



Jaarrapport 2017



Profiel



Stern Groep N.V. is een van de grootste automotiveconcerns in Nederland en marktleider op het gebied van automobilititeit. Stern is beursgenoteerd, financieel sterk en realiseert met ruim 2.200 medewerkers een omzet van meer dan € 1.100 miljoen op jaarbasis. De aandelen van Stern Groep N.V. zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam.

Stern vertegenwoordigt met Dealergroep Stern 21 toonaangevende automerken en is daarnaast in toenemende mate actief op het gebied van financiële en andere mobiliteitsdiensten. Voor mensen die liever een ander vervoermiddel dan de auto prefereren, biedt Stern ook elektrische oplossingen met een snelheid tot 45 kilometer per uur. Stern beschikt over een nagenoeg landelijke dekking in Nederland met een focus op de provincies Noord- en Zuid-Holland, Utrecht, Noord-Brabant, Groningen en Drenthe.



25 jaar Stern,
25 keer Auto
van het Jaar

In dit Jaarrapport 2017 worden in het kader van het 25 jarig bestaan van Stern alle Auto's van Jaar weergegeven, zowel samengevat op de cover als op diverse pagina's.

Inhouds- opgave

Algemeen

- 2 Kerncijfers en afzet
- 5 Voorwoord
- 6 Vijfjarenoverzicht
- 7 Visie, missie, ambitie en kernwaarden
- 8 Automerkenportfolio
- 9 Mobiliteitsdiensten
- 10 Directieteam
- 12 Aandeelhoudersinformatie

Bestuursverslag

- 14 Trends
- 15 SWOT
- 16 Customer Journey
- 16 Bedrijfsmodel
- 18 Verslag van de Directie
- 19 Strategie Stern Groep 2017 – 2020
- 24 Dealergroep Stern
- 30 Stern Mobility Solutions
- 34 Stern Car Services
- 38 Personeel
- 44 Risico's
- 48 Corporate Governance
- 51 Vooruitzichten
- 51 Bestuursverklaring

Verslag van de Raad van Commissarissen

- 52 Personalia van de Raad van Commissarissen
- 54 Verslag van de Raad van Commissarissen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

- 64 Over dit MVO-verslag
- 64 Materialiteitsmatrix
- 65 Stakeholderdialoog en materialiteit
- 65 Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen
- 66 Waardecreërend vermogen
- 67 Belangrijkste MVO-resultaten
- 68 Doelstellingen en toelichting materiële topics
- 76 Overzicht niet-materiële topics
- 78 GRI-index

Jaarrekening

- 84 Geconsolideerde jaarrekening
- 90 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 124 Vennootschappelijke jaarrekening
- 126 Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Overige informatie

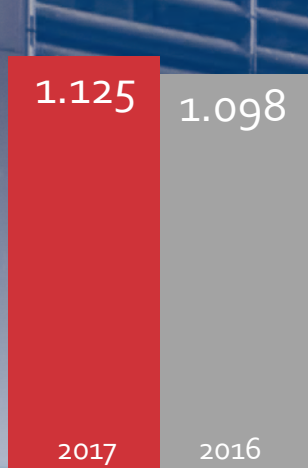
- 57 Vogelbescherming
- 58 25 jaar Stern
- 136 Organisatiestructuur
- 138 Adressen

De verslagperiode waarover in dit jaarverslag wordt gerapporteerd omvat de periode van 1 januari t/m 31 december 2017. Stern Groep N.V. kent een formele jaarlijkse verslaggevingscyclus. Het jaarverslag 2017 werd op 20 maart 2018 gepubliceerd.

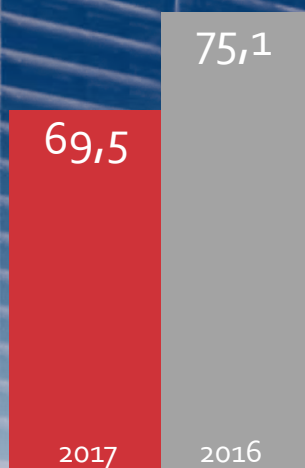


Nissan Micra
Auto van het Jaar 1993

Kerncijfers



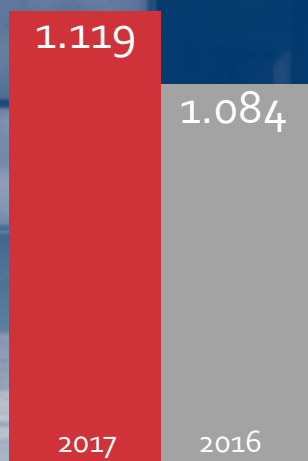
Netto-omzet
x € 1 miljoen



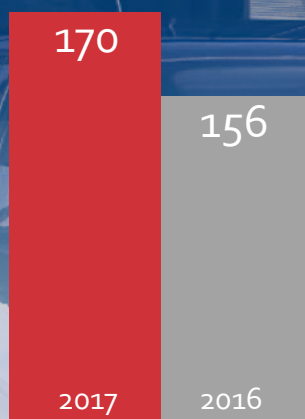
Bruto-EBITDA
x € 1 miljoen



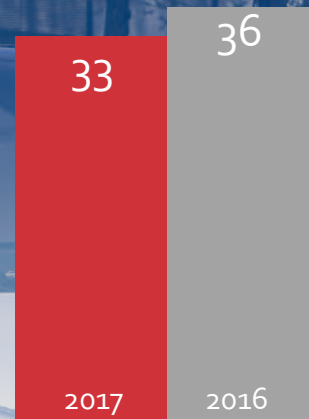
Resultaat na belastingen
x € 1 miljoen



Omzet Dealergroep
Stern*
x € 1 miljoen



Omzet Stern Mobility
Solutions*
x € 1 miljoen



Omzet Stern Car
Services*
x € 1 miljoen

*Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet.

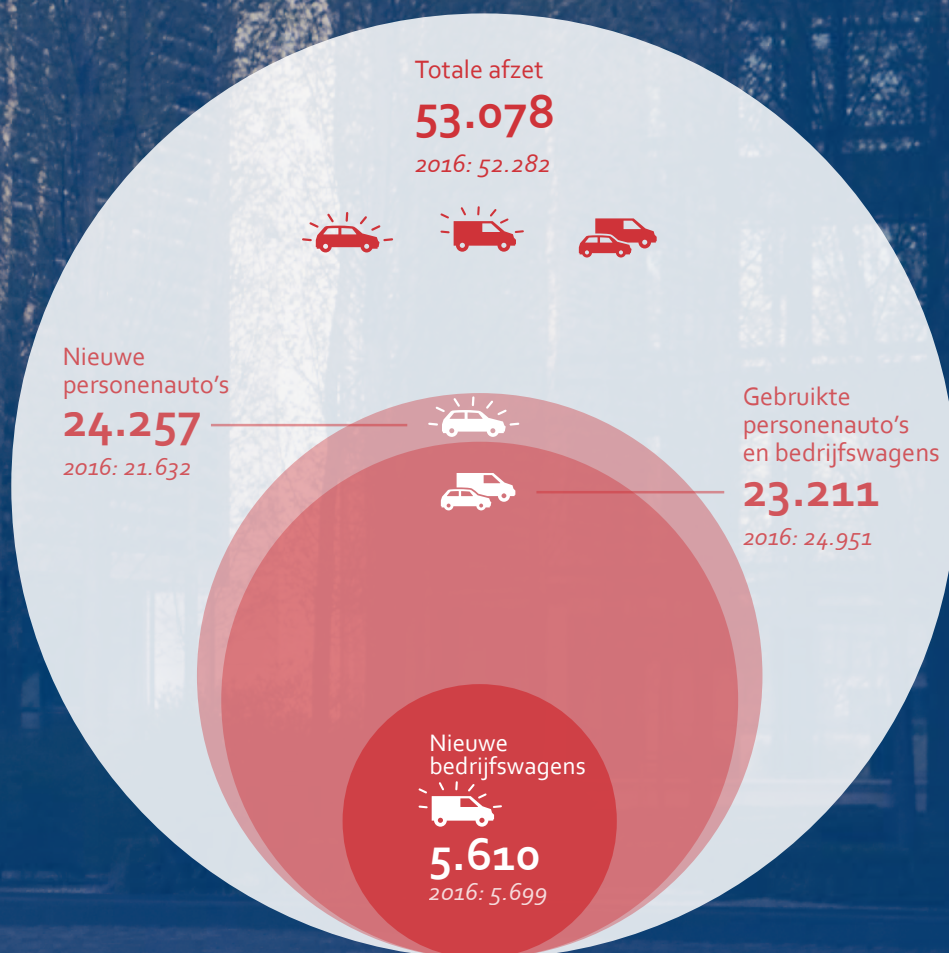
Medewerkers (fte's)



Totaal
2.106
2016: 2.051

89% 11%

Afzet



mobility solutions



Wagenpark in beheer

14.217

2016: 12.920



Verkochte verhuurdagen

670.059

2016: 570.897



Afgehandelde schades

24.987

2016: 22.937



Aantal afleveradressen

1.940

2016: 1.600



Mobiliteitscontracten

69.201

2016: 67.103



E-mobility producten

3.424

2016: 3.306



Verkochte inrichtingen

899

2016: 826



Aantal vervoerde colli

166.010

2016: 161.075

car services



Voorwoord

Na twee relatief goede jaren is 2017 afgesloten met een minder maar opnieuw duidelijk positief resultaat. De verwachtingen voor 2017 waren gezien de economische ontwikkelingen in Nederland veel hoger gestemd. Ook al is de automarkt in 2017 hersteld naar nagenoeg het traditionele vervangingsniveau, de marges zijn vooral bij Dealergroep Stern stevig onder druk gekomen. De sterke opkomst van private lease, waardoor de marktmacht van leasemaatschappijen is toegenomen, en de stevige concurrentie in de occasionmarkt liggen hier onder meer aan ten grondslag. Door deze ontwikkelingen wordt duidelijk dat de ingezette strategie om ons meer en meer te richten op financiële mobiliteitsproducten én car services juist is.

Stern is inmiddels 25 jaar onderweg. Van een Opel-dealer in Amsterdam zijn we uitgegroeid tot een van de grootste automotiveconcerns van Nederland. Daar zijn we trots op.

Onze ambitie reikt echter verder. Om in 2018 de transformatie van een grote dealerholding naar een modern mobiliteitsconcern een stevige impuls te geven, zijn verbeter- en vernieuwingstrajecten in gang gezet. Het plan *Fast Forward* heeft een horizon van drie jaar en ziet onder andere toe op het efficiënter en effectiever inrichten van de kernprocessen van Dealergroep Stern. Bij Stern Mobility Solutions wordt een duidelijke verdere groei van de portefeuille nagestreefd en bij Stern Car Services zal een groot potentieel ontsloten kunnen worden. In het strategisch plan is ook een voorname plaats ingeruimd voor de digitale transformatie van de onderneming. In de loop van 2018 verwachten wij dat de eerste resultaten hiervan zichtbaar zullen zijn.

Henk van der Kwast
Directievoorzitter

Bestuurs-
verslag

Dealergroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Personalia van de Directie

A.A. Swijter (1965, financieel directeur)

is sinds 1 juni 2016 statutair bestuurder van Stern Groep in de functie van financieel directeur. De heer Swijter was voorheen werkzaam als financieel directeur bij Alliance Healthcare Nederland. Tot 2010 was de heer Swijter werkzaam bij Philips in verschillende financiële managementfuncties in binnen- en buitenland. De heer Swijter studeerde bedrijfseconomie aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven.

De heer Swijter heeft de Nederlandse nationaliteit.

Ir. H.H. van der Kwast (1954, directievoorzitter)

is sinds 1993 aan Stern en zijn rechtsvoorgangers verbonden en sinds juni 2000 statutair bestuurder en voorzitter van de Directie van Stern Groep. Via Merel Investments B.V. is de heer Van der Kwast tevens (groot)aandeelhouder. De heer Van der Kwast is – na een periode van eerst twee jaar commissaris en dertien jaar voorzitter van de Raad van Commissarissen – tot en met april 2017 commissaris van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. geweest. De heer Van der Kwast investeerde in 1993 in de toen sterk verlieslatende Amsterdamse RIVA-bedrijven en bouwde vanaf die basis Stern in 24 jaar uit tot Nederlandse marktleider in automotiveretail en -services.

De heer van der Kwast heeft de Nederlandse nationaliteit.

(Bedragen x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

Vijfjarenoverzicht

	2017	2016	2015	2014	2013
Resultaatgegevens					
Netto-omzet	1.124.677	1.097.630	1.095.181	898.299	917.590
Bedrijfsresultaat	12.690	18.737	18.809	3.750	8.234
Resultaat na belastingen	7.499	11.348	11.067	3.622	3.058
Rentabiliteit gemiddeld groepsvermogen (in %)	4,9	7,4	7,3	2,6	2,2
Balansgegevens					
Immateriële vaste activa	30.502	30.011	30.070	30.066	30.283
Materiële vaste activa	297.056	280.294	269.264	285.936	271.067
Financiële vaste activa	34.902	34.652	37.971	40.479	34.956
Eigen vermogen	159.348	156.994	150.779	140.568	138.323
Langlopende schulden	209.194	9.011	147.772	217.298	40.194
Balans totaal	625.113	623.853	585.695	567.607	524.374
Solvabiliteit autoreleaseactiviteiten (in %) ¹	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Solvabiliteit autoverhuuractiviteiten (in %) ¹	20,0	20,0	20,0	20,0	17,5
Solvabiliteit overige activiteiten (in %) ¹	34,0	32,6	33,7	31,1	31,9
<i>(Bedragen in euro's)</i>					
Per aandeel van € 0,01					
Eigen vermogen ²	28,08	27,66	26,57	24,79	24,50
Resultaat na belastingen ³	1,32	2,00	1,95	0,64	0,57
Dividend	1,0	1,00	1,00	–	0,71
Hoogste koers	25,15	19,89	18,24	16,99	15,50
Laagste koers	17,64	16,20	10,99	11,55	10,00
Ultimo koers	20,00	17,72	18,12	13,00	14,82
Aantal aandelen					
Winstgerechtigd	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000
Uitstaand ultimo boekjaar ⁴	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.669.740	5.646.667
Gemiddeld uitstaand ²	5.675.000	5.675.000	5.673.560	5.659.809	5.393.943
Totale beurswaarde ultimo boekjaar	113.500	100.561	102.831	73.707	79.880
Aantal medewerkers per jaarultimo	2.323	2.262	2.177	2.133	2.134
Aantal fte's per jaarultimo	2.106	2.051	1.979	1.950	1.941

¹ Op basis van normatieve solvabiliteit.

² Op basis van het uitstaand aantal aandelen.

³ Naar tijdsgelang gewogen.

⁴ Aangepast naar aanleiding van stockdividend 2014.

Visie



Stern gelooft dat mobiliteit een eerste levensbehoefte is. Bij voorkeur kiezen mensen voor individuele mobiliteit. Zelf kunnen beslissen over de plaats en tijd van vertrek en een eigen route rijden geeft immers een gevoel van vrijheid.

Missie



Stern wil mensen meer vrijheid geven.

Ambitie



Stern wil de meest gewaardeerde en aanbevolen partner in Nederland zijn voor individuele mobiliteitsoplossingen.

Kern- waarden



Betrokken

We tonen oprechte interesse in onze klanten en hun vervoersbehoefte.

Inventief

We werken pragmatisch en denken graag mee in minder conventionele oplossingen.

Loyal

We waarderen onze relaties en willen deze duurzaam in stand houden.

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Automerkenportfolio



Ardea Auto



Arend Auto



Arend Auto



Arend Auto Nissan



Durmi Auto / Havik Auto



Havik Auto



Heron Auto



Heron Auto



Heron Auto



Volkswagen

Heron Auto



JAGUAR

Jager Auto



Jager Auto



Mercedes-Benz

Stern Auto



Stern Auto



Svala Auto



Vireo Auto



Vireo Auto



Vireo Auto



Vireo Auto / Havik Auto



Vireo Auto



Vireo Auto

Mobiliteitsdiensten



Leasing

Autoleasing Naast de gebruikelijke zakelijke leasevormen als full operational lease en financial lease, biedt Stern ook shortlease-, occasionlease- en privélease-oplossingen aan.



Verhuur

Autoverhuur Met een wagenpark van circa 2.200 auto's voorziet Stern in de behoefte aan tijdelijke mobiliteit van consumenten en bedrijven door middel van autoverhuur. Daarnaast worden vervangend vervoer en serviceverhuur geleverd ten behoeve van de klanten van de eigen bedrijven.



Schadeherstel

Autoschadeherstel Binnen het netwerk van Stern-vestigingen zijn een groot aantal locaties gespecialiseerd in autoschadeherstel. Hier wordt gerepareerd volgens fabrieksrichtlijnen en bij reparatie gebruikt Stern uitsluitend originele onderdelen. Een groot aantal Nederlandse verzekeraars heeft Stern geselecteerd als voorkeurshersteller.



Verzekeringen

Verzekeringen Stern verzorgt autoverzekeringen voor particulieren en bedrijven met een uitgebreide dekking, maximale zekerheid en heldere voorwaarden. De klant heeft de mogelijkheid om zijn of haar auto WA, Beperkt Casco of Volledig Casco te verzekeren. En er worden verschillende varianten van de Volledig Casco-dekking aangeboden. Daarnaast worden aanvullende autogerelateerde verzekeringsproducten aangeboden.



Wagenparkbeheer

Wagenparkbeheer Bedrijven met wagenparken vanaf circa vijftig auto's kunnen bij Stern terecht voor een unieke, op maat gemaakte mobiliteitsoplossing. Door per klant het gezamenlijk belang in detail vast te leggen, verbinden klanten zich vrijwillig aan de auto-merken en autodiensten van Stern en krijgen zij bij volledige transparantie, een hoge mate van flexibiliteit en invloed op de tariefstelling.



Financieringen

Financieringen Stern biedt autogerelateerde consumptieve en zakelijke financieringsproducten, zoals krediet, huurkoop, financial lease en persoonlijke lening. Deze producten zijn exclusief voor klanten die een auto kopen of hebben gekocht bij een Stern-bedrijf.



Bedrijfswageninrichting

Bedrijfswageninrichting Voor de inbouw van speciale bedrijfswageninrichtingen kan men ook terecht bij Stern. Stern voorziet in zowel standaard als op maat gemaakte bedrijfswageninrichtingen. Dealergroep Stern maakt intensief gebruik van deze dienstverlening.



Onderhoudscontract

Onderhoudscontract Particulieren en bedrijven die zekerheid wensen met betrekking tot de onderhoudskosten van hun auto kunnen een Stern-onderhoudscontract afsluiten. Tegen een scherpe, vaste maandelijkse vergoeding weet de automobilist zich verzekerd van professioneel onderhoud door één van de Stern-bedrijven gedurende de looptijd van het contract.



Occasiongarantie

Occasiongarantie Stern onderscheidt zich in de occasionmarkt door op geselecteerde gebruikte auto's twee jaar garantie te verlenen. Het onderhoud wordt vervolgens gedurende de garantietermijn bij een van de Stern-bedrijven uitgevoerd. Bijzondere topklasse-occasions, door inruil verkregen of speciaal aangekocht, zijn te vinden op www.sternexclusief.nl.



e-Mobility

E-Mobility Onder de naam Mango Mobility richt Stern zich op de markt voor elektrisch vervoer (EV) tot 45 km/uur. De productielijn bestaat uit elektrische fietsen, e-scooters, e-cars en scootmobielen. Mango Mobility volgt de laatste ontwikkelingen op het gebied van accutechnologie op de voet en streeft ernaar al zijn producten van de nieuwste EV-technologie te voorzien.

Bestuurs-
verslag

Dealergroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Directieteam Stern



Henk van der Kwast
Directievoorzitter

Loes van Dalen
Directeur Stern HRM

Finus Porsius
Groepscontroller

Rob Visser
Directeur SCS



Arnoud Zuidendorp
Directeur Dealergroep Stern

Arthur Swijter
Financieel directeur

Bastiaan Geurts
Directeur Stern CRM

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Aandeelhoudersinformatie

Per 7 maart 2018

Stern Groep kent slechts gewone aandelen. De aandelen luiden, ter keuze van de houder, aan toonder of op naam. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen à € 0,10. Het geplaatste kapitaal bedraagt € 592.500 en bestaat uit 5.925.000 gewone aandelen.

Er zijn geen aandelen waaraan bijzondere zeggenschapsrechten zijn verbonden. Elk aandeel geeft recht op één stem. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan de aandelen verbonden stemrechten. Certificaten van aandelen zijn niet uitgegeven.

De aandelen zijn genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam en zijn aldaar vrij verhandelbaar.

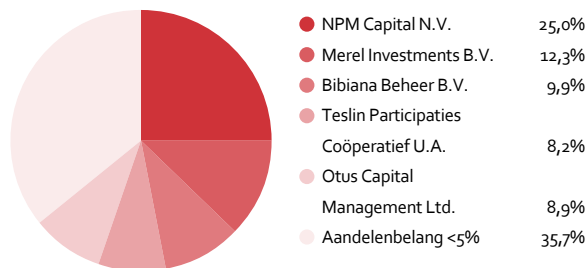
Aandelen

Geplaatst aantal	5.925.000
Uitstaand aantal	5.675.000

Free float 50%

Aandeelhouders

Bij Stern Groep zijn de volgende belangen van 5% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen per 7 maart 2018:



Aandelenbezit Directie

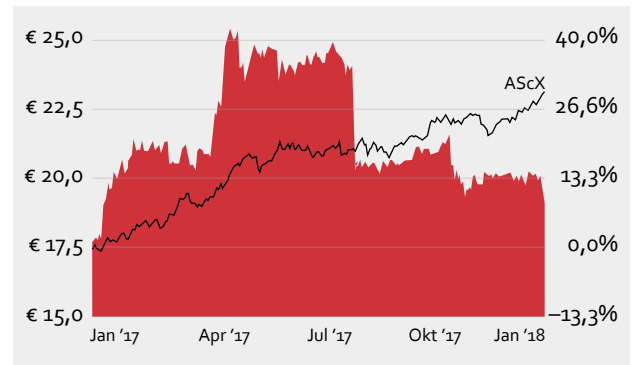
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	700.000
--	---------

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne	25.000
---------------	--------

Beleed bilaterale contacten Stern Groep acht een goede relatie met elk van zijn aandeelhouders van belang en besteedt in dat verband veel aandacht aan zorgvuldige communicatie met aandeelhouders. Stern Groep vindt het daarnaast belangrijk dat zijn aandeelhouders – klein of groot – zich op een gelijk informatieniveau bevinden en daar geeft Stern Groep op verschillende wijze invulling aan. Zo publiceert Stern Groep met grote regelmaat persberichten (met zowel financiële als strategische informatie) en wordt informatie die tijdens analistenbijeenkomsten wordt verstrekt, gelijktijdig via de website beschikbaar gesteld.

Koersontwikkeling



Aandeelhoudersvergaderingen en analistenbijeenkomsten in 2017

Algemene Vergadering	10 mei
Buitengewone Algemene Vergadering	21 december
Analistenbijeenkomsten	9 maart en 18 augustus

Belangrijke data in 2018 en 2019

Algemene Vergadering	9 mei 2018
Publicatie cijfers eerste halfjaar 2018	22 augustus 2018
Publicatie jaarcijfers 2018	7 maart 2019
Algemene Vergadering	9 mei 2019

Dividend

Dividendbeleid Bij aandeelhouders bestaat de behoefte aan een solide dividendrendement. Het huidige dividendbeleid is op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurd.

Stern Groep hanteert vanwege de volatiliteit van enkele bedrijfsactiviteiten een ruime solvabiliteit van 15% voor de leaseactiviteiten en van 30% voor de andere activiteiten. Het meerdere (oversolvabiliteit) kan Stern Groep de komende jaren maximaal uitkeren als dividend.

Uitkering In lijn met het op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurde dividendbeleid wordt een dividend per aandeel voorgesteld van in totaal € 1,00 in contanten. Over het boekjaar 2017 is op 22 december 2017 reeds een interim-dividend uitgekeerd ter hoogte van € 0,25 per aandeel. Het slotdividend zal worden gebaseerd op de oversolvabiliteit per 31 maart 2018. Het dividend zal onder aftrek van het interim-dividend van € 0,25 per aandeel, dat op 22 december 2017 is uitgekeerd, worden uitbetaald.

Dirk Mulder, automotivespecialist ING

Ultieme beleving in flagshipstores Toekomst van automotive

Dirk Mulder van ING gelooft sterk in de ontwikkeling van flagshipstores, waar klanten de auto-merken – elk binnen hun eigen belevingskader – kunnen 'ruiken en proeven'. Mulder: **"Top of the bill, dus met een Apple-achtige beleving. Deze flagshipstores zijn uitgerust met nieuwe technologie als Virtual Reality. Klantcontact wordt gecombineerd met fysieke en digitale beleving. Met vijftien van deze flagshipstores heb je landelijke dekking in Nederland."**

"Dat betekent in de nabije toekomst minder showrooms. Zo los je in de toekomst ook het dure vastgoedprobleem van dealers op, want de huidige tientallen vestigingen staan op de balans en dat kost geld. Het gaat om de combinatie van efficiëntie, gemak, topbeleving rondom de merken, expertise en prijs."

Share of wallet

Volgens Mulder is er nog een belangrijke ontwikkeling: die van minder emotie, minder binding. "Wordt een auto niet gewoon een gebruiksding, dus minder verbonden aan status en beleving, zeker als een auto ook nog met het internet is verbonden? In ieder geval voor jongeren die in de stad wonen. Wonen wordt te duur, dus er blijft minder geld over voor de auto. We gaan naar een nieuwe economie, auto's worden gedeeld bezit, businessmodellen als Greenwheels of Car2Go doen het goed. Je deelt auto's met elkaar en betaalt naar rato van gebruik; snel en makkelijk. Ik zie een strijd om *the share of wallet*, ofwel hoeveel wil een gezin uitgeven aan de auto in relatie tot woonkosten, kosten voor vakanties, uitgaan, dineren etc. Je kunt je geld maar één keer uitgeven, welke prioriteiten stelt de consument?"



Ford Mondeo
Auto van het Jaar 1994

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Trends

Kostenverschuiving in de keten

Zonder uitzondering begroten auto-importeurs hun marktaandeel jaarlijks hoger dan realistisch blijkt. Op die manier wordt Nederland ieder jaar opnieuw overspoeld met een groter aantal auto's dan de markt vraagt. Importeurs houden in tegenstelling tot het verleden zelf geen voorraad meer. Er worden te vaak onrealistische doelstellingen opgelegd aan dealers en met behulp van ondersteuning en acties worden dealers deels verleid en deels gedwongen om ook niet-verkochte auto's op voorraad te nemen, wat de dealermarge verder onder druk zet. Autofabrikanten verschuiven de distributiekosten in de waardeketen, sturen aan op minder dealervestigingen, maar verlangen tegelijkertijd forse investeringen in panden, systemen en werkwijzen.

Autotechniek verstevigt positie van het merkkanal

De ontwikkeling van autotechniek maakt dat nieuwe auto's minder onderhoud nodig hebben, maar is tegelijkertijd zo merkspecifiek dat autorijders voor onderhoud, reparatie en schadeherstel steeds nadrukkelijker gebonden zijn aan het merkkanal. Terwijl de totale aftersalesmarkt iets krimpt, neemt het marktaandeel van merkdealers in aftersales door deze ontwikkeling juist toe. Ook merkerkende schadeherstellers profiteren van deze ontwikkeling.

Strijd om klantcontact en -gegevens

De dealer vormde traditioneel de laatste schakel in de distributieketen en kon daardoor rekenen op het directe klantcontact. Technologische ontwikkelingen geven autofabrikanten nu de mogelijkheid rechtstreeks een relatie met de eindgebruiker op te bouwen. Dealers worden door deze ontwikkelingen gedwongen hun relatie met klanten voortdurend nieuwe impulsen te geven. Dealervestigingen worden *experience centers* en het verzamelen, bewaren, bewaken en analyseren van klantgegevens is inmiddels van strategisch belang geworden voor het behouden van toegevoegde waarde in de keten.

Digitalisering

Ook voor het invullen van hun mobiliteitsbehoefte oriënteren mensen zich eerst online. Informatie die voorheen alleen kon worden verkregen via de dealer, is vandaag de dag eenvoudig online voorhanden. Het bezoeken van een showroom is alleen nog nodig voor wie graag de auto 'beleeft' voordat het aankoopbesluit wordt genomen. Het aantal mensen dat zonder de auto op locatie te bekijken de koop of lease geheel online afrondt groeit. Om hier adequaat op in te spelen ontwikkelen autobedrijven nieuwe competenties en trekken daarvoor de juiste mensen aan.

Alternatieve vervoersoplossingen

Als gevolg van verstedelijking neemt de druk op de infrastructuur in stedelijke gebieden toe. Files, parkeerdruk en uitstoot dwingen lokale overheden tot maatregelen om de leefbaarheid van steden te verbeteren. Hoewel het effect nog verwaarloosbaar is, groeit hierdoor de interesse van consumenten in alternatieve vervoersoplossingen, zoals elektrische fietsen en scooters en kleine elektrische (bedrijfs)auto's. Maar ook openbaar vervoer en taxi's zijn voor sommige vervoersvragen een beter alternatief dan de auto. Buiten de stedelijke gebieden blijft de auto daarentegen een belangrijke rol vervullen, zeker wanneer openbaarvervoeraanbieders hun netwerken rationaliseren.

Van bezit naar gebruik

Een toenemend deel van consumenten is zich bewust van de totale kosten van hun mobiliteit. Dit verklaart het sterk groeiende aandeel van private lease, waarmee autorijders alle relevante kosten via een maandbedrag in rekening krijgen gebracht. De focus van consumenten verschuift hierdoor van uitsluitend de aankooptransactie naar de service gedurende de gehele looptijd van de leaseovereenkomst. Dergelijke private leaseoplossingen worden aangeboden door lease-maatschappijen die, om een scherpe leaseprijs te kunnen bieden, gebruikmaken van hun inkoopkracht en daarmee scherpe condities afdwingen bij importeurs en dealers.

Zelfrijdende auto's

Op lange termijn zullen auto's in staat zijn grote delen van een reis af te leggen zonder tussenkomst van een automobilist. Hoewel de technologische ontwikkelingen op dit vlak weliswaar snel lijken te gaan, zullen conventionele auto's nog decennialang rondrijden. Op lange termijn kan het succes van zelfrijdende auto's leiden tot krimp van het wagenpark, mits consumenten massaal bereid zijn auto's met elkaar te delen.

Elektrificatie van het wagenpark

Het aantal beschikbare 100% elektrisch aangedreven modellen neemt toe, echter het aandeel ervan in het totale wagenpark in Nederland is nog zeer gering. 100% elektrische auto's hebben aanzienlijk minder slijtage-delen dan auto's die worden aangedreven door een verbrandingsmotor. Hoewel de technologische ontwikkelingen op dit vlak weliswaar snel lijken te gaan, zullen conventioneel aangedreven auto's nog vele jaren het straatbeeld bepalen. Op termijn zal de elektrificatie van het wagenpark ook merkbaar worden in de werkplaatsen van autobedrijven.

SWOT

Sterktes

- Directe klantrelatie van Dealergroep Stern met automobilisten
- Dealergroep Stern heeft breed portfolio aan sterke merken
- Technische kennis van veel merken
- Relaties met autofabrikanten
- Data van klanten, producten, processen etc.
- Portefeuille lease-, verhuur- en beheercontracten met stabiele groei
- Goede marges Stern Mobility Solutions
- Landelijk netwerk SternPoint
- Uiteindelijk stabiele marges Stern Car Services
- Brede mobiliteitspropositie

Kansen

- Direct klantcontact Dealergroep Stern nog beter inzetten voor verkoop solutions en services
- Balanswaarde creëren door zorgvuldige opbouw en verrijking van data
- Efficiëntie en conversie verhogen door data-analyse
- Efficiëntie verhogen door schaalvoordelen te benutten
- Partnerships aangaan
- Private lease
- Verdere rationalisatie van het vestigingennetwerk met behoud van marktaandeel
- Versnelde groei van verkoopvolume OEM-onderdelen
- Populariteit van merkerkend schadeherstel

Zwaktes

- Weliswaar de grootste dealergroep, maar nog altijd een relatief klein marktaandeel
- Marktaandeel per merk in aantal gevallen nog klein
- Organisatievolwassenheid
- Transactiegerichte cultuur
- Veel verschillende ICT-systemen
- Nog te groot aandeel van dealerbedrijven in omzet, brutomarge en kosten

Bedreigingen

- Snellere stijging personeelskosten dan efficiëntieverbetering
- Cyclische karakter van autoverkoop
- Investeringsdruk importeurs
- Mogelijkheid van autofabrikanten om rechtstreeks relatie met automobilisten op te bouwen
- Succes private lease trekt nieuwe aanbieders aan
- Blijvende margedruk
- Afname onderhoudsbehoefte van auto's
- Alternatieve vervoersoplossingen leiden tot afname van de vraag naar auto's

Bestuurs-
verslag

Dealergroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

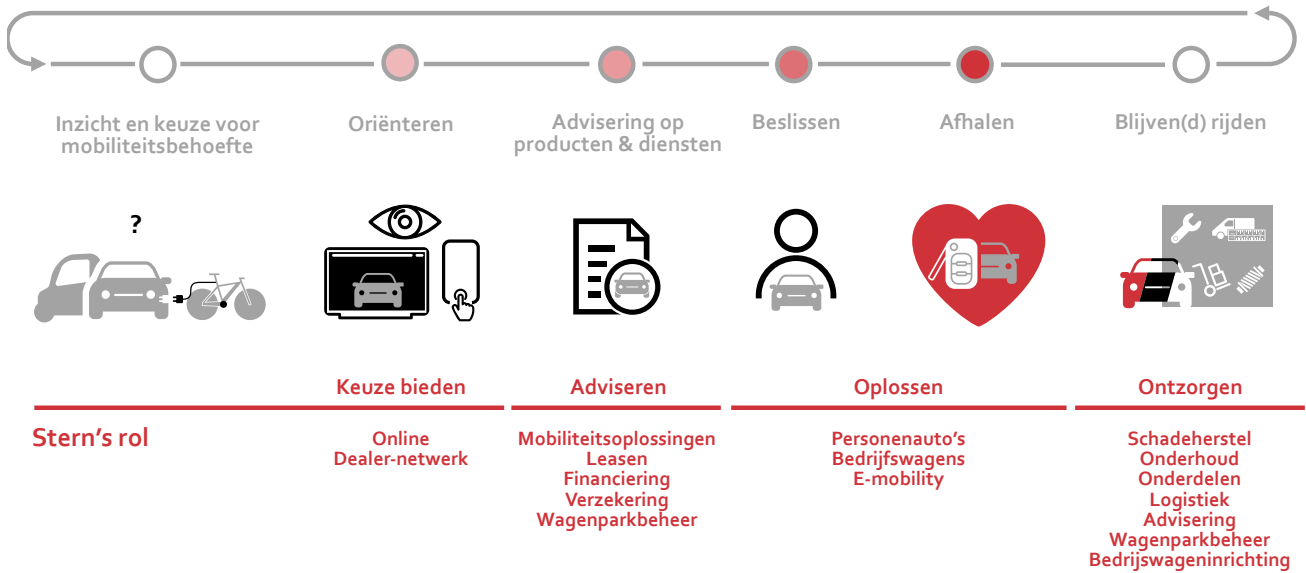
Stern
Car
Services

Verslag
RvC

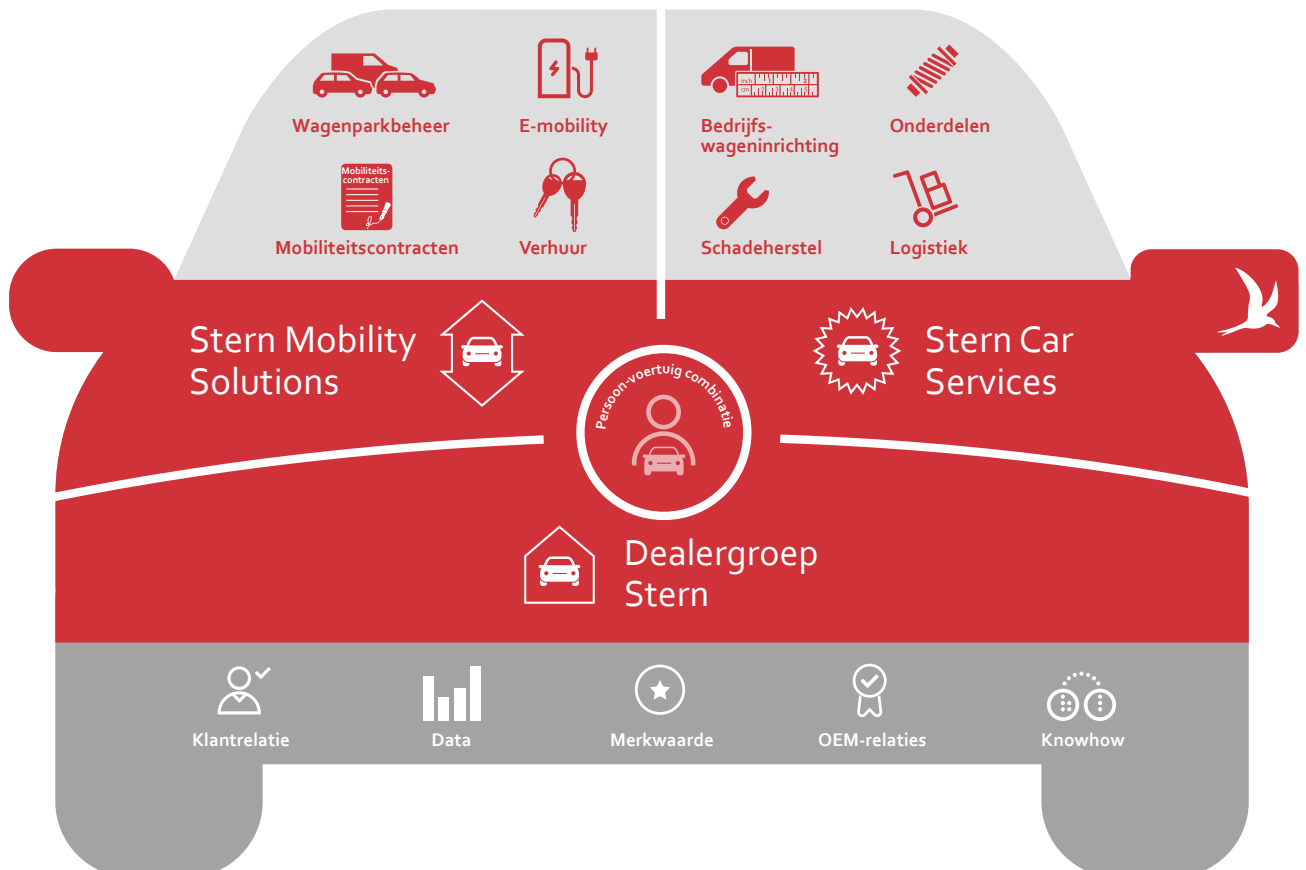
MVO-verslag

Jaarrekening

Customer Journey



Bedrijfsmodel



Kevin Rijpert, automotivespecialist Rabobank

Digitalisering van de klantreis

Toekomst van automotive

Op de vraag wat een belangrijke ontwikkeling is, antwoordt Kevin Rijpert van de Rabobank dat dit de digitalisering van de klantreis is. Rijpert: "Twee tot drie decennia geleden kwamen klanten voordat ze een auto aanschafte zo'n tien keer in de showroom kijken, nu maximaal één tot twee keer."

"Vooraf is de auto op internet uitgezocht en geconfigureerd, proefrit bij de dealer, verkoopgesprek en wegwezen. Het fysieke contact bij aanschaf neemt substantieel af. Daarom is het mooi dat bij onderhoud, service en schade via social media en digitaal contact de klantbeleving geïntensiveerd kan worden en daarmee klantvriendelijker wordt. Maak het onderhouds- en servicecontact transparant en persoonlijk, bijvoorbeeld door digitale foto's van versleten onderdelen aan klanten te appen. Of laat monteurs zelf vertellen wat ze precies hebben gedaan."

Klanten verrassen

Rijpert: "Digitalisering heeft effect op de merktrouw en beleving. Klanten weten precies wat ze willen, dit vraagt andere capaciteiten van de verkoopstaf. Een ander aspect is dat retailers in de automotivesector veel beter gebruik kunnen maken van de mogelijkheden die big data biedt. Niet alleen in de vorm van te voorspellen onderhoudsbeurten, vervangingsmomenten of winterbanden, maar ook data vanuit social media, zoals autovakanties, gezinsuitjes, hobby's etc. Social media maakt digitaal contact mogelijk, hier liggen kansen voor de sector. Retailers kunnen klanten meer verrassen. Kortom, digitalisering is belangrijk maar het eindigt toch altijd bij de mens."



Auto van het Jaar 1995
Fiat Punto

Verslag van de Directie

Stern volgt al jaren een geïntegreerde strategie, waarin de activiteiten van de divisies elkaar versterken. De auto vormt het cement tussen de activiteiten van de Stern-bedrijven. Klanten kunnen immers nieuwe en gebruikte auto's (en sinds enkele jaren andere producten voor individuele mobiliteit) kopen, financieren, leasen, laten onderhouden en repareren, huren, aanpassen, bestickeren, herstellen, taxeren en weer verkopen. Onze toegevoegde waarde schuilt in het begrijpen, analyseren en volgen van de mobiliteitsbehoefte van klanten en deze vervolgens eenvoudig, snel en adequaat invullen. De gehele klantbehoefte kan slechts goed worden ingevuld wanneer zeer nauw wordt samengewerkt tussen de divisies.

Stern wil de verhouding tussen de activiteiten van de divisies meer met elkaar in balans brengen. Niet in de laatste plaats omdat de dealeractiviteiten van Dealergroep Stern cyclisch van aard zijn, de marktomvang redelijk stabiel is en de marges de laatste jaren onder druk staan. Daarentegen groeien de markten voor financiële mobiliteitsproducten en -services (waaronder de levering van auto-onderdelen), zijn deze beperkt cyclisch en kennen ze goede marges.

Al langer wordt gestuurd op groei van solutions en services. Deze strategische keuze is in 2017 door een externe consultant geanalyseerd, gevalideerd en herbevestigd. In nauwe samenwerking is een concreet programma uitgewerkt teneinde de transformatie naar een goed renderende en geïntegreerde mobiliteitsdienstverlener te versnellen. Om in 2018 de transformatie van een grote dealerholding naar een evenwichtig, modern en geïntegreerd mobiliteitsconcern een stevige impuls te geven, is onder de naam *Fast Forward* met veel energie en daadkracht gestart met de implementatie van het nieuwe strategisch plan.

Het aantal contacten van dealers met klanten is spaarzaam en vindt steeds vaker telefonisch of online plaats. Klanten bezoeken dealervestigingen nog maar enkele keren per jaar. Het is daarom zaak onze dienstverlening aan klanten verder te verbeteren door processen te harmoniseren en voor de vervoersvragen van onze klanten integrale oplossingen te vinden, inclusief solutions en services. De verkoop van meer solutions en services geeft bovendien ook weer aanleiding voor meer contact.

De margedruk bij Dealergroep Stern dwingt ons nadrukkelijker dan voorheen te streven naar aanzienlijke verbetering van efficiëntie en effectiviteit. Onderzoek heeft uitgewezen dat grote besparingen mogelijk zijn door de bedrijfsprocessen bij Dealergroep Stern anders in te richten.

De dealeractiviteiten vormen een belangrijk fundament waarop de diensten van Stern Mobility Solutions en Stern Car Services kunnen worden verkocht. Dealergroep Stern heeft immers een directe relatie met een indrukwekkend aantal particuliere en zakelijke klanten. De groei van de lease-, huur- en verzekerde vloot die door Stern Mobility Solutions wordt beheerd, vergroot enerzijds de grip van Stern op interne omzetstromen richting Dealergroep Stern voor onder andere aanschaf en onderhoud van auto's en anderzijds naar Stern Car Services voor bijvoorbeeld schade-reparaties. Stern Mobility Solutions streeft daarom eind 2020 naar een wagenpark in beheer van 20.000 eenheden. Stern Car Services betreft op zijn beurt weer auto-onderdelen bij Dealergroep Stern voor reparatiewerkzaamheden van SternPoint en externe verkoop via SternParts. Stern Car Services werkt aan een landelijk dekkend netwerk van schadeherstelvestigingen.

Om de groei van Stern Mobility Solutions en Stern Car Services te bespoedigen wordt naast versnelling van autonome groei ook onderzocht of partnerships mogelijk zijn met gelijkgestemden om additionele waarde te realiseren. Dealergroep Stern zal ook daarvan profiteren.

Het strategisch plan kan alleen worden gerealiseerd met goed geëquipeerde, gezonde en gemotiveerde medewerkers. Het vinden, boeien en binden van medewerkers is gezien de krapte op de arbeidsmarkt van strategisch belang om de geïntegreerde strategie van Stern te realiseren. Zij moeten de beste zijn in hun vak én kunnen samenwerken met collega's uit andere bedrijfsonderdelen om de mobiliteitsbehoefte van klanten adequaat in te vullen. Stern stimuleert opleidingen in het eigen vakgebied en samenwerking door medewerkers te betrekken bij integrale Stern-brede projecten.

Mensen hebben een sterke voorkeur voor maatwerk. Ook met betrekking tot de invulling van hun vervoersbehoefte. Men wil ieder moment kunnen kiezen voor de best passende vervoersoplossing. Om op die verwachting adequaat te kunnen inspelen dient Stern voortdurend en nauwkeurig op de hoogte te zijn van hetgeen mensen beweegt. Dat blijven we door met hen in contact te zijn: fysiek in onze showrooms en winkels, maar vooral via websites, de telefoon, social media en vele andere traditionele en moderne communicatiekanalen. Zowel op macro- als op individueel niveau maakt het verzamelen, bewaren en analyseren van (klant)data onlosmakelijk deel uit van onze bedrijfsactiviteiten. Alleen op die manier kan Stern klanten en prospects de service leveren die zij verwachten én hen bij tijd en wijle verrassen. Stern beschikt over een schat

>>



Strategie Stern Groep 2017 – 2020: *Fast Forward*



Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Stern is een organisatie in beweging, met oog voor de lange termijn. In 2017 zijn in het kader van strategie-ontwikkeling aanzienlijke investeringen gedaan die op langere termijn effect zullen hebben en noodzakelijk zijn om de beoogde EBITDA verbetering in 2020 te realiseren. Naast directe kosten voor consultancy van € 0,8 miljoen, is veel geïnvesteerd in tijd voor het uitwerken van plannen voor de veranderprojecten, die momenteel worden geïmplementeerd.

Het plan *Fast Forward* heeft een horizon van drie jaar en ziet onder andere toe op het efficiënter en effectiever inrichten van de kernprocessen van Dealergroep Stern. Om dit te bereiken is voor medewerkers een trainingsprogramma ontwikkeld dat is gericht op de uniforme aanpak van kernprocessen. De meer centrale en uniforme aanpak vraagt ook om professionalisering

van het management. Om die reden is ook geïnvesteerd in de ontwikkeling van een management development programma voor een groep talentvolle managers. Eind 2017 is het programma van start gegaan. Mede als gevolg van *Fast Forward* is een reorganisatielast verantwoord van € 0,9 miljoen voor het afvloeien van een aantal medewerkers.

Bij Stern Car Services is een grote investering gedaan in uitbreiding van het netwerk van 12 naar 18 vestigingen om uiteindelijk tot een landelijk dekkend netwerk te komen. Daarnaast zijn op basis van een nieuw lakcontract de processen aangepast op basis van een nieuw, energie-efficiënter lakprocedé. Zowel integratie van de nieuwe vestigingen als implementatie van het nieuwe lakcontract heeft geleid tot aanloopverliezen.

>> aan data, die op zichzelf een aanzienlijke waarde vertegenwoordigt. Door datavergaring, -veredeling en -analyse tot strategisch doel te verheffen, verwacht Stern hierop in de nabije toekomst te kapitaliseren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt integraal deel uit van de strategie van Stern. Wij kijken verder dan de winst- en verliescijfers en besteden bewust aandacht aan de gevolgen van onze bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu op korte en op lange termijn. Wij zoeken primair naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een financieel direct of indirect voordeel. Ons duurzaamheidsbeleid gaat verder dan wat wet- en regelgeving voorschrijft.

Financiële gang van zaken

De directie is van mening dat het gerechtvaardigd is om bij de financiële verslaglegging uit te gaan van *going concern* van Stern Groep N.V.

Resultaat na belastingen In 2017 is een resultaat na belastingen gerealiseerd van € 7,5 miljoen. Dit is € 3,8 miljoen lager dan 2016. Het resultaat voor belastingen in 2017 komt uit op € 9,4 miljoen.

In het resultaat 2017 zijn, evenals in 2016, incidentele posten verantwoord. Het saldo van de incidentele posten was in 2016 een bate van € 2,2 miljoen voor belastingen. In 2017 is sprake van per saldo een bate van € 1,3 miljoen voor belastingen.

De belangrijkste incidentele posten in het resultaat 2017 zijn:

- de boekwinst op de verkoop van twee panden van € 2,2 miljoen;
- de kosten in verband met reorganisatie van de werkmatschappijen van € 0,9 miljoen.

Gecorrigeerd voor het saldo incidentele baten in 2016 en 2017 is sprake van een afname van het genormaliseerde resultaat voor belastingen van € 2,8 miljoen. Deze afname wordt voor een groot deel verklaard door de afname van het resultaat

van Dealergroep Stern. Door aanhoudende volume- en prijsdruk daalde de salesmarge aanzienlijk.

De Directie gebruikt alternatieve prestatie-indicatoren die niet standaard in IFRS gedefinieerd zijn. Deze worden gehanteerd omdat ze aanvullend inzicht geven in de prestaties van de onderneming. EBIT is gedefinieerd in de jaarrekening, de in het bestuursverslag gebruikte EBIT en de daarvan afgeleide EBITDA zijn daardoor herleidbaar.

Omzet Gespecificeerd naar segment ontwikkelde de omzet zich als volgt:

Omzet per segment
(x € 1.000)

	2017	2016	Index
Dealgroep Stern	1.119.041	1.083.522	103,3
Stern Mobility Solutions	170.070	156.450	108,7
Stern Car Services	32.707	36.047	90,7
Overige	135	743	18,2
Bruto-omzet	1.321.953	1.276.762	103,5
Eliminatie IC en interne omzet	(197.276)	(179.132)	110,1
Netto-omzet	1.124.677	1.097.630	102,5

De omzet van Dealergroep Stern is per saldo toegenomen met € 35,5 miljoen (3,3%) tot € 1.119,0 miljoen. De omzet nieuwe personenauto's nam toe met 10,3%, voornamelijk als gevolg van uitgestelde vraag uit 2016. De omzet nieuwe bedrijfs-wagens bleef nagenoeg gelijk. De omzet gebruikte auto's daalde met 4,8% ten opzichte van 2016. Toelichting op de omzet van Dealergroep Stern staat op pagina 27.

De omzet van Stern Mobility Solutions nam toe met € 13,6 miljoen (8,7%) tot € 170,1 miljoen, door de verdere autonome groei van de lease- en verhuuractiviteiten. Toelichting op de omzet van Stern Mobility Solutions staat op pagina 32.

De omzet van Stern Car Services daalde met € 3,3 miljoen (9,3%) tot € 32,7 miljoen. Dit werd veroorzaakt door de beëindiging van de SternPoint-vestigingen oude stijl in 2016, waar uitsluitend universeel onderhoud werd aangeboden. De omzet van schadeherstelactiviteiten en bedrijfswagen-inrichtingen groeide in 2017. Toelichting op de omzet van Stern Car Services staat op pagina 37. De omzet van het segment Overige daalde naar € 0,1 miljoen als gevolg van de afwikkeling van de activiteiten van SternPixel.



Bedrijfsresultaat (EBIT) De samenstelling van het bedrijfsresultaat, verdeeld naar segmenten, is als volgt:

Bedrijfsresultaat (EBIT)
(x € 1.000)

	2017	2016	Index
Dealgroep Stern	4.918	13.957	35,2
Stern Mobility Solutions	10.344	7.732	133,8
Stern Car Services	(1.001)	(981)	102,0
Overige	(1.571)	(1.971)	79,7
	12.690	18.737	67,7

Het bedrijfsresultaat van Dealgroep Stern nam met € 9,0 miljoen af tot € 4,9 miljoen (0,4% van de omzet). De marge op de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's nam met € 7,1 miljoen (14,3%) af. De marge op verkoop van nieuwe personenauto's nam belangrijk af, onder andere door een groter aandeel omzet aan leasemaatschappijen en door gewijzigd bonusbeleid van enkele importeurs. De marge op verkoop van nieuwe bedrijfswagens bleef nagenoeg gelijk. De marge op verkoop van gebruikte auto's nam af. Eind 2016 bepaalde de ACM dat de geadverteerde verkoopprijs van auto's de all-inprijs moet zijn, inclusief afleverkosten en eventuele garantievoorzwaarden. Dit heeft prijsconcurrentie teweeggebracht en uiteindelijk geleid tot lagere marges op gebruikte personenauto's. De omzet en marge van de werkplaatsen van Dealgroep Stern zijn in 2017 toegenomen.

De personeelskosten van Dealgroep Stern zijn licht toegenomen, voornamelijk veroorzaakt door cao-invloeden en toename van het aantal monteurs als gevolg van een groeiend werkaanbod in de werkplaatsen. Daarnaast is door Dealgroep Stern in 2017 een reorganisatielast verantwoord van € 0,9 miljoen voor het afvloeien van een aantal werknemers. De overige bedrijfskosten van Dealgroep Stern zijn gering toegenomen als gevolg van hoger werkaanbod.

Het bedrijfsresultaat van Stern Mobility Solutions kwam uit op € 10,3 miljoen en is daarmee € 2,6 miljoen hoger dan in 2016. De toename van het bedrijfsresultaat werd veroorzaakt door de toename van de leasevloot met 9,1% in 2017, alsmede door lagere rentelasten als gevolg van de herfinanciering eind Q3-2017.

Het bedrijfsresultaat van SternRent was beter dan vorig jaar, door een gemiddeld grotere vloot in 2017. Daarnaast steeg de bezettingsgraad van de vloot van 75,1% in 2016 naar 76,2% in 2017.

Het bedrijfsresultaat van Mango Mobility verbeterde ten opzichte van 2016, onder andere door het efficiënter inrichten van de organisatie. Het bedrijfsresultaat van Mango Mobility

was in 2017 nog negatief. Ook in 2018 wordt nog een beperkt negatief bedrijfsresultaat verwacht, maar dit zal verder verbeteren door verdere integratie met Stern Mobility Solutions.

Het bedrijfsresultaat van Stern Car Services Het bedrijfsresultaat van Stern Car Services kwam uit op € 1,0 miljoen negatief. Het bedrijfsresultaat van SternPoint is in 2017 licht afgenomen ten opzichte van 2016 als gevolg van aanloopverliezen bij de opstart van de nieuwe vestigingen. In 2016 werd de omzet nog positief beïnvloed door extra schadeherstelwerkzaamheden als gevolg van een grote hagelbui in het zuiden van het land.

Het bedrijfsresultaat van SternTec nam in 2017 toe ten opzichte van 2016 als gevolg van de sterke omzetgroei.

Het bedrijfsresultaat van het segment Overige kwam in 2017 uit op € 1,6 miljoen negatief tegenover € 2,0 miljoen negatief in 2016. Een belangrijk deel van het negatieve resultaat heeft betrekking op niet-doorbelaste holdingkosten. Stern heeft er bewust voor gekozen niet alle holdingkosten aan de segmenten door te belasten, waardoor het segment Overige per definitie een negatief bedrijfsresultaat realiseert.

De kosten met betrekking tot de ontwikkeling van de nieuwe strategie en het voeren van directie over de onderneming worden bijvoorbeeld niet in de management fee aan de segmenten opgenomen.

In december 2017 is een sale-en-leasebacktransactie (SLB) gerealiseerd van twee dealerpanden. Met de transactie is een opbrengst gerealiseerd van € 16,5 miljoen en een boekwinst van € 2,2 miljoen. Na aflossing van € 7,0 miljoen aan hypotheek restteert een nettoverruiming van de liquiditeit van € 9,5 miljoen.

In 2016 was in het bedrijfsresultaat een boekwinst ad € 5,3 miljoen op de SLB van het hoofdkantoor en de verkoop van een pand verantwoord. Door de SLB-transacties stijgen de huurlasten. Daar staan tegenover lagere afschrijvingslasten en lagere rentekosten als gevolg van de ontvangen verkoop-



Alfa Romeo 156
Auto van het Jaar 1998

opbrengsten, die geheel zijn aangewend voor aflossing op rentedragend vreemd vermogen.

Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt door Stern gewaardeerd tegen fair value. Waardemutaties worden, evenals ontvangen dividenden, verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten. In 2017 leidde dit tot een bate van € 2,1 miljoen, terwijl in 2016 sprake was van een last van € 0,1 miljoen.

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)

Het resultaat voor rente, belastingen en afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa (EBITDA) is als volgt:

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)

(x € 1.000)

	2017	2016	Index
Dealgroep Stern	8.093	16.937	47,8
Stern Mobility Solutions	59.572	56.355	105,7
Stern Car Services	(522)	(546)	95,6
Overige	2.379	2.307	103,1
EBITDA (bruto)	69.522	75.053	92,6
Naar kostprijs omzet			
Afschrijving en rente lease en verhuur	(49.017)	(48.398)	101,3
EBITDA (netto)	20.451	26.655	76,7

De rente- en afschrijvingslasten van de lease- en verhuuractiviteiten worden in overeenstemming met IFRS verantwoord onder de kostprijs van de omzet. Rekening houdend met deze posten kwam de bruto EBITDA in 2017 uit op € 69,5 miljoen, een afname van 7,4% ten opzichte van 2016.

De Net debt/EBITDA (bruto)-ratio van Stern Mobility Solutions was 3,38 ultimo 2017 (eind 2016: 3,51). Voor heel Stern was deze ratio 4,24 eind 2017, waar deze eind 2016 uitkwam op 4,00.

Resultaat deelnemingen Het resultaat deelnemingen bestaat uit het aandeel van Stern in de minderheidsbelangen in een aantal coöperaties met door Stern beheerde wagenparken.

Financiële baten en lasten De financiële lasten ad € 3,3 miljoen zijn ten opzichte van 2016 met € 0,1 miljoen afgenomen. Door voorraadruddruk vanuit de industrie is het werkkapitaal gedurende 2017 onverminderd hoog gebleven.

Belastingen Het resultaat voor belastingen kwam in 2017 uit op € 9,4 miljoen. De belastinglast bedroeg € 1,9 miljoen. Van deze last is slechts € 0,4 miljoen daadwerkelijk op korte termijn verschuldigd. Het restant van de belastinglast is gemuteerd op de actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie.

Balans Ultimo 2017 bedroeg het balanstotaal € 625,1 miljoen tegenover € 623,9 miljoen ultimo 2016. De toename met € 1,3 miljoen kwam voor € 16,1 miljoen door de toename van de lease- en verhuurportefeuille en een stijging van de voorraden van € 4,4 miljoen, gecompenseerd door een afname van de handelsvorderingen van € 23,0 miljoen. Dit als gevolg van verschuiving van het afleverpatroon van einde jaar naar januari van het volgende jaar. In de afgelopen jaren zijn veel auto's uitgeleverd in de laatste maand van het jaar om gunstige bijtellingsregelingen zeker te stellen. Nu er geen aanpassingen meer zijn voorzien in bijtellingstarieven, normaliseert het patroon zich weer met traditioneel veel afleveringen in januari.

De post uitgestelde belastingvorderingen nam af met € 2,1 miljoen door de verwerking van de belastinglast over het resultaat 2017.

Het eigen vermogen nam in het verslagjaar toe met € 2,4 miljoen tot € 159,3 miljoen eind 2017. De toename is het gevolg van het resultaat na belastingen in 2017 van € 7,5 miljoen, de positieve waardemutatie van de renteswaps van € 0,5 miljoen en een afname van € 5,7 miljoen door het in 2017 uitgekeerde slotdividend 2016 en het interim-dividend 2017.

Solvabiliteit De overall solvabiliteit van Stern Groep kwam ultimo 2017 uit op 25,5% tegenover 25,2% ultimo 2016. Uitgaande van een normatieve solvabiliteit van 12,5% voor de leaseactiviteiten en van 20,0% voor de verhuuractiviteiten is de solvabiliteit van de overige activiteiten ultimo 2017 uitgekomen op 34,0% tegenover 32,6% ultimo 2016. Ultimo 2017 bedroeg de voor de bankconvenanten van belang zijnde solvabiliteit (na aftrek van goodwill) van de overige activiteiten 27,5% (ultimo 2016: 26,5%). Met de banken is een minimumsolvabiliteit van 25,0% overeengekomen.

In de Algemene Vergadering van mei 2012 is het huidige dividendbeleid vastgesteld. Uitgangspunt is dat alleen



dividend kan worden uitgekeerd als sprake is van oversolvabiliteit. De oversolvabiliteit wordt berekend aan de hand van een solvabiliteit van 15,0% voor de leaseactiviteiten en van 30,0% voor de overige activiteiten. Ultimo 2017 bedroeg de oversolvabiliteit € 4,3 miljoen.

Aandelen en winst per aandeel Het aantal geplaatste aandelen is in het verslagjaar met 5.925.000 aandelen ongewijzigd gebleven. Ultimo 2017 heeft de vennootschap 250.000 eigen – niet ingetrokken – aandelen in portefeuille. Dit is ongewijzigd ten opzichte van 2016.

In 2017 was het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen 5.675.000 (2016: 5.675.000). Op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedroeg de winst per aandeel over 2017 € 1,32 (2016: € 2,00).

Eigen vermogen per aandeel Het eigen vermogen per aandeel, berekend op basis van het aantal uitstaande aandelen, is toegenomen van € 27,66 ultimo 2016 tot € 28,08 ultimo 2017.

Financiering

In 2017 is het herfinancieringstraject voor zowel de lease- als de retailactiviteiten afgerond. De autonome groei van SternLease, alsmede het aflopen van de faciliteiten medio 2017, zijn aanleiding geweest een bij de groeistrategie passende financiering van de leaseportefeuille door middel van een securitisatiefaciliteit in te richten. Faciliteit A, voor de retailactiviteiten, is qua omvang met € 10,0 miljoen verhoogd naar € 80,0 miljoen. De faciliteit voor SternLease komt € 20,0 miljoen hoger uit op € 180,0 miljoen en past daarmee ruimschoots bij de huidige omvang van de autoportefeuille en de groeiambitie van SternLease. De faciliteiten hebben een looptijd van drie jaar, tot en met 30 juni 2020. Faciliteit A wordt verstrekt op basis van een borrowing base en is bestemd voor de financiering van alle activiteiten, behalve de leaseactiviteiten. De faciliteit voor SternLease is voor € 150,0 miljoen gebaseerd op securitisatie van de leaseportefeuille. Daarnaast is een faciliteit B beschikbaar van € 30,0 miljoen, voor voertuigen die niet voldoen aan de criteria voor securitisatie. Faciliteit B is ook op basis van een borrowing base.

Met de banken zijn een minimumsolvabiliteit en een minimum-rentedekkingsratio afgesproken. Stern heeft steeds aan de overeengekomen bankconvenanten voldaan. De rentelasten zijn vooral voor de leasefinanciering aanzienlijk gunstiger dan de eerdere condities. De financierende banken ING, ABN AMRO en Rabobank hebben elk een gelijk aandeel in de totale financiering. Deze nieuwe financieringsstructuur stelt Stern in staat zijn groeiambities in de komende jaren te realiseren.

Mercedes-Benz Financial Services is, naast de captive financieringsmaatschappij van Stern Auto, ook een belangrijke partner voor de financiering van de gehele voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens van Dealersgroep Stern en de verhuurvloot van SternRent. Op basis van een borrowing base beschikt Stern over een kredietfaciliteit met een limiet van € 61,0 miljoen voor de financiering van de gehele gebruikte voorraad en met een limiet van € 45,0 miljoen voor de financiering van de verhuurvloot. Beide faciliteiten hebben een onbepaalde looptijd met een opzegtermijn van dertien maanden.

Volkswagen Pon Financial Services (DFM) is de partner van Heron Auto voor de financiering van de voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens, alsmede voor werkkapitaalfinanciering. De faciliteit heeft een limiet van € 11,0 miljoen en is gebaseerd op een borrowing base. De overeenkomst is voor onbepaalde tijd.

Dealersgroep Stern maakt gebruik van diverse kredietlijnen bij de financieringsmaatschappijen van de autofabrikanten (captives) voor de financiering van de voorraad nieuwe gekentekende en niet-gekentekende personenauto's, lichte bedrijfswagens en demonstratieauto's. De financieringskosten en financieringsvoorwaarden van de captive financieringsmaatschappijen zijn uiteenlopend en steeds vaker gerelateerd aan de prestaties van autodealerbedrijven op het gebied van de verkoop van financiële mobiliteitsproducten van de captive of van het betrokken automerk. Dit is voor Stern, behoudens de afspraken met Mercedes-Benz Financial Services, vanuit strategisch oogpunt een ongewenste ontwikkeling. Dit betekent dat het kredietgebruik bij de captive financieringsmaatschappijen niet alleen vanwege de financieringskosten, maar ook vanwege de financieringsvoorwaarden, waar mogelijk met de kredietruimte van Stern bij de huisbanken wordt geoptimaliseerd.



Toyota Yaris
Auto van het Jaar 2000

Dealer- groep Stern



Vorbereidings- jaar *Fast Forward* met teruglopende dealerrendementen

In het jaar waarin we onze voorbereidingen hebben getroffen om de vernieuwde strategie te implementeren zijn de dealerrendementen onder druk komen te staan. Vooral de marges op sales liepen terug als gevolg van wijzigingen in variabele bonussen en de toename van het aandeel fleet en lease (ook private). Tevens zien we een continue verschuiving van kosten van de fabrikant naar het dealernetwerk: investeringen in professionaliteit en toenemende voorraad- en franchisekosten.

Aantallen 2017

24.257

2016: 21.632

Marktaandeel 2017

5,9%

2016: 5,7%

Aantal nieuwe
personenauto's



Aantallen 2017

5.610

2016: 5.699

Marktaandeel 2017

7,6%

2016: 8,1%

Aantal nieuwe
bedrijfswagens



Aantallen 2017

23.211

2016: 24.951



Gebruikte personenauto's
en bedrijfswagens

Aantallen 2017

77

2016: 79



Vestigingen

Aantallen 2017

1.590

2016: 1.602



Medewerkers

Personenauto's



Mercedes-Benz

Stern Auto

Aantallen 2017

2.672

2016: 2.570

Marktaandeel 2017

16,9%

2016: 16,7%



RENAULT
Passion for life

Arend Auto

Aantallen 2017

5.382

2016: 3.829

Marktaandeel 2017

13,2%

2016: 10,9%



Ardea Auto

Aantallen 2017

5.485

2016: 4.842

Marktaandeel 2017

23,0%

2016: 22,7%



Svala Auto

Aantallen 2017

1.084

2016: 1.253

Marktaandeel 2017

7,6%

2016: 8,7%



Jager Auto

Aantallen 2017

110

2016: 113

Marktaandeel 2017

5,8%

2016: 7,0%



Vireo Auto

Aantallen 2017

743

2016: 929

Marktaandeel 2017

7,5%

2016: 8,6%



Volkswagen

Heron Auto

Aantallen 2017

1.744

2016: 1.534

Marktaandeel 2017

4,1%

2016: 3,5%



Heron Auto

Aantallen 2017

528

2016: 496

Marktaandeel 2017

3,6%

2016: 3,4%



Havik Auto

Aantallen 2017

1.860

2016: 2.035

Marktaandeel 2017

5,3%

2016: 6,3%



Durmi Auto / Havik Auto

Aantallen 2017

2.119

2016: 1.670

Marktaandeel 2017

9,1%

2016: 8,9%

Overige merken

Smart, Dacia, Nissan, Jaguar, Alfa Romeo, Lancia, Jeep, Mitsubishi, Subaru, Seat en Skoda

Aantallen 2017

2.530

2016: 2.361

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Bedrijfswagens



Mercedes-Benz

Stern Auto

Aantallen 2017

2.018

2016: 2.007

Marktaandeel 2017

17,7%

2016: 18,3%



RENAULT

Passion for life

Arend Auto

Aantallen 2017

1.038

2016: 941

Marktaandeel 2017

11,2%

2016: 10,9%



Arend Auto Nissan

Aantallen 2017

24

2016: 0

Marktaandeel 2017

2,4%

2016: 0%



Ardea Auto

Aantallen 2017

1.740

2016: 1.828

Marktaandeel 2017

18,2%

2016: 19,2%



Vireo Auto

Aantallen 2017

95

2016: 123

Marktaandeel 2017

2,6%

2016: 3,9%



Bedrijfswagens

Heron Auto

Aantallen 2017

435

2016: 530

Marktaandeel 2017

2,8%

2016: 3,3%



Havik Auto

Aantallen 2017

260

2016: 270

Marktaandeel 2017

3,9%

2016: 4,3%

Fast Forward

De strategische heroriëntatie heeft geleid tot de samenvoeging van autoretailactiviteiten in één Dealgroep Stern, terwijl de zogenaamde brand dedication gewaarborgd blijft. In het programma *Fast Forward* wordt een aantal omvangrijke projecten uitgevoerd die moeten leiden tot autonome groei en toenemende winstgevendheid van de dealeractiviteiten binnen Stern. We werken aan verdere verhoging van de klantfocus en een uniforme werkwijze gebaseerd op best practices in ruim tachtig bedrijven. In de werkplaatsen worden

uniforme processen, dashboards en KPI's geïmplementeerd. Het doel hiervan is een hogere servicegraad voor onze klanten en meer rendement uit de werkplaatsen. Op verkoopgebied wordt in eerste plaats gestreefd naar verbetering van onze internetpresentatie (voorraad) en het leadproces. Hiermee streven we naar een moderne saleservaring voor klanten en betere conversie van leads. Tevens wordt een centraal, maar brand dedicated, customer service center ingericht voor alle dealerbedrijven. Hiervan is het doel betere 'bereikbaarheid' van Stern en intensivering van de verkoopinspanning.

Groei van marktaandeel

Bij nieuwe personenauto's zagen we bijna bij alle merken een forse groei van ons aandeel in de markt (van 5,7% naar 5,9%). Daarentegen daalden bedrijfswagens (van 8,1% naar 7,6%) en gebruikte auto's (van 24.951 naar 23.211) licht in aantal en marktaandeel. De afzet van gebruikte auto's stond onder druk als gevolg van de focus op nieuw.

Van het totaal aantal registraties van nieuwe personenauto's in 2017 had 41,9% betrekking op leaseauto's (2016: 36,8%; 2015: 41,2%). De toename van de registraties door leasemaatschappijen bedroeg 33.176 stuks (23,6%) en is daarmee verantwoordelijk voor het grootste deel van de toename van het totaal aantal registraties in 2017. Dit is grotendeels het gevolg van de door veranderde bijtellingsregels uitgestelde vraag in 2016 van auto's met 25% bijtelling. Per 1 januari 2017 is de bijtelling voor alle niet volledig elektrische auto's geharmoniseerd naar 22%.

Toelichting omzet Dealgroep Stern

Omzet Dealgroep Stern De omzet van Dealgroep Stern, voor eliminatie intercompany- en interne omzet uit hoofde van de verkoop van nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens, kan als volgt worden weergegeven:

Van de landelijke registraties in 2017 had 30,7% (127.221 stuks) betrekking op particuliere kopers. In 2016 was dat nog 129.844 stuks, ofwel 33,9%. Het aantal door particulieren gekochte nieuwe personenauto's nam in 2017 af met 2,0%. Een deel van deze afname is te verklaren doordat particulieren steeds vaker kiezen voor een vorm van private lease of voor een jonge gebruikte auto.

Omzet Dealgroep Stern voor eliminatie intercompany- en interne omzet

(x € 1.000)

	2017	2016	Index
Nieuwe personenauto's	492.662	446.680	110,3
Nieuwe bedrijfswagens	150.924	150.639	100,2
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	277.122	291.096	95,2
	920.708	888.415	103,6

Dealgroep Stern verkocht in 2017 in totaal 24.257 nieuwe personenauto's, een stijging van 12,1% ten opzichte van 2016. Daarmee werd duidelijk beter gepresteerd dan de landelijke markt, waar de stijging ten opzichte van 2016 8,4% was. Het marktaandeel nieuwe personenauto's kwam in 2017 uit op 5,9%, in 2016 was dit 5,7%.

In 2017 werden in Nederland 414.538 nieuwe personenauto's geregistreerd, een stijging van 32.015 ten opzichte van 2016, toen het laagste aantal in twintig jaar werd gerealiseerd. De belangrijkste oorzaak voor de sterke marktfluctuatie is het overheidsbeleid op het gebied van fiscaliteit rondom de auto en dan vooral de wijzigingen van bijtellingsregels in de afgelopen jaren.

De door Dealgroep Stern in 2017 gerealiseerde gemiddelde verkoopprijs van personenauto's exclusief btw en bpm bedraagt circa € 20.000 en is daarmee fractioneel lager dan in 2016, mede als gevolg van minder (dure) plug-in-hybrids.

In 2017 was sprake van een stagnerende occasionmarkt met veel concurrentie op prijs. Landelijk bleef het aantal verkochte gebruikte personenauto's (B2C) nagenoeg gelijk aan 2016. Het aantal gebruikte importauto's steeg landelijk met 17,5%. Ook Dealgroep Stern importeerde in 2017 aantrekkelijke jonge, gebruikte auto's uit andere EU-landen voor de verkoop aan eindgebruikers in Nederland. Dealgroep Stern verkocht per saldo 7% minder gebruikte personenauto's en bedrijfswagens.



Stern heeft een sterke focus op de verkoop van gebruikte auto's aan particulieren. Alle aan particulieren verkochte gebruikte auto's worden standaard met een SternGarant verkocht, waardoor de consument twee jaar uitgebreide garantie geniet, mits de auto in onderhoud blijft bij een van de Stern-bedrijven.

Het aantal door Dealgroep Stern verkochte nieuwe bedrijfswagens bleef met 5.610 stuks nagenoeg gelijk ten opzichte van 2016. Het marktaandeel van Stern kwam in 2017 uit op 7,6%. Dit is iets lager dan in 2016 (8,1%) en wordt voornamelijk veroorzaakt door een relatief groter marktvolume van merken die niet door Stern worden vertegenwoordigd. Onderdeel van de strategie van Stern is op termijn te groeien naar een marktaandeel van minimaal 10,0% in de landelijke bedrijfswagenmarkt.

Omzet aftersales Dealgroep Stern De omzet van Dealgroep Stern uit hoofde van werkplaatsen en magazijnen voor eliminatie intercompany- en interne omzet kan als volgt worden weergegeven:

Omzet aftersales werkplaatsen en magazijnen voor eliminatie intercompany- en interne omzet
(x € 1.000)

	2017	2016	Index
Werkplaats	86.084	83.160	103,5
Magazijn	112.249	111.947	100,3
	198.333	195.107	101,7

De omzet werkplaatsen (inclusief rijklaarmaakkosten nieuwe en gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens) steeg in 2017 met 3,5% tot € 86,1 miljoen. Landelijk nam de omzet werkplaatsen tot en met het derde kwartaal 2017 volgens de BOVAG-branchebarometer met 0,3% toe. Dealgroep Stern presteerde daarmee in 2017, evenals in 2016, duidelijk beter dan de markt. Dealgroep Stern maakt actief gebruik van klantcontactcentra, waarmee de cliënten actief worden benaderd voor werkplaatsafspraken.

De omzet magazijnen van Dealgroep Stern bestaat uit leveringen van onderdelen via de interne werkplaatsen, alsmede uit leveringen van onderdelen aan grote afnemers, zoals universele garagebedrijven en grote schadeketens (de zogenaamde voorbalie-omzet). De omzet onderdelen via de werkplaatsen steeg in 2017 met 3,1%, voornamelijk als gevolg van het toegenomen werkaanbod in de werkplaatsen. De voorbalie-omzet nam in 2017 met 4,8% af door het wegvallen van de omzet aan schadeherstelketen CARE als gevolg van het faillissement in januari 2017. De toename van de activiteiten van SternLogistiek compenseerde deze terugval ten dele.

SternLogistiek heeft een routediens met landelijke dekking. Deze routediens levert onderdelen van alle 21 automerken die Stern vertegenwoordigt aan eigen schadeherstelbedrijven en ook aan universele garagebedrijven en externe schadeherstelbedrijven. SternLogistiek verleent ook logistieke diensten voor niet-Stern-merken.





Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening



Arnoud Zuidendorp
Directeur Dealgroep Stern
Directeur Stern 1



Huub van den Brule
Directeur Stern 2



Gerrit Klock
Directeur Stern 3



Matthieu Snel
Directeur Stern 4



Rob Visser
Directeur Stern 5



Finus Porsius
Controller Dealgroep Stern

Stern Mobility Solutions



Vernieuwend, compleet en wendbaar

Naast operationele lease, autoverhuur en wagenparkbeheer worden door Stern Mobility Solutions ook de portefeuilles van SternGarant, SternPolis en SternCredit beheerd. Met de integratie van Mango Mobility is onlangs tevens een complete e-Mobility-propositie aan de divisie toegevoegd.

Aantallen 2017

14.217

2016: 13.149



Wagenpark in beheer

Aantallen 2017

670.059

2016: 570.897



Verkochte verhuurdagen

Aantallen 2017

3.424

2016: 3.306



E-mobility producten

Aantallen 2017

69.201

2016: 67.103



Mobiliteitscontracten

Aantallen 2017

172

2016: 175



Medewerkers



Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RVC

MVO-verslag

Jaarrekening



Met zijn complete aanbod van mobiliteitsdiensten en financiële mobiliteitsproducten is Stern Mobility Solutions nu al uitstekend gepositioneerd en heeft het alles in huis om met nieuwe geïntegreerde proposities op de markt te komen. Er wordt gebouwd aan een wendbare en klantgerichte organisatie. De ontwikkeling van klassiek lease- en verhuurbedrijf naar toonaangevende totaalaanbieder van mobiliteitsdiensten ligt hiermee op schema. De intensieve samenwerking met Dealgroep Stern heeft hierbij een duidelijke toegevoegde waarde voor de klant.





Goede resultaten en bestendige groei

Stern Mobility Solutions heeft in 2017 goed gepresteerd. De financiële performance is wederom uitstekend te noemen en de totale portefeuille van voertuigen in beheer is inmiddels het voor 2017 beoogde aantal van 14.000 contracten gepasseerd. Ook in 2018 wordt een duidelijke verdere groei van de lease-, verhuur en beheerportefeuille nagestreefd. Ontwikkelingen zoals de opkomst van private lease, deelautoconcepten en verdere elektrificatie van het wagenpark bieden hierbij kansen. Een deel van de groei moet komen uit nieuwe en innovatieve mobiliteitsdiensten. De verkoop hiervan levert een lange klantrelatie op en is waardevol in de wederkerige samenwerking met Dealergroep Stern.

Toelichting omzet Stern Mobility Solutions

Omzet Stern Mobility Solutions De omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet kwam in 2017 uit op € 170,1 miljoen tegenover € 156,5 miljoen in 2016, een toename van 8,7%.

Omzet Stern Mobility Solutions voor eliminatie intercompany- en interne omzet
(x € 1.000)

	2017	2016	Index
Leasingactiviteiten	114.304	107.942	105,9
E-Mobility	8.776	8.443	103,9
Verhuuractiviteiten	46.990	40.065	117,3
	170.070	156.450	108,7

Met het oog op de nieuwe strategie zijn met ingang van 2017 de Mango-activiteiten opgenomen in het segment Stern Mobility Solutions. Vorig jaar was deze entiteit nog opgenomen in het segment Overige. De vergelijkende cijfers zijn in verband met deze segmentwijziging aangepast.

De kenmerken van de leasevloot en de verhuurvloot zijn als volgt:

	2017	2016	Index
Leasing			
Omzet leasingactiviteiten	114.304	107.942	105,9
Boekwaarde leasevloot ultimo (x € 1.000)	181.693	170.805	106,4
Aantal contracten ultimo	11.022	10.099	109,1
Boekwaarde per contract (x € 1)	16.485	16.913	97,5
Verhuur			
Omzet verhuuractiviteiten	46.990	40.065	117,3
Boekwaarde verhuurvloot ultimo (x € 1.000)	42.184	36.977	114,1
Aantal contracten ultimo	2.417	2.213	109,2
Boekwaarde per contract (x € 1)	17.453	16.709	104,5

Het landelijke leasepark is in 2017 met 8,7% toegenomen tot circa 860.000 voertuigen eind 2017. De leasevloot van SternLease is in 2017 door autonome groei van 9,1% toegenomen tot 11.022 voertuigen. Vanuit de showrooms van Dealgroep Stern worden de leaseproducten van SternLease aangeboden. Voor de op deze manier afgesloten leasecontracten ontvangen de Stern-dealers een marktconforme provisie. De op deze wijze aangebrachte contracten worden "dealerleasecontracten" genoemd. Dit verkoopkanaal is mede de kracht van SternLease ten opzichte van andere leasemaatschappijen. SternLease beschikt op deze wijze over een zeer uitgebreid netwerk van verkooppunten in Nederland. Naast verkoop via Dealgroep Stern heeft SternLease zelf ook salesafdelingen in diverse regio's. Dit verkoopkanaal

wordt "regiolease" genoemd. De forse toename van de leasevloot van SternLease in 2017 is door zowel dealerlease als door regiolease tot stand gekomen.

Naast de leasevloot beheert Stern Mobility Solutions ook contracten met betrekking tot financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur en garantie en onderhoud. Met een totaal van 30.087 contracten (2016: 28.445 contracten) bevindt Stern Mobility Solutions zich in de top tien van Nederlandse leasemaatschappijen.

Het door Stern Mobility Solutions voor rekening en risico van zijn klantenkring uitgevoerde wagenparkbeheer is per relatie ondergebracht in zelfstandige coöperaties. Het belang van Stern in deze coöperaties is ondergebracht in SternPartners. De vloot van SternPartners nam af van 837 voertuigen eind 2016 naar 726 voertuigen eind 2017.

De omzet van SternRent nam in 2017 met € 6,9 miljoen (17,3%) toe ten opzichte van 2016. De verhuurvloot bestond eind 2017 uit 2.417 voertuigen tegenover 2.213 voertuigen eind 2016, een groei van 9,2%. De groei ging gepaard met een stijgende bezettingsgraad en een solide dagtarief. De zakelijke dienstverlening groeide in 2017 onder andere door inzet van short lease-voertuigen. Daarnaast blijft de omzet voor particulieren groeien.

Mango Mobility is in oktober 2017 getroffen door een grote brand, die het experience center in Amsterdam volledig heeft stilgelegd. De activiteiten zijn verplaatst naar de bestaande Mango-locatie te Weesp. Ondanks het wegvallen van de vestiging in Amsterdam steeg de omzet van Mango Mobility in 2017 met 3,9% tot € 8,8 miljoen. Het plan is dat de locatie zal worden herbouwd voor een vestiging van Dealgroep Stern.



Marco Vlaar
Directeur Stern Mobility Solutions



Arnout Veld
Financieel directeur Stern Mobility Solutions

Stern Car Services



Aantallen 2017

24.987

2016: 22.937



Afgehandelde schades

Aantallen 2017

18

2016: 12



Schadeherstelvestigingen

SternPoint

Conform het strategisch plan is gedurende 2017 de uitbreiding van twaalf naar achttien vestigingen gerealiseerd. Met vijf voormalige vestigingen van CARE is een doorstart gemaakt en schadebedrijf Been Autoschade in Groningen is overgenomen. Per 1 juli 2017 wijzigde de naam van SternSchade naar SternPoint om duidelijk te maken dat is gekozen voor uitbreiding van de activiteiten. De basis zal schadeherstel blijven. Hieraan zijn echter enkele activiteiten toegevoegd, zoals ruitherstel, ruitvervanging, winter-/zomerbandenwissel, bestickering, glasfolie, bedrijfswageninrichting en het monteren van trekhaken.

Aantallen 2017

899

2016: 826



Verkochte inrichtingen

Aantallen 2017

166.010

2016: 161.075



Aantal vervoerde colli

Aantallen 2017

276

2016: 211



Medewerkers



- Bestuursverslag
- Deelgroep Stern
- Stern Mobility Solutions
- Stern Car Services**
- Verslag RvC
- MVO-verslag
- Jaarrekening

Halverwege het jaar zijn de vestigingen als eerste schadeketen volgens de nieuwe richtlijnen, zowel ISO 9.001-als 14.001-2015-gecertificeerd. Verder is het managementteam versterkt. Het verwerven van merkerkenningen heeft prioriteit gehad, hetgeen past in het plan om ook in de toekomst de steeds complexer wordende schades te herstellen.





Investeren in deskundigheid

Naarmate er meer rijhulpsystemen als adaptive cruise control en pedestrian detection collision avoidance komen, zeker in combinatie met hoog voltage hybride-auto's, zullen steeds minder schadeherstelbedrijven in staat zijn dit soort auto's deskundig te herstellen. Dit vergt nu en in de toekomst investeringen in zowel equipment als hoog gekwalificeerd personeel, hetgeen zich bij SternPoint vertaalt in onder druk staande resultaten. Ondanks dat is het management van SternPoint ervan overtuigd dat dit een noodzakelijke voorbode is voor een gezonde toekomst. Gedurende het jaar is tevens een verschuiving geweest in de mix van opdrachtgevers. Zo is met diverse opdrachtgevers een strategische samenwerking aangegaan, hetgeen geresulteerd heeft in een significante groei in gestuurde schades.

Onderdelen

Ondanks het faillissement van CARE liet SternParts een prima omzetgroei zien. De logistiek werd gedurende het jaar verder geoptimaliseerd en alle sales agents hadden volledige focus op het verkopen van onderdelen van alle merken. Inmiddels hebben wij ook een aantal andere merken, die niet door Dealergroep Stern worden gevoerd, aangