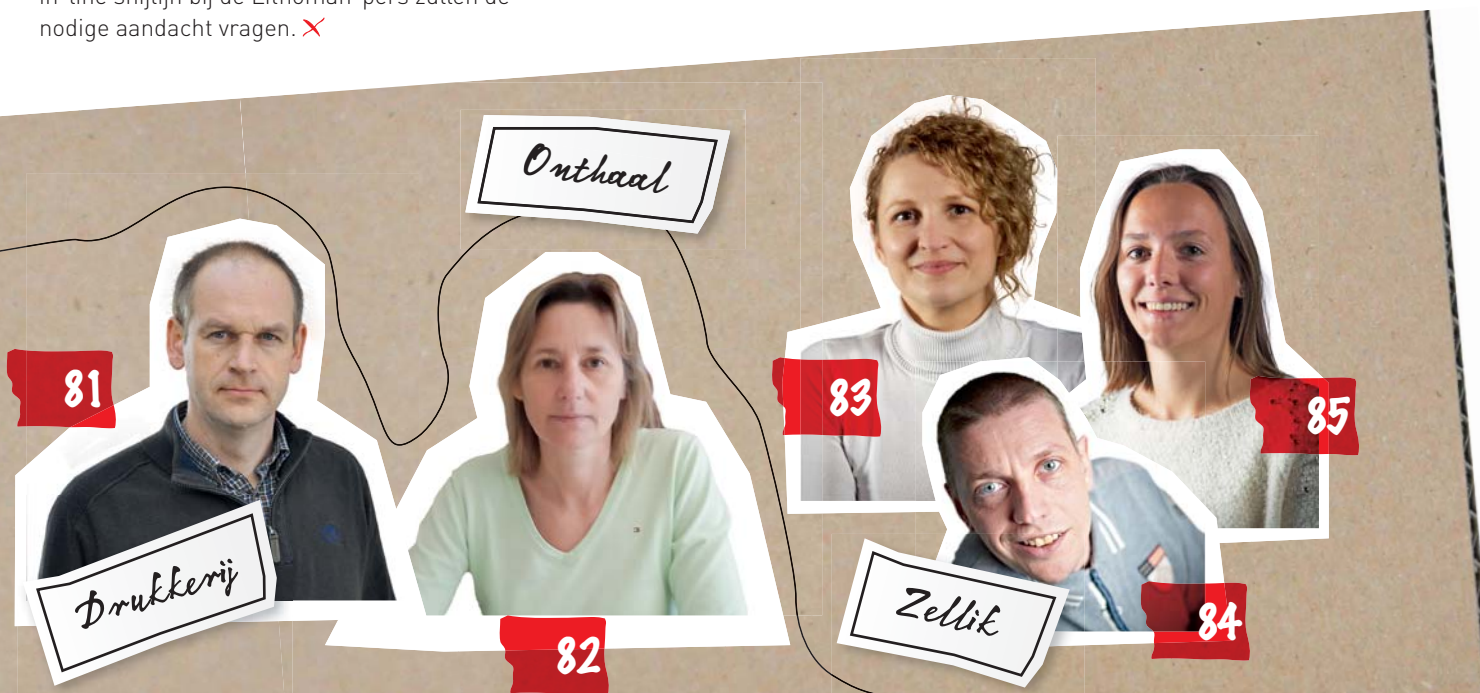
Het grote voordeel van onlinemediën is dat we kort op de bal kunnen spelen, flexibel kunnen omgaan met de planning van campagnes, en dat we heel gericht maatwerk kunnen leveren. Internet is nog een relatief jong medium, waardoor er nog altijd continu nieuwe initiatieven opduiken om de kwaliteit en de metingen van onlinecampagnes te verbeteren. Commercieel gezien was 2016 succesvol, zij het zonder grote uitschieters. Op professioneel vlak hebben we als cel met online-expertise aangetoond dat wij in een succesvol media-plan een onmisbare schakel zijn. De grootste uitdagingen voor 2017 bestaan erin om onze nieuwe collega's succesvol te integreren in het team, en om op passende wijze om te gaan met de talloze evoluties in de onlinewereld. Dit is mijn veertiende jaar bij Roularta. Bij de Regie behoor ik al tot de 'anciens'. De mediatitels van Roularta staan voor kwaliteit en diepgang, en geven de aanzet om zelf een opinie te vormen, een zeldzaam fenomeen in de hedendaagse informatielawine. Dat houdt me gemotiveerd om er elke dag tegenaan te gaan. ✕

85**Hélène Beele**

Communication Assistant bij Roularta Media

Ik ben Hélène en werk als Communication Assistant op de Communicatie- en Researchdienst in Zellik.

Wij ondersteunen de sales teams van Roularta Media en staan in voor de communicatie naar de mediabureaus/agentschappen en de adverteerders. Samen met m'n collega's Isabelle en Lara hou ik me onder andere bezig met het uitsturen van newsletters en newflashes, het up-to-date houden van de website Roulartamedia.be, folders, advertenties in de vakpers, communicatie over bepaalde events van de regie... Het leuke aan m'n job is dat er veel afwisseling in zit. In 2016 is er besloten om de positionering van Roularta Media te vernieuwen en begin 2017 hebben we dit gelanceerd via onze 'to the point'-campagne. Onze nieuwe baseline is voortaan 'your premium choice'. Een actiepunt voor 2017 is dus om daar op communicatievlak nog verder aan te werken en om deze nieuwe positionering overal te laten 'doorsijpelen'. Verder hoop ik dat ik in 2017 nog aan veel andere leuke projecten mag meewerken. ✕



86**Hans Duynslaeger**

Medewerker Financiële dienst

Ik werk op de financiële afdeling. Naast diverse boekhoudkundige taken werk ik ook aan de maandelijkse afsluiting van de boekhouding van Roularta. Iedere maand opnieuw proberen we met ons team met veel motivatie de vooropgestelde deadline te halen.

2016 was het jaar waarin we een nieuwe CEO en CFO kregen en waarin de maandafsluiting grondig werd geëvalueerd en geoptimaliseerd. De uitdaging bestond erin om de financiële gegevens efficiënter en nog sneller verwerkt te krijgen, zonder dat de kwaliteit van de cijfers in het gedrang komt. Met de medewerking van de verantwoordelijken van verschillende afdelingen hebben we dit proces tot een goed einde kunnen brengen. Hierdoor wordt de financiële informatie nog sneller beschikbaar voor het management en kan het waar nodig kort op de bal spelen. In 2017 willen we op hetzelfde elan verder werken en is het de bedoeling om mee op de kar te springen van het 'klantgericht' meedenken en handelen. ✕

88**Heidi Van Iseghem**

Medewerker Financiële dienst

Samen met mijn collega's sta ik in voor de analytische managementrapportering. Het is een grote uitdaging om alle producten, merken en alle ondersteunende diensten van ons bedrijf financieel in kaart te brengen. Aan de hand van deze cijfers kunnen wij het management op de hoogte stellen van welke resultaten en kasstromen onze producten genereren.

We houden de vooropgestelde budgetten nauwlettend in het oog en we hebben ook een knipperlichtfunctie: zorgwekkende evoluties signaleren we tijdig. Op deze manier informeren we onze managers, zodat ze, indien nodig, kunnen anticiperen op de marktsituatie. Mijn job is meer dan cijfers produceren, het is ook toekijken of alle processen goed geparametriseerd zijn zodat alles op een correcte wijze kan worden gerapporteerd. Mensen de juiste financiële informatie meegeven, is een dagelijkse uitdaging. ✕

87**Marianne Desmedt**

Medewerker bij het creditmanagement

Mijn taken bij het creditmanagement zijn: incasso van onbetaalde klantenfacturen, opvolging en contact met klanten en wanbetalers, dubieuze debiteuren bewaken, samenwerken met de advocaat, contacten onderhouden met andere afdelingen en evenwicht bewaken.

Wat me boeit aan die job, is dat ik via telefoon of mail op wanbetalers kan inpraten en hen kan proberen te overtuigen om te betalen. Als ik dan zie dat dit resultaat heeft opgebracht, dan geeft dat een goed gevoel. En ook Roularta wordt er beter van: hoe beter ik mijn taken uitvoer, hoe financieel gezonder het bedrijf is. In 2016 hebben we er met onze afdeling voor gezorgd dat we, dankzij een optimalisatie van onze procedures, efficiënter kunnen werken zodat de periode dat de facturen openstaan, korter wordt. Voor 2017 kijken we uit om samen te werken met onze nieuwe afdelingsverantwoordelijke. ✕

86

Financiële dienst

88**87****89****90**

IT

89**Kenneth De Mol**

Analist-programmeur

Als analist-programmeur voor de lezersmarkt ben ik verantwoordelijk voor het ontwikkelen en onderhouden van nieuwe en bestaande software.

Wij streven er iedere dag naar een goed product af te leveren. Het vinden van oplossingen, waarbij we de wensen en noden van de klanten kunnen omvormen naar een technische oplossing, is een van onze grootste uitdagingen. Dit zorgt ervoor dat iedere dag anders is. In 2016 was het uitbrengen van de vernieuwde serviceportal Abonnementen.be een mijlpaal voor onze afdeling. De website werd gekoppeld aan het registratiesysteem van Roularta. Een ander groot project was 'promocod', dat onze nieuwe site koppelt aan ons systeem voor het opstellen van nieuwe promotiecampagnes. In 2017 staat het project 'Fast Forward' op stapel. Hiermee willen we een grote inhaalbeweging maken en de systemen, capaciteit en IT-organisatie doen aansluiten bij nieuwe behoeften (o.a. de impact van digitalisering). Door het belang van digitale producten als wervingskanaal, verkoopkanaal enzovoort, is het nodig een nieuwe aanpak uit te werken. We streven naar een 360°-aanpak waarbij we zowel de gegevens van onze offlineklanten als de digitale gegevens ten volle kunnen integreren. Het doel daarvan is onze lezers, surfers en abonnees zoveel mogelijk te herkennen en deze data te kunnen gebruiken voor bijvoorbeeld een selectie voor promotiecampagnes, reclame op onze sites, en zo meer. ✕

90**Steven Bruynsteen**

Medewerker IT Applications

Ik werk bij IT Applications, intern bij Roularta beter bekend onder de naam Linotron. Dit houdt in dat ik samen met mijn zeven collega's verantwoordelijk ben voor het onderhouden en indien nodig vernieuwen van alle IT-programma's die bij Roularta worden gebruikt.

Daarnaast kan iedereen die met een van onze computers of computersystemen werkt en problemen ondervindt, ons opbellen. Samen met nog twee andere collega's van onze afdeling werk ik in een ploegenstelsel. Ik ben dus ofwel met de ochtend-, dag- of namiddagploeg aan het werk. En met ons zevenen organiseren wij een wachtdienst, zodat wij altijd – ook na de werkuren en in het weekend – bereikbaar zijn. Het mooiste aan mijn job is dat geen enkele dag gelijk is en we met heel veel collega's kennismaken: van journalisten over mensen in de drukkerij tot webbeheerders. Ervoor zorgen dat alles 24 uur op 24 blijft draaien, is geen simpele uitdaging en dat zorgt al eens voor adrenaline op de werkvloer. Aan de andere kant smeedt dit ook een unieke collegialiteit en vriendschap in onze afdeling. Omdat je nooit alles kan kennen, helpen we elkaar waar en wanneer nodig. ✕



91

Sybille Blondeel

Lid van het Sportief Comité

Vroeger werd door de collega's – onder meer van Krant van West-Vlaanderen en De Vriendenkring, de vereniging van Roularta-collega's en oud-collega's – al het initiatief genomen om een avondfietstocht te organiseren. In 2008 hebben we dan bij Roularta het Sportief Comité opgericht. De bedoeling was om aan onze collega's sportinitiaties aan te bieden en ze te motiveren tot beweging.

Ondertussen zijn we gegroeid naar een divers aanbod dat het hele welzijn omvat: infosessies over diverse onderwerpen, ontspanningsactiviteiten,... Een aantal voorbeelden van wat we in 2016 hebben georganiseerd? Sessies Weight Watchers @ Work. Creatieve workshops zoals breien en haken, bloemschikken. Met de collega's de 20 km door Brussel lopen waarbij we meteen ook het goede doel steunden (Stichting tegen Kanker). Diverse infosessies rond mindfulness, slapen, voeding & kanker. Ludieke theatervoorstellingen rond werk en omgaan met klanten en met elkaar. Al bij al blijft de jaarlijkse fietsdag het hoogtepunt van onze activiteiten. Elke eerste donderdag van juli fietsen we samen naar het werk en maken we 's avonds een fietstocht die wordt afgesloten met een barbecue. In 2017 zijn we ondertussen aan onze tiende editie toe. De voorbereidingen zijn alvast gestart om er op donderdag 6 juli iets speciaals van te maken. Op deze manier zorgt het Sportief Comité niet alleen voor beweging bij Roularta, maar ook voor een goede groepsgeest. ✕

92

Stefaan Cossey

Organisator van de uitstappen van De Vriendenkring

De Vriendenkring is de vereniging van Roularta-collega's. Om de goede verstandhouding op het werk te bevorderen en de collega's de kans te geven elkaar – en hun gezinnen – beter te leren kennen, organiseert De Vriendenkring tal van activiteiten buiten de werksfeer.

Vooraf de daguitstappen van De Vriendenkring zijn een echte sociale gebeurtenis. Zowel de collega's uit Brussel als uit Roeselare, en zowel volwassenen als kinderen kunnen eraan deelnemen. We vertrekken 's morgens en zorgen al op de bus voor een degelijke uitleg. In de voormiddag gaan we altijd de culturele toer op met een bezoek aan een museum, kasteel of monument. Daarna komt het meest sociale aspect van de dag: onze picknick. Dit is hét moment om bij een lekker glas wijn en diverse broodjes (en soms nog een verrassing) kennis te maken met collega's uit andere afdelingen, kantoren of redacties. Na de picknick beginnen we aan een gevarieerde namiddag. Dat kan iets sportiefs zijn, een plaatselijk spel bijvoorbeeld. Of we gaan een uniek dorp bezoeken. We proberen wel telkens kennis te maken met een lokale drank. Uiteindelijk sluiten we de dag af met een tussenstop in een goed restaurant. Collega's die de eerste keer meegaan, hebben nadien maar één vraag: waar gaat de volgende reis naartoe? ✕

93

Rachel Coghe

HR Payroll Officer

Als HR Payroll Officer ben ik verantwoordelijk voor de tijdige en correcte uitvoering van de verloning van ongeveer 500 medewerkers en het verlenen van advies over sociaaljuridische materies.

Vanuit mijn functie kom ik met veel medewerkers in contact, wat Roularta voor mij zeer vertrouwd maakt. Op die manier krijgt het verlenen van advies ook een andere dimensie en voel ik me erg betrokken bij de collega's. Een waaier aan vragen komt me tegemoet, de uitdaging om de wetgeving op de voet te volgen, stelt zich dan ook elke dag. Maar de grootste uitdaging blijft na al die jaren nog elke maand de correcte betaling van de lonen. Geen enkele maand is hetzelfde, zowel in loonadministratie, nieuwe medewerkers als wetgeving. Dit maakt deze job zo boeiend. Om het dagelijkse beheer nog efficiënter te laten verlopen, gaat HR binnenkort digitaal. Een project voor 2017. Personeelsdossiers digitaliseren en een efficiënter beheer genereren, zowel in tijd maar zeker ook in opvolging. Ik kijk alvast uit naar het nieuwe platform dat ongetwijfeld nog veel meer in petto heeft dan we op vandaag kunnen vermoeden. ✕

95

Marie-Anne Breynne

Verzending, Docucenter

Al 27 jaar ben ik gepassioneerd bezig met drukwerk. Eerst bij IMIS (IT) en nu al 17 jaar in het Docucenter. In mijn job draait het vooral om digitaal printwerk. Onder meer de wekelijkse herabonneringsbrieven, de affiches met de covers van de week- en maandbladen voor de krantenwinkels, facturen, notarisaffiches, maar ook de naamkaartjes van de Roularta-medewerkers, schutbladen, brieven die worden meegeblisterd enzovoort, zijn een vaste waarde in het Docucenter.

Het bedrukken van blanco omslagen en het onder omslag brengen van magazines en newsletters worden ook bij ons ingepland. De variatie in de printopdrachten en de soms krappe deadlines maken deze job afwisselend en uitdagend. Ik ben een groot wijnliefhebber en zou 2016 voor het Docucenter het liefst willen samenvatten als een 'grand cru'-jaar en misschien zelfs een 'grand cru classé'! Door de investeringen in het machinepark hadden we nauwelijks operationele problemen en kon alle drukwerk steeds tegen deadline worden afgeleverd. Het vele werk vertaalde zich natuurlijk in stevige resultaten. In die mate zelfs dat de doorrekening naar onze interne klanten de komende jaren significant zal dalen. In 2017 wordt een gelijkaardig werkvolume verwacht. Sommige jobs verdwijnen maar worden ruimschoots gecompenseerd door nieuwe projecten. We zien nu al de impact van de internationale orders zoals The Economist e.a. Ook de restyling van Deze Week en Krant van West-Vlaanderen zorgt voor nieuwe zuurstof. Wekelijks komen er nieuwe vragen en het is mijn ambitie om altijd een positief antwoord te formuleren. ✕

94

Delphine Deltombe

HR, Werving & Selectie

Sinds kort ben ik gestart op de HR-afdeling bij Roularta. 2016 was voor mij een heftig jaar. Eindexamens afleggen, afstuderen, een zomer alleen op werkvakantie in het buitenland om dan vervolgens op 1 september bij Roularta te beginnen.

De eerste maanden bij Roularta zijn zo voorbijgevlogen. Mijn collega's op de personeelsdienst namen mij heel snel op in de groep, waardoor ik nooit echt het gevoel kreeg dat ik een nieuwkomer was. Op Werving & Selectie sta ik hoofdzakelijk in voor het direct searchen van kandidaten via onlinekanalen zoals LinkedIn en Facebook. Wanneer we een geschikte match vinden tussen een vacature en een kandidaat, dan geeft je dat een boost. Bij rekrutering moet je altijd rekening houden met externe factoren. Je kan heel hard je best doen om kandidaten te zoeken, maar er zijn dagen waarop kandidaten afhaken. Andere dagen of weken kunnen we dan ineens heel wat vacatures invullen. Dat kan een enorme voldoening geven. Wat ik specifiek aan werken bij Roularta vind? Het vertrouwen en de kansen die je krijgt, maar ook de 'doementaliteit'. Al van in het begin mocht ik vrij veel zaken zelfstandig uitvoeren. Uiteraard maak je hier en daar fouten, maar daar leer je uit. Wanneer ik hier in dienst kwam, mocht ik een aantal kennismakingsgesprekken voeren met mensen uit verschillende afdelingen. De energie die velen uitstraalden, gaf mij de motivatie om er volledig voor te gaan. ✕

96

Danny Desmet

Preventieadviseur

Als preventieadviseur ben ik vooral bezig met veiligheid en de andere domeinen van het welzijnsgebeuren. Door de technische evolutie vereist de aanpak van onveilige situaties tegenwoordig minder aandacht. De nadruk ligt nu meer op aspecten zoals ergonomie, arbeidsgeneeskundig toezicht, psychosociaal welzijn enzovoort.

Behalve preventie behartig ik ook nog het luik milieu/ ecologie en duurzaam ondernemen. Hier is de continu wijzigende wetgeving een bepalende factor, maar ook de leefomgeving waarbij het besef groeit dat we zorg moeten dragen voor onze planeet.

Geen enkele werkdag is dezelfde: er is zeer veel afwisseling en de materies preventie en milieu evolueren continu. De uitdaging bestaat er altijd in om een goed evenwicht te vinden tussen voldoende aandacht/zorg enerzijds en pragmatische werkbaarheid anderzijds.

Onaangename gebeurtenissen zoals ongevallen doen natuurlijk altijd opschrikken, maar bij ons bedrijf is er veel ruimte voor een gerichte aanpak en doelmatige oplossingen. In het luikje 'Milieu, preventie en welzijn' belichten we in het cijfergedeelte van dit jaarverslag een aantal realisaties uit 2016.

De vlotte samenwerking met de collega's is een grote meerwaarde: iedereen beseft hier dat veiligheid niet alleen de verantwoordelijkheid is van de preventiedienst. ✕

98

Katrien Verstraete

Medewerker VTO (Vorming, Training en Opleiding)

Roularta Media Group trekt al heel lang de kaart van een degelijke opleiding voor haar medewerkers.

We maken een onderscheid tussen externe en interne opleiding. Voor externe vorming doen we een beroep op diverse aanbieders die in huis of op verplaatsing de training verzorgen. In 2016 bijvoorbeeld vertegenwoordigde dit een investering van meer dan € 522.718 (inschrijvingsgeld + loonkosten deelnemers).

Ook intern vinden heel wat trainingen en debriefings van gevolgde opleidingen plaats. In 2016 hebben 108 medewerkers gedurende in totaal 1701 uur hun kennis en kunde gedeeld met collega's: goed voor een bedrag van € 1.075.533 (inclusief loonkosten lesgever en deelnemers). Als dat niet mooi is!

De laatste jaren werden ook de Speakers' Corner, Meiboom en BMC Academy in het leven geroepen: drie fora waar kennis en nieuwe tendensen op een meer informele manier gedeeld worden en waar vaardigheden kunnen worden aangeleerd. Een schoolvoorbeeld was 'Facebook voor dummies'. VTO, een afdeling in volle groei! ✕

97

Vincent Desmet

Medewerker Site & Facility Management

Als medewerker in de dienst Site & Facility Management zorg ik mee voor alles wat op het vlak van huisvesting nodig is om alle afdelingen optimaal te laten functioneren.

De algemene infrastructuur op peil houden en de goede werking van alle gebouw-technische installaties garanderen, neemt een groot deel van mijn werktijd in beslag. Daarbovenop komen nog de noodzakelijke aanpassingen en administratieve verplichtingen door de steeds strengere wetgeving inzake veiligheid, milieu en energie.

De spreiding over meer dan tien gebouwen over het hele land vergt natuurlijk ook wel enige organisatie. Investerings- of vervangingsprojecten worden vooraf goed gepland, maar het oplossen van onverwachte problemen kan de hele dagindeling overhoop halen: een stroomuitval, een lek, een verstopping, een alarmdetectie vragen onmiddellijke actie!

Deze job is zó veelzijdig en afwisselend dat er van routine geen sprake is: de voorbije twintig jaar zijn dan ook voorbijgevlogen. De 'spirit van Roularta' beschrijf ik graag met enkele kernwoorden: zoeken, gedreven, doordacht, waarde, familiaal, constructief,... ✕

99

Barbara Tack

Administratief medewerker Aankoopdienst

Van de millenniumbug tot Trump als president van Amerika, al die tijd werk ik al als administratief medewerker op de aankoopdienst en verzorg ik de administratie van orders, abonnementen en servicecontracten. Ik ben de 'helpdesk' van de aankoopprocedure en in het kader daarvan geef ik af en toe opleiding in verband met de aankoopsoftware.

Het leuke aan mijn job is de grote variatie qua materie, afdelingen en medewerkers waarmee ik dagelijks te maken heb, en dit in de dynamische en boeiende omgeving van Roularta.

Het voordeel van op een centrale dienst te werken, is dat je een ruimere blik op het bedrijf krijgt. Daardoor blijft de job ook boeiend. Dankzij onder meer de Meiboom Academy leer ik nog altijd bij.

In de variatie ligt tegelijkertijd ook de uitdaging: iedere aanvrager tijdig correcte service verlenen, is niet altijd evident. Of het nu gaat over een balpen of een softwarelicentie, voor die medewerker is zijn behoefte op dat moment prioritair. De populariteit van de webshop zorgt ervoor dat men ook van de aankoopdienst verwacht dat er de dag na aanvraag wordt geleverd. Hoe onze afdeling daarmee omgaat, zal volgens mij een van de uitdagingen voor de eerstvolgende jaren zijn. In 2016 was het uiteraard uitkijken naar de nieuwe CEO, de nieuwe generatie. Bij de aankoopdienst wordt in 2017 vooral uitgekeken naar nieuwe aankoopsoftware. De uitrol daarvan in verschillende afdelingen is een belangrijke uitdaging. ✕

100

Heidi Soete

Medewerker Centrale Backoffice

Ik werk bij de Centrale Backoffice, waar ik vooral verantwoordelijk ben voor het opvolgen van de b2b-magazines: dat zijn de titels van Roularta Professional Information (Grafisch Nieuws, Data News,...) en Roularta HealthCare (Artsenkrant, de Apotheker,...).

Ik boek orders (bestelbonnen voor advertenties), vraag materiaal op bij de klanten, zorg ervoor dat alles correct in het ordersysteem zit zodat productie aangestuurd wordt en de facturatie correct verloopt. Ik verifieer de verschenen titels en doe de klachtenopvolging. Kortom een heel gevarieerde job.

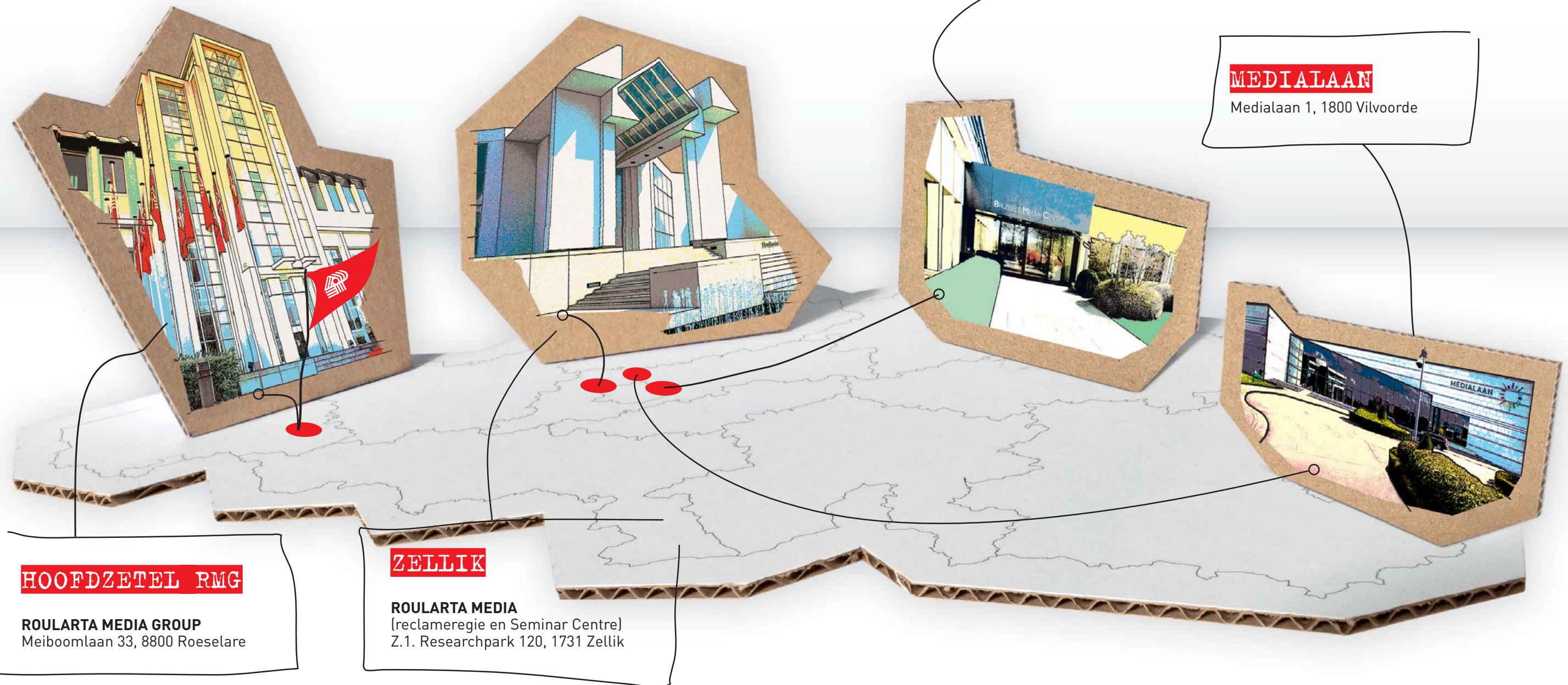
De deadlines waarmee ik dagelijks te maken heb, maken de job extra uitdagend. Ook nieuwe formules die de sales verkopen omzetten in productie vind ik heel plezant. Ik kan tevreden naar huis wanneer alle materialen tijdig aangeleverd werden, zodat de productie niet in het gedrang komt en ik de klanten tevreden heb kunnen stellen.

Ik kijk in 2017 vooral uit naar de komst van RIOS, een volledig nieuw ordersysteem. Dit is momenteel in opbouw. Voor mij is de spirit van Roularta: 'samen werken' om tot een mooi eindresultaat te komen. Wij zijn met de backoffice een schakel tussen de frontoffice (sales) en de productie en we zorgen dat alle advertenties tijdig en correct voorzien worden. ✕



VESTIGINGEN

The places



HOOFDZETEL RMG

ROULARTA MEDIA GROUP
Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare

ZELLIK

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

BMC

BRUSSELS MEDIA CENTRE
(redactiehuis)
Raketstraat 50, 1130 Brussel

MEDIALAAN

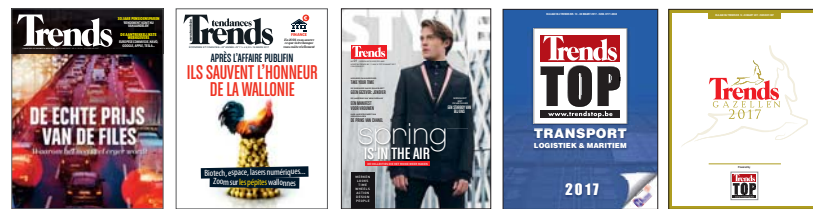
Medialaan 1, 1800 Vilvoorde

PRODUCT PLACEMENT

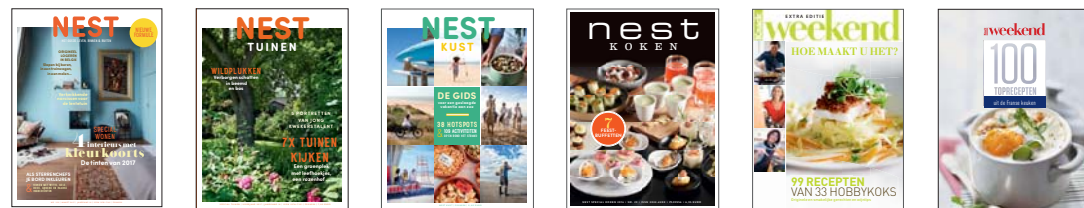
The brands



Nieuwsmagazines



Lifestylemagazines



B2B-magazines & Nieuwsbrieven



Roularta HealthCare



Custom Media



Roularta Recruitment Solutions



Krant van West-Vlaanderen



Local Media



Radio & Televisie



NEDERLAND - DUITSLAND

Lifestylemagazines



Magazines voor jonge ouders



Magazines voor kinderen en jongeren

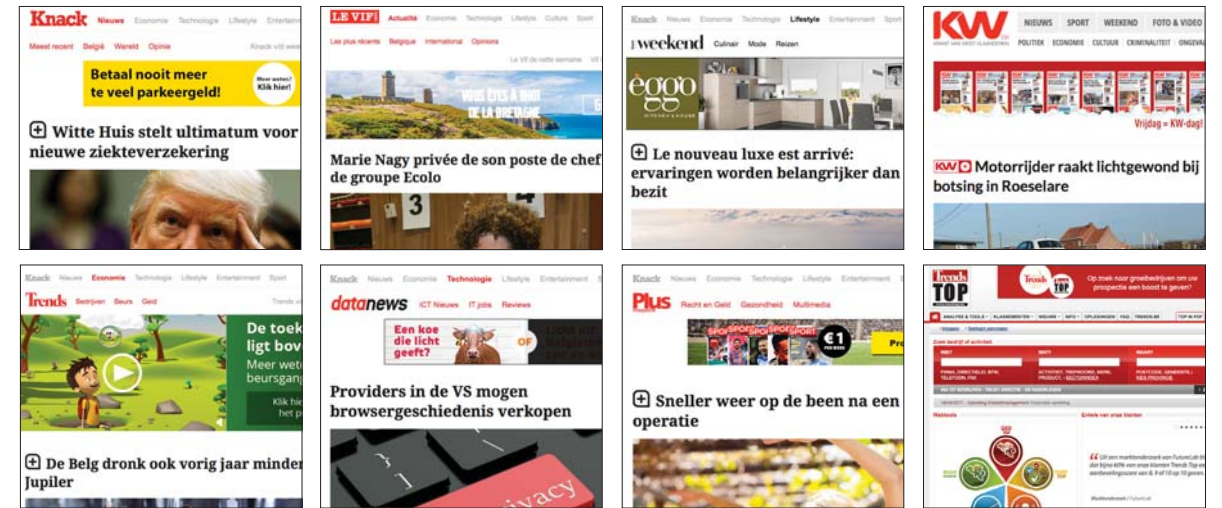


G/Geschiedenis



WEBSITES

Nieuwssites



Classifieds

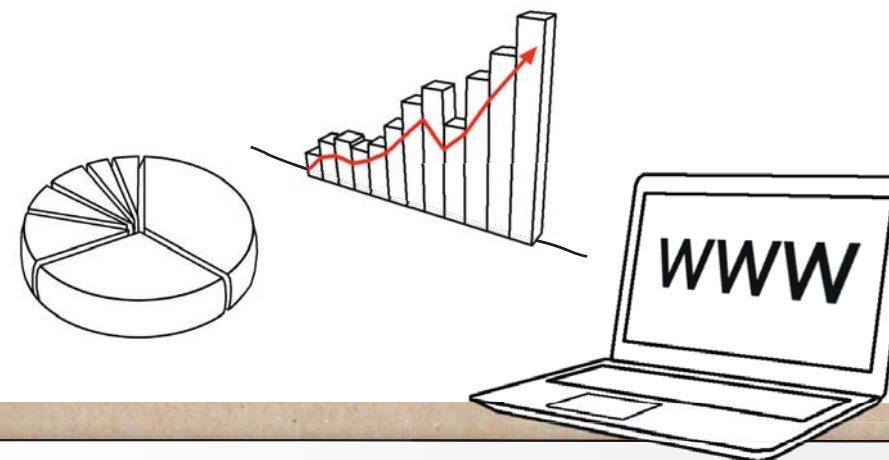


E-COMMERCE PLATFORM

ONLINE COMMUNICATIE



Facts & figures



LOKALE KRANT

Krant van West-Vlaanderen:
368.227 CIM-lezers,
verspreiding 65.045 ex.

NIEUWSMAGAZINES

Knack:
504.198 CIM-lezers,
verspreiding 98.671 ex.
Le Vif/L'Express:
375.097 CIM-lezers,
verspreiding 60.689 ex.
Knack Weekend:
378.862 CIM-lezers,
verspreiding 98.671 ex.
Le Vif Weekend:
203.568 CIM-lezers,
verspreiding 60.689 ex.
Knack Focus:
278.187 CIM-lezers,
verspreiding 98.671 ex.
Focus Vif:
124.895 CIM-lezers,
verspreiding 60.689 ex.

BUSINESS-NIEUWSMAGAZINE

Trends:
228.155 CIM-lezers,
verspreiding 45.311 ex.

SPORT-NIEUWSMAGAZINE

Sport/Voetbalmagazine:
559.092 CIM-lezers,
verspreiding 41.814 ex.

SENIORENMAGAZINES

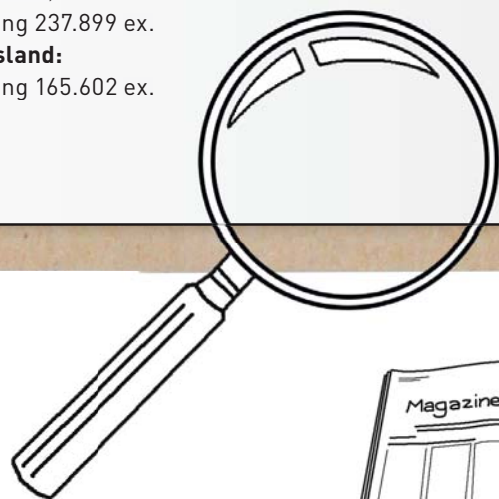
Plus België:
361.189 CIM-lezers,
verspreiding 104.078 ex.
Plus Nederland^(*):
820.410 lezers,
verspreiding 237.899 ex.
Plus Duitsland:
verspreiding 165.602 ex.

PEOPLEMAGAZINE

Télépro:
407.254 CIM-lezers,
verspreiding 117.485 ex.

LIFESTYLEMAGAZINES

Nest:
468.967 CIM-lezers,
verspreiding 77.709 ex.
Ik ga Bouwen & Renoveren:
302.769 CIM-lezers,
verspreiding 20.742 ex.
Bodytalk:
verspreiding 166.593 ex.



^(*) NOM Media 2016

^(**) Info uitgever

ROULARTA B2B

Artsenkrant/Le journal du Médecin:
verspreiding 22.552 ex.
Data News:
43.300 CIM-lezers,
verspreiding 22.980 ex.
Grafisch Nieuws^():**
verspreiding 5.200 ex.

LOKALE INFORMATIEMEDIA

Deze Week:
2.746.620 CIM-lezers,
verspreiding 2.108.437 ex.
De Zondag:
1.539.876 CIM-lezers,
verspreiding 534.269 ex.

CITYMAGAZINE

Steps:
469.522 CIM-lezers,
verspreiding 426.541 ex.

WEBSITES

Knack.be/LeVif.be websites:
1.859.016 real users,
5.095.876 unieke bezoekers per maand (30.775.433 pageviews)
Knack.be/LeVif.be News:
940.066 real users,
2.786.886 unieke bezoekers per maand (13.747.344 pageviews)
Trends.be:
922.814 real users,
1.455.686 unieke bezoekers per maand (7.859.471 pageviews)
Weekend.be:
519.686 real users,
856.829 unieke bezoekers per maand (4.903.447 pageviews)
Datanews.be:
199.950 real users,
295.924 unieke bezoekers per maand (1.057.846 pageviews)

Plusmagazine.be:
155.793 real users,
197.386 unieke bezoekers per maand (553.587 pageviews)
KW.be:
295.715 real users,
487.785 unieke bezoekers per maand (2.417.691 pageviews)
Immovlan.be:
689.529 real users,
1.190.463 unieke bezoekers per maand (11.972.184 pageviews)
Gocar.be:
473.672 real users,
947.336 unieke bezoekers per maand (6.410.365 pageviews)

REAL USERS

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



JAARVERSLAG 2016

Roularta
Media Group 

INHOUD

Voorwoord door Rik De Nolf	5	TOELICHTING BIJ DE	51						
Gebeurtenissen in 2016 door Xavier Bouckaert	7	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING							
Missie & strategie	11	Toelichting 1	<i>Belangrijkste gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving</i>	51	Toelichting 21	<i>Geldbeleggingen, liquide middelen en kasequivalenten</i>	89	VERSLAG VAN DE COMMISSARIS	116
Roularta, technologische innovator	12	Toelichting 2	<i>Gesegmenteerde informatie</i>	62	Toelichting 22	<i>Eigen vermogen</i>	90	STATUTAIRE JAARREKENING	119
Milieu, preventie en welzijn	14	Toelichting 3	<i>Omzet</i>	65	Toelichting 23	<i>Op aandelen gebaseerde betalingen</i>	90	Financiële kalender	122
Het aandeel Roularta Media Group	17	Toelichting 4	<i>Diensten en diverse goederen</i>	66	Toelichting 24	<i>Voorzieningen</i>	92		
Geconsolideerde kerncijfers	20	Toelichting 5	<i>Personeelskosten</i>	66	Toelichting 25	<i>Belangrijke hangende geschillen</i>	93		
Groepsstructuur	24	Toelichting 6	<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>	67	Toelichting 26	<i>Langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsbeloningen</i>	94		
Raad van bestuur en managementteam	26	Toelichting 7	<i>Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten</i>	67	Toelichting 27	<i>Financiële schulden</i>	97		
Jaarverslag raad van bestuur	29	Toelichting 8	<i>Herstructureringskosten en overige eenmalige resultaten</i>	68	Toelichting 28	<i>Overige toelichtingen met betrekking tot passiva</i>	98		
Verklaring inzake deugdelijk bestuur	36	Toelichting 9	<i>Nettofinancieringskosten</i>	69	Toelichting 29	<i>Financiële en operationele lease</i>	100		
GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	45	Toelichting 10	<i>Belastingen op het resultaat</i>	70	Toelichting 30	<i>Voorwaardelijke verplichtingen en contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa</i>	101		
		Toelichting 11	<i>Beëindigde bedrijfsactiviteiten</i>	72	Toelichting 31	<i>Financiële instrumenten - risico's en reële waarde</i>	101		
		Toelichting 12	<i>Winst per aandeel</i>	73	Toelichting 32	<i>Overname van dochterondernemingen</i>	106		
		Toelichting 13	<i>Dividenden</i>	73	Toelichting 33	<i>Verkoop van dochterondernemingen</i>	108		
		Toelichting 14	<i>Immateriële activa en goodwill</i>	74	Toelichting 34	<i>Belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures</i>	110		
		Toelichting 15	<i>Materiële vaste activa</i>	79	Toelichting 35	<i>Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum</i>	110		
		Toelichting 16	<i>Deelnemingen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures</i>	81	Toelichting 36	<i>Erelonen van de commissaris en met hem verbonden personen</i>	110		
		Toelichting 17	<i>Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen</i>	84	Toelichting 37	<i>Informatieverschaffing over verbonden partijen</i>	111		
		Toelichting 18	<i>Handels- en overige vorderingen</i>	85	Toelichting 38	<i>Groepsstructuur</i>	113		
		Toelichting 19	<i>Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen</i>	87					
		Toelichting 20	<i>Voorraden</i>	88					

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

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

WIE IS ER BANG VOOR DISRUPTIE?

Het is een vraag die iedereen, die iets met de media-wereld te maken heeft, zich stelt. Roularta gelooft dat het veeleer een kwestie is van aanpassing, van evolueren en van rekening houden met de digitale wereld. Wij mogen alleen nooit de essentie uit het oog verliezen: wij zijn er voor consumenten die relevante informatie willen krijgen en voor merken en handelaars die efficiënt willen communiceren met andere actoren in de business en met de consumenten.

Kwaliteitsvolle content is het werk van sterke redactieteams die professioneel bezig zijn met websites, met bladen, met radio en televisie. Zij moeten interessante informatie leveren, de juiste thema's en originele invalshoeken vinden, grondige analyses en nuttige dossiers maken die inspelen op de vragen die de mensen zich vandaag stellen. Het resultaat moet telkens relevant en exclusief zijn, en het moet verrassen. Wij moeten meer doen dan nieuws brengen. Wij moeten zelf nieuws maken en zelfs oplossingen bieden. Op die manier slagen wij erin om ons publiek van geïnteresseerde mensen aan ons te binden. Zij zijn lid van een community die voeling heeft met wat belangrijk is in het leven, en dit op alle vlakken: sociaal, politiek, economisch, maar ook cultureel en qua lifestyle. Zij zijn abonnee en lid van de club. Zij krijgen hun blad thuisbezorgd en zij lezen het ook digitaal, zij informeren zich met tekst, klank en beeld via onze websites.

Een specialiteit van Roularta is de business van Roularta Local Media. Sinds meer dan zestig jaar heeft deze organisatie zich ingezet voor de efficiënte marketing van lokale, regionale en nationale adverteerders. De reclameadviseurs van Roularta hebben ontelbare bedrijven op de kaart gezet en begeleid in hun expansie. Ze helpen campagnes te programmeren en maken advertenties die in elke regio van het Vlaamse land de totaliteit van de bevolking kunnen bereiken met Deze Week (De Streekkrant) op woensdag en met De Zondag



**RIK
DE NOLF**
*Voorzitter van de
raad van bestuur*

BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN

exclusief op zondag. Vandaag maakt Roularta het voor de adverteerder mogelijk om ook op het internet alles te realiseren wat hij wenst. Roularta Local Media maakt websites en webshops en zorgt voor bezoekers en klanten via Google en Facebook, via websites (Proxistore) en elektronische nieuwsbrieven (Proxiletter). Samen vormt dat een heel pakket 'Digilocal'-services met als kroon op het werk 'Storesquare', het platform dat iedereen de mogelijkheid geeft om meteen extra te verkopen via e-commerce.

Al enkele decennia is Roularta bezig met de digitalisering van haar productie- en marketingsystemen. Van bij de start van de Belgische nieuwsmagazines – meer dan veertig jaar geleden – zijn we gespecialiseerd in abonnementenwerving en big data. Roularta is al die tijd blijven innoveren. Op digitaal vlak zijn we altijd een pionier geweest, en daardoor zijn we vandaag uitgerust voor de toekomst.

Ook bij MEDIALAAN blijven wij innoveren op het vlak van radio en televisie. Permanent lanceren we

nieuwe modellen om uitgesteld te kijken, om digitaal te kijken via het internet en om digitaal zeer doelgericht reclame te maken. Onze sterke radiomerkens bereiden de overstap naar digitale radio voor.

Als 'mobile virtual network operator' is MEDIALAAN daarnaast volop bezig met haar expansie in de wereld van de telecom. De marketingpower van de groep kan zorgen voor een belangrijke nieuwe activiteit vanuit de bestaande brands Jim Mobile en Mobile Vikings.

Roularta evolueert snel op de digitale snelweg. Met een interne innovatiecel en een performant IT-team dat zorgt voor de ontwikkeling van eigen systemen voor digitale marketing met big data en e-commerce. Met Roularta Mediatech Accelerator die start-ups kan begeleiden enzo voort. Wij hebben voor onze investeringen de focus verlegd van overnames naar lanceringen. Zo scheppen wij nieuwe mogelijkheden voor de nabije toekomst.

2016 was een jaar waarin de veranderingen elkaar op alle vlakken heel snel opvolgden. De zelfrijdende auto's. De opkomst van de robotten. De disruptie in heel wat economische sectoren – een ontwrichting die nog wordt versneld door de toestroom van start-ups. De wereldwijde doorbraak van e-commerce en m-commerce. De grote dominantie van, voornamelijk Amerikaanse, techbedrijven.

Ook in de mediasector zijn de veranderingen al een tijdje aan de gang. Die veranderingen zullen zich in 2017 en de volgende jaren steeds meer doorzetten. De adverteerders zoeken nog altijd naar de ideale mediamix en de lezers vinden meer en meer de weg naar digitale leeservaringen. Dat maakt het natuurlijk moeilijk om voorspellingen te doen. Dit is al enkele jaren zo en het zal in de komende jaren niet anders zijn. Het is een realiteit die we moeten aanvaarden maar die op zich niet nefast is. Integendeel, het verplicht ons om nog innovatiever en creatiever te worden en om nog korter op de bal te spelen. Innovatief, creatief, doortastend: deze eigenschappen worden de komende jaren cruciaal om de groei van Roularta te garanderen.

2016 was voor Roularta Media Group het eerste volledige jaar zonder de verlieslatende Franse activiteiten. We konden dus ongestoord bouwen aan de toekomst van onze multimediale groep.

Meer dan ooit wordt 'multimedia' een sleutelwoord bij Roularta Media Group om futureproof te zijn. We zijn ondertussen actief in alle mogelijke media: online, tv, radio, print, events, beurzen,... en we vulden deze activiteiten zelfs aan met een nieuwe business, namelijk telecom, via de overname van Mobile Vikings door MEDIALAAN.



**XAVIER
BOUCKAERT**
CEO

WAT HEEFT 2016 VOOR ROULARTA BETEKEND?

DIGITAAL

De digitale activiteiten van Roularta hebben het in 2016 goed gedaan.

- De advertentie-inkomsten van Knack.be en LeVif.be zijn lichtjes gegroeid, vooral dankzij programmatic en native advertising. Lead generation bleef in 2016 stabiel; in 2017 verwachten we daar een lichte groei.
- De digitale abonnementen evolueerden ook in de goede richting. We slaagden er bovendien in om het aantal geregistreerde surfers op onze newssites te verdubbelen en voor deze surfers een aantal geslaagde onlinemarketingacties uit te rollen.
- Met Digilocal bieden de bijna 200 accountmanagers van Roularta Local Media digitale marketing solutions voor lokale handelaars en kmo's: Google- en Facebook-campagnes, webshops, websites, lokale reclame op premium-newssites via de geolocalisatietechnologie van Proxistore en op newsletters van Roularta. Digilocal kende in 2016 een mooie groei van meer dan 30%. Roularta werd onlangs voor de jarenlange uitstekende klantenservice bekroond met de Europese Google Award voor 'Sustained Customer Excellence'.
- De zoekertjessites Immovlan.be, Autovlan.be/Gocar.be en Streekpersoneel.be hebben in 2016 flink gepresteerd. We noteerden een mooie stijging in traffic, omzet en rendabiliteit.
- Onze start-up Storesquare nam in 2016 een vliegende start. In enkele maanden tijd hebben bijna 1300 handelaars en kmo's zich aangesloten bij Storesquare. Een onwaarschijnlijk succes, de verwachtingen werden ruim overtroffen. Ondertussen werd het team uitgebreid tot een 25-tal mensen. Ook de transacties stegen de laatste maanden sterk dankzij een steeds stijgende conversierate. Storesquare.be telt ondertussen bijna 250.000 maandelijks bezoekers.

In het najaar van 2016 werd de Roularta Mediatech Accelerator gelanceerd. Dit is een programma in samenwerking met Duval Union waarin negen start-ups van diverse voordelen genieten: een cashinjectie van 25.000 euro, mediaruimte voor een waarde van 200.000 euro en begeleiding door interne en externe mentors. In ruil hiervoor participeert Roularta in het kapitaal van deze start-ups voor 5%. Dit project past goed in de innovatiestrategie van Roularta.

AUDIOVISUEEL & MOBILE

De Rode Neuzen Dag, de goededoelactie van MEDIALAAN, draaide in 2016 uit op een waar succes. 2016 was trouwens een geslaagd jaar voor MEDIALAAN:

- 2015 was al een recordjaar voor televisie, maar met een lichte groei werd dat record in 2016 nog eens gebroken. De advertentie-inkomsten van zowel televisie als radio stegen maar ook de (digitale) videoadvertentie-inkomsten op Vtm.be en Stieve FREE. De distributie-inkomsten zijn eveneens toegenomen. Daarenboven werd ook de tv-zender Acht overgenomen en succesvol omgedoopt tot CAZ. Deze nieuwe zender zal voortaan ook bijdragen tot de omzet en ebitda van MEDIALAAN.
- Radio heeft opnieuw een recordjaar gerealiseerd met meer advertentieomzet.
- Nog een ander record: bijna 1,6 miljoen Vlamingen, van wie 60% jonger dan 25 jaar, hebben zich geregistreerd op Vtm.be of de Stieve-app. Dit biedt ongelooflijke opportuniteiten voor targeted en behavioral advertising.
- De Mobile Vikings veroveren momenteel Vlaanderen. Ze zijn al met 270.000. Samen met Jim Mobile spreken we over 430.000 klanten. Deze telecomoperator werd in het voorjaar van 2016 overgenomen door MEDIALAAN. Hiermee wordt MEDIALAAN een multimediasbedrijf met b2c-klanten. MEDIALAAN zal voortaan vooral inzetten op postpaidkaarten, omdat die rendabeler zijn dan de prepaidkaarten.

Onze 100% eigen tv-zenders Kanaal Z/Canal Z behaalden in 2016 goede kijkcijfers, namelijk 565.000 kijkers op dagbasis (CIM-audimeter 2016). Daar zien we dat de door partners gefinancierde randprogramma's – zowel de bestaande als de vele nieuwe die we in 2016 lanceerden – een positief effect op de omzet hadden. Alleen de reclamespots bleven wat achterwege. Daarom veranderden we van regie. RTVM, de nationale reclamereguleerder voor de regionale zenders, zal nu de spots van KZ/CZ commercialiseren.

GRATIS BLADEN EN KRANTEN

Na meer dan 50 jaar werd De Streekkrant/De Weekkrant omgedoopt tot 'Deze Week'. Deze Week wordt een mooie en dikkere krant met veel meer redactie en een hedendaagse maquette. De nieuwe krant

wordt hoofdzakelijk huis-aan-huis verdeeld maar ook via displays. Zo wordt Deze Week opnieuw een sterke pijler naast onze succesvolle De Zondag en ons lifestyleblad Steps. Deze ingreep is nodig voor het verder uitbouwen van een klantencontact van 360°: in print en online, en dus met Digilocal. De 360°-verkoop is de enige goede richting voor Roularta Local Media. Daar ligt de toekomst. Niemand in Vlaanderen is in staat om een dergelijk aanbod te commercialiseren. We hebben een unieke positie.

'West-Vlaanderen' werd zopas een werkwoord. Voortaan 'westvlaanderen' we met Krant van West-Vlaanderen. Dit is namelijk de nieuwe promotiecampagne van KW. De (elf) lokale edities kregen een vernieuwde maquette met nog meer aandacht voor lokaal nieuws. De provinciale Krant van West-Vlaanderen zal op magazineformaat worden uitgegeven. Met daarbij nog nieuwe initiatieven zoals 'KWesties' waarmee de lezer zijn eigen digitale KW kan samenstellen. In 2016 slaagde KW.be er alvast in om meer omzet uit advertenties te halen (+8%).

MAGAZINEBRANDS

Na het topjaar 2015 was 2016 een minder goed jaar voor de magazines. We hadden te kampen met een daling van de reclame-inkomsten, meer bepaald in de lifestylesector en de bancaire sector. Mede door de aanslagen werd de luxesector geconfronteerd met een dalende consumptie. De bancaire sector stond dan weer onder druk vanwege de lage rente. De inkomsten uit abonnementen en losse verkoop van onze magazines bleven ongeveer stabiel.

Onlangs voerden we een aantal nieuwigheden in:

- Er kwam een nieuwe redactionele maquette voor Knack, Knack Weekend, Sport/Voetbalmagazine/Foot Magazine, Nest, Bodytalk en Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Rénover.
- Er zijn een aantal nieuwe initiatieven, onder andere culinaire events en ook de Style Fair, een veelzijdige luxebeurs die we in het najaar in Tour & Taxis organiseren.
- Meer creatieve projecten op maat voor adverteerders via onze afdeling 'Ideeënfabriek' waarvan de omzet in 2016 mooi gestegen is.
- We zullen in 2017 nieuwe direct marketing-kanalen gebruiken om meer abonnementen te werven, vooral via de onlinekanalen. We hebben namelijk

de ambitie om meer surfers van onze newssites te identificeren en zoveel mogelijk van die surfers te converteren naar abonnees.

De line extensions draaiden een goed jaar. De cruises met nieuwe bestemmingen vielen in de smaak. Ondertussen exploiteren we zelf een zevental cruises. De magabooks over overleden artiesten (Toots Thielemans, David Bowie, Prince, Leonard Cohen) hebben goed verkocht.

De buitenlandse magazineactiviteiten in joint venture met Bayard blijven stabiel. Plus Magazine in Nederland en België is erin geslaagd om in 2016 opnieuw meer abonnees te werven. Plus Nederland heeft nu een betalende oplage van 231.000 exemplaren. Daarmee is het nog altijd het grootste maandblad van Nederland. In Duitsland zien we een stabiele lezersmarkt voor onze bladen en een licht dalende reclameomzet voor Plus Magazine.

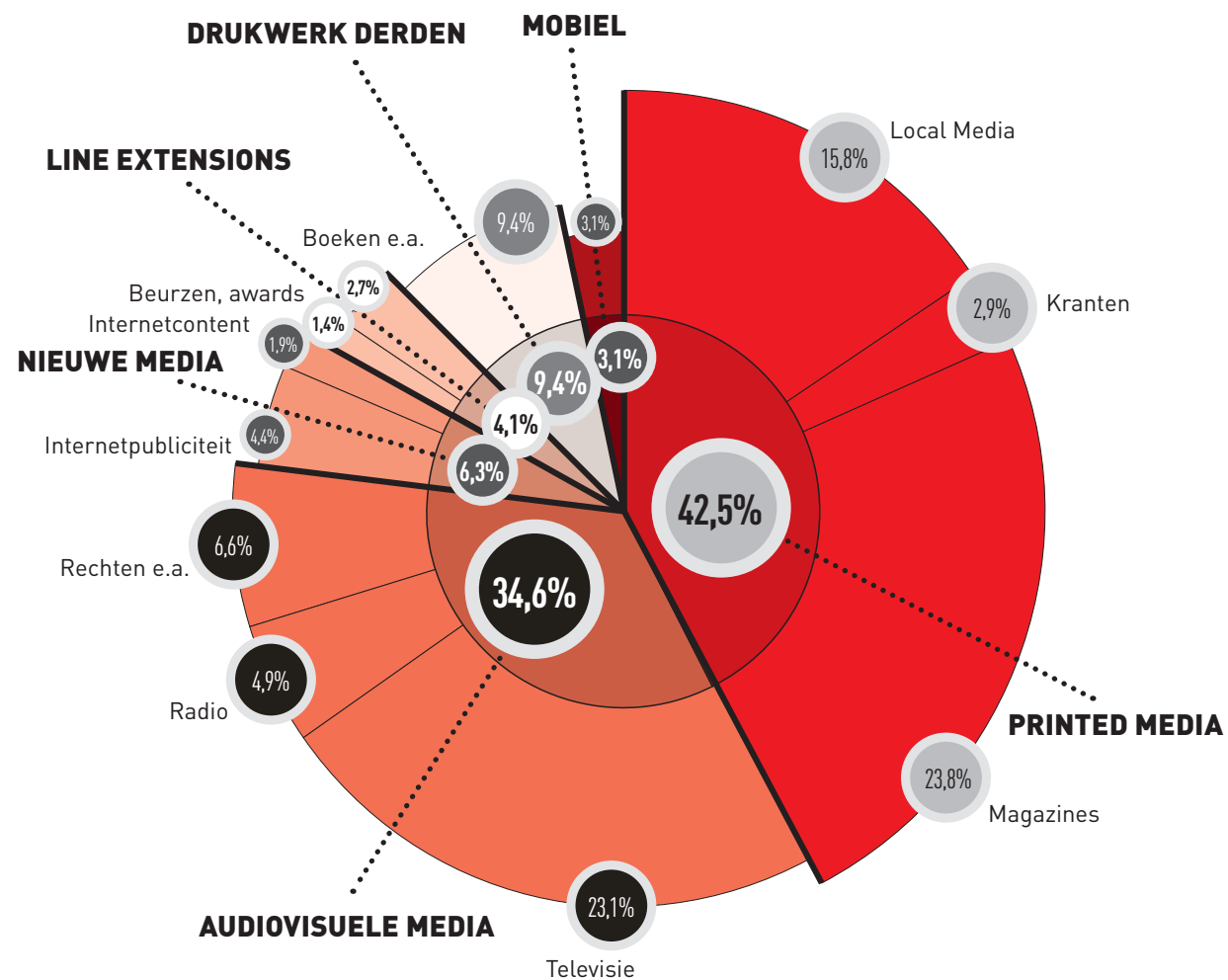
Voor Roularta HealthCare (uitgever van o.a. Artsenkrant/Le journal du Médecin) begon 2016 minder gezond, maar na een moeilijke eerste jaarhelft, klaarde de hemel wat op in de tweede jaarhelft. De farmabedrijven hebben in 2016 hun marketingbudget duidelijk verminderd.

Trends Business Information bleef in 2016 stabiel in een nochtans moeilijke, disruptieve markt. De traditionele spelers verloren marktaandeel maar andere kleinere challengers verstoorden de markt. Trends Top lanceerde heel wat speciale edities met succes, de laatste in de rij is de Trends Top Gazellen. Een vernieuwing van de websites en een uitbreiding van de databases staan op de agenda.

DRUKKERIJ

Roularta Printing heeft een druk jaar 2016 achter de rug. De drukkerij is erin geslaagd om de meeste drukopdrachten van de Franse magazines van Altice (die de magazines van Roularta overnam in 2015) te behouden en nieuwe orders binnen te halen, waarvan The Economist en Playboy de meest extreme voorbeelden zijn. Er werd ook geïnvesteerd in een nagelnieuwe rechterrugmachine waardoor we niet langer alle magazines met een rechte rug hoeven uit te besteden en we de externe klanten beter kunnen bedienen.

476,4 miljoen euro omzet^(*)



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

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, in het elektronisch uitgeven en op het vlak van digitale marketing voor de lokale adverteerder.

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

In 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 MEDIAWERELD

ROULARTA, TECHNOLOGISCHE INNOVATOR

Als multimedialbedrijf is Roularta Media Group actief in verschillende hoogtechnologische sectoren. Binnen die diverse domeinen onderzoekt en ontwikkelt de Groep op permanente basis nieuwe mogelijkheden, waardoor Roularta in de internationale mediawereld een stevige reputatie als belangrijke technologische innovator geniet. De inspanningen die Roularta Media Group levert op het vlak van technologisch onderzoek en ontwikkeling, bevorderen uiteraard de interne werkprocessen van de Groep zelf, maar niet zelden fungeren ze daarboven als de stuwende kracht achter ingrijpende marktontwikkelingen. Op het gebied van premedia ligt Roularta Media Group aan de basis van diverse Belgische en internationale standaarden. Dat Roularta Media Group in dit opzicht een belangrijke voortrekkersrol speelt, illustreren onder meer de volgende baanbrekende realisaties.

MEDIBEL+

Als stichtend lid van Medibel+, de organisatie die de Belgische reclamesector verenigt (www.medibelplus.be), zorgde Roularta Media Group enkele jaren geleden voor de doorbraak van het PDF-bestandsformaat als standaard voor de aanlevering van digitale advertenties aan magazines en kranten. De eerste PDF-normen van Medibel+ waren gebaseerd op de resultaten van een onderzoeksproject van Roularta Media Group. Bij 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 uitgeverijbedrijven. Roularta Media Group en Medibel+ lanceerden het AdTicket op de Belgische markt.

Daarnaast ontwikkelde Medibel+ een platform om bewijsnummers digitaal in de mailbox van adverteerders te bezorgen. Het digitale platform is een efficiënte tool waarmee de klant zijn inlassing kan consulteren aan de hand van een praktische doorbladermodule. Het digitale platform laat ook toe dat de klant zijn facturen digitaal in zijn mailbox kan ontvangen en consulteren.

GHENT PDF WORKGROUP

Onder de sturende impuls van Roularta Media Group stond Medibel+ in 2002 mee aan de wieg van de Ghent PDF Workgroup (GWG, www.gwg.org). Deze – intussen internationale – organisatie van grafische brancheverenigingen en leveranciers uit Europa en de Verenigde Staten wil het gebruik van best practices in de grafische industrie wereldwijd introduceren en promoten. De GWG bouwt voort op de verdiensten van Medibel+ en nam de Medibel+ PDF-normen en de Medibel+ AdTicket-methode over. Ook bij 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 bij 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 bij 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 maakt deel uit van het 'Digital News Initiative (DNI) Innovation Fund' van Google. Eind februari werd RMG geselecteerd met het Metahaven-project. Uit een totaal van 1200 inzendingen, afkomstig van Europese uitgevers en andere actoren uit de digitaalnieuwsindustrie, koos Google 128 media-projecten 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.

Voor het Metahaven-project werkt Roularta Media Group samen met Zeticon 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.

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 als ook gemeenschappelijke infrastructuur en services. RMG zal in de toekomst deelnemen aan verschillende activiteiten van dit netwerk.

ROULARTA MEDIATECH ACCELERATOR

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

Er werden negen start-ups geselecteerd die RMG zal steunen en begeleiden. De support van RMG

bestaat uit funding alsook media for equity, housing en infrastructuur, toegang tot data, technologie, knowhow en mentorship.

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

INNOVATION LAB

Roularta bouwde in 2016 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. De technologische ontwikkelingen gaan razendsnel, en klanten verwachten dat de producten en diensten voldoen aan die recente ontwikkelingen. Op deze manier wil Roularta haar huidige koppositie op de markt behouden en zelfs verbeteren door meerwaarde te (blijven) bieden aan haar 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 redactiemedewerkers van Roularta Media Group toe om 'multi-titel' en 'multi-kanaal' te werken. Zij kunnen vanuit hun editoriale cockpit zowel pakketten aanmaken voor de print als voor het web en voor smartphones en 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 als Android en Windows. Via een continue bijsturing en via regelmatige aanpassingen van deze apps garandeert RMG haar lezers de beste gebruikerservaring.

MILIEU, PREVENTIE EN WELZIJN

I. MILIEU

Roularta Media Group leverde ook in 2016 belangrijke inspanningen om milieu- en energie-efficiënt te produceren, én te leven.

Energie

Roularta Media Group is als enige Vlaamse drukkerij toegetreden 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 hierbij hun competitiviteit te ondergraven. Met het ondertekenen van de EBO neemt Roularta verschillende engagementen. In 2016 werd het energieplan i.f.v. de EBO aanvaard. Aansluitend werd een eerste monitoringverslag ingediend.

Roularta heeft in 2016 met het uitvoeren van een gap-analyse de eerste stap gezet in het proces om de ISO 50001-norm te behalen. Deze norm legt de procedures vast voor energiemangement in bedrijven en grote organisaties. De uitgevoerde gap-analyse bracht de punten aan het licht waaraan in 2017 gericht moet worden gewerkt voor het behalen van de ISO-norm.

Milieuvergunning Brussels Media Centre (BMC), Haren

De milieuvergunning voor de BMC-site loopt af in april 2018. Aangezien de aanvraag tot hernieuwing uiterlijk een jaar op voorhand moet worden ingediend, werden in de loop van 2016 voorbereidende werkzaamheden aangevat. In dit kader werden onder meer een energie-audit, een parkeereffectenstudie en een mobiliteitsstudie uitgevoerd. Deze laatste zette Roularta ertoe aan de mobiliteitsbrochure van een update te voorzien. In deze brochure worden

alle vestigingen van Roularta vermeld, met daarbij aangegeven hoe deze sites bereikbaar zijn, o.m. via het openbaar vervoer. De diverse vervoersmogelijkheden, met hun voor- en nadelen, komen hierin uitgebreid aan bod.

Blue-bike

Aandacht voor vervoer en milieuvriendelijke verplaatsingsmogelijkheden is er bij Roularta al langer. Zo ging Roularta in op het aanbod van Blue-bike. De medewerkers kunnen voor het natraject bij het openbaar vervoer gratis gebruikmaken van een 'blauwe fiets' die ze aan het station kunnen ophalen en 's avonds terugbrengen. Blue-bike staat in voor het onderhoud van de fietsen en biedt zelfs gratis pechbijstand. Het zorgt voor zorgeloze verplaatsingen, een hapje sport tijdens de dag en een emissieloze verplaatsing!

Aanleg groenzone Roeselare, Meiboomlaan

Naast de drukkerij en loskades ligt nog een braakliggend terrein van 5,61 ha. Bij de heraanleg werd gekozen voor de creatie van een agrarisch landschap binnen een stadsomgeving. Het landschap bevat o.m. glooiingen in de vorm van bloemenweides waartussen verschillende graspaden lopen. De geluidsbuffer werd tot in het landschapspark doorgetrokken. In 2016 werden de zones van de bloemenweides ingezaaid met Japanse haver, die snel zorgde voor een mooie grondbedekking, maar ook een goede voorbereiding op de bloemenweides biedt en ongewenste pionierskruiden vermijdt. Daarnaast zijn er ook een weide, bomenrijen en een poel.

De keuze van de bomen, bloemen en streekeigen planten zorgt voor een maximale voedselvoorziening voor allerlei insecten, vogels, eventueel vleermuizen,... De poel en ondiepe grachten bieden een broedplaats voor amfibieën.

II. PREVENTIE & WELZIJN

Enkele in het oog springende projecten die in 2016 in dit kader werden gerealiseerd:

Roken en middelenbeleid

Een rookverbod op het werk werd ruim tien jaar geleden opgelegd en is in de productieruimte al veel langer een algemene regel. Medewerkers kunnen enkel nog op specifieke plaatsen buiten roken.

In 2016 werden de algemene regels nog even onder de aandacht gebracht. Er werd ook allerlei informatie over roken verspreid: gaande van het effect van roken op het lichaam, info over de elektronische sigaret, tot mogelijkheden om te stoppen met roken.

In 2010 werkte Roularta een middelenbeleid uit. Dit omvat het gebruik van alcohol, drugs en medicijnen op het werk of in de werkgerelateerde tijd. In 2016 werd nagegaan of de afspraken nog steeds up-to-date zijn. En in 2017 wordt een opfrissing van de afspraken gepland. Zo neemt bijvoorbeeld de bedrijfsarts tijdens het medisch onderzoek deze zaken door met de medewerkers.

Allergenen

Het KB van 17 juli 2014 tot vaststelling van de bepalingen inzake de mededeling van bepaalde stoffen en producten die allergieën of intoleranties veroorzaken voor niet-voorverpakte levensmiddelen, is ook van toepassing op 'bedrijfskantines'. Voor de bedrijfskeukens werd dan ook alle allergeneninformatie van de basisproducten verzameld. Al deze gegevens werden in een speciaal computerprogramma opgenomen. Op basis van deze 'databank' kunnen dagelijks snel gerechten worden uitgewerkt en wordt er meteen een overzicht van de aanwezige allergenen verkregen. Wie kampt met allergieën, kan dan ook altijd bij de koks terecht om na te zien wat er in elk gerecht zit.

Biologische agentia

Het KB van 4 augustus 1996 legt de bescherming van de werknemers tegen risico's bij blootstelling aan biologische agentia op het werk vast. Onder 'biologische agentia' verstaat men micro-organismen, celculturen en menselijke endoparasieten die een infectie, allergie of intoxicatie kunnen veroorzaken. Voor Roularta gaat het over o.m. hepatitis A en B, tetanus, legionella,... Voor iedere werkpost bij Roularta werd dit vroeger al bekeken en uitgewerkt. In 2016 werd voor een update van deze materie en de nodige verdere aanpak gezorgd.

Brandpreventie

In 2016 werd nog een aantal aspecten aangepakt inzake brandpreventie, zoals een evaluatie en uitbreiding van de brandbestrijdingsdienst, een uitgebreidere risicoanalyse in samenwerking met de brandverzekeraar, de coördinatie van werken in onze gebouwen door (onder)aannemers, en acties die volgden uit de controle van de sprinklerleidingen.

Opleiding bevoegdheid voor de hiërarchische lijn

Het woord 'burn-out' is de afgelopen jaren steeds meer aanwezig in onze maatschappij. Ook medewerkers van Roularta worden helaas met deze ziekte geconfronteerd. Vaak worden we verrast, zagen we dit niet meteen aankomen. Daarnaast blijft het ook moeilijk om hiermee om te gaan, om in te schatten wat je het best kunt doen om een zieke collega te helpen en wat je kunt doen voor een vlotte en goede re-integratie na een burn-out. Om op al deze vragen een antwoord te bieden, organiseerde Roularta in 2016 voor het leidinggevend personeel specifieke opleidingen rond het thema burn-out. Deze opleidingen gingen door in samenwerking met Provikmo, de externe preventieadviseur psychosociale belasting.

HET AANDEEL ROULARTA MEDIA GROUP

KAPITAAL EN AANDELEN

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

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

Inkoop eigen aandelen

In de loop van het boekjaar 2016 werden geen eigen aandelen ingekocht op basis van de statutaire machtiging van de raad van bestuur. De vennootschap heeft per 31 december 2016 612.825 eigen aandelen in portefeuille, die 4,66% van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen.

Aandeelhoudersstructuur

Het aandeelhouderschap is als volgt verdeeld:

	Aantal aandelen	%
Koinon Comm.VA ⁽¹⁾	7.480.325	56,92%
S.A. West Investment Holding ⁽¹⁾	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	998.725	7,60%
Eigen aandelen	612.825	4,66%
Individuele en institutionele beleggers	2.027.112	15,43%

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

Van het totaal aantal uitstaande aandelen zijn er 9.395.068 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 meer dan 30% van de aandelen Roularta Media Group, een actualisatie gedaan van de aanmelding bij de FSMA overeenkomstig artikel 74 § 6 van voormelde wet.

BEURSEVOLUTIE

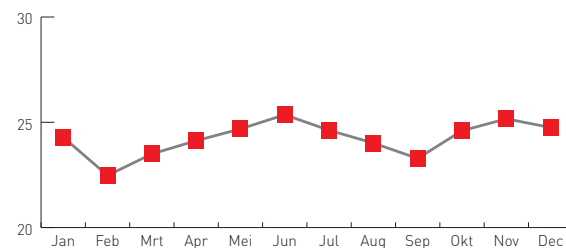
Het aandeel Roularta Media Group is genoteerd op NYSE Euronext Brussels, onder de rubriek Media - Publishing, met ISIN-code BE0003741551 en Mnemo ROU.

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

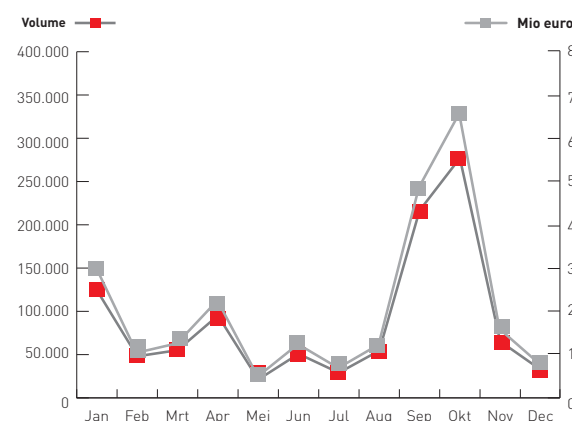
Slotkoersen en volumes in 2016

Maand	Gemiddelde slotkoers	Volumes	in mio €
Jan 16	24,291	124.337	3,06
Feb 16	22,473	48.074	1,08
Mrt 16	23,497	55.100	1,30
Apr 16	24,125	95.130	2,31
Mei 16	24,685	21.188	0,52
Jun 16	25,358	50.841	1,28
Jul 16	24,621	29.060	0,72
Aug 16	24,013	54.529	1,27
Sep 16	23,282	216.472	4,97
Okt 16	24,600	277.039	6,71
Nov 16	25,164	65.286	1,64
Dec 16	24,754	32.687	0,81
		1.069.743	25,67

Gemiddelde slotkoers - 2016



Volumes en bedragen in mio euro - 2016



Het aandeel bereikte op 6 januari 2016 met 26,93 euro zijn hoogste koers in het afgelopen jaar. De laagste koers van 21,16 euro werd genoteerd op 24 augustus 2016.

Op 6 september 2016 werd het grootste dagvolume opgetekend met 101.722 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 16 mei 2017 zal voorgesteld worden om voor 2016 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, Biblio 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
- Merodis Equity Search	Arnaud W. Goossens	ago@merodis.com

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016	Trend
Omzet		712.045	305.209	299.569	290.226	276.464	-4,7%
EBITDA (1)		36.964	29.695	34.871	33.598	34.405	+2,4%
	<i>EBITDA - marge</i>	5,2%	9,7%	11,6%	11,6%	12,4%	
EBIT (2)		5.540	15.116	21.930	31.363	24.887	-20,6%
	<i>EBIT - marge</i>	0,8%	5,0%	7,3%	10,8%	9,0%	
Nettofinancieringskosten		-8.873	-7.262	-6.728	-5.441	-4.687	-13,9%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-3.333	7.854	15.202	25.922	20.200	-22,1%
Belastingen		1.128	1.924	-2.492	46.089	72	+99,8%
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		-2.205	9.778	12.710	72.011	20.272	-71,8%
Resultaat van de beëindigde activiteiten			-68.268	-155.237	-7.770	0	-100,0%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-498	-581	-50	-127	-1.201	+845,7%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-1.707	-57.909	-142.477	64.368	21.473	-66,6%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		-0,2%	-19,0%	-47,6%	22,2%	7,8%	

Balans	in duizend euro	2012	2013 (**) herwerkt	2014	2015	2016	Trend
Vaste activa		604.675	585.039	271.778	319.007	307.445	-3,6%
Vlottende activa		333.761	200.827	261.376	130.674	135.756	+3,9%
Balanstotaal		938.436	785.866	533.154	449.681	443.201	-1,4%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		344.689	287.053	143.277	207.649	222.293	+7,1%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		12.266	11.415	2.475	1.868	1.762	-5,7%
Verplichtingen		581.481	487.398	387.402	240.164	219.146	-8,8%
Liquiditeit (3)		1,1	0,9	1,2	1,1	1,4	+27,3%
Solvabiliteit (4)		38,0%	38,0%	27,3%	46,6%	50,6%	+8,6%
Netto financiële schuld		69.535	80.423	82.027	75.680	57.443	-24,1%
Gearing (5)		19,5%	26,9%	56,3%	36,1%	25,6%	-29,1%

(*) 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).

(3) Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende verplichtingen.

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

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

KERNCIJFERS PER AANDEEL (1)

Omschrijving	in euro	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		27,61	23,00	11,48	16,63	17,76
EBITDA (Operationele cashflow)		2,96	2,38	2,79	2,69	2,75
EBIT		0,45	1,21	1,76	2,51	1,99
Nettoresultaat RMG		-0,14	-4,64	-11,41	5,16	1,72
Nettoresultaat RMG na verwateringseffect		-0,14	-4,64	-11,41	5,14	1,70
Brutodividend		0,00	0,00	0,00	0,50	0,50
Koers/winst (P/E) (2)		7,89	7,32	7,87	10,12	15,01
Aantal aandelen op 31/12		13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Gewogen gemiddeld aantal aandelen		12.483.273	12.483.273	12.483.273	12.486.031	12.515.767
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect		12.483.273	12.483.273	12.483.273	12.517.300	12.611.966
Hoogste koers		18,00	14,50	14,30	25,10	26,93
Koers eind december		10,32	10,77	12,25	24,50	24,32
Beurskapitalisatie in miljoen euro op 31/12		135,62	141,53	160,98	321,96	319,59
Jaarlijks volume in miljoen euro		11,41	7,98	6,00	25,90	25,66
Jaarlijks volume in aantal		845.362	662.284	489.755	1.516.330	1.069.743

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

KERNCIJFERS PER DIVISIE

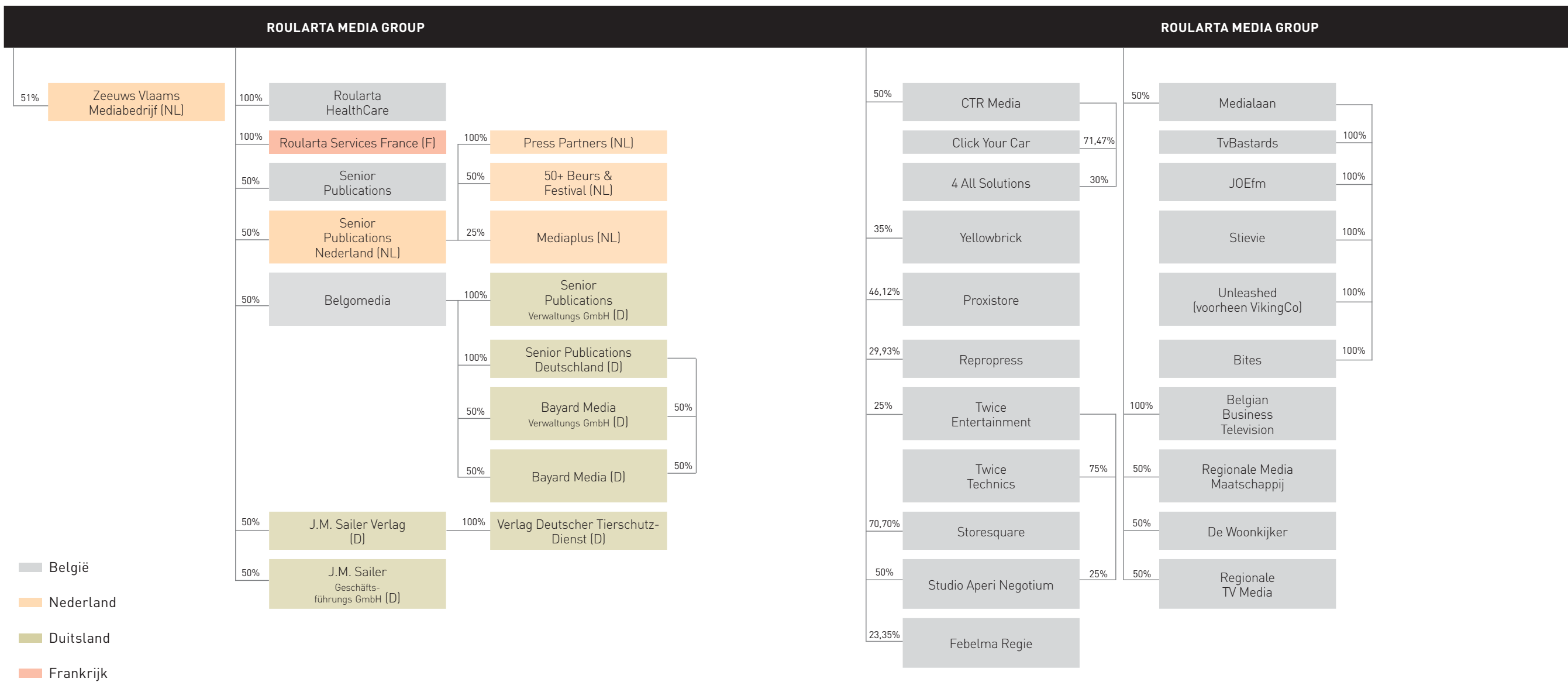
Printed Media							
	in duizend euro	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016	Trend
Omzet		541.693	327.992	319.491	308.130	295.220	-4,2%
EBITDA ⁽¹⁾		14.884	19.743	22.647	18.821	20.608	+9,5%
	<i>EBITDA - marge</i>	2,8%	6,0%	7,1%	6,1%	7,0%	
EBIT ⁽²⁾		-8.959	4.858	8.612	16.281	10.640	-34,6%
	<i>EBIT - marge</i>	-1,6%	1,5%	2,7%	5,3%	3,6%	
Nettofinancieringskosten		-8.485	-6.988	-6.438	-5.303	-4.582	-13,6%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		-17.444	-2.130	2.174	10.978	6.058	-44,8%
Belastingen		2.799	551	-4.505	44.639	-786	+101,8%
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		-14.645	-1.579	-2.331	55.617	5.272	-90,5%
Resultaat van de beëindigde activiteiten			-68.269	-155.236	-7.770	0	-100,0%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-449	-388	-50	-126	-1.200	+852,4%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		-14.196	-69.461	-157.517	47.973	6.472	-86,5%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		-2,6%	-13,5%	-21,2%	15,6%	2,2%	

(*) 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).

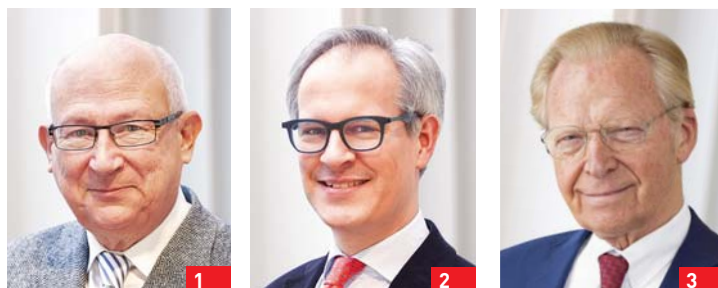
Audiovisuele Media							
	in duizend euro	2012	2013 (*) herwerkt	2014	2015	2016	Trend
Omzet		176.817	168.754	158.712	164.096	182.729	+11,4%
EBITDA ⁽¹⁾		22.080	24.895	29.455	31.944	31.213	-2,3%
	<i>EBITDA - marge</i>	12,5%	14,8%	18,6%	19,5%	17,1%	
EBIT ⁽²⁾		14.499	18.373	23.900	24.256	24.132	-0,5%
	<i>EBIT - marge</i>	8,2%	10,9%	15,1%	14,8%	13,2%	
Nettofinancieringskosten		-388	-326	-280	-16	-247	
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		14.111	18.047	23.619	24.240	23.885	-1,5%
Belastingen		-1.671	-6.688	-8.578	-7.846	-8.885	+13,2%
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		12.440	11.359	15.041	16.394	15.000	-8,5%
Resultaat van de beëindigde activiteiten							
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-49	-193	0	-1	-1	+0,0%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG		12.489	11.552	15.041	16.395	15.001	-8,5%
Toerekenbaar aan aandeelhouders RMG - marge		7,1%	6,8%	9,5%	10,0%	8,2%	



GROEPSSTRUCTUUR*

*Exclusief slapende vennootschappen (= zonder activiteit of in vereffening): Himalaya, Living & More Verlag en Vogue Trading Video

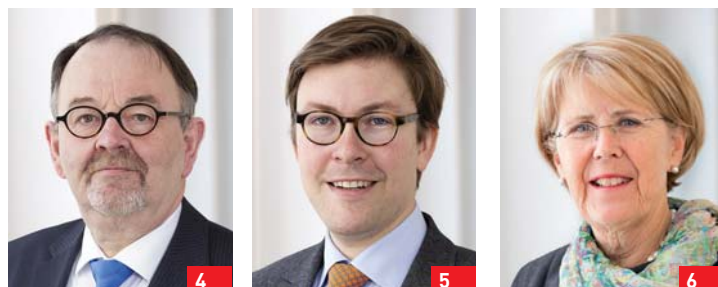
RAAD VAN BESTUUR RMG



1. Rik De Nolf | Uitvoerend voorzitter raad van bestuur (2018)

2. Xavier Bouckaert | Vaste vertegenwoordiger van Koinon Comm.VA | Uitvoerend bestuurder | Gedelegeerd bestuurder (2018)

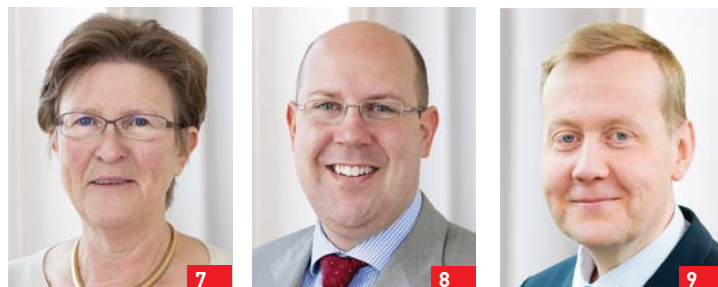
3. Marc Verhamme | Vaste vertegenwoordiger van Mandatum SPRL | Onafhankelijk bestuurder (2018) | Ondervoorzitter raad van bestuur | Lid Auditcomité | Voorzitter Benoemings- en Remuneratiecomité



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 Cennini Holding NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2018)

6. Lieve Claeyns | Niet-uitvoerend bestuurder (2018)



7. Caroline De Nolf | Vaste vertegenwoordiger van Verana NV | Niet-uitvoerend bestuurder (2020)

8. Francis De Nolf | Vaste vertegenwoordiger van Alauda NV | Uitvoerend bestuurder (2019)

9. Koen Dejonckheere | Vaste vertegenwoordiger van Invest at Value NV | Onafhankelijk bestuurder (2018)

EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE



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

MANAGEMENTTEAM RMG



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

VERKLARING MET BETREKKING TOT DE INFORMATIE GEGEVEN IN DIT JAARVERSLAG 2016

Ondergetekenden verklaren dat, voor zover voor hen bekend:

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

Xavier Bouckaert, CEO | Jeroen Mouton, CFO

JAARVERSLAG RAAD VAN BESTUUR

aan de gewone algemene vergadering van de aandeelhouders van 16 mei 2017 betreffende de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2016

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 10 april 2017 goedgekeurd. Roularta Media Group, met zetel te 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, is sinds 1998 genoteerd op Euronext Brussel. Roularta Media Group was in 2016 actief in de media, meer in het bijzonder als uitgever van magazines, kranten, local media, radio en televisie, internet, line extensions, beurzen en grafische productie. Roularta Media Group is georganiseerd rond twee divisies, enerzijds de Printed Media en anderzijds de Audiovisuele Media. Binnen deze twee divisies vinden we een waaier van activiteiten terug, die naargelang hun finaliteit, zijnde een product of een aangeboden dienst, gecentraliseerd zijn binnen verscheidene afdelingen. Binnen de divisie Printed Media onderscheidt Roularta Media Group zich van haar concurrenten door een aantal sterke merken zoals Deze Week, Knack, Trends en Le Vif/L'Express. Op het audiovisuele vlak is Roularta Media Group voor 50% eigenaar van de aandelen van Medialaan, die in België actief is in radio (Qmusic en Joe) en televisie (VTM, Q2, VTMKZOOM, KADET en Vitaya).

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 2016

Eerste semester 2016:

- Rik De Nolf werd per 1 januari 2016 als CEO van Roularta Media Group opgevolgd door Xavier Bouckaert. Rik De Nolf heeft de functie van uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur op zich genomen.
- Medialaan, een 50% dochter van Roularta Media Group, heeft op 11 februari 2016 de controle over de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings verworven.
- In januari 2016 heeft Roularta Media Group geparticipeerd in de kapitaalsverhoging van Proxistore ten belope van 450.000 euro. Roularta Media Group heeft niet deelgenomen bij een tweede kapitaalsverhoging in mei 2016, waardoor het huidige deelnemingspercentage 46,1% bedraagt.

Tweede semester 2016:

- De vennootschap Roularta Media Nederland werd per 1 juli 2016 vereffend.
- Medialaan nam vanaf 1 juli 2016 de televisiezender Acht over van Concentra en lanceerde de nieuwe mannezender CAZ.

- Tijdens de zomer van 2016 werd het management van de lifestyleproducten versterkt. Dit leidt tot een herschikking van de portfolio met o.a. een herpositionering van Nest, het versterken van Knack Weekend en Le Vif Weekend,... en het omschakelen van onbepaalde levensduur naar bepaalde levensduur (3 jaar) voor het immateriële

vast actief gerelateerd aan de kasgenererende eenheid Lifestyle vanaf juli 2016.

- In oktober hebben Roularta Media Group en KBC geparticipeerd in de kapitaalsverhoging van Storesquare. Het aandelenpercentage van Roularta Media Group in de vennootschap Storesquare NV is daardoor verhoogd van 65% naar 71%.

BELANGRIJKSTE FINANCIËLE GEGEVENS

Winst-en-verliesrekening	in duizend euro	31/12/2016	31/12/2015	Trend
Omzet		276.464	290.226	-4,7%
<i>Gecorrigeerde omzet ⁽¹⁾</i>		<i>276.427</i>	<i>289.416</i>	<i>-4,5%</i>
EBITDA ⁽²⁾		34.405	33.598	+2,4%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>12,4%</i>	<i>11,6%</i>	
EBIT ⁽³⁾		24.887	31.363	-20,6%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>9,0%</i>	<i>10,8%</i>	
Nettofinancieringskosten		-4.687	-5.441	-14%
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten		20.200	25.922	-22%
Belastingen op het resultaat		72	46.089	-100%
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		20.272	72.011	-72%
Resultaat van de beëindigde activiteiten		0	-7.770	-100%
Toerekenbaar aan minderheidsbelangen		-1.201	-127	-846%
Toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG		21.473	64.368	-67%
	<i>Nettoresultaat toerekenbaar aan RMG - marge</i>	<i>7,8%</i>	<i>22,2%</i>	
Balans		31/12/2016	31/12/2015	Trend
Vaste activa		307.445	319.007	-3,6%
Vlottende activa		135.756	130.674	+3,9%
Balanstotaal		443.201	449.681	-1,4%
Eigen vermogen - aandeel van de Groep		222.293	207.649	+7,1%
Eigen vermogen - minderheidsbelangen		1.762	1.868	-5,7%
Verplichtingen		219.146	240.164	-8,8%
Liquiditeit ⁽⁴⁾		1,4	1,1	+27,3%
Solvabiliteit ⁽⁵⁾		50,6%	46,6%	+8,6%
Netto financiële schuld		57.443	75.680	-24,1%
Gearing ⁽⁶⁾		25,6%	36,1%	-29,1%

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

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

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

(4) Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende verplichtingen.

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

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

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

De **geconsolideerde omzet** van 2016, die volgens IFRS 11 geen rekening houdt met joint ventures, waaronder Mediaaan en Plus Magazine (in België, Nederland en Duitsland), kent een lichte daling (-4,7%, van 290 naar 276 miljoen euro). De afname van de reclame-inkomsten bij Local Media en de magazines (-6%) wordt afgezet tegen een sterke prestatie van de reclame-inkomsten voor internet (+14%). De abonnementenomzet is quasi stabiel (-1%). De losse verkoop (-9%) daalt door het wegvallen van de Belgische verkoop van Point de Vue. Daarnaast is er minder commercieel drukwerk van de vroegere Franse magazines van de Groep (-6%).

De toename in 2016 van de **EBITDA** bedraagt 0,8 miljoen euro of 2% t.o.v. 2015. Deze stijging is dankzij een eenmalige kost in 2015 van de uitbetaling van het geschil Kempenland (6,7 miljoen euro). In 2016 wordt er geïnvesteerd in toekomstige digitale activiteiten zoals het e-commerceplatform Storesquare.be en het telecom/dataplatform Mobile Vikings, wat eveneens de EBITDA drukt. De **EBIT** in 2016 bevat geen grote eenmalige elementen meer wat wel nog het geval was in 2015 (Kempenland en bijzondere waardeverminderingen op titels) en bedraagt 24,9 miljoen euro.

Lagere **netto financiële kosten** door de lagere schuldpositie in 2016 t.o.v. 2015 resulteren in een **nettoresultaat toerekenbaar aan aandeelhouders van RMG** van 21,5 miljoen euro of 1,72 euro per aandeel.

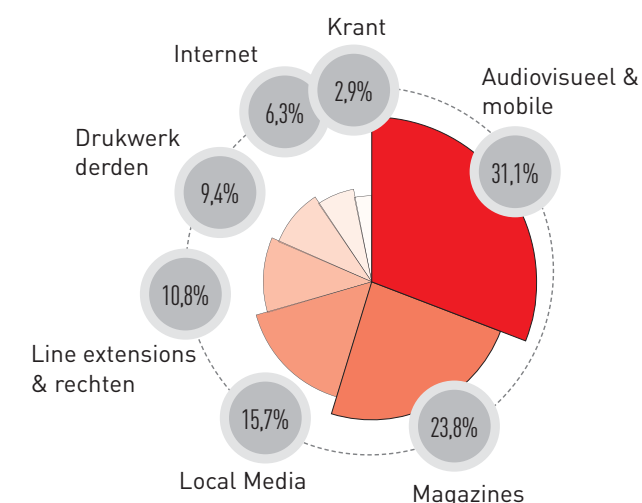
GEcombineerde OMZET VAN 2016

De **gecombineerde omzet** kent een stijging van 5,4 miljoen euro of 1,1%, voornamelijk dankzij de reclame-inkomsten voor televisie bij Mediaaan en de overname van Mobile Vikings.

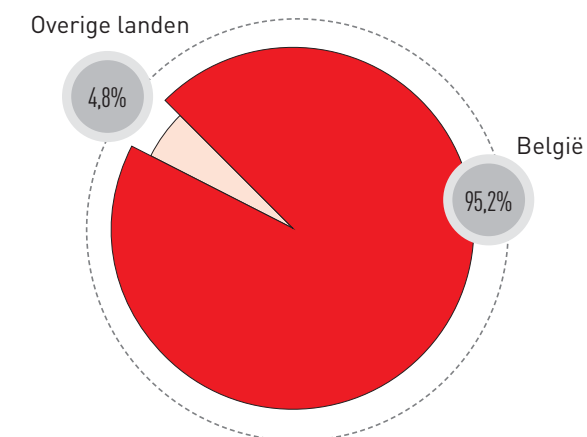
Gecombineerde omzet per divisie (in duizend euro)

Divisie	31/12/2016	31/12/2015	Trend
Printed Media	295.220	308.130	-4,2%
Audiovisuele Media	182.729	164.096	+11,4%
<i>Intersegment omzet</i>	<i>-1.543</i>	<i>-1.199</i>	
Gecombineerde omzet	476.406	471.027	+1,1%

Gecombineerde omzet uitgesplitst naar de verschillende categorieën bedrijfsactiviteiten



Gecombineerde omzet 31/12/2016 regionaal



GEcombineerde Resultaten 2016 per Divisie

Printed Media

De omzet van de divisie Printed Media daalt met 4%, van 308 naar 295 miljoen euro.

De gecorrigeerde omzet van 2016 bedraagt 295 miljoen euro t.o.v. 307 miljoen euro in 2015.

De EBITDA stijgt van 18,8 naar 20,6 miljoen euro en dit hoofdzakelijk door lagere werkingskosten in 2016, het wegvallen van herstructureringskosten in 2016 en de uitbetaling van het geschil Kempenland in 2015.

De EBIT daalt van 16,3 naar 10,6 miljoen euro. De ombuiging tussen de stijging van de EBITDA naar een daling van de EBIT vindt haar bron hoofdzakelijk bij het eenmalige positieve effect in 2015 door het tegendraaien van provisies en waardeverminderingen vs. 2016 voor 5,7 miljoen euro.

Er is een verdere daling van de netto financieringskosten van 0,7 miljoen euro tot 4,6 miljoen euro. De belastingen bedragen 0,8 miljoen euro in 2016 die hoofdzakelijk afkomstig zijn van de activiteiten bij onze joint venture met Groupe Bayard.

Het nettoresultaat toerekenbaar aan de aandeelhouders van RMG binnen de printdivisie bedraagt 6,5 miljoen euro. Het bedrag van 1,2 miljoen euro minderheidsbelang in 2016 is vooral afkomstig van het verlies bij Storesquare NV, waar RMG momenteel 71% van de aandelen bezit.

Audiovisuele Media

De omzet van de divisie Audiovisuele Media stijgt met 11,4%, van 164 naar 183 miljoen euro. De gecorrigeerde omzet van 2016, zonder de omzet van acquisities Mobile Vikings en CAZ, bedraagt 167 miljoen euro, wat een stijging is met 2%.

De EBITDA kent een lichte daling van 0,7 miljoen euro naar 31 miljoen euro of -2% en dit hoofdzakelijk door duurdere uitzendkosten en lanceringskosten in mobile. De EBIT ligt op dezelfde lijn met vorig jaar zijnde 24 miljoen euro. Dit komt omdat de toegenomen afschrijvingen voor het vast actief, +2,2 miljoen euro, vooral gerelateerd aan Mobile Vikings en CAZ, afgezet worden tegen het bijna wegvallen van waardeverminderingen en voorzieningen in 2016 t.o.v. 2015.

Het nettoresultaat van de divisie Audiovisuele Media bedraagt 15 miljoen euro wat licht lager is tegenover

de 16 miljoen euro in 2015 en dit door een hogere nettofinancieringskost en belasting.

BALANS

Het eigen vermogen – aandeel van de Groep bedraagt op 31 december 2016, 222 miljoen euro tegenover 208 miljoen euro op 31 december 2015. De beweging op het eigen vermogen bestaat hoofdzakelijk uit de winst over 2016 (21,5 miljoen euro) minus het uitbetaalde dividend (6,3 miljoen euro).

Per 31 december 2016 bedraagt de geconsolideerde netto financiële schuldbestand 57,4 miljoen euro, een daling van 18,3 miljoen euro t.o.v. eind 2015, voornamelijk verklaard door het terugbetalen van bankschulden ten belope van 6,2 miljoen euro en de stijging van de kaspositie met 12 miljoen euro.

De sterkere balansevolutie tussen 2015 en 2016 wordt eveneens benadrukt door verbeterende indicatoren zoals liquiditeit, solvabiliteit en gearing.

INVESTERINGEN

De totale geconsolideerde investeringen in 2016 bedragen 8 miljoen euro, waarvan 0,5 miljoen euro kapitaalsverhoging, 3,1 miljoen euro investeringen in immateriële vaste activa (voornamelijk software) en 4,5 miljoen euro materiële vaste activa (voornamelijk machines).

BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA HET EINDE VAN HET BOEKJAAR

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

- Tijdens de maand januari van 2017 heeft Roularta Media Group haar gratis titel De Streekkrant succesvol geherlanceerd als Deze Week, de krant met het grootste bereik in België.
- In januari 2017 ontving Roularta Media Group als eerste Google Premier Partner ooit de award voor Sustained Customer Excellence.
- In januari 2017 startte Roularta Media Group, samen met Duval Union, het Roularta Mediatech Accelerator-programma voor negen start-ups.
- In februari 2017 werd het arrest in hoger beroep geveld rond de zaak 'InfoBase'. Een eerste lezing van dit arrest stemt ons licht positief en vraagt geen verhoging van de aangelegde provisie die momenteel 2,1 miljoen euro bedraagt.

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. De forwardcontracten die hiervoor werden afgesloten hebben evenwel geen rechtstreeks effect op de financiële positie of resultaten van de Groep aangezien deze werden afgesloten door geassocieerde ondernemingen die volgens de equitymethode worden opgenomen in de financiële positie en resultaten van de Groep, erkend via het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures opgenomen volgens de equitymethode.

Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van interestpercentages heeft de Groep financiële instrumenten gebruikt, namelijk IRS-contracten. Sommige contracten worden, overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39, beschouwd als een kasstroomafdekkingscontract,

waarbij de marktwaarden opgenomen worden in het eigen vermogen. De overige contracten worden niet beschouwd als afdekkingscontracten onder de voorwaarden gedefinieerd in IAS 39. De fluctuaties in de marktwaarden van deze contracten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

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 2016 telt de Groep, exclusief de joint ventures, 1.354 werknemers (voltijdse equivalenten), tegenover 1.364 werknemers (voltijdse equivalenten) in 2015. Inclusief het pro-ratadeel van Roularta in de joint ventures telt de Groep 1.836 werknemers (voltijdse equivalenten) per 31 december 2016.

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 mediamarkeet 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 merkimage

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

Risico van niet-hernieuwing van licenties voor tv- en radio-activiteiten

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

Risico's verbonden aan huidige en toekomstige overnames

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

Innovatierisico

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

Valutarisico

De Groep is onderhevig aan een valutarisico met betrekking tot USD. De geïdentificeerde valutarisico's doen zich voor bij de (verwachte) aankopen in USD in het segment Audiovisuele Media. Daarnaast loopt de Groep in zekere mate valutarisico's m.b.t. haar operationele activiteiten.

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

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

Renterisico

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

Kredietrisico

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

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

Er is geen concentratie van belangrijke kredietrisico's.

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

Convenanten

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

Indien deze convenanten niet nageleefd zouden worden, kunnen deze inbreuken leiden tot de opeisbaarheidstelling van de financiële schulden van de Groep.

Liquiditeitsrisico

De schuldenlast van de Groep en de beperkingen overeengekomen in de financieringsovereenkomsten kunnen een nadelige invloed hebben op de liquiditeitspositie van de Groep.

De Groep verwacht aan haar verplichtingen te kunnen voldoen door de operationele kasstromen en huidige liquide middelen. Daarnaast beschikt de Groep over diverse kredietlijnen op korte termijn die

een extra bedrijfskapitaalbuffer vormen. Er is voor deze kredietfaciliteiten door de kredietverstrekkers geen specifieke looptijd gegarandeerd.

Vermogensstructuur

De Groep tracht constant haar vermogensstructuur (combinatie van schulden en eigen vermogen) te optimaliseren. Het belangrijkste objectief van de vermogensstructuur is de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde terwijl tegelijkertijd de gewenste financiële flexibiliteit blijft behouden om strategische projecten uit te voeren.

Risico's verbonden aan mogelijke waardeverminderingen van goodwill, immateriële activa of materiële vaste activa

Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief, of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de realiseerbare waarde. Deze realiseerbare waarde wordt bepaald aan de hand van businessplannen opgesteld door het management en gevalideerd door de raad van bestuur. De Groep wijst op de sensitiviteit van deze businessplannen. In voorkomend geval de premissen vervat in voormelde businessplannen door marktomstandigheden niet kunnen worden gerealiseerd, worden bijzondere waardeverminderingen of impairments opgenomen in de winst- en-verliesrekening en hebben deze een effect op het nettoresultaat en op het eigen vermogen van de Groep.

Een gedetailleerde beschrijving van de test op bijzondere waardevermindering, inclusief de sensitiviteit van de test, is opgenomen in Toelichting 14 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 25 bij de geconsolideerde jaarrekening.

Opgemaakt te Roeselare op 10 april 2017.
De raad van bestuur

VERKLARING INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR^[*]

AANDUIDING VAN DE CODE INZAKE DEUGDELIJK BESTUUR

Als multimediaal bedrijf wil Roularta Media Group waarde creëren ten voordele van haar lezers, kijkers, luisteraars, haar klanten-adverteerders, haar medewerkers en haar aandeelhouders. In het licht hiervan hanteert Roularta Media Group NV als Belgisch beursgenoteerd bedrijf de Corporate Governance Code (2009) als haar referentierichtlijn (te consulteren via www.corporategovernancecommittee.be). De raad van bestuur is van oordeel dat het naleven van de principes uiteengezet in het Corporate Governance Charter aanleiding geeft tot een efficiënter, transparanter bestuur en een beter risico- en controlebeheer van de vennootschap. Hierbij heeft Roularta Media Group waardemaximalisatie als doel voor ogen en dit zowel voor de aandeelhouders, stakeholders als de institutionele beleggers.

Het Corporate Governance Charter, dat u vindt op de website van de vennootschap (www.roularta.be onder Roularta op de beurs – het bestuur), zet op exhaustieve en transparante wijze uiteen hoe Roularta Media Group wordt bestuurd en hoe er over dit bestuur verantwoording wordt afgelegd. Het Corporate Governance Charter van de NV Roularta Media Group werd goedgekeurd door de raad van bestuur en wordt op regelmatige basis geüpdatet.

BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN DE INTERNE CONTROLE- EN RISICOBEHEERSYSTEMEN

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

Het middel bij uitstek om risico's op een gestructureerde manier te beheersen zijn de interne audits. Op procesmatige wijze worden risico's gedurende een interne audit geïnventariseerd en vervolgens geanalyseerd. Deze risico-inschatting leidt tot het formuleren van enkele beheersmaatregelen die worden voorgelegd aan de betrokken 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.

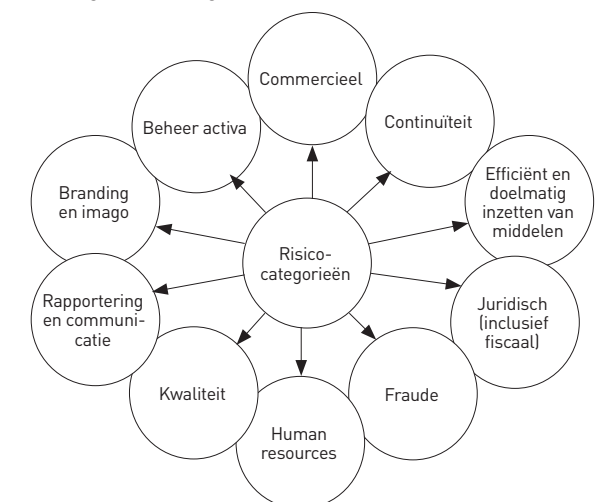
2 Strategische risico's

- ▶ *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
		Impact				

Om de geïdentificeerde risico's efficiënt te kunnen beheren, wordt er gebruikgemaakt van Pentana, een auditsoftware. Van hieruit wordt aan het einde van iedere interne audit een rapportering opgemaakt. Kenmerkend aan deze rapportering is dat er telkens een actieplan wordt opgenomen dat de te implementeren actiepunten bundelt. De voortgang van de implementatie van de opgelijste actiepunten wordt bewaakt in periodieke 'follow-up meetings'.

OPENBAARMAKING BELANGRIJKE DEELNEMINGEN EN TOELICHTING BIJ DE ELEMENTEN OPGESOMD IN ARTIKEL 34 VAN HET KB VAN 14/11/2007, VOOR ZOVER DIE ELEMENTEN VAN AARD Zouden ZIJN EEN GEVOLG TE HEBBEN IN GEVAL VAN EEN OPENBARE OVERNAMEBIEDING

Het kapitaal van de vennootschap bedraagt 80.000.000,00 euro en wordt vertegenwoordigd door 13.141.123 aandelen met dezelfde rechten. Het aandeelhouderschap is als volgt verdeeld:

	Aantal aandelen	%
Koinon Comm.VA ⁽¹⁾	7.480.325	56,92%
S.A. West Investment Holding ⁽¹⁾	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. S.A.	998.725	7,60%
Eigen aandelen	612.825	4,66%
Individuele en institutionele beleggers	2.027.112	15,43%

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

Alle eigen aandelen die de vennootschap in portefeuille heeft, hebben geen stemrecht zolang ze in eigen portefeuille zijn.

Elk aandeel geeft recht op één stem en dit overeenkomstig artikel 33 van de statuten met dien

verstande dat niemand aan de stemming op de algemene vergadering kan deelnemen voor meer dan vijfendertig ten honderd (35%) van het aantal stemmen verbonden aan het geheel van de door de vennootschap uitgegeven aandelen.

Meerdere aandeelhouders waarvan de effecten, overeenkomstig de criteria vervat in artikel 6 § 2 van de Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen in emittenten waarvan aandelen zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt, samengevoegd worden, kunnen samen evenmin aan de stemming op de algemene vergadering deelnemen voor meer dan vijfendertig ten honderd (35%) van het aantal stemmen verbonden aan het geheel van de door de vennootschap uitgegeven aandelen.

De beperkingen vinden evenwel geen toepassing ingeval de stemming betrekking heeft op een wijziging van de statuten van de vennootschap of beslissingen waarvoor krachtens het Wetboek van Vennootschappen een bijzondere meerderheid vereist is.

Tussen de aandeelhouders, Comm.VA Koinon en de S.A. West Investment Holding, werd een aandeelhoudersovereenkomst afgesloten die aanleiding geeft tot een beperking van de overdracht van de effecten.

De statuten en het Corporate Governance Charter van Roularta Media Group bevatten specifieke bepalingen betreffende de (her)benoeming, vorming en evaluatie van bestuurders. De bestuurders worden voor een maximale duur van vier jaar door de algemene vergadering van aandeelhouders benoemd, die hen ook te allen tijde kan ontslaan.

Een besluit tot benoeming of ontslag behoeft de gewone meerderheid van de stemmen. Wanneer een plaats van bestuurder vroegtijdig openvalt, kunnen de overblijvende bestuurders zelf een nieuwe bestuurder benoemen (coöpteren). In dat geval zal de eerstvolgende algemene vergadering de definitieve benoeming doen.

De statuten van de NV Roularta Media Group voorzien in een bindend voordrachtsrecht ten voordele van de Comm.VA Koinon. Op grond van dit voordrachtsrecht wordt de meerderheid van de bestuurders benoemd uit de kandidaten voorgedragen door de Comm.VA Koinon zolang deze laatste rechtstreeks of onrechtstreeks ten minste 35% van de aandelen van de vennootschap bezit.

Beslissingen tot wijziging van de statuten zijn onderworpen aan een bijzonder aanwezigheidsquorum en meerderheidsvereiste. Elke beslissing tot wijziging van de statuten vereist de aanwezigheid, in persoon of bij volmacht, van aandeelhouders die samen minstens de helft van het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen en de goedkeuring van minstens drie vierden van het op de vergadering aanwezige of vertegenwoordigde maatschappelijk kapitaal. Indien het aanwezigheidsquorum niet gehaald is, dan moet een tweede vergadering worden samengeroepen. Tijdens de tweede vergadering geldt het aanwezigheidsquorum niet. De vereiste van een bijzondere meerderheid blijft echter bestaan.

De raad van bestuur is uitdrukkelijk gemachtigd om, in het geval van openbare overnamebiedingen op effecten van de vennootschap, het maatschappelijk kapitaal te verhogen binnen de grenzen voorzien in artikel 607 Wetboek van Vennootschappen door aandelen uit te geven die niet meer dan 10% vertegenwoordigen van de bestaande aandelen ten tijde van een dergelijk openbaar overnamebod. Deze machtiging werd verleend door de buitengewone algemene vergadering van 20 mei 2014 voor een termijn van drie jaar. Aan de algemene vergadering, die op 16 mei 2017 doorgaat, zal worden voorgesteld om deze machtiging te hernieuwen.

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. Aan de algemene vergadering, die op 16 mei 2017 doorgaat, zal worden voorgesteld om de machtiging tot inkoop eigen aandelen te hernieuwen.

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

terugbetaling te vragen van alle of een deel van zijn obligaties.

In het kader van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen werd er door de Comm.VA Koinon op 25/08/2014 als rechtstreekse houder van meer dan 30% van de aandelen Roularta Media Group een actualisatie gedaan van de aanmelding bij de FSMA overeenkomstig artikel 74 § 6 van voormelde wet. De Comm.VA Koinon is een dochteronderneming van de Stichting Administratiekantoor Cerveteri, die gecontroleerd wordt door de heer Rik De Nolf.

SAMENSTELLING EN ACTIVITEITEN-VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS EN DE AANWEZIGHEIDSGRAAD VAN HUN LEDEN

Raad van bestuur

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

- De heer Rik De Nolf, uitvoerend bestuurder en voorzitter van de raad van bestuur (2018).
- Vijf bestuurders die de referentieaandeelhouder vertegenwoordigen en dit overeenkomstig het statutair voordrachtsrecht: de heer Xavier Bouckaert, vaste vertegenwoordiger van de Comm.VA Koinon (2018), mevrouw Lieve Claeys (2018), mevrouw Caroline De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Verana (2020), de heer Joris Claeys, vaste vertegenwoordiger van de NV Cennini Holding (2018) en de heer Francis De Nolf, vaste vertegenwoordiger van de NV Alauda (2019).
- 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 mediaconcern Audax, een veelzijdige organisatie die zich in de breedste zin van het woord bezighoudt met het uitgeven, verspreiden en retailen van media- en aanverwante producten. Hiervoor was de heer Carel Bikkers actief als algemeen directeur van Kwik-Fit Europe BV, de grootste autoserviceketen van Europa.
 - » de heer Koen Dejonckheere, vaste vertegenwoordiger van de NV Invest at Value (2018): De heer Koen Dejonckheere is sinds 2008 CEO van de Gimv. Voordien was hij managing director en hoofd van Corporate Finance bij KBC Securities. Eerder werkte de heer Koen Dejonckheere bij Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate

Finance Europe en de Bank Brussel Lambert. De heer Koen Dejonckheere kan bogen op een uitgebreide ervaring als dealmaker in investment banking en private equity in België en internationaal.

» de heer Marc Verhamme, vaste vertegenwoordiger van de SPRL Mandatum (2018):

De heer Marc Verhamme is tot 1994 CEO geweest van de Noord- en Noordwest-Europese divisie verse producten van Danone. De heer Marc Verhamme is op vandaag industrieel en eigenaar van een aantal kmo's die biologische voedingsmiddelen produceren zoals yoghurt, verse kaas,... met merken zoals MIK en Pur Natur.

De Corporate Governance Code geeft als aanbeveling dat de raad van bestuur wordt voorgezeten door een niet-uitvoerend bestuurder. Afwijkingen van deze aanbeveling moeten volgens de 'comply or explain'-regel worden uitgelegd. Roularta Media Group heeft inderdaad beslist om van deze aanbeveling af te wijken door aan een uitvoerend bestuurder de rol van voorzitter toe te kennen. Gezien de transitiefase die de mediawereld doormaakt door de digitalisering van de maatschappij en de opkomst van nieuwe media, is het belangrijk dat de heer Rik De Nolf actief blijft in het executive management committee als klankbord en adviseur. De heer Rik De Nolf is als voorzitter en uitvoerend bestuurder ook verantwoordelijk voor de externe communicatie en de 'investor relations' van de Groep. Deze actieve uitvoerende rol die aan de voorzitter van de raad van bestuur werd toebedeeld, zorgt voor een betere communicatie en doorstroming van informatie tussen de raad van bestuur en het executive management en draagt in het algemeen bij tot een goede werking van de vennootschap.

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

De raad van bestuur is in 2016 zes keer samengekomen ter bespreking van de resultaten van de vennootschap, het meerjarenplan van de Groep en het budget voor het volgende boekjaar. De secre-

taris van de raad van bestuur, Sophie Van Iseghem staat in voor de verslaggeving van de raden van bestuur en van de comités opgericht door de raad van bestuur.

Overzicht aanwezigheden raden van bestuur in 2016:

Rik De Nolf, voorzitter	6
Xavier Bouckaert, CEO	6
Marc Verhamme, ondervoorzitter	6
Carel Bikkers	6
Joris Claeys	6
Lieve Claeys	6
Caroline De Nolf	6
Francis De Nolf	6
Koen Dejonckheere	6

In het afgelopen jaar vond er ook een samenkomst plaats van de onafhankelijke bestuurders. Voor 2017 staan er zes raden van bestuur op het programma.

Auditcomité

Het auditcomité is samengesteld uit uitsluitend onafhankelijke bestuurders. De leden van het auditcomité beschikken over een collectieve deskundigheid op het gebied van de activiteiten van de vennootschap. De deskundigheid op het gebied van boekhouding en audit van de heer Carel Bikkers, de voorzitter van het auditcomité, blijkt onder meer uit zijn voormalige functie van leidinggevende bij het Nederlandse mediaconcern Audax en uit zijn mandaten als commissaris/toezichthouder bij een aantal Nederlandse vennootschappen.

Het auditcomité is in 2016 vijf keer bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten heeft het auditcomité controle uitgeoefend op de integriteit van de financiële informatie van de vennootschap, heeft het de activiteiten van de interne en externe auditor van nabij opgevolgd en heeft het indien het dit nodig achtte hierover aanbevelingen gedaan aan de raad van bestuur.

Op uitnodiging van de voorzitter wordt het auditcomité bijgewoond door de commissaris, de gedelegeerd bestuurder, de voorzitter van de raad van bestuur, de financieel directeur en de interne auditor.

Overzicht aanwezigheden vergaderingen auditcomité in 2016:

Carel Bikkers, voorzitter	5
Marc Verhamme	5

Benoemings- en remuneratiecomité

De raad van bestuur heeft zoals voorzien in de Corporate Governance Code gebruikgemaakt van de mogelijkheid om één gezamenlijk comité op te richten, namelijk het benoemings- en remuneratiecomité.

Het benoemings- en remuneratiecomité is samengesteld uit uitsluitend niet-uitvoerend bestuurders, waarvan twee onafhankelijke bestuurders en beschikt over de nodige deskundigheid op het gebied van remuneratiebeleid.

De CEO en de uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur nemen met raadgevende stem deel aan de vergaderingen van het benoemings- en remuneratiecomité (cfr. artikel 526 quater Wetboek van Vennootschappen), tenzij wanneer het benoemings- en remuneratiecomité beraadslaagt over de vergoedingen van de CEO en/of de uitvoerend voorzitter van de raad van bestuur. Ook de HR-directeur wordt uitgenodigd op het benoemings- en remuneratiecomité. Het benoemings- en remuneratiecomité kwam twee keer samen in de loop van 2016 met als belangrijkste agendapunten: het opstellen van het remuneratieverslag, de evaluatie van de remuneratie- en bonuspolitiek van het uitvoerend management en de samenstelling van de raad van bestuur en zijn comités.

Overzicht aanwezigheden vergaderingen benoemings- en remuneratiecomité in 2016:

Carel Bikkers	2
Marc Verhamme, voorzitter	2

EVALUATIE RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS

De raad van bestuur voert jaarlijks, onder leiding van de voorzitter en bijgestaan door het benoemings- en remuneratiecomité, een evaluatie uit van zijn omvang, samenstelling, werking en interactie met het uitvoerend management. Deze evaluatie beoogt vier doelstellingen: (i) de werking van de raad van bestuur en zijn comités beoordelen; (ii) nagaan of de belangrijke onderwerpen grondig worden voorbereid en besproken; (iii) de daadwerkelijke bijdrage

van elke bestuurder aan de werkzaamheden van de raad van bestuur nagaan, aan de hand van zijn of haar aanwezigheid bij de raads- en comitévergaderingen en zijn of haar constructieve betrokkenheid bij de besprekingen en de besluitvorming beoordelen; (iv) een vergelijking tot stand brengen tussen de huidige samenstelling van de raad van bestuur en zijn comités en de vooropgestelde gewenste samenstelling.

Jaarlijks beoordelen de niet-uitvoerend bestuurders hun interactie met het senior management en, indien toepasselijk, maken zij voorstellen over aan de voorzitter van de raad van bestuur ter verbetering van deze interactie.

Ook de bijdrage van elke bestuurder wordt op geregelde tijdstippen geëvalueerd. In geval van een herbenoeming vindt er een evaluatie plaats van het engagement en de effectiviteit van de bestuurder.

SAMENSTELLING UITVOEREND MANAGEMENT

Het uitvoerend management van Roularta Media Group bestaat uit het executive management committee en het managementteam (zie blz. 27).

Behoudens de start begin mei 2016 van de heer Jeroen Mouton als CFO van Roularta Media Group, deden er zich in het afgelopen jaar geen wijzigingen voor in de samenstelling van het uitvoerend management.

TEGENSTRIJDIG BELANG

Er waren in de loop van het boekjaar geen tegenstrijdige belangen van vermogensrechtelijke aard die aanleiding gaven tot toepassing van 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 MARKTMISBRUIK

Het protocol ter voorkoming van marktmisbruik legt aan bestuurders, leden van het managementteam en andere personeelsleden of (externe) medewerkers die door de aard van hun functie met vertrouwelijke informatie in contact komen, het verbod op om rechtstreeks, dan wel onrechtstreeks op basis van voorwetenschap te handelen in financiële instrumenten uitgegeven door Roularta Media Group. In het licht van de inwerkingtreding begin juli 2016 van de Europese verordening n°596/2014 inzake marktmisbruik heeft de raad van bestuur het bestaande protocol ter voorkoming van marktmisbruik herwerkt om dit in overeenstemming te brengen met de eengemaakte Europese regelgeving inzake marktmisbruik.

REMUNERATIEVERSLAG

Remuneratie van de uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders op jaarbasis

Het remuneratiebeleid voor de bestuurders (zowel uitvoerende als niet-uitvoerende) kent als uitgangspunt gekwalificeerde bestuurders met de vereiste achtergrond en ervaring op het gebied van de verschillende elementen van het ondernemingsbeleid aan te trekken en te behouden.

Om dit uitgangspunt te realiseren, wordt een remuneratiebeleid gehanteerd dat de toets met de markt kan doorstaan, hierbij rekening houdend met de omvang en de complexiteit van de onderneming en waar mogelijk, gebruikmakend van referentiegegevens.

De niet-uitvoerende bestuurders en uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder ontvangen een vaste remuneratie ter vergoeding van hun lidmaatschap van de raad van bestuur en zitpenningen in functie van hun aanwezigheid op de raden van bestuur en de comités waarvan zij lid zijn.

De hoogte van de bestuurdersbezoldiging wordt bepaald rekening houdend met hun rol als gewoon bestuurder, hun specifieke rollen, zoals voorzitter van de raad van bestuur, voorzitter of lid van een comité, alsook met de daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden en tijdsbesteding.

De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, langetermijn-incentiveprogramma's, voordelen in natura of pensioenplannen. Evenmin worden aan de niet-uitvoerende bestuurders opties of warrants toegekend. Er zijn ook geen bijdragen voor pensioenen of soortgelijke vergoedingen voor bestuurders. De bepalingen omtrent de remuneratie van de niet-uitvoerende bestuurders gelden evenzeer voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder.

Aan de voorzitter van de raad van bestuur en aan de gedelegeerd bestuurder wordt een vaste vergoeding toegekend van 100.000 euro. De ondervoorzitter van de raad van bestuur ontvangt een vaste vergoeding van 50.000 euro. Aan de overige leden van de raad van bestuur wordt een vaste vergoeding van 10.000 euro toegekend, aangevuld met een vergoeding per zitting van de raad van bestuur van 2.500 euro. Aan de leden van de comités van de raad van bestuur (het auditcomité en het benoemings- en remuneratie-

comité) 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 2016

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

Remuneratie leden van het uitvoerend management

De vergoeding van de leden van het uitvoerend management wordt bepaald door de raad van

bestuur op basis van de aanbevelingen van het benoemings- en remuneratiecomité.

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het uitvoerend management moeten de vennootschap toelaten gekwalificeerde en deskundige managers aan te trekken, te behouden en blijvend te motiveren, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden.

De hoogte en structuur van de basisvergoeding van het uitvoerend management worden op regelmatige basis getoetst op hun marktconformiteit door een (internationaal) consulting- & adviesbureau gespecialiseerd op het gebied van bezoldigingen en voordelen.

De vennootschap gaat ervan uit dat het uitgestippelde remuneratiebeleid voor de leden van het uitvoerend management voor de komende twee boekjaren zal worden aangehouden, tenzij uit de toets met de markt blijkt dat er zich aanpassingen opdringen.

In 2016 is het remuneratiebeleid van de leden van het uitvoerend management niet gewijzigd ten opzichte van de voorgaande jaren.

De remuneratie van het uitvoerend management bestaat uit:

- een basisvergoeding conform de opleiding, functie-inhoud, ervaring en anciënniteit;
- een prestatiegebonden bonus gekoppeld voor 30% aan de geconsolideerde resultaten van de Groep en voor 70% aan de prestaties van de businessunit waarvoor de manager verantwoordelijk is. Jaarlijks worden er voor het desbetreffende boekjaar financiële prestatiecriteria vastgelegd op het niveau van de geconsolideerde groepsresultaten. Op het niveau van de businessunits worden jaarlijks financiële dan wel kwalitatieve targets vastgelegd. Na afloop van het boekjaar wordt er door het benoemings- en remuneratiecomité op basis van de vastgelegde prestatiecriteria, die zowel kwantitatief als kwalitatief kunnen zijn, bepaald of en in welke mate de bonus werd gehaald. Op aanbeveling van het benoemings- en remuneratiecomité keurt de raad van bestuur de bonussen van het uitvoerend management goed. De bonus bedraagt maximaal 20% à 25% van het basisjaarloon van de leden van het uitvoerend management. De bonus wordt uitbetaald via een storting in de groepsverzekering van de betrokken manager. Een klein gedeelte van de bonus kan in cash worden uitbetaald en dit op

vraag van de betrokken manager. Er werd niet voorzien in een terugvorderingsrecht ten gunste van de vennootschap in voorkomend geval de variabele remuneratie zou zijn toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens. De toekenning van de bonussen gebeurt pas na de afsluiting van het boekjaar en het uitvoeren door de commissarissen van de nodige controle op de cijfers, zodat de kans op de uitbetaling van een bonus op basis van onjuiste financiële gegevens te verwaarlozen is;

- een langetermijnincentive bestaande uit rechten om aandelen van Roularta Media Group te verwerven. 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.

Overzicht opties uitvoerend management

Jaar van het aanbod	Aantal toegekende opties	Uitoefenprijs in euro	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2006	79.500	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	68.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	79.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
2015	42.500	11,73	01/01-31/12/2019	01/01-31/12/2025

In bovenstaande tabel vindt u een overzicht van de aandelenoptieplannen waarop door de leden van het uitvoerend management werd ingetekend met ook de vermelding van de belangrijkste kenmerken van deze plannen, waaronder de uitoefenprijs en uitoefenperiode.

In de loop van 2016 werden door leden van het uitvoerend management 19.250 opties gelicht aan een uitoefenprijs van 15,71 euro.

Er werden in de loop van 2016 geen nieuwe opties toegekend, noch zijn er opties die werden toegekend aan het uitvoerend management vervallen.

Aan de CEO, de Comm.VA Koinon, met vaste vertegenwoordiger de heer Xavier Bouckaert, werd in 2016 een vaste vergoeding toegekend van bruto 644.771,36 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 committee en leden managementteam) werden volgende bruto-vergoedingen toegekend:

- basissalarissen en gefactureerde vergoedingen van 1.888.983,30 euro;
- een totaal bedrag aan bonussen van 223.500,00 euro waarvan 80.000,00 euro in cash werd uitbetaald en 143.500,00 euro werd gestort in de groepsverzekering;
- de bijdragen voor pensioenen in het boekjaar 2016 bedragen in totaal 84.982,70 euro waarvan 73.615,51 euro stortingen in een pensioenplan van het type toegezegde-bijdragenregeling en 11.367,19 euro stortingen in een spaar-/groepsverzekering;
- en overige componenten ten bedrage van 47.121,66 euro waarvan 35.113,20 euro forfaitaire kosten eigen aan de werkgever en 12.008,46 euro aan werkgeversbijdragen voor maaltijdcheques.

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	2016	2015
Omzet		3	276.464	290.226
Geproduceerde vaste activa			2.098	1.710
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen			-67.762	-72.785
Diensten en diverse goederen		4	-101.638	-102.880
Personeelskosten		5	-91.389	-91.839
Andere bedrijfsopbrengsten		7	4.158	6.302
Andere bedrijfskosten		7	-5.720	-12.654
Herstructureringskosten: kosten		8		-3.535
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		16	18.194	19.053
EBITDA			34.405	33.598
Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen			-9.518	-2.077
<i>Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa</i>			-10.248	-9.329
<i>Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen</i>		6	42	914
<i>Voorzieningen</i>			688	8.556
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>			0	-2.218
Herstructureringskosten: voorzieningen		8	0	-158
Bedrijfsresultaat - EBIT			24.887	31.363
Financieringsopbrengsten		9	1.413	1.308
Financieringskosten		9	-6.100	-6.749
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten			20.200	25.922
Belastingen op het resultaat		10	72	46.089
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten			20.272	72.011
Resultaat van de beëindigde activiteiten		11	0	-7.770
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			20.272	64.241
Toerekenbaar aan:				
Minderheidsbelangen			-1.201	-127
Aandeelhouders van Roularta Media Group			21.473	64.368
Winst per aandeel	in euro	Toelichting	2016	2015
Van voortgezette en beëindigde activiteiten				
Gewone winst per aandeel		12	1,72	5,16
Verwaterde winst per aandeel		12	1,70	5,14
Van voortgezette activiteiten				
Gewone winst per aandeel		12	1,72	5,78
Verwaterde winst per aandeel		12	1,70	5,76

2. GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

	in duizend euro	2016	2015
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen		20.272	64.241
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode			
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>			
Omrekeningsverschillen		-12	-34
<i>Niet-gerealiseerde resultaten van de periode die later niet geherklasseerd kunnen worden naar winst-en-verliesrekening</i>			
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen		-1.098	-147
Uitgestelde belastingen m.b.t. niet-gerealiseerde perioderesultaten		372	-76
Aandeel in niet-herklasseerbare andere elementen van het resultaat van joint ventures en geassocieerde ondernemingen		-280	
Niet-gerealiseerde perioderesultaten		-1.018	-257
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		19.254	63.984
Toerekenbaar aan:			
Minderheidsbelangen		-1.201	-127
Aandeelhouders van Roularta Media Group		20.455	64.111

3. GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA	in duizend euro	Toelichting	2016	2015
Vaste activa			307.445	319.007
Immateriële activa	14		84.399	86.158
Goodwill	14		0	5
Materiële vaste activa	15		56.023	57.025
Deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode	16		127.722	120.735
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen	17		2.470	2.844
Handelsvorderingen en overige vorderingen	18		15.568	31.479
Uitgestelde belastingvorderingen	19		21.263	20.761
Vlottende activa			135.756	130.674
Vorraden	20		6.236	5.464
Handelsvorderingen en overige vorderingen	18		73.989	81.867
Belastingvorderingen			284	390
Geldbeleggingen	21		46	46
Geldmiddelen en kasequivalenten	21		50.565	38.496
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			4.636	4.411
Totaal activa			443.201	449.681

PASSIVA	in duizend euro	Toelichting	2016	2015
Eigen vermogen			224.055	209.517
Eigen vermogen - aandeel van de Groep			222.293	207.649
<i>Geplaatst kapitaal</i>	22		80.000	80.000
<i>Eigen aandelen</i>	22		-23.931	-24.376
<i>Overgedragen winsten</i>			163.224	148.159
<i>Overige reserves</i>	22		2.966	3.820
<i>Omrekeningsverschillen</i>			34	46
Minderheidsbelangen			1.762	1.868
Langlopende verplichtingen			118.842	123.862
Voorzieningen	24		7.380	8.417
Personeelsbeloningen	26		5.079	3.527
Uitgestelde belastingschulden	19		521	521
Financiële schulden	27		105.825	111.360
Handelsschulden	28		0	0
Overige schulden	28		37	37
Kortlopende verplichtingen			100.304	116.302
Financiële schulden	27		2.229	2.862
Handelsschulden	28		42.266	48.086
Ontvangen vooruitbetalingen	28		17.582	19.841
Personeelsbeloningen	28		13.497	18.008
Belastingenschulden	28		771	1.630
Overige schulden	28		16.242	20.277
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	28		7.717	5.598
Totaal passiva			443.201	449.681

4. GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	in duizend euro	Toelichting	2016	2015
Cashflow uit operationele activiteiten				
Nettoresultaat van de geconsolideerde ondernemingen			20.272	64.204
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop de equitymethode is toegepast	16		-18.194	-19.549
Belastingen op het resultaat	10 & 11		-72	-46.089
Intrestkosten			6.100	7.122
Intrestopbrengsten (-)			-1.413	-1.295
Meer- (-) / minderwaarde (+) op realisatie immateriële en materiële vaste activa			17	-678
Meer- (-) / minderwaarde (+) op bedrijfsafsplittings			-398	4.620
Dividenden ontvangen van geassocieerde ondernemingen en joint ventures			11.741	16.667
Niet-monetaire posten			10.036	-1.337
<i>Afschrijving op (im)materiële activa</i>	14 & 15		10.248	9.339
<i>Bijzondere waardeverminderingen</i>	14			2.218
<i>Kosten m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen</i>	5		152	16
<i>Opbrengsten (-) / kosten (+) uit afgeleide financiële instrumenten die geen afdekkingsinstrumenten zijn</i>	9			-293
<i>Toevoeging (+) / terugname (-) op provisies</i>			-688	-11.403
<i>Niet-gerealiseerde winst (-) / verlies (+) op wisselkoersverschillen</i>				-1
<i>Andere niet-monetaire posten</i>			324	-1.213
Brutocashflow uit operationele activiteiten			28.089	23.665
Mutatie van de kortlopende handelsvorderingen			7.939	8.590
Mutatie van de overige kortlopende vorderingen en de over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			809	-7.726
Mutatie van de voorraden			-734	547
Mutatie van de handelsschulden			-5.820	-20.744
Mutatie van de overige kortlopende verplichtingen			-10.707	-466
Overige mutaties van het werkkapitaal (a)			2.134	-303
Mutatie van het werkkapitaal			-6.379	-20.102
Betaalde belastingen op het resultaat			-1.014	-59
Betaalde intresten			-6.067	-7.388
Ontvangen intresten			196	1.290
NETTOCASHFLOW UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN (A)			14.825	-2.594

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

Cashflow met betrekking tot investeringen				
Immateriële activa - aanschaffingen	14		-3.090	-3.172
Materiële activa - aanschaffingen	15		-4.448	-2.288
Immateriële activa - andere mutaties				-64
Materiële activa - andere mutaties			34	1.415
Nettokasstroom met betrekking tot overnames	32		-450	-1.622
Nettokasstroom met betrekking tot afstotingen	33 (*)		16.000	12.782
Nettokasstroom m.b.t. leningen aan deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode			142	-725
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - aanschaffingen	17			
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen - andere mutaties			14	1.137
Mutatie van geldbeleggingen				780
NETTOCASHFLOW MET BETREKKING TOT INVESTERINGEN (B)			8.202	8.243
Cashflow uit financieringsactiviteiten				
Betaalde dividenden			-6.253	0
Eigen aandelen			445	271
Andere mutaties in het eigen vermogen			924	-89
Ontvangsten van kortlopende financiële schulden			0	834
Terugbetaling van kortlopende financiële schulden			-2.279	-2.976
Terugbetaling van langlopende financiële schulden			-3.938	0
Afname van langlopende vorderingen			143	54
NETTOCASHFLOW UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN (C)			-10.958	-1.906
TOTAAL MUTATIE GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN (A+B+C)			12.069	3.743
Geldmiddelen en kasequivalenten, openingsbalans			38.496	34.753
Geldmiddelen en kasequivalenten, eindbalans			50.565	38.496
Nettomutatie geldmiddelen en kasequivalenten			12.069	3.743

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

Toelichting bij het geconsolideerd kasstroomoverzicht

De normalisatie in 2016 van de kasstroom uit operationele activiteiten t.o.v. 2015, waar de afstotingen i.v.m. de Franse activiteiten nog mee opgenomen zijn, zorgt voor 15 M€. Bij de kasstroom met betrekking tot investeringen is er in 2016 de inkomst van 16 M€ afkomstig van de inning van de langetermijnvordering t.o.v. de groep Altice voor de afgestoten Franse activiteiten, naast de capexuitgave van 8 M€. De kasstroom uit financieringsactiviteiten in 2016 bestaat hoofdzakelijk uit de betaling van 6 M€ dividend en de terugbetaling van bankschulden ten belope van 6 M€.

5. GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

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

2015	in duizend euro	Geplaatst kapitaal	Eigen aandelen	Overgedragen winsten	Overige reserves	Omrekeningsverschillen	Minderheidsbelangen	Totaal eigen vermogen
Balans per 01/01/2015		203.225	-24.647	-36.955	1.574	80	2.475	145.752
Gerealiseerde en niet-gerealiseerde perioderesultaten				64.368	-223	-34	-127	63.984
Kapitaalvermindering (-)		-123.225		123.225				0
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging					-8			-8
Verrichtingen met eigen aandelen			271					271
Waardering van op aandelen gebaseerde betalingen					16			16
Dividend uitbetaald aan minderheidsaandeelhouders							-94	-94
Overige toename / afname				-2.479	2.461		-386	-404
Balans per 31/12/2015		80.000	-24.376	148.159	3.820	46	1.868	209.517

Zie Toelichting 22 voor details.

TOELICHTING BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

TOELICHTING 1 - BELANGRIJKSTE GEHANTEERDE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Presentatiebasis

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRSs) uitgegeven door de International Accounting Standards Board (IASB), en met de interpretaties uitgegeven door het International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) van de IASB die door de Europese Commissie zijn goedgekeurd.

De geconsolideerde jaarrekening geeft een algemeen overzicht van de activiteiten van de Groep en de behaalde resultaten. Ze geeft een getrouw beeld van de financiële positie, de financiële prestaties en de kasstromen van de entiteit, en is opgesteld in de veronderstelling dat de continuïteit gewaarborgd is.

De geconsolideerde jaarrekening werd door de raad van bestuur op 10 april 2017 goedgekeurd en kan gewijzigd worden tot de algemene vergadering van 16 mei 2017.

Nieuwe en herziene IFRS-standaarden en interpretaties

Volgende standaarden en interpretaties werden van toepassing in 2016:

- 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 11 *Gezamenlijke overeenkomsten – Verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijke bedrijfsactiviteiten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).
- Aanpassing van IAS 1 *Presentatie van de jaarrekening – Initiatief rond informatieverschaffing* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).
- Aanpassing van IAS 16 en IAS 38 *Materiële en immateriële vaste activa – Verduidelijking van aan-*

vaardbare afschrijvingsmethodes (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2016).

- Aanpassing van IAS 19 *Personeelsbeloningen – Werknemersbijdragen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 februari 2015).

De toepassing van deze IFRS-normen vanaf 2016 had geen significante invloed op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep.

Volgende standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd, maar nog niet van toepassing voor het boekjaar beginnend op 1 januari 2016:

- IFRS 9 *Financiële instrumenten* en de daaropvolgende aanpassingen (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018).
- 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).
- IFRS 16 *Leaseovereenkomsten* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2019, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Verbeteringen aan IFRS (2014-2016) (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2017 of 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IFRS 2 *Classificatie en waardering van op aandelen gebaseerde betalingstransacties* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IFRS 4 *Verzekeringscontracten – Toepassing van IFRS 9 Financiële instrumenten met IFRS 4* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- Aanpassing van IFRS 10 en IAS 28 *Verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture* (ingangsdatum voor onbepaalde duur uitgesteld, waardoor de goedkeuring binnen de Europese Unie eveneens werd uitgesteld).

- Aanpassing van IAS 7 *Het kasstroomoverzicht – Initiatief rond informatieverzorging* (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 40 *Overdracht van vastgoedbeleggingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).
- IFRIC 22 *Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen* (toepasbaar voor boekjaren vanaf 1 januari 2018, maar nog niet goedgekeurd binnen de Europese Unie).

Het basisprincipe van IFRS 15 *Opbrengsten uit contracten met klanten* (toepasbaar voor de boekjaren vanaf 2018) is dat een onderneming opbrengsten moet verantwoorden voor geleverde goederen of diensten ter hoogte van het bedrag waarop de onderneming verwacht recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten. Om het basisprincipe toe te kunnen passen, moet een onderneming de volgende stappen doorlopen:

1. Identificeren van het contract met een klant.
2. Identificeren van prestatieverplichtingen in het contract.
3. Vaststellen van transactieprijs.
4. Alloceren van de transactieprijs aan de prestatieverplichtingen in het contract.
5. Verantwoorden van opbrengsten op het moment dat de onderneming een prestatieverplichting vervult.

Roularta heeft haar werkzaamheden om de impact van deze nieuwe standaard op de financiële staten te bepalen nog niet afgerond. Uit een eerste analyse blijkt echter dat er geen materiële impact is op de resultaten van de Groep. Een verdere detailanalyse gebeurt in 2017.

De Groep heeft niet de intentie deze nieuwe standaard vóór 2018 toe te passen.

De nieuwe standaard IFRS 16 *Leaseovereenkomsten*, die in de plaats treedt van IAS 17 *Leaseovereen-*

komsten 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. In Toelichting 29 is de informatie met betrekking tot de nu geboekte financiële en operationele lease opgenomen.

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 entiteit/joint venture (wanneer Roularta Media Group NV enkel recht heeft op het nettoactief).

Geassocieerde ondernemingen zijn ondernemingen waarin Roularta Media Group NV, rechtstreeks of onrechtstreeks, een invloed van betekenis heeft en die geen dochterondernemingen of gezamenlijke overeenkomsten zijn. Dit is verondersteld het geval te zijn indien de Groep ten minste 20% van de stemrechten verbonden met de aandelen bezit.

De opgenomen financiële informatie met betrekking tot deze ondernemingen is opgesteld volgens de grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep. Wanneer de Groep gezamenlijke zeggenschap in een joint venture verwerft of een invloed van betekenis in een geassocieerde onderneming verwerft, wordt het aandeel in de verworven activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen initieel geherwaardeerd tegen de reële waarde op de overnamedatum en verwerkt volgens de equitymethode.

Indien de overnamevergoeding meer bedraagt dan de reële waarde van het verworven aandeel in de overgenomen activa, passiva en voorwaardelijke verplichtingen wordt dit verschil als goodwill opgenomen. Is de aldus berekende goodwill negatief, dan wordt dit verschil onmiddellijk in het resultaat verwerkt. Daarna wordt het aandeel van de Groep in het resultaat van joint ventures en geassocieerde ondernemingen overeenkomstig de equitymethode in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen tot de dag dat er een einde komt aan de gezamenlijke zeggenschap of de invloed van betekenis.

Wanneer het aandeel van de Groep in de verliezen van een joint venture of geassocieerde onderneming groter wordt dan de boekwaarde van de deelneming, wordt de boekwaarde op nul gezet en worden bijkomende verliezen enkel nog opgenomen in de mate dat de Groep bijkomende verplichtingen op zich genomen heeft. In dit geval wordt het gecumuleerde verlies opgenomen onder de rubriek voorzieningen voor overige risico's en kosten.

Niet-gerealiseerde winsten uit transacties met joint ventures en geassocieerde ondernemingen worden geëlimineerd ten belope van het belang van de Groep tegenover de deelneming in de joint venture of de geassocieerde onderneming.

De nettoboekwaarde van deelnemingen in joint ventures en geassocieerde ondernemingen wordt opnieuw geëvalueerd indien er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering, of indicaties dat eerder opgenomen bijzondere waardeverminderingen niet langer gerechtvaardigd zijn. De deelnemingen in joint ventures en geassocieerde ondernemingen in de balans omvatten ook de boekwaarde van gerelateerde goodwill.

Het aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures wordt opgenomen in het bedrijfsresultaat van de Groep.

Verwervingen van dochterondernemingen

De overnameprijs (de overgedragen vergoeding van een bedrijfscombinatie) wordt gewaardeerd als het totaal van de reële waarde op de overnamedatum van de overgedragen activa, aangegane of overgenomen verplichtingen en de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen. De overnameprijs omvat ook alle activa en verplichtingen die voortvloeien uit een voorwaardelijke-vergoedingsregeling.

Overnamegerelateerde kosten worden verwerkt als lasten in de periode waarin deze kosten gemaakt worden.

De verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen worden gewaardeerd tegen hun reële waarde op de overnamedatum.

Voor elke bedrijfscombinatie wordt enig minderheidsbelang in de overgenomen partij gewaardeerd tegen reële waarde of tegen het evenredige deel van het minderheidsbelang in de identificeerbare netto-activa van de overgenomen partij. De keuze van de waarderingsgrondslag wordt gemaakt op een transactie-per-transactiebasis.

Verwervingen van dochterondernemingen vóór 1 januari 2010

Deze worden geboekt in overeenstemming met de vorige versie van IFRS 3.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Een transactie in vreemde valuta wordt, bij eerste opname in de functionele valuta, opgenomen door op het bedrag in vreemde valuta de contante wisselkoers toe te passen die op de datum van de transactie geldt. Op iedere balansdatum worden de monetaire posten die in een vreemde valuta luiden, omgerekend op basis van de slotkoers.

Niet-monetaire activa en verplichtingen worden omgezet tegen de wisselkoers op datum van de transactie. Valutakoersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van monetaire posten of

uit de omrekening van de monetaire posten tegen een koers die verschilt van de koers waartegen ze bij eerste opname zijn omgerekend, worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, als andere bedrijfsopbrengsten of -kosten, in de periode dat ze zich voordoen.

Jaarrekeningen van buitenlandse entiteiten

Monetaire en niet-monetaire activa en verplichtingen van buitenlandse entiteiten, waarvan de functionele valuta niet de valuta is van een economie met hyperinflatie en die verschillend is van de euro, worden omgerekend tegen de slotkoers op de balansdatum. De baten en lasten voor elke winst-en-verliesrekening (met inbegrip van de vergelijkende cijfers) worden omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata. Alle resulterende valutakoersverschillen worden als een afzonderlijke component van het eigen vermogen opgenomen.

Immateriële activa andere dan goodwill

Immateriële activa omvatten de van derden verworven of door inbreng verkregen titels, software, concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten, alsook intern gegenereerde software.

Onderzoeksuitgaven, ondernomen met het oog op het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technische kennis en inzichten, worden als kosten in de jaarrekening genomen op het ogenblik dat ze zich voordoen.

Ontwikkelingsuitgaven, waarbij de resultaten van het onderzoek worden toegepast in een plan of een ontwerp voor de productie van nieuwe of aanzienlijk verbeterde producten en processen, worden enkel in de balans opgenomen indien het product of het proces technisch of commercieel uitvoerbaar is, de Groep voldoende middelen ter beschikking heeft ter voltooiing ervan en er kan aangetoond worden dat het actief waarschijnlijk toekomstige economische voordelen zal genereren.

Het geactiveerde bedrag omvat de kosten van materialen, directe loonkosten en een evenredig deel van de overheadkosten.

De immateriële activa worden geboekt aan hun kostprijs verminderd met de eventuele cumulatieve

afschrijvingen en de eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

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

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

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

Goodwill

Goodwill wordt bij verwerving van dochterondernemingen vanaf overnamedatum opgenomen voor het surplus van enerzijds het totaal van de reële waarde van de overgedragen vergoeding, het bedrag van eventuele minderheidsbelangen en (in een bedrijfscombinatie die in verschillende fasen wordt gerealiseerd) de reële waarde van het voorheen aangehouden aandelenbelang over anderzijds het nettosaldo van de verworven identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen. Indien dit totaal, ook na herbeoordeling, resulteert in een

negatief bedrag, wordt deze winst onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Conform IFRS 3 wordt goodwill niet afgeschreven maar minstens elk jaar onderworpen aan een test op bijzondere waardevermindering, dus ook telkens er een aanwijzing bestaat dat een kasstroomgenererende entiteit mogelijk een waardevermindering heeft ondergaan.

Goodwill opgelopen bij verwerving van joint ventures of geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen in de boekwaarde van de betreffende participatie en niet apart op waardeverminderingen getest, de volledige boekwaarde van de investering wordt getest als één enkel actief volgens de bepalingen van IAS 36 *Bijzondere waardevermindering van activa*.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. 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 duur van de erfpacht
 - » herinrichting met 10 jaar waardevolle meerwaarde
- 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 geen vooruitbetalingen 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 gevalueerd. 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 gevalueerd aan marktwaarde.

Vorraden

Vorraden worden gevalueerd 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 gevalueerd 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 aangehouden 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 equity-

methode van consolidatie toe te passen als dit op het moment van de verkoop leidt tot het verlies van haar invloed van betekenis in de geassocieerde onderneming of joint venture.

Nadat de verkoop heeft plaatsgevonden neemt de Groep het overblijvende stuk van de deelneming in de geassocieerde onderneming of joint venture op volgens de criteria van IAS 39 *Financiële instrumenten* tenzij het overblijvende stuk nog steeds een geassocieerde onderneming of joint venture is. In dit laatste geval gebruikt de Groep de equitymethode van consolidatie (zie waarderingsregel in verband met gezamenlijke overeenkomsten en geassocieerde ondernemingen hiervoor).

Vaste activa en groepen activa opgenomen als activa aangehouden voor verkoop worden gewaardeerd aan de lagere van de boekwaarde of de marktwaarde verminderd met transactiekosten.

Eigen aandelen

Eigen aandelen worden in mindering gebracht van het eigen vermogen en gerapporteerd in het mutatieoverzicht van het eigen vermogen. Er wordt geen winst of verlies opgenomen op de inkoop, verkoop, uitgifte of intrekking van eigen aandelen.

Voorzieningen

Voorzieningen worden aangelegd wanneer de Groep een bestaande (in rechte afdwingbare of feitelijke) verplichting heeft ten gevolge van een gebeurtenis in het verleden, wanneer het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen, vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen, en als het bedrag van de verplichting op betrouwbare wijze kan worden geschat.

Indien de Groep verwacht dat sommige of alle uitgaven die vereist zijn om een voorziening af te wikkelen zullen worden vergoed, wordt de vergoeding opgenomen als en slechts als het vrijwel zeker is dat de vergoeding zal worden ontvangen.

Reorganisatie

Een voorziening voor reorganisatie wordt aangelegd indien de Groep een gedetailleerd formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en indien

de tenuitvoerlegging van het reorganisatieplan is begonnen, of de belangrijkste kenmerken van het reorganisatieplan zijn meegedeeld aan de betrokkenen.

Personeelsvoordelen

Pensioenverplichtingen

Binnen de Groep bestaan een aantal 'toegezegde-bijdragenregelingen'. Deze plannen zijn in België echter wettelijk onderworpen aan minimale gegarandeerde rendementen. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling. Deze regelingen die gefinancierd zijn door groepsverzekeringen, werden tot voor 2015 verwerkt als toegezegde-bijdragenregelingen. De nieuwe wetgeving die van kracht werd in december 2015 bracht de verplichte kwalificatie als toegezegd-pensioenregeling met zich mee. De contante waarde van de brutoverplichting wordt berekend volgens de projected unit credit-methode, met actuariële berekening die op elk jaareinde gebeurt.

Voor de toegezegd-pensioenregelingen worden de voorzieningen gevormd door de actuariële huidige waarde te berekenen van toekomstige tussenkomsten aan de betrokken werknemers. Toegezegd-pensioenkosten worden onderverdeeld in twee categorieën:

- aan het dienstjaar en vorige dienstjaren toegerekende pensioenkosten, winsten en verliezen op inperkingen en afwikkelingen;
- nettorentekosten of -inkomsten.

De kosten van verstreken 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 ruilvereenkomsten betreffen transacties tussen twee partijen waarbij niet-gelijke diensten en goederen aan elkaar verkocht worden. Deze transacties worden gewaardeerd op basis van de geldende marktprijs, rekening houdend met de van toepassing zijnde kortingen die ook toepasselijk zijn op gelijkaardige transacties die geen ruil uitmaken.

Financieringskosten

Financieringskosten worden als last opgenomen in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Bijzondere waardeverminderingen

Voor de activa van de Groep wordt in overeenstemming met IAS 36 op elke balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. Indien

dergelijke indicaties aanwezig zijn, dient de realiseerbare waarde van het actief te worden geschat. De realiseerbare waarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de reële waarde minus de verkoopkosten en zijn bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt opgenomen indien de boekwaarde van een actief, of de kasstroomgenererende eenheid 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 (Deze Week, De Zondag, Steps,...), Free Press andere landen (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad), Entertainment België.

Het bepalen van de bedrijfswaarde is gebaseerd op het discounted cashflowmodel, met name de verdiscontering van de toekomstige kasstromen voortvloeiend uit voortgezette exploitatie van de eenheid, waarbij door het management uitgegaan is van een kasstroomprognose op basis van een businessplan op vijf jaar. De toekomstige kasstromen worden verdisconteerd op basis van een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet. Om de kasstroomprognoses te bepalen na de laatste budgetperiode worden ze geëxtrapoleerd op basis van een groeivoet.

Bij het bepalen van de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet en de groeivoet is rekening gehouden met het rentepercentage en het risicoprofiel voor Roularta Media Group als geheel. De veronderstellingen zijn toegepast op alle kasstroomgenererende eenheden van de Groep.

Het bepalen van de reële waarde min verkoopkosten is gebaseerd ofwel op een empirische methode, waarbij een transactiemultiple, verkregen uit ver-

gelijkbare transacties in de mediasector en uit ervaringsgegevens, werd toegepast op het criterium omzet, ofwel op een marktwaarde gebaseerd op gelijkaardige transacties in de markt.

Afgeleide financiële instrumenten

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

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

Hedge accounting wordt toegepast bij het afdekken van kasstromen of reële waarde in zoverre de afdekkingen voldoen aan de hedge-accountingvereisten, de nodige documentatie voorhanden is en de afdekking effectief is.

Reëlewaardeafdekking

Wanneer afgeleide financiële instrumenten de veranderingen in de reële waarde van een opgenomen actief of verplichting, of een niet-opgenomen vaststaande toezegging indekken, worden deze financiële instrumenten gekwalificeerd als reëlewaardeafdekking. Ze worden gewaardeerd aan reële waarde en geboekt in de rubriek 'financiële derivaten'. De winsten of verliezen op de afdekkingsinstrumenten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, ook het afgedekte risico wordt gewaardeerd aan reële waarde, waarbij de winsten of verliezen opgenomen worden in de winst-en-verliesrekening.

Kasstroomafdekkingen

Veranderingen in reële waarde van een afdekkingsinstrument dat voldoet als een effectieve kasstroomafdekking worden in het eigen vermogen verwerkt, meer bepaald in de afdekkingsreserve.

Derivaten die niet bestempeld worden als afdekkingsinstrument

Sommige afdekkingstransacties komen niet in aanmerking voor hedge accounting volgens de specifieke criteria van IAS 39 *Financiële instrumenten: opname en waardering*, hoewel zij een economische afdekking bieden volgens het risicobeleid van de Groep. Wijzigingen in de reële waarde van dergelijke

instrumenten worden rechtstreeks in het resultaat opgenomen.

Cruciale beoordelingen en belangrijkste bronnen van 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 14).
- 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 18).
- Voorziening voor personeelsbeloningen: de toegezegd-pensioenverplichtingen zijn gebaseerd op actuariële veronderstellingen zoals de disconteringsvoet en het verwachte rendement op fondsbeleggingen (zie Toelichting 26).

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.

2016	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Omzet van het segment		295.220	182.729	-1.543	476.406	-199.942	276.464
<i>Omzet externe klanten</i>		294.393	182.013		476.406	-199.942	276.464
<i>Omzet uit transacties met andere segmenten</i>		827	716	-1.543	0	0	0
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		-10.633	-6.806		-17.439	7.191	-10.248
Waardeverminderingen op voorraden en vorderingen en voorzieningen		665	-275		390	340	730
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-1.134	0		-1.134	19.328	18.194
Bedrijfsresultaat (EBIT)		10.640	24.132		34.772	-9.885	24.887
Financieringsopbrengsten		1.529	23	-118	1.434	-21	1.413
Financieringskosten		-6.111	-270	118	-6.263	163	-6.100
Belastingen op het resultaat		-786	-8.885		-9.671	9.743	72
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		5.272	15.000		20.272	0	20.272

2016	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		5.272	15.000		20.272	0	20.272
Toerekenbaar aan:							
Minderheidsbelangen		-1.200	-1		-1.201	0	-1.201
Aandeelhouders van Roularta Media Group		6.472	15.001		21.473	0	21.473
Activa		442.496	215.259	-114.576	543.179	-99.978	443.201
- waarvan boekwaarde van deelnemingen gewaardeerd volgens de equitymethode		761	0	0	761	126.378	127.139
- waarvan toevoeging aan immateriële vaste activa, goodwill en materiële vaste activa		7.783	35.270		43.053	-35.516	7.537
Verplichtingen		227.499	110.933	-19.309	319.123	-99.977	219.146
De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:							
<i>Publiciteit</i>		141.098	135.589		276.687	-134.657	142.030
<i>Abonnementen en losse verkoop</i>		84.413	14.909		99.322	-35.319	64.003
<i>Overige diensten en goederen</i>		68.882	31.515		100.397	-29.966	70.431

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
Bedrijfsresultaat (EBIT)		16.281	24.256		40.537	-9.174	31.363
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
Nettoresultaat van de voortgezette activiteiten		55.617	16.394		72.011	0	72.011

2015	in duizend euro	Printed Media	Audio-visuele Media	Eliminaties tussen segmenten	Gecombineerd totaal	Impact IFRS 11	Geconsolideerd totaal
Nettoresultaat van de beëindigde activiteiten		-7.770			-7.770	0	-7.770
Toerekenbaar aan:							
Minderheidsbelangen		-126	-1		-127	0	-127
Aandeelhouders van Roularta Media Group		47.973	16.395		64.368	0	64.368
Activa		455.573	180.852	-114.322	522.103	-72.422	449.681
- 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
Verplichtingen		247.850	83.789	-19.055	312.584	-72.420	240.164
De omzet externe klanten is als volgt uit te splitsen:							
Publiciteit		146.807	132.816		279.623	-131.410	148.213
Abonnementen en losse verkoop		86.450	0		86.450	-20.477	65.973
Overige diensten en goederen		74.224	30.730		104.954	-28.914	76.040

II. Geografische informatie

De geografische segmentinformatie is opgedeeld in twee geografische markten waarop RMG actief is: België en overige landen (Nederland, en in 2015 ook nog 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.

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

(*) 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

De omzet van de Groep bestaat uit:

Omzet	in duizend euro	2016	2015
Publiciteit		142.030	148.213
Abonnementen en losse verkoop		64.003	65.973
Drukwerk voor derden		47.098	49.899
Line extensions & overige diensten en goederen		23.333	26.141
Totale omzet		276.464	290.226

De omzet uit ruilvereenkomsten bedraagt 18.060 K€ (2015: 18.367 K€).

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

Gecorrigeerde omzet	in duizend euro	2016	2015
Publiciteit		142.030	147.595
Abonnementen en losse verkoop		64.005	65.782
Drukwerk voor derden		47.098	49.899
Line extensions & overige diensten en goederen		23.294	26.140
Gecorrigeerde omzet		276.427	289.416
Wijzigingen in de consolidatiekring		37	810
Totale omzet		276.464	290.226

De geconsolideerde omzet van 2016, die volgens IFRS 11 geen rekening houdt met joint ventures, waaronder Mediaaan en Plus Magazine (in België, Nederland en Duitsland), kent een lichte daling (-4,7%, van 290 naar 276 M€). De afname van de reclame-inkomsten bij Local Media en de magazines (-6%) wordt afgezet tegen een sterke prestatie van de reclame-inkomsten voor internet (+14%). De abonnementen omzet is quasi stabiel (-1%). De losse verkoop (-9%) daalt door het wegvallen van de Belgische verkoop van Point de Vue. Daarnaast is er minder commercieel drukwerk van de vroegere Franse magazines van de Groep (-6%).

TOELICHTING 4 - DIENSTEN EN DIVERSE GOEDEREN

De diensten en diverse goederen van de Groep bestaan uit:

	in duizend euro	2016	2015
Transport- en distributiekosten		-18.132	-17.645
Marketing- en promotiekosten		-22.727	-23.139
Commissielonen		-4.846	-4.498
Erelonen		-26.352	-27.413
Huur (operationele lease)		-12.075	-12.181
Energie		-2.207	-2.443
Onderaannemers en diverse leveringen		-10.939	-11.179
Bestuurdersbezoldigingen		-419	-463
Uitzendkrachten		-2.326	-1.960
Verplaatsings- en onthaalkosten		-692	-1.150
Verzekeringen		-429	-241
Diverse diensten en diverse goederen		-494	-568
Totale diensten en diverse goederen		-101.638	-102.880

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 1.242 K€ of 1,2% gedaald t.o.v. vorig jaar. De grootste daling binnen de diensten en diverse goederen is terug te vinden bij de erelonen.

TOELICHTING 5 - PERSONEELSKOSTEN

	in duizend euro	2016	2015
Lonen en wedden		-63.053	-62.545
Socialezekerheidsbijdragen		-21.204	-22.323
Op aandelen gebaseerde betalingen		-152	-16
Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding		-3.084	-3.121
Overige personeelskosten		-3.896	-3.834
Totaal personeelskosten		-91.389	-91.839

Kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding in 2016 hebben voornamelijk betrekking op lasten voor toegezegde-bijdragenregelingen ten belope van 2.892 K€ (2015: 2.926 K€).

Dit betreft voornamelijk Belgische regelingen gefinancierd door groepsverzekeringen die vanaf 2015 onder IFRS als een toegezegd-pensioenregeling beschouwd worden, zie Toelichting 26.

Tewerkstelling in voltijdse equivalenten	2016	2015
Gemiddeld aantal werknemers	1.350	1.374
Aantal werknemers op het einde van het boekjaar	1.354	1.364

TOELICHTING 6 - WAARDEVERMINDERINGEN OP VOORRADEN EN VORDERINGEN

	in duizend euro	2016	2015
Waardevermindering op voorraden		-321	-168
Terugname van waardevermindering op voorraden		359	
Waardevermindering op handelsvorderingen		-4.139	-4.146
Terugname van waardevermindering op handelsvorderingen		4.143	4.594
Terugname van waardevermindering op leningen			634
Totaal waardeverminderingen op voorraden en vorderingen		42	914

Op basis van de evaluatie per einde boekjaar worden de waardevermindering op de voorraad Roularta Books en de waardevermindering op handelsvorderingen einde vorig boekjaar teruggenomen en wordt een nieuwe waardevermindering geboekt.

In 2016 is er netto 38 K€ waardevermindering teruggenomen op voorraden (2015: 168 K€ aangelegd) en netto 4 K€ (2015: 448 K€) waardevermindering teruggenomen op handelsvorderingen. Daarnaast werd in 2015 de waardevermindering op de lening Himalaya (634 K€) teruggenomen.

TOELICHTING 7 - ANDERE BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN -KOSTEN

	in duizend euro	2016	2015
Bedrijfssubsidies		2.562	4.217
Meerwaarde bij realisatie van (im)materieel vast actief		42	693
Meerwaarde bij (gedeeltelijke) realisatie van dochtervennootschappen of joint ventures		398	
Omrekeningsverschillen		19	48
Diverse financiële opbrengsten en betalingskortingen		458	418
Diverse verrekeningen		380	357
Dividenden		3	3
Meerwaarden bij realisatie overige vorderingen			15
Overige bedrijfsopbrengsten		296	551
Totaal andere bedrijfsopbrengsten		4.158	6.302

De andere bedrijfsopbrengsten omvatten voornamelijk bedrijfssubsidies ten gunste van Roularta Media Group. De overige bedrijfsopbrengsten omvatten zowel voor 2016 als 2015 doorfacturaties van opgelopen kosten.

De daling van de bedrijfssubsidies zorgt voor een daling van de andere bedrijfsopbrengsten. Deze dalen ook, in mindere mate, door de meerwaarde die in 2015 gerealiseerd werd bij de verkoop van materieel vast actief.

in duizend euro	2016	2015
Overige belastingen	-2.851	-2.626
Verlies bij realisatie van (im)materieel vast actief	-24	-9
Verlies op handelsvorderingen	-317	-501
(Terugname van) minderwaarden / (minderwaarden) op overige vorderingen (vlottende activa)	-160	287
Omrekeningsverschillen	-3	-42
Betalingsverschillen, bankkosten	-546	-721
Overige bedrijfskosten	-1.819	-9.042
Totaal andere bedrijfskosten	-5.720	-12.654

Bij de andere bedrijfskosten is de grootste daling terug te vinden in de rubriek overige bedrijfskosten, en dit omdat deze in 2015 de schadevergoeding Kempenland (6,7 M€) bevatte.

TOELICHTING 8 - HERSTRUCTURERINGSKOSTEN EN OVERIGE EENMALIGE RESULTATEN

I. Herstructureringskosten

in duizend euro	2016	2015
Ontslagvergoedingen		-3.535
Herstructureringskosten: kosten	0	-3.535
Voorziening herstructureringskosten		-158
Herstructureringskosten: voorzieningen	0	-158
Totaal herstructureringskosten	0	-3.693

In 2016 waren er geen belangrijke eenmalige resultaten. De ontslagvergoedingen 2015 hebben betrekking op de Belgische vennootschappen van de Groep. Aangezien er in 2016 en 2015 geen belangrijke nieuwe herstructureringsplannen opgestart werden, worden de ontslagvergoedingen vanaf 2016 opgenomen in de personeelskosten.

II. Overige eenmalige resultaten

in duizend euro	2016	2015
Overige eenmalige kosten - Kempenland		-6.706
Overige eenmalige kosten		-1.429
Overige eenmalige kosten - geassocieerde ondernemingen en joint ventures		-2.518
Overige voorzieningen - Kempenland		6.941
Overige voorzieningen		1.192
Eenmalige afschrijvingen en waardeverminderingen		634
Bijzondere waardeverminderingen		-2.218
Nalatigheidsintresten		-63
Uitgestelde eenmalige belastingen		47.825
(Uitgestelde) belastingen met betrekking tot herstructurerings- en overige eenmalige kosten		1.816
Totaal overige eenmalige resultaten	0	45.474

In 2016 waren er geen belangrijke eenmalige elementen. Op het niveau van Roularta Media Group NV werd in 2015 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 19. 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 24 en 25. In 2015 werd een bijzondere waardevermindering (impairment) geboekt van 2,2 M€, voornamelijk op titels. Zie ook Toelichting 14.

TOELICHTING 9 - NETTOFINANCIERINGSKOSTEN

in duizend euro	2016	2015
Intrestopbrengsten	1.413	1.015
Opbrengsten uit afdekkingsinstrumenten die geen deel uitmaken van een boekhoudkundige afdekkingsrelatie		293
Financieringsopbrengsten	1.413	1.308
Intrestkosten	-6.100	-6.749
Financieringskosten	-6.100	-6.749
Totaal nettofinancieringskosten	-4.687	-5.441

De stijging van de intrestopbrengsten is grotendeels toe te schrijven aan de intrest op vordering n.a.v. de verkoop van Frankrijk (in 2015 enkel in het tweede semester een opbrengst). De intrestkosten daalden door de daling van de uitstaande schulden. De beschrijving van de afdekkingsinstrumenten kan teruggevonden worden in Toelichting 31.

TOELICHTING 10 - BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

I. Actuele en uitgestelde belastingen

	in duizend euro	2016	2015
A. Actuele belastingen			
Belastingen op het resultaat van het boekjaar		-58	-109
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden			-15
Totaal actuele belastingen		-58	-124
B. Uitgestelde belastingen			
Opname en terugboeken van tijdelijke verschillen		-1.401	100.369
Uitgestelde belastingen uit terugname van afschrijving (+) of afschrijving (-) van uitgestelde belastingvordering		1.531	-54.156
Totaal uitgestelde belastingen		130	46.213
Totaal actuele en uitgestelde belastingen		72	46.089

II. Aansluiting tussen toepasselijk en effectief belastingtarief

	in duizend euro	2016	2015
Resultaat vóór belastingen		20.200	25.922
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		18.194	19.053
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		2.006	6.869
Toepasselijk belastingtarief		33,99%	33,99%
Belasting op basis van het toepasselijk belastingtarief		-682	-2.335
Aanpassingen aan belastingen van voorgaande perioden (+/-)		-62	-15
Impact van niet-afrekbare kosten (-)		-1.176	-1.204
Impact van niet-belastbare inkomsten (+)		456	103.902
Impact van het niet erkennen van uitgestelde belastingen op fiscale verliezen van het huidige boekjaar (-)		-1.043	-55.304
Impact van teruggenomen / aangewende uitgestelde belastingen op vorig boekjaar			-31
Impact van het erkennen van uitgestelde belastingen op vroegere fiscale verliezen		2.520	245
Impact van belastingtarief in andere rechtsgebieden		10	33
Overige toename / afname (+/-)		49	798
Belasting op basis van het effectief belastingtarief		72	46.089

	in duizend euro	2016	2015
Resultaat vóór belastingen		20.200	25.922
Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		18.194	19.053
Resultaat vóór belastingen, exclusief aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		2.006	6.869
Effectief belastingtarief		-3,59%	-670,97%
Belasting op basis van het effectief belastingtarief		72	46.089

De impact van niet-belastbare inkomsten in 2015 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	2016	2015
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging		0	0
		0	0

IV. Belastingen opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten

Uitgestelde belastingen m.b.t. kosten en opbrengsten opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten:	in duizend euro	2016	2015
Langetermijnpersoneelsbeloningen - actuariële winsten / verliezen		515	-76
		515	-76

TOELICHTING 11 - BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

In 2016 zijn er geen 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. De verkoop van de Franse activiteiten aan Altice Media Group kon op 9 juni 2015 definitief 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.

Resultaat van het boekjaar van beëindigde bedrijfsactiviteiten in duizend euro	2016	2015
Omzet		79.707
Overige opbrengsten		13
	0	79.720
Bedrijfs- en overige kosten		-82.933
Bedrijfsresultaat na nettofinancieringskosten	0	-3.213
Toegewezen belastingen op het resultaat	0	0
	0	-3.213
Nettoresultaat van minderheidsbelangen van beëindigde activiteiten		38
	0	38
Resultaat op verkoop Franse activiteiten		-4.595
Nettoresultaat van beëindigde bedrijfsactiviteiten	0	-7.770

Kasstroom van beëindigde bedrijfsactiviteiten in duizend euro	2016	2015
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		2.689
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.001
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-436
Nettokasstroom van beëindigde activiteiten	0	1.252

TOELICHTING 12 - WINST PER AANDEEL

	2016	2015
I. Beweging in het aantal aandelen (gewone aandelen)		
Aantal aandelen, beginsaldo	13.141.123	13.141.123
Aantal tijdens de periode uitgegeven aandelen	0	0
Aantal aandelen, eindsaldo	13.141.123	13.141.123
- aandelen uitgegeven en volledig betaald	13.141.123	13.141.123
II. Overige informatie		
Aantal aandelen in bezit van de onderneming of verbonden partijen	612.825	641.150
Aandelen gereserveerd voor uitgifte onder opties	500.625	569.800
III. Berekening van de winst per aandeel		
1. Aantal aandelen		
1.1. Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen	12.515.767	12.486.031
1.2. Aanpassingen om het gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect te berekenen	95.919	31.269
<i>Optieplannen</i>	95.919	31.269
1.3. Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	12.611.686	12.517.300

2. Berekening

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

$$\frac{\text{Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders}}{\text{Gewoon gewogen gemiddeld aantal aandelen}} = \frac{21.473 \text{ K€}}{12.515.767} = 1,72$$

$$\frac{\text{Nettoresultaat uitkeerbaar aan de gewone aandeelhouders}}{\text{Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect}} = \frac{21.473 \text{ K€}}{12.611.686} = 1,70$$

TOELICHTING 13 - DIVIDENDEN

	2016	2015
Bedrag aan dividenden toegekend na de balansdatum, maar vóór de goedkeuring van de geconsolideerde jaarrekening, in duizend euro	6.267	6.253
Brutodividend per aandeel in euro	0,50	0,50
Aantal dividendgerechtigde aandelen op 31/12	13.141.123	13.141.123
Aantal eigen aandelen op 31/12	-612.825	-641.150
Wijziging eigen aandelen 2017 (vóór Algemene Vergadering)	4.900	5.275
	12.533.198	12.505.248

TOELICHTING 14 - IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL

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

2015	in duizend euro	Titels	Software	Concessies, eigendomsrechten en gelijkaardige rechten	Totaal immateriële activa	Goodwill
AAN KOSTPRIJS						
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		84.881	26.333	19.894	131.108	1.002
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	
Saldo op het einde van het boekjaar		82.336	29.097	16.874	128.307	1.002
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN						
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		12.917	21.054	9.508	43.479	997
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	
Saldo op het einde van het boekjaar		11.789	23.673	6.687	42.149	997
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		70.547	5.424	10.187	86.158	5

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

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

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

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

Conform deze waarderingsregels beoordeelt het management van RMG dat er voor de kasgenererende eenheid Lifestyle voldoende aanwijzingen zijn om een schattingswijziging (change of estimate) te zien en de verwachte

levensduur aan te passen van onbepaald naar 3 jaar. Ook voor het opgaan van de titel Inside Beleggen in het product Trends/Trends-Tendances, ziet het management een schattingswijziging en wordt de resterende verwachte levensduur aangepast naar 3 jaar. In 2016 (vanaf 1 juli) werd er 646 K€ afgeschreven.

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

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

Ten behoeve van de test op bijzondere waardevermindering worden immateriële activa 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:

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

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

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
		76.721	5	76.726

(*) Bestaande uit 70.548 K€ titels en 6.173 K€ eigendomsrechten.

Roularta Media Group bezit naast de geboekte en uitgedrukte immateriële vaste activa ook nog niet-uitgedrukte en zelf ontwikkelde titels: Knack, Knack Weekend, Knack Focus, Le Vif Weekend, Focus Vif, Sport/Voetbalmagazine, Sport/Foot Magazine, Trends, Trends-Tendances, Trends Style, Nest, Télépro, Plus Magazine, Deze Week, De Zondag, Steps, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, 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 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 langetermijntontwikkelingen in het huidige medialandschap.
- Binnen de basisveronderstellingen zijn rendement, kortingenpolitiek, langetermijngroeipercentages evenals marktpositie belangrijk.
- De veronderstellingen rond marktpositie, rendement en groeipercentages zijn enerzijds gebaseerd op vroegere ervaringen en anderzijds op inschattingen door het operationele en groepsmanagement, gerelateerd aan de algemene economische marktomstandigheden en competitieve omgeving van iedere KGE, alsook op de impacten van voortdurende efficiëntieverbeteringen.
- 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 langetermijngroeiquote van 2% (2015: 2%) welke niet hoger is dan de lange termijn gemiddelde groeiquote van de media-industrie. De verkregen toekomstige kasstromen zijn vervolgens verdisconteerd op basis van een discountfactor na belastingen van 6,33% (2015: 7,24%; daling voornamelijk veroorzaakt door de dalende rentelast). 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 (groei- en WACC) kunnen worden toegepast op alle KGE's. Hierbij is de langetermijngroei- en risicoprofiel 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 groei- en risicoprofiel 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 1,0 M€.
- De gebruikte langetermijngroei- en risicoprofiel 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 langetermijngroei- en risicoprofiel. Hieruit blijkt dat bij een langetermijngroei- en risicoprofiel van 0% geen waardevermindering moet erkend worden.
- 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 langetermijngroei- en risicoprofiel, de cashflow, die als basis dient voor de perpetuïteit, verlaagd werd. Uit deze analyse blijkt dat een vermindering van deze cashflow met 30% geen aanleiding zou geven tot een waardevermindering.
- 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 langetermijngroei- en risicoprofiel met 1% en 10% vermindering van de cashflow die als basis dient voor de perpetuïteit. Uit deze analyse blijkt dat in deze veronderstelling een waardevermindering erkend zou moeten worden van ongeveer 1,4 M€.

Geboekte waardeverminderingen

Op basis van bovenstaande testen, werden er in 2016 geen bijzondere waardeverminderingen op titels geboekt. De headroom (verschil tussen bedrijfswaarde en boekwaarde) over de kasgenererende eenheden heen is meer dan het dubbele van de boekwaarde van de niet-afgeschreven immateriële vaste activa.

In 2015 werd een bijzondere waardevermindering op immateriële vaste activa uitgedrukt ten belope van 1.416 K€ op de KGE Lifestyle België en Free Press andere landen.

Wat betreft de goodwill werd, op basis van bovenstaande testen, geen bijzondere waardevermindering uitgedrukt in 2016 en 2015.

Naar aanleiding van de verkoop van het handelsfonds Himalaya, werd er in 2015 een bijzondere waardevermindering uitgedrukt, enerzijds op immateriële vaste activa ten belope van 120 K€ en anderzijds op goodwill ten belope van 681 K€.

TOELICHTING 15 - MATERIËLE VASTE ACTIVA

2016	in duizend euro	Terreinen en gebouwen	Installaties, machines en uitrusting	Meubilair en rollend materieel	Leasing en soortgelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
AAN KOSTPRIJS								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		89.946	22.474	9.880	33	197	0	122.530
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Aanschaffingen		669	3.494	274		10		4.447
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-266	-498	-300	-33	-34		-1.131
Saldo op het einde van het boekjaar		90.349	25.470	9.854	0	173	0	125.846
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		38.999	18.359	7.955	33	160	0	65.506
Mutaties tijdens het boekjaar								
- Afschrijvingen		3.656	1.311	411		21		5.399
- Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-266	-469	-280	-33	-34		-1.082
Saldo op het einde van het boekjaar		42.389	19.201	8.086	0	147	0	69.823
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		47.960	6.269	1.768	0	26	0	56.023

Activa gesteld als zekerheid	in duizend euro	
Terreinen en gebouwen gesteld als zekerheid voor verplichtingen (hypotheek inbegrepen)		10.708

2015	in duizend euro	Terreinen en gebouwen	Instal-laties, machines en uitrusting	Meubi-lair en rollend materieel	Leasing en soort-gelijke rechten	Overige materiële vaste activa	Activa in aanbouw	Totaal
AAN KOSTPRIJS								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		91.005	21.607	9.660	33	146	0	122.451
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 bedrijfsafplitsing (-)				-19		-12		-31
- Overige toename / afname (+/-)			1	4		16		21
Saldo op het einde van het boekjaar		89.946	22.474	9.880	33	197	0	122.530
AFSCHRIJVINGEN EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN								
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		35.870	17.580	7.988	22	68	0	61.528
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 bedrijfsafplitsing (-)				-15		-12		-27
Saldo op het einde van het boekjaar		38.999	18.359	7.955	33	160	0	65.506
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		50.947	4.115	1.925	0	37	0	57.024

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€.

TOELICHTING 16 - 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	
			2016	2015
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, Stieve NV en (vanaf 2016) de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings en Bites NV.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2016	2015
Vaste activa		189.808	130.948
Vlottende activa		223.410	212.904
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		30.683	12.709
Langlopende verplichtingen		-61.599	-34.274
- waarvan financiële schulden		-28.000	0
Kortlopende verplichtingen		-130.786	-103.179
- waarvan financiële schulden		-8.000	-18
Nettoactiva		220.833	206.399
Omzet		344.933	307.301
Afschrijvingen		-13.232	-8.729
Intrestopbrengsten		40	325
Intrestkosten		-263	-11
Belastingen op het resultaat		-17.874	-17.227
Nettoresultaat van de periode		34.949	35.602
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode		-515	
Nettoresultaat van de periode, gerealiseerd en niet gerealiseerd		34.434	35.602
Dividenden ontvangen tijdens de periode		10.000	15.000

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie met de nettoboekwaarde van de deelneming van Medialaan Groep in de geconsolideerde jaarrekening:

	in duizend euro	2016	2015
Nettoactiva van de geassocieerde onderneming		220.833	206.399
Deelnemingspercentage van de Groep in Medialaan Groep		50,00%	50,00%
Nettoboekwaarde van de deelneming in Medialaan Groep		110.417	103.200

Medialaan is actief in het segment Audiovisuele Media. Op 11 februari 2016 heeft Medialaan de controle over de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings verworven en vanaf 1 juli 2016 heeft Medialaan de televisiezender Acht overgenomen van Concentra en deze gelanceerd als de nieuwe mannenzender 'CAZ'. De verwerving van de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings omvatte in hoofdzaak de vennootschap Unleashed NV (voorheen VikingCo NV) en daarnaast een 3-tal kleinere, niet-actieve vennootschappen waarvan er per eind 2016 al twee vereffend werden.

De nieuwe participaties zorgen voor een omzetsijging met 31,6 M€. De toegenomen afschrijvingen zijn vooral gerelateerd aan Mobile Vikings en CAZ. Het nettoresultaat is licht lager dan in 2015 en dit door een hogere nettofinancieringskost en belasting. Medialaan realiseert sterke kijkcijfers maar er wordt geen automatische doortrekking van de gestegen reclame-inkomsten naar 2017 voorzien bij gebrek aan voldoende visibiliteit. Opvallend zijn wel de groeiende inkomsten uit nieuwe kijkpatronen zoals licht uitgesteld kijken via Proximus, Telenet en het eigen Stievie-platform en de groeiende reclame-inkomsten uit video online.

Medialaan is betrokken in een belastingclaim van de Bijzondere Belastinginspectie tegen een van haar onderaannemers inzake de belasting op spelen en weddenschappen op de belpelen georganiseerd in de boekjaren 2008, 2009 en 2010. Nadat deze onderaannemer in eerste aanleg veroordeeld werd, heeft hij hoger beroep aangetekend tegen dit vonnis, en in 2014 tevens Medialaan in gemeenverklaring gedagvaard. Gelet op deze dagvaarding, 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 grotendeels bevestigd. Op basis van de uitspraak van het hof van beroep werd door Medialaan eind 2015 een bijkomende voorziening opgezet van 3,9 M€, waardoor de voorziening thans 6,5 M€ bedraagt. Inmiddels heeft zowel de onderaannemer als Medialaan een voorziening in cassatie ingesteld tegen het voormelde arrest.

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	2016	2015
Vaste activa		20.084	20.096
Vlottende activa		39.377	38.000
- waarvan geldmiddelen en kasequivalenten		7.028	5.288
Langlopende verplichtingen		-9.672	-8.822
- waarvan financiële schulden		0	0
Kortlopende verplichtingen		-20.207	-20.316
- waarvan financiële schulden		0	0
Nettoactiva		29.582	28.958
Omzet		59.000	60.103
Afschrijvingen		-659	-553
Intrestopbrengsten		19	53
Intrestkosten		-44	-67
Belastingen op het resultaat		-1.687	-1.373
Nettoresultaat van de periode		4.152	5.320
Niet-gerealiseerde resultaten van de periode		-45	
Nettoresultaat van de periode, gerealiseerd en niet gerealiseerd		4.107	5.320
Dividenden ontvangen tijdens de periode		1.741	1.668

Reconciliatie van de hiervoor vermelde financiële informatie met de nettoboekwaarde van de deelneming van Bayard Groep in de geconsolideerde jaarrekening:

	in duizend euro	2016	2015
Nettoactiva van de geassocieerde onderneming		29.582	28.958
Deelnemingspercentage van de Groep in Bayard Groep		50,00%	50,00%
Nettoboekwaarde van de deelneming in Bayard Groep		14.791	14.479

Bayard Groep is actief in het segment van de Printed Media. Bayard Media is de magazinepoot voor de 50+'er. Verder geeft de Groep ook magazines voor kinderen en jongeren (Sailer Verlag) uit. De grootste omzetsdaling is er bij de magazines die door Senior Publications Nederland voor derden gerealiseerd worden (-0,5 M€). Daarnaast is er een beperkte daling van de publiciteitsomzet en van de losse verkoop. Deze daling van de omzet wordt slechts deels gecompenseerd door lagere kosten, wat samen met de hogere belastingkost in 2016 zorgt voor een afname van het resultaat.

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover Bayard Groep.

II. Samenvattende financiële informatie van geassocieerde ondernemingen en joint ventures die individueel niet significant zijn

Deze categorie omvat de ondernemingen De Woonkijker NV, Regionale Media Maatschappij NV, Regionale TV Media NV, Proxistore NV, CTR Media SA, Click Your Car NV, Yellowbrick NV, Repropress CVBA, Twice Entertainment BVBA, 4 All Solutions NV en Febelma Regie CVBA.

Samenvattende financiële informatie	in duizend euro	2016	2015
Aandeel van de Groep in het nettoresultaat		-1.357	-1.407
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		-1.357	-1.407
Totale nettoboekwaarde van de overige deelnemingen aangehouden door de Groep		1.931	2.332
Vorderingen op deze ondernemingen		583	725

Roularta Media Group heeft geen contractuele verplichtingen of beperkingen tegenover deze geassocieerde ondernemingen en joint ventures.

III. Evolutie nettoboekwaarde van de deelnemingen volgens de equitymethode

	in duizend euro	2016	2015
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		120.011	116.700
Wijzigingen tijdens het boekjaar:			
- Aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en joint ventures		18.194	19.053
- Aandeel in de niet-gerealiseerde resultaten van joint ventures en geassocieerde ondernemingen		-280	
- Dividenduitkering		-11.741	-16.668
- Voorziening voor bijkomende verliezen		107	-464
- Effect wijziging Groep (2016: Proxistore, 2015: Proxistore & Himalaya)		848	1.332
- Andere wijzigingen			58
Saldo op het einde van het boekjaar (deelnemingen, exclusief vorderingen)		127.139	120.011

TOELICHTING 17 - VOOR VERKOOP BESCHIKBARE DEELNEMINGEN, LENINGEN EN WAARBORGEN

I. Voor verkoop beschikbare deelnemingen

	in duizend euro	2016	2015
AAN KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		991	1.014
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Overdrachten en buitengebruikstellingen (-)		-1	-23
Saldo op het einde van het boekjaar		990	991
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	0
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Bijzondere waardeverminderingen opgenomen in de winst-en-verliesrekening		-361	
Saldo op het einde van het boekjaar		-361	0
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		629	991

Alle deelnemingen worden beschouwd als voor verkoop beschikbaar en worden in principe gewaardeerd tegen reële waarde.

Het gaat hier voornamelijk om de deelnemingen van NV Roularta Media Group in NV Omroepgebouw Flagey (nettoboekwaarde 440 K€), in SA STM (nettoboekwaarde 0 K€) en in CPP-INCOFIN (nettoboekwaarde 124 K€). Aangezien er geen betrouwbare inschatting kan gemaakt worden van de reële waarde van de overige deelnemingen, worden financiële activa waarvoor geen actieve markt is aan kostprijs gewaardeerd. In 2016 werd op deze aandelen een bijzondere waardevermindering geboekt, gebaseerd op het eigen vermogen en de resultaten van de betrokken vennootschappen.

II. Leningen en waarborgen

	in duizend euro	2016	2015
AAN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		1.853	3.630
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Toevoegingen			1.640
- Terugbetalingen		-12	-3.417
Saldo op het einde van het boekjaar		1.841	1.853
BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (-)			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		0	0
Mutaties tijdens het boekjaar			
Saldo op het einde van het boekjaar		0	0
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		1.841	1.853
Totaal voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		2.470	2.844

De leningen en waarborgen bestaan uit diverse waarborgen voor 1.841 K€ (2015: 1.853 K€).

TOELICHTING 18 - HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

I. Handels- en overige vorderingen - vast	in duizend euro	2016	2015
Handelsvorderingen		0	0
Overige vorderingen		15.568	31.479
Totaal handels- en overige vorderingen - vast		15.568	31.479

De overige vorderingen hebben 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.

In 2016 en in 2015 waren er geen dubieuze langetermijnvorderingen.

II. Handels- en overige vorderingen - vlottend	in duizend euro	2016	2015
Handelsvorderingen, bruto		54.943	64.106
Waardevermindering op dubieuze vorderingen, vlottend (-)		-4.123	-4.180
Te factureren en te ontvangen creditnota's (*)		3.590	2.359
Te innen bedragen en debetsaldi leveranciers		896	956
Terug te vorderen BTW (*)		259	304
Overige vorderingen, bruto		18.682	18.434
Waardevermindering op overige vorderingen		-258	-112
Totaal handels- en overige vorderingen - vlottend		73.989	81.867

(*) Geen financiële activa zoals gedefinieerd in IAS 32.

Er was geen belangrijke concentratie van kredietrisico's met één enkele tegenpartij per 31 december 2016. De openstaande saldi zijn verspreid over een groot aantal klanten, er is maar één klant met een openstaand saldo dat iets meer dan 10% van het totale klantensaldo uitmaakt.

Ouderdom van de handelsvorderingen op korte termijn:	in duizend euro	2016	2015
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		54.943	64.106
- waarvan:			
* niet vervallen en minder dan 30 dagen vervallen		43.015	46.638
* vervallen 30 - 60 dagen		3.102	3.807
* vervallen 61 - 90 dagen		1.232	2.850
* meer dan 90 dagen vervallen		7.594	10.811

Er werd geen waardevermindering opgenomen voor bedragen van financiële activa die op verslagdatum vervallen zijn, indien de inning ervan nog steeds waarschijnlijk wordt geacht.

Op het einde van het boekjaar wordt een schatting gemaakt van de dubieuze vorderingen op basis van een evaluatie van alle uitstaande bedragen. Dubieuze debiteuren worden afgeschreven in het jaar waarin zij als dusdanig geïdentificeerd worden.

Evolutie voorziening voor dubieuze debiteuren (handelsvorderingen):	in duizend euro	2016	2015
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-4.181	-4.584
- Bedrijfscombinaties / bedrijfsafsplittingsingen			-45
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-4.139	-4.146
- In boekjaar geboekte terugname waardeverminderingen		4.143	4.594
- Als oninbaar uitgeboekte vorderingen en in boekjaar geïnde bedragen		54	
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-4.123	-4.181

Bij de meeste vennootschappen van de Groep wordt op basis van de evaluatie per einde boekjaar de voorziening einde vorig boekjaar teruggenomen en wordt een nieuwe voorziening geboekt.

De gerealiseerde minwaarden op vorderingen (ook deels op vorderingen voorzien per einde vorig boekjaar) zijn terug te vinden in Toelichting 6.

Evolutie voorziening voor dubieuze overige vorderingen:	in duizend euro	2016	2015
Nettoboekwaarde per einde vorig boekjaar		-112	-1.829
- In boekjaar geboekte waardeverminderingen		-150	-5
- In boekjaar teruggenomen waardeverminderingen		4	1.722
Nettoboekwaarde per einde boekjaar		-258	-112

TOELICHTING 19 - 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	2016		2015	
		Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen	Uitgestelde belastingvorderingen	Uitgestelde belastingverplichtingen
Immateriële activa		920	20.320	946	19.998
Materiële vaste activa		7	8.133	7	8.680
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		16	5.161	16	5.308
Handels- en overige vorderingen					128
Eigen aandelen			21		21
Overgedragen winsten			1.423		1.713
Voorzieningen		1.894		2.101	46
Langlopende personeelsvoordelen		1.446		999	
Overige schulden			29		
Totaal uitgestelde belastingen op tijdelijke verschillen		4.283	35.087	4.069	35.894
Fiscale verliezen		32.807		30.283	
Fiscaal verrekenbare tegoeden		18.739		21.782	
Compensatie van belastingvorderingen en -verplichtingen		-34.566	-34.566	-35.373	-35.373
Netto uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen		21.263	521	20.761	521

De Groep heeft geen uitgestelde belastingvorderingen erkend op fiscale verliezen ten bedrage van 64.902 K€ (2015: 66.407 K€) enerzijds en op tijdelijke verschillen ten bedrage van 1 K€ (2015: 1 K€) anderzijds, aangezien het niet waarschijnlijk is dat er in de nabije toekomst fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee deze kunnen verreken worden.

Roularta Media Group heeft uitgestelde belastingvorderingen erkend voor een totaal van 551 K€ (2015: 458 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 verreken worden.

II. Uitgestelde belastingvorderingen op fiscale verliezen en fiscaal verrekenbare tegoeden

	in duizend euro		2016		2015	
			Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden	Fiscale verliezen	Fiscaal verrekenbare tegoeden
Vervaldatum						
2017				140		140
2018				254		254
> 5 jaar						
Geen vervaldatum			32.807	18.345	30.283	21.388
Totaal uitgestelde belastingvorderingen			32.807	18.739	30.283	21.782

TOELICHTING 20 - VOORRADEN

	in duizend euro	2016	2015
Brutoboekwaarde			
Grond- en hulpstoffen		5.340	4.682
Goederen in bewerking		611	543
Gereed product		187	197
Handelsgoederen		411	357
Bestellingen in uitvoering		8	44
Totaal brutoboekwaarde (A)		6.557	5.823
Afschrijvingen en andere waardeverminderingen (-)			
Gereed product		-161	-159
Handelsgoederen		-160	-200
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen (B)		-321	-359
Nettoboekwaarde			
Grond- en hulpstoffen		5.340	4.682
Goederen in bewerking		611	543
Gereed product		26	38
Handelsgoederen		251	157
Bestellingen in uitvoering		8	44
Totale nettoboekwaarde aan kostprijs (A+B)		6.236	5.464

TOELICHTING 21 - GELDBELEGGINGEN, LIQUIDE MIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

I. Geldbeleggingen	in duizend euro	2016	2015
AAN KOSTPRIJS			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		306	721
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Terugbetalingen en verkopen			-415
Saldo op het einde van het boekjaar		306	306
AANPASSINGEN REËLE WAARDE			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		-260	105
Mutaties tijdens het boekjaar			
- Mutatie door terugbetalingen en verkopen			-365
Saldo op het einde van het boekjaar		-260	-260
Nettoboekwaarde per einde van het boekjaar		46	46

De geldbeleggingen bestaan uit twee elementen.

Vooreerst zijn er de kortetermijnbeleggingen die binnen het jaar vervallen 0 K€ (2015: 0 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	2016	2015
Banksaldi		45.233	22.990
Kortetermijndeposito's		5.325	15.500
Kassaldi		7	6
Totaal geldmiddelen en kasequivalenten		50.565	38.496

TOELICHTING 22 - EIGEN VERMOGEN

Geplaatst kapitaal

Per 31 december 2016 bedraagt het geplaatste kapitaal 80.000 K€ (2015: 80.000 K€) vertegenwoordigd door 13.141.123 (2015: 13.141.123) volledig volgestorte gewone aandelen. Deze aandelen hebben geen nominale waarde.

Eigen aandelen

Op 31 december 2016 heeft de Groep 612.825 eigen aandelen in portefeuille (2015: 641.150).

Tijdens het boekjaar werden 28.325 eigen aandelen toegekend aan de houders van opties, bij de uitoefening van hun opties.

Overige reserves

	in duizend euro	2016	2015
Uitgiftepremies		304	304
Kosten van uitgifte en kapitaalverhoging (netto na uitgestelde belasting)		-1.275	-1.275
Reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen		5.628	5.476
Reserves m.b.t. actuariële wijziging personeelsbeloningen		-1.691	-685
Totaal overige reserves		2.966	3.820

De reserves m.b.t. op aandelen gebaseerde betalingen hebben betrekking op de toegekende aandelenopties zoals beschreven in Toelichting 23.

TOELICHTING 23 - OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Verschillende warrant- en aandelenoptieplannen werden door de NV Roularta Media Group uitgegeven met de bedoeling de directie en kaderleden te laten genieten van de groei van het bedrijf en de evolutie van het Roularta-aandeel. Alle warrant- en aandelenoptieplannen worden in eigenvermogeninstrumenten afgewikkeld, waarbij elk van de plannen voorziet dat één optie recht geeft op één aandeel Roularta tegen betaling van de uitoefenprijs. De opties worden onvoorwaardelijk als de arbeidsovereenkomst of het bestuursmandaat niet beëindigd is op het ogenblik van de eerstvolgende uitoefenperiode. Hierna volgt een overzicht van de bestaande warrant- en aandelenoptieplannen.

Warrants

De Groep heeft geen warrants meer in omloop.

Aandelenopties

Het benoemings- en remuneratiecomité beslist over de toekenning van de optieplannen in functie van de door directie en kaderleden geleverde prestaties, hun bijdrage in het realiseren van de groepsobjectieven en hun engagement in de langetermijnontwikkeling van de groepsstrategie.

Aandelenopties zijn uit te oefenen aan de prijs die overeenkomt met de gemiddelde slotkoers van het aandeel tijdens de dertig dagen die aan de datum van het aanbod van de opties voorafgaan of de laatste slotkoers die voorafgaat aan de dag van het aanbod. De maximale looptijd van toegekende opties wordt in volgende tabel toegelicht. Als de optie niet uitgeoefend wordt na de laatste uitoefenperiode, vervalt de optie. De nog niet uitoefenbare opties worden opgegeven indien een lid van de directie of het kaderpersoneel de onderneming verlaat vóór de laatste uitoefenperiode, behalve in geval van pensionering of overlijden.

Overzicht van de nog lopende aandelenoptieplannen aangeboden aan de directie en het kaderpersoneel:

Jaar van aanbod	Aantal aangeboden opties	Aantal aanvaarde opties	Uit te oefenen opties	Uitoefenprijs in €	Eerste uitoefenperiode	Laatste uitoefenperiode
2006	300.000	267.050	164.950	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	135.400	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	90.575	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
2015	203.750	114.700	109.700	11,73	01/01 - 31/12/2019	01/01 - 31/12/2025
	1.073.250	814.650	500.625			

Overzicht van de aandelenopties uitstaand gedurende het boekjaar:

	2016		2015	
	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €	Aantal opties	Gemiddelde uitoefenprijs in €
Uitstaand aan het begin van de periode	569.800	33,58	490.800	38,11
Toegekend gedurende de periode			114.700	11,73
Opgegeven gedurende de periode	-40.850	42,38	-11.750	41,39
Uitgeoefend gedurende de periode	-28.325	15,71	-16.700	16,23
Vervallen gedurende de periode			-7.250	21,93
Uitstaand aan het einde van de periode	500.625	33,87	569.800	33,58
Uitvoerbaar aan het einde van de periode	323.585		337.605	

Tijdens het huidige boekjaar werden 28.325 aandelenopties uitgeoefend. Tijdens het vorige boekjaar werden er 16.700 aandelenopties uitgeoefend. De aandelenopties die aan het einde van de periode uitstaan, hebben een gewogen gemiddelde resterende looptijd van 6,05 jaar.

In 2016 was de gewogen gemiddelde aandelenkoers op de uitoefendatum € 24,80 (2015: € 21,60).

Om aan mogelijke verplichtingen van aandelenopties tegemoet te komen, is in het verleden een programma van aankoop eigen aandelen opgezet om het bedrijf toe te laten deels te voldoen aan deze toekomstige opties.

De Groep heeft in 2016 152 K€ (2015: 16 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 24 - VOORZIENINGEN

2016 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzie- ningen voor hangende geschillen	Milieuvoor- zieningen	Voorzie- ningen voor herstruc- turering	Overige voor- zieningen	Totaal
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		3.351	5	497	4.564	8.417
Mutaties tijdens het boekjaar						
- Additionele voorzieningen					762	762
- Toename van bestaande voorzieningen		50			107	157
- Bedrag aan gebruikte voorzieningen (-)			-1		-1.358	-1.359
- Terugname van niet-gebruikte voorzieningen (-)		-100				-100
- Overige toename / afname				-497		-497
Saldo op het einde van het boekjaar		3.301	4	0	4.075	7.380

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 25. De milieuvoorzieningen betreffen provisies voor bodemsaneringen. De voorzieningen voor herstructurering eind 2015 werden in 2016 overgeboekt naar de voorziening opzegvergoedingen onder de langlopende verplichtingen met betrekking tot personeelsvoordelen. De overige voorzieningen omvatten onder andere de voorziening voor resterende leaseverplichtingen van een stilgelegde drukpers.

2015 Voorzieningen, langlopend	in duizend euro	Voorzie- ningen voor hangende geschillen	Milieuvoor- zieningen	Voorzie- ningen voor herstruc- turering	Overige voor- zieningen	Totaal
Saldo op het einde van het vorige boekjaar		9.903	9	338	6.586	16.836
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
Saldo op het einde van het boekjaar		3.351	5	497	4.564	8.417

TOELICHTING 25 - BELANGRIJKE HANGENDE GESCHILLEN

NV Roularta Media Group is partij bij een procedure voor de rechtbank van koophandel met voormalige zakenpartner Bookmark. Er werd voor deze procedure een provisie aangelegd van 578 K€.

De NV Kempenland vordert een schadevergoeding omwille van het niet naleven van een drukcontract door De Streekkrant-De Weekkrantgroep. De rechtbank van koophandel te Turnhout veroordeelde De Streekkrant-De Weekkrantgroep op 12 september 2013 in eerste aanleg tot betaling aan de NV Kempenland van 3,96 M€ in hoofdsom, 4,06 M€ aan vervallen intresten, meer de gerechtskosten. In hoger beroep werd de uitspraak van de eerste rechter in grote lijnen bevestigd. De vordering van de Drukkerij Kempenland tot kapitalisatie van de intresten werd in hoger beroep wel afgewezen. Het bedrag waartoe NV Roularta Media Group werd veroordeeld, werd eind december 2015 betaald aan de tegenpartij. Door Roularta Media Group werd cassatieberoep aangetekend. Het hof van cassatie heeft het bestreden arrest enkel met betrekking tot de omvang van de door Roularta Media Group verschuldigde rechtsplegingsvergoeding in hoger beroep vernietigd. De zaak werd verwezen naar het hof van beroep te Gent. De nog hangende discussie tussen Kempenland en RMG omtrent de toerekening van de tijdens de loop van het geschil uitgevoerde betalingen en gekantonnerde bedragen op het uiteindelijke bedrag van de veroordeling volgens het arrest van het hof van beroep (hoofdsom, intresten en kosten), werd ter beoordeling voorgelegd aan de beslagrechter van het arrondissement Gent, afdeling Kortrijk. Voor deze nog hangende discussie werd er door NV Roularta Media Group per eind 2015 een provisie aangelegd van 0,5 M€.

Op 30 december 2011 werden NV Roularta Media Group en NV Vogue Trading Video door SAS QOL en SAS QOL FI gedagvaard tot vergoeding van de door hen vermeende geleden schade wegens niet-naleving van contractuele verbintenissen. De totale vordering betreft 4,7 M€. De vordering werd in eerste aanleg door de rechtbank van koophandel te Brussel volledig ongegrond verklaard. SAS QOL en SAS QOL FI hebben 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 geëfd. 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 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. Ondanks een positieve uitspraak van de rechtbank van eerste aanleg te Brussel van 12 februari 2015, besliste het management om eind 2015 de reeds aangelegde provisie met het bedrag aan mogelijks te verbeuren dwangsommen en kosten, hetzij 0,4 M€, te verhogen tot 2,1 M€. Het hof van beroep te Brussel oordeelde op 17 februari 2017 dat het hoger beroep ingesteld door InfoBase tegen het vonnis van de rechtbank van eerste aanleg te Brussel van 12 februari 2015 gegrond was en veroordeelde Euro DB (thans Roularta Media Group) tot betaling aan InfoBase van een schadevergoeding van 39 K€ in hoofdsom, te verhogen met de wettelijke intresten vanaf 1 juni 2011 en de gerechtskosten. Op basis van een eerste analyse van het arrest dringt er zich geen verhoging van de aangelegde provisie op. Er wordt onderzocht welke de impact is van het tussengekomen arrest op de nog hangende beroepsprocedure inzake de gekantonnerde dwangsommen. De raadsman van InfoBase heeft inmiddels wel aangekondigd dat hij op basis van het vonnis van 15 november 2006 verder zal blijven overgaan tot betekening van de dwangsommen.

TOELICHTING 26 - LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN MET BETREKKING TOT PERSONEELSELONINGEN

I. Algemeen

	in duizend euro	2016	2015
Toegezegd-pensioenregelingen		412	217
Opzeggingsvergoedingen		356	
Andere langetermijnpersoneelsbeloningen		4.311	3.310
<i>Toekomstig tariefvoordeel abonnementen</i>		645	613
<i>Brugpensioen</i>		470	587
<i>Jubileumuitkeringen</i>		3.196	2.110
Totaal personeelsbeloningen		5.079	3.527

II. Toegezegd-pensioenregelingen

Er bestaan verschillende pensioenplannen met een te bereiken doel in de Groep, waarbij de vergoeding afhankelijk is van het aantal dienstjaren en het loon.

Voor de Belgische plannen worden activa aangehouden in fondsen conform de lokale wettelijke bepalingen.

Voor elk plan afzonderlijk worden de pensioenkosten door een actuaaris berekend op basis van de projected unit credit-methode. Op basis van deze methode worden de verplichtingen met betrekking tot de voorbije diensttijd en de opgebouwde fondsbeleggingen berekend. Het verschil tussen beide (nettowaarde) wordt door de Groep in de balans opgenomen.

De Belgische toegezegde-bijdragenregelingen voor pensioenen zijn bij wet onderworpen aan gewaarborgde minimumrendementen. Voor 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 voor 2015 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 duizend euro	2016	2015
A. Bedragen opgenomen in de balans			
1. Nettoverplichtingen (-vorderingen) uit hoofde van gefinancierde toegezegd-pensioenregelingen		412	152
1.1. Contante waarde van volledig of gedeeltelijk gefinancierde verplichtingen		36.025	1.973
1.2. Reële waarde van fondsbeleggingen (-)		-35.613	-1.821
2. Contante waarde van volledig ongefinancierde verplichtingen		0	0
3. Reclassificatie: Belgische bijdrageplannen			65
Totale verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		412	217
B. Nettolasten opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten			
<i>Opgenomen in de winst-en-verliesrekening</i>			
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten		2.578	63
2. Intrestkosten (+)		766	42
3. Intrestopbrengsten (-)		-794	-30
4. Pensioenkosten van verstreken diensttijd (Belgische bijdrageplannen)			65
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening		2.550	140
<i>Opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten</i>			
1. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto		48	-486
Totale nettolast opgenomen in de niet-gerealiseerde perioderesultaten		48	-486
Totale nettolast opgenomen in de winst-en-verliesrekening en in de niet-gerealiseerde perioderesultaten		2.598	-346
C. Bewegingen in de contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen			
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo		31.694	1.936
1. Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten		2.578	63
2. Intrestkosten		766	42
3. Opgenomen actuariële winsten / verliezen, netto		3.271	-66
- waarvan actuariële winsten / verliezen door ervaringswijzigingen		643	5
- waarvan actuariële winsten / verliezen door wijzigingen in de assumpties		2.627	-71
4. Bijdragen van de deelnemers aan het plan		351	19
5. Betaalde vergoedingen (-)		-2.635	-12
6. Reclassificatie: Belgische bijdrageplannen			29.721
7. Overige toename / afname (+/-)			-9
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo		36.025	31.694

in duizend euro	2016	2015
D. Bewegingen in de reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen		
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, beginsaldo	31.477	1.317
1. Intrestopbrengsten	794	30
2. Rendement op fondsbeleggingen, uitgezonderd bedragen in intrestopbrengsten	3.222	420
3. Bijdragen van de werkgever	2.404	47
4. Bijdragen van de deelnemers aan het plan	351	19
5. Betaalde vergoedingen (-)	-2.635	-12
6. Reclassificatie: Belgische bijdrageplannen		29.656
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen, eindsaldo	35.613	31.477
E. Actuariële veronderstellingen		
1. Disconteringsvoet	2,01%	2,5%
2. Verwacht rendement op fondsbeleggingen	2,01%	2,5%
3. Verwacht percentage van loonsverhogingen	3,0%	3,0%
4. Toekomstige verhogingen van toegezegde vergoedingen	2,0%	2,0%

in duizend euro	2016	2015	2014	2013
Contante waarde van de brutoverplichting uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	36.025	1.973	1.936	6.078
Reële waarde van fondsbeleggingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen	35.613	1.821	1.317	756
Deficit / (surplus)	412	152	619	5.322
Ervaringsaanpassingen: toename / afname (+/-) van de brutoverplichting	643	5	271	-115
Rendement op fondsbeleggingen, met uitzondering van bedragen opgenomen in rentelasten / -opbrengsten	3.222	420	-3	7

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:

	2016	2015
Vastrentende effecten en liquiditeiten	4,2%	5,1%
Aandelen	0,2%	0,3%
Vastgoed	0,3%	0,3%
Verzekeringen	95,3%	94,2%

De Groep verwacht dat er in 2017 2.153 K€ bijdragen zullen geboekt worden m.b.t. toegezegd-pensioenregelingen (inclusief de Belgische groepsverzekeringen).

Sensitiviteit

Met betrekking tot deze toegezegd-pensioenplannen is de Groep blootgesteld aan een risico m.b.t. de daling van de intrestvoet (disconteringsvoet), die zal aanleiding geven tot een stijging van de verplichtingen.

III. Toegezegde-bijdragenregelingen

Er bestaan verschillende toegezegde-bijdragenregelingen binnen de Groep. Voor de Belgische plannen bepaalt de Wet op de Aanvullende Pensioenen een gegarandeerd minimumrendement, zoals hiervoor onder II. beschreven. Door deze gegarandeerde minimumrendementen worden alle Belgische toegezegde-bijdragenregelingen onder IFRS beschouwd als een toegezegd-pensioenregeling vanaf 2015.

Overzicht van toegezegde-bijdragenplannen (inclusief Belgische plannen)	in duizend euro	2016	2015
Bijdragen betaald - werkgever		2.892	2.926
Bijdragen betaald - werknemer		332	383

IV. Aandelenopties en warrants

Zie Toelichting 23.

TOELICHTING 27 - FINANCIËLE SCHULDEN

2016	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Financiële schulden						
Obligatieleningen			99.914			99.914
Kredietinstellingen		2.229	776	1.960	3.175	8.140
Totale financiële schulden volgens de vervalddag		2.229	100.690	1.960	3.175	108.054

2015	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Financiële schulden						
Obligatieleningen				99.865		99.865
Financiële leasingschulden		6				6
Kredietinstellingen		2.856	2.021	3.211	6.263	14.351
Totale financiële schulden volgens de vervaldag		2.862	2.021	103.076	6.263	114.222

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 2016 aan al haar opgelegde convenanten.

De gewaarborgde schulden inbegrepen in de financiële schulden zijn als volgt samen te vatten (in duizend euro):

Kredietinstellingen	3.747
---------------------	-------

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 31 Financiële instrumenten - risico's en reële waarde.

TOELICHTING 28 - OVERIGE TOELICHTINGEN MET BETREKKING TOT PASSIVA

2016	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Handels- en overige schulden						
Handelsschulden		42.266				42.266
Ontvangen vooruitbetalingen		17.582				17.582
Personeelsbeloningen		13.497				13.497
- waarvan schulden aan werknemers		10.764				10.764
- waarvan schulden aan openbare besturen		2.733				2.733
Belastingenschulden		771				771
Overige schulden		16.242			37	16.279
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		7.717				7.717
Totaal aan schulden volgens de vervaldag		98.075	0	0	37	98.112

2015	in duizend euro	Kortlopend				Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Handels- en overige schulden						
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
Totaal aan schulden volgens de vervaldag		113.440	0	0	37	113.477

Kortlopende handelsschulden	in duizend euro	2016	2015
Leveranciers		27.949	33.219
Te ontvangen facturen / op te stellen creditnota's (*)		13.438	14.091
Creditsaldi klanten		879	776
Totaal kortlopende handelsschulden		42.266	48.086

Kortlopende overige schulden	in duizend euro	2016	2015
Te betalen indirecte belastingen (*)		4.894	4.410
Overige schulden		11.348	15.867
Totaal kortlopende overige schulden		16.242	20.277

De indirecte belastingen betreffen voornamelijk BTW, bedrijfsvoorheffing en provincie- en gemeentebelastingen.

Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten	in duizend euro	2016	2015
Toe te rekenen intresten		1.195	1.212
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten (*)		6.522	4.386
Totaal toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		7.717	5.598

(*) Geen financiële verplichting zoals gedefinieerd in IAS 32.

TOELICHTING 29 - FINANCIËLE EN OPERATIONELE LEASE

I. Financiële lease

	Contante waarde van de minimale leasebetalingen		Minimale leasebetalingen	
	in duizend euro	2016	2015	2016
< 1 jaar			6	7
		0	6	7
Minimale leasebetalingen, intresten				-1
Contante waarde van de minimale leasebetalingen		0	6	6
Inbegrepen in de financiële schulden als:				
Kortlopende financiële leasingschulden				6
			0	6

De financiële leaseovereenkomsten afgesloten door de Groep hadden betrekking op rollend materieel. Eind 2016 zijn er geen financiële leaseovereenkomsten meer lopend.

	in duizend euro	2016	2015
Opgenomen intrestlasten met betrekking tot financiële lease		0	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	2016	2015
Opgenomen lasten met betrekking tot operationele lease		12.075	12.181

De Groep huurt gebouwen, machines, bedrijfswagens en kantormateriaal. 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	2016	2015
< 1 jaar		12.698	13.427
1 tot 5 jaar		13.284	23.096
> 5 jaar		7	2
		25.989	36.525

TOELICHTING 30 - VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN EN CONTRACTUELE VERBINTENISSEN VOOR DE VERWERVING VAN MATERIËLE VASTE ACTIVA

De Groep stelt zich geen borg meer voor verplichtingen (2015: 0 K€, eveneens geen borgstellingen). Er werden panden op handelsfondsen gegeven voor een totaal bedrag van 2.500 K€ (2015: 2.500 K€).

De contractuele verbintenissen voor de aankoop van papier bij derden door de Groep bedragen 2.437 K€ (2015: 4.312 K€).

Er zijn geen belangrijke contractuele verbintenissen voor de verwerving van materiële vaste activa.

TOELICHTING 31 - 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.

Financieringsactiviteiten

Op 31 december 2016 zijn er, net zoals per 31 december 2015, 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 vervaltermijnen van de financiële schulden en verplichtingen zijn terug te vinden in Toelichting 27.

De obligatieleningen en de leningen van financiële instellingen hebben een vaste of een variabele intrestvoet.

Onderstaande tabel geeft de toestand op balansdatum van deze rentedragende leningen (obligatielening en kredietinstellingen) weer:

Intrestvoet	in duizend euro	2016	2015	Effectieve intrestvoet
Vaste intrestvoet		360	600	tussen 1,5% en 3,5%
Vaste intrestvoet		101.236	102.981	tussen 4% en 6%
Vaste intrestvoet met variabele marge		5.875	9.800	tussen 2,5% en 5,5%

Naast deze leningen heeft de Groep per 31 december 2016 een negatief rekening-courant saldo van 583 K€ ten opzichte van kredietinstellingen (2015: 841 K€). Deze hadden een variabele marktintrestvoet.

Leningen aan geassocieerde ondernemingen en joint ventures, die geboekt zijn onder de rubriek overige leningen, hebben een vaste intrestvoet die herzienbaar is na drie of vijf jaar.

Om de risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen van intrestpercentages heeft de Groep in het verleden financiële instrumenten gebruikt, namelijk IRS-contracten.

Per 31 december 2016 waren er, net zoals per 31 december 2015, geen financiële instrumenten lopend die overeenkomstig de voorschriften gedefinieerd in IAS 39 beschouwd worden als kasstroomafdeckingscontracten.

Daarnaast bestaan er een aantal contracten die niet beschouwd kunnen worden als afdeckingscontracten onder de voorwaarden gedefinieerd in IAS 39.

Per eind 2016, net zoals per eind 2015, zijn er geen dergelijke contracten meer lopend.

De invloed van de evolutie van de marktwaarden (vóór belastingen) van deze financiële instrumenten is als volgt samen te vatten:

2016: nihil

2015	in duizend euro	Evolutie marktwaarden	Opgenomen in eigen vermogen	Opgenomen in winst-en-verliesrekening
Interest Rate Swap				
<i>Geen kasstroomafdekking</i>		293		293
		293	0	293

De wijzigingen die opgenomen zijn in de winst-en-verliesrekening zijn opgenomen onder de financiële resultaten.

Geschatte gevoeligheid voor intrestschommelingen

Aangezien er in 2016 geen uitstaande leningen zijn met variabele intrestvoet, is de Groep niet onderhevig aan gevoeligheid voor intrestschommelingen per 31 december 2016.

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 2016.

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 18 gedetailleerd.

D. Liquiditeitsrisico

De analyse van de looptijd van de financiële verplichtingen kan teruggevonden worden in Toelichting 27 en wordt hieronder samengevat, samen met de intrestkosten.

De schuldenlast van RMG en de beperkingen overeengekomen in de financieringsovereenkomsten kunnen een nadelige invloed hebben op de liquiditeitspositie van RMG. Eventuele gebroken convenanten kunnen aanleiding geven tot onmiddellijke opeisbaarheid van de kredieten.

De Groep verwacht aan haar verplichtingen te kunnen voldoen door de operationele kasstromen en de huidige liquide middelen. Daarnaast beschikt de Groep over diverse kredietlijnen op korte termijn voor een totaal bedrag van 8.000 K€ (2015: 26.000 K€). Deze kredietlijnen vormen een extra bedrijfskapitaalbuffer. Er is voor deze kredietfaciliteiten door de kredietverstrekkers geen specifieke looptijd gegarandeerd. Er werd op jaareinde 2016 en 2015 geen beroep gedaan op deze kredietlijnen.

RMG beheert de kas- en financieringsstromen en de hieruit voortvloeiende risico's middels een thesauriebeleid op groepsniveau. Om de vermogensposities te optimaliseren en de daaraan gerelateerde rentelasten tot een minimum te beperken, worden de kasstromen van de dochterondernemingen binnen de Groep zo veel mogelijk gecentraliseerd in een cash pool.

Financiële schulden 2016	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Totale financiële schulden volgens de vervaldag		2.229	100.690	1.960	3.175	108.054

Intrestkosten	in duizend euro	Kortlopend		Langlopend		Totaal
		Max. 1 jaar	2 jaar	3 tot 5 jaar	> 5 jaar	
Obligatieleningen		5.125	5.125			10.250
Kredietinstellingen		238	184	421	289	1.132

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:

	2016			2015		
	in duizend euro	Toelichting	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Vaste activa						
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		17	2.470	2.470	2.844	2.844
Handelsvorderingen en overige vorderingen		18	15.568	15.568	31.479	31.479
Vlottende activa						
Handelsvorderingen en overige vorderingen		18	70.140	70.140	79.204	79.204
Geldbeleggingen		21	46	46	46	46
Geldmiddelen en kasequivalenten		21	50.565	50.565	38.496	38.496

	in duizend euro	2016			2015	
		Toelichting	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
Langlopende verplichtingen						
Financiële schulden		27	-105.825	-111.474	-111.360	-112.708
Overige schulden		28	-37	-37	-37	-37
Kortlopende verplichtingen						
Financiële schulden		27	-2.229	-2.502	-2.862	-3.397
Handelsschulden		28	-28.828	-28.828	-33.995	-33.995
Ontvangen vooruitbetalingen		28	-17.582	-17.582	-19.841	-19.841
Overige schulden		28	-11.348	-11.348	-15.867	-15.867
Toe te rekenen intresten		28	-1.195	-1.195	-1.212	-1.212

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 17: aangezien er geen betrouwbare inschatting kan gemaakt worden van de reële waarde van de in deze rubriek opgenomen deelnemingen, worden financiële activa waarvoor geen actieve markt is aan kostprijs gewaardeerd.

Leningen, waarborgen, handels- en overige vorderingen, handels- en overige schulden

Voor de vorderingen en schulden met een oorspronkelijke looptijd van minder dan één jaar wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde gezien de korte vervalttermijn. Voor de vorderingen op meer dan één jaar werd vastgesteld dat de boekwaarde een afspiegeling is van de reële waarde.

Financiële schulden

De reële waarde van de leningen en leasingschulden is berekend op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen.

Overige verplichtingen

Voor de kortlopende verplichtingen wordt de nominale waarde geacht een afspiegeling te zijn van de reële waarde gezien de korte vervalttermijn. 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 2016 had de Groep volgende financiële instrumenten gewaardeerd aan reële waarde:

	in duizend euro	31/12/2016	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Activa gewaardeerd aan reële waarde					
Geldbeleggingen		46		46	

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
Activa gewaardeerd aan reële waarde					
Geldbeleggingen		46		46	

De volgende hiërarchie wordt gebruikt voor het bepalen en toelichten van de reële waarde van een financieel instrument:

- niveau 1: marktprijzen in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen
- niveau 2: andere gegevens dan deze uit niveau 1, die observeerbaar zijn voor het actief of de verplichting, hetzij direct (via prijzen), hetzij indirect (afgeleid van prijzen)
- niveau 3: gegevens die niet gebaseerd zijn op observeerbare marktcijfers

Tijdens het boekjaar waren er geen transfers tussen de verschillende niveaus.

TOELICHTING 32 - OVERNAME VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

In 2016 waren er geen overnames met impact op de geconsolideerde jaarrekening.

In 2015 gebeurden volgende overnames: op 29 oktober 2015 nam Roularta Media Group een participatie van 65% in het kapitaal van Storesquare NV en 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.

De overnames van 2015 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	2016	2015
ACTIVA			
Vaste activa		0	1.143
Immateriële activa			1.109
Materiële vaste activa			4
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen			3
Uitgestelde belastingvorderingen			27
Vlottende activa		0	254
Handelsvorderingen en overige vorderingen			251
Geldmiddelen en kasequivalenten			3
Totaal activa		0	1.397
PASSIVA			
Langlopende verplichtingen		0	1.268
Overige schulden			1.268
Kortlopende verplichtingen		0	516
Handelsschulden			373
Ontvangen vooruitbetalingen			102
Personeelsbeloningen			9
Overige schulden			32
Totaal passiva		0	1.784
Totaal overgenomen nettoactief		0	-387
Overgenomen nettoactief		0	-387
Goodwill			1.362
Betaalde / te betalen overnameprijs		0	975
Verworven geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten		0	-3
Netto uitgaande kasstroom		0	972

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

Indien de verwerving van voornoemde participaties op 1 januari 2015 zou hebben plaatsgehad, zou dit geen belangrijk effect hebben gehad op de omzet en het resultaat dat werd opgenomen in de geconsolideerde winst- en-verliesrekening.

In januari 2016 heeft Roularta Media Group geparticipeerd in de kapitaalsverhoging van Proxistore ten belope van 450 K€. Roularta Media Group heeft niet deelgenomen bij een tweede kapitaalsverhoging in mei 2016, waardoor het huidige deelnemingspercentage 46,1% bedraagt. Proxistore NV wordt geconsolideerd volgens de equitymethode.

In 2015 (op 31 juli) 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%.

TOELICHTING 33 - VERKOOP VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

Tijdens het boekjaar werden er geen dochterondernemingen verkocht.

Tijdens het vorige 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 boekwaarde van de activa en verplichtingen van de in 2015 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	2016	2015
ACTIVA			
Vaste activa		0	98.300
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
Vlottende activa		0	54.508
Voorraden			2.314
Handelsvorderingen en overige vorderingen			44.029
Geldmiddelen en kasequivalenten			3.018
Over te dragen kosten en verkregen opbrengsten			5.147
Totaal activa		0	152.808
PASSIVA			
Langlopende verplichtingen		0	12.379
Voorzieningen			4.469
Personeelsbeloningen			7.794
Overige schulden			116
Kortlopende verplichtingen		0	76.279
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
Totaal passiva		0	88.658
Totaal afgestoten nettoactief		0	64.150
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
Ontvangen overnameprijs in geldmiddelen		0	15.800
Afgestoten geldbeleggingen en -middelen en kasequivalenten		0	-3.018
Netto inkomende (uitgaande) kasstroom		0	12.782

In 2016 werd 16.000 K€ ontvangen m.b.t. de verkoop van de Franse activiteiten in 2015.

Zoals hiervoor gemeld heeft Roularta Media Group in januari 2016 geparticipeerd in de kapitaalsverhoging van Proxistore ten belope van 450 K€ en heeft Roularta Media Group niet deelgenomen bij een tweede kapitaalsverhoging in mei 2016, waardoor het huidige deelnemingspercentage 46,1% bedraagt. Hierdoor was er een gedeeltelijke deconsolidatie van Proxistore, waarbij er een meerwaarde gerealiseerd werd van 398 K€. Proxistore NV wordt geconsolideerd volgens de equitymethode.

TOELICHTING 34 - BELANGEN IN GEASSOCIEERDE ONDERNEMINGEN EN JOINT VENTURES

Samenvattende financiële informatie van belangen in geassocieerde ondernemingen en joint ventures werd opgenomen in Toelichting 16.

TOELICHTING 35 - BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

Tijdens de maand januari van 2017 heeft Roularta Media Group haar gratis titel De Streekkrant succesvol geherlanceerd als Deze Week, de krant met het grootste bereik in België.

In januari 2017 startte Roularta Media Group, samen met Duval Union, het Roularta Mediatech Accelerator-programma voor negen start-ups.

In februari 2017 werd het arrest in hoger beroep geveld rond de zaak 'InfoBase' (zie Toelichting 25). Een eerste lezing van dit arrest stemt ons licht positief en vraagt geen verhoging van de aangelegde provisie die momenteel 2,1 M€ bedraagt.

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

TOELICHTING 36 - ERELONEN VAN DE COMMISSARIS EN MET HEM VERBONDEN PERSONEN

Het ereloon van de commissaris bedraagt 163 K€. Het ereloon van de commissaris voor bijkomende controleopdrachten van de commissaris bedraagt 45 K€. Er werden tevens voor 5 K€ andere diensten verleend door personen met wie de commissaris beroepshalve in samenwerkingsverband staat.

TOELICHTING 37 - INFORMATIEVERSCHAFFING OVER VERBONDEN PARTIJEN

2016	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		3.226	19	3.245
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		583	0	583
	Leningen	583		583
Vorderingen (vlottende activa)		2.643	19	2.662
	Handelsvorderingen	2.222	19	2.241
	Overige vorderingen	421		421
II. Verplichtingen jegens verbonden partijen		13.645	186	13.831
Financiële schulden		37	0	37
	Overige schulden	37		37
Schulden		13.608	186	13.794
	Financiële schulden	583		583
	Handelsschulden	2.089	186	2.275
	Overige schulden	10.936		10.936
III. Transacties tussen verbonden partijen				
	Verrichting van diensten	9.570	660	10.230
	Aankoop van diensten (-)	-6.734	-2.324	-9.058
	Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten	9		9
IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel				3.369
	- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen			3.076
	- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding			228
	- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen			65
V. Vergoedingen bestuurders voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat				415

2015	in duizend euro	Geassocieerde ondernemingen en joint ventures	Overige verbonden partijen	Totaal
I. Activa jegens verbonden partijen		3.793	15	3.808
Voor verkoop beschikbare deelnemingen, leningen en waarborgen		725	0	725
Leningen		725		725
Vorderingen (vlottende activa)		3.068	15	3.083
Handelsvorderingen		2.174	15	2.189
Overige vorderingen		894		894
II. Verplichtingen jegens verbonden partijen		14.589	255	14.844
Financiële schulden		37	0	37
Overige schulden		37		37
Schulden		14.552	255	14.807
Financiële schulden		835		835
Handelsschulden		2.336	255	2.591
Overige schulden		11.381		11.381
III. Transacties tussen verbonden partijen				
Verrichting van diensten		9.446	666	10.112
Aankoop van diensten (-)		-6.507	-2.756	-9.263
Transfers m.b.t. financieringsovereenkomsten		-11		-11
IV. Vergoedingen aan de directie en het kaderpersoneel				3.574
- waarvan kortetermijnpersoneelsbeloningen				3.239
- waarvan vergoedingen na uitdiensttreding				271
- waarvan op aandelen gebaseerde betalingen				64
V. Vergoedingen bestuurders voor de uitoefening van hun bestuurdersmandaat				425

De Groep heeft geen activa, verplichtingen noch transacties met haar aandeelhouders Comm.VA Koinon, SA West Investment Holding 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 38.

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 2016, noch 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 38 - GROEPSSTRUCTUUR

Wijzigingen in de consolidatiekring gedurende 2016:

Nieuwe participaties

- Medialaan, een 50% dochter van Roularta Media Group, heeft op 11 februari 2016 100% van de aandelen van de vennootschappen rond het merk Mobile Vikings verworven. Het betreft volgende vennootschappen:
 - Unleashed NV (voorheen VikingCo NV)
 - VikingCo BV
 - VikingCo International NV. Deze vennootschap is vereffend op 14/12/2016.
 - Viking Media Company BVBA. Deze vennootschap is vereffend op 14/12/2016.

- Medialaan, een 50% dochter van Roularta Media Group, heeft op 1 juli 2016 100% van de aandelen van Bites NV verworven.

Wijziging deelnemingspercentage zonder wijziging van consolidatiemethode

- Proxistore NV: 46,12% i.p.v. 50% na kapitaalshogingen dd. 26/01/2016 en 30/05/2016.
- Storesquare NV: 70,70% i.p.v. 65% vanaf 18/10/2016.
- Reproress CVBA: 29,93% i.p.v. 29,64%.

Geliquideerde en gefuseerde participaties

- Mestne Revije: vereffend per 31/03/2016.
- Roularta Media Nederland: vereffend per 01/07/2016.

De moedermaatschappij van de Groep is Roularta Media Group NV, Roeselare, België. Per 31 december 2016 werden 44 dochtervennootschappen, joint ventures en geassocieerde ondernemingen opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

Naam van de onderneming	Locatie	Deelnemingspercentage
1. Integraal geconsolideerde ondernemingen		
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, België	100,00%
ROULARTA HEALTHCARE NV	Roeselare, België	100,00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Brussel, België	100,00%
HIMALAYA NV	Roeselare, België	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	70,70%
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
BITES NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
CTR MEDIA SA	Evere, België	50,00%	joint venture
DE WOONKIJKER NV	Roeselare, België	50,00%	joint venture
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
JOEfm NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
MEDIALAAN NV	Vilvoorde, België	50,00%	joint venture
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
UNLEASHED NV	Hasselt, België	50,00%	joint venture
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Duitsland	50,00%	joint venture
VIKINGCO BV	Maastricht, Nederland	50,00%	joint venture
PROXISTORE NV	Mont-Saint-Guibert, België	46,12%	geassocieerde onderneming
CLICK YOUR CAR NV	Le Roeulx, België	35,74%	geassocieerde onderneming
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, België	35,00%	geassocieerde onderneming
REPROPRESS CVBA	Brussel, België	29,93%	geassocieerde onderneming
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Nederland	25,00%	joint venture
LIVING & MORE VERLAG GMBH - in vereffening	Augsburg, Duitsland	25,00%	joint venture
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%
MEDIA ID CVBA	Brussel, België	27,27%

VERSLAG VAN DE COMMISSARIS

Verlag van de commissaris aan de algemene vergadering van Roularta Media Group NV over de geconsolideerde jaarrekening afgesloten op 31 december 2016

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 2016, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht 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 443.201 (000) EUR en de geconsolideerde winst (aandeel van de Groep) van het boekjaar bedraagt 21.473 (000) EUR.

Verantwoordelijkheid van de raad van bestuur voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals

goedgekeurd door de Europese Unie en met de in België van toepassing zijnde wettelijke en reglementaire voorschriften, alsook voor het implementeren van een interne controle die ze noodzakelijk acht voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat, die het gevolg is van fraude of van fouten.

Verantwoordelijkheid van de commissaris

Het is onze verantwoordelijkheid een oordeel over deze geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking te brengen op basis van onze controle. Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (International Standards on Auditing - ISA). Die standaarden vereisen dat wij aan de deontologische vereisten voldoen alsook de controle plannen en uitvoeren teneinde een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de geconsolideerde jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat.

Een controle omvat werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen en toelichtingen. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de beoordeling door de commissaris, met inbegrip van diens inschatting van de risico's van een afwijking van materieel belang in de geconsolideerde jaarrekening als gevolg van fraude of van fouten. Bij het maken van die risico-inschatting neemt de commissaris de interne controle van de Groep in aanmerking die relevant is voor het opstellen van een geconsolideerde jaarrekening die een getrouw beeld geeft, teneinde controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet gericht zijn op het geven van een oordeel over de

effectiviteit van de interne controle van de Groep. Een controle omvat tevens een evaluatie van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving, de redelijkheid van de door de raad van bestuur gemaakte schattingen, alsmede de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Wij hebben van de aangestelden en van de raad van bestuur van de Groep de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om daarop ons oordeel te baseren.

Oordeel zonder voorbehoud

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening van Roularta Media Group NV een getrouw beeld van het vermogen en van de financiële toestand van de Groep per 31 december 2016, 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, 11 april 2017

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 Roularta Groep.

Het verslag van de raad van bestuur aan de algemene vergadering van aandeelhouders en de jaarrekening van NV Roularta Media Group zullen samen met het verslag van de commissaris gedeponereerd worden bij de Nationale Bank van België binnen de statutair bepaalde termijn. Deze documenten zijn op aanvraag verkrijgbaar bij de afdeling Investor Relations van de vennootschap en zijn beschikbaar op www.roularta.be. De commissaris heeft een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud gegeven met betrekking tot de statutaire jaarrekening van NV Roularta Media Group.

UITTREKSEL UIT HET JAARVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De jaarrekening zoals ze zal worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders van 16 mei 2017, werd door de raad van bestuur van 10 april 2017 goedgekeurd.

Resultaatbestemming

De te bestemmen winst van het boekjaar 2016 bedraagt 15.479.300,54 euro tegenover een te bestemmen winst van 52.538.331,65 euro voor het boekjaar 2015.

Rekening houdend met de overgedragen winst van 3.256.000,68 euro bedraagt het te bestemmen winstsaldo voor het boekjaar 2016 18.735.301,22 euro.

De raad van bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om een brutodividend van 0,50 euro per aandeel over het boekjaar 2016 uit te keren. Dit betekent een nettodividend van 0,35 euro per aandeel (na 30% roerende voorheffing).

In toepassing van artikel 622 § 1, laatste lid van het Wetboek van Vennootschappen, wordt er voorgesteld om het recht op dividend verbonden aan de eigen aandelen die de vennootschap in portefeuille heeft niet te schorsen en de uitkeerbare winst onverkort uit te keren ten behoeve van de overige aandelen. De vervallen dividendbewijzen op de eigen aandelen in portefeuille zullen worden vernietigd.

Op datum van het jaarverslag heeft de vennootschap 607.925 eigen aandelen in portefeuille. In het kader van de hierna weergegeven resultaatverwerking werd er uitgegaan van 12.533.198⁽¹⁾ dividendgerechtigde aandelen. In voorkomend geval er tussen de datum van het opmaken van dit jaarverslag en de algemene vergadering die doorgaat op 16 mei 2017 nog personeelsleden hun opties op aandelen Roularta lichten, heeft dit een impact op het aantal dividendgerechtigde aandelen en kan het bedrag van de vergoeding aan het kapitaal nog wijzigen.

Resultaatverwerking

Wij stellen u voor aan het resultaat de volgende bestemming te geven:

A. Te bestemmen winstsaldo	18.735.301,22
Bestaande uit:	
• te bestemmen winst van het boekjaar	15.479.300,54
• overgedragen winst van het boekjaar	3.256.000,68
B. Over te dragen resultaat	12.468.702,22
C. Uit te keren winst	
• vergoeding van het kapitaal	6.266.599,00 ⁽²⁾

Indien de algemene vergadering bovenvermeld voorstel van winstbestemming goedkeurt, zullen de dividenden vanaf 1 juni 2017 (= pay date) betaalbaar gesteld worden. ING wordt aangesteld als 'paying agent'.

⁽¹⁾ Totaal aantal uitgegeven aandelen 13.141.123 minus 607.925 eigen aandelen.

⁽²⁾ Berekend op basis van 12.533.198 dividendgerechtigde aandelen.

VERKORTE STATUTAIRE RESULTATENREKENING

Verkorte statutaire resultatenrekening	in duizend euro	2016	2015
Bedrijfsopbrengsten		282.581	293.386
Bedrijfskosten		-273.421	-284.403
Bedrijfswinst / Bedrijfsverlies		9.160	8.983
Financiële opbrengsten		13.820	356.267
Financiële kosten		-7.704	-312.687
Winst (verlies) van het boekjaar vóór belasting		15.276	52.563
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen		83	16
Belastingen op het resultaat		-42	-65
Winst (verlies) van het boekjaar		15.317	52.514
Onttrekking aan de belastingvrije reserves		162	24
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		15.479	52.538
Resultaatverwerking			
Te bestemmen winst (verlies)	in duizend euro	2016	2015
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar		15.479	52.538
Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar		3.256	-168.503
Onttrekking aan het eigen vermogen		0	130.595
Aan het kapitaal en aan de uitgiftepremies			123.225
Aan de reserves			7.370
Toevoeging aan het eigen vermogen		0	-5.121
Aan de wettelijke reserve			0
Aan de overige reserves			5.121
Over te dragen resultaat		-12.469	-3.256
Over te dragen winst (verlies)		12.469	3.256
Uit te keren winst		-6.266	-6.253
Vergoeding van het kapitaal		6.266	6.253

VERKORTE STATUTAIRE BALANS NA WINSTVERDELING

ACTIVA	in duizend euro	2016	2015
Vaste activa		174.511	175.416
Oprichtingskosten		0	0
Immateriële vaste activa		35.164	39.717
Materiële vaste activa		32.295	31.689
Financiële vaste activa		107.052	104.010
Vlottende activa		162.181	174.319
Vorderingen op meer dan één jaar		15.634	32.776
Voorraden en bestellingen in uitvoering		6.228	5.420
Vorderingen op ten hoogste één jaar		73.795	81.071
Geldbeleggingen		16.966	27.253
Liquide middelen		44.938	23.410
Overlopende rekeningen		4.620	4.389
Totaal der activa		336.692	349.735
PASSIVA			
Eigen vermogen	in duizend euro	2016	2015
Kapitaal		80.000	80.000
Uitgiftepremies		304	304
Wettelijke reserve		8.000	8.000
Onbeschikbare reserves		11.920	12.207
Belastingvrije reserves		1.207	1.369
Beschikbare reserves		286	0
Overgedragen winst (verlies)		12.469	3.256
Kapitaalsubsidies		0	0
Vorzieningen en uitgestelde belastingen		7.426	8.760
Schulden		215.080	235.839
Schulden op meer dan één jaar		105.828	111.172
Schulden op ten hoogste één jaar		101.691	119.843
Overlopende rekeningen		7.561	4.824
Totaal der passiva		336.692	349.735

FINANCIËLE KALENDER

Jaarvergadering 2016
Halfjaarresultaten 2017
Jaarresultaten 2017
Jaarvergadering 2017

16 mei 2017
21 augustus 2017
12 maart 2018
15 mei 2018

INVESTOR RELATIONS

Telefoon
Fax
E-mail
Website

Rik De Nolf
+32 51 26 63 23
+32 51 26 65 93
rik.de.nolf@roularta.be
www.roularta.be

*NV Roularta Media Group, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare, BTW BE 0434.278.896, RPR Gent, afdeling Kortrijk
Verantwoordelijke uitgever: Rik De Nolf, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare*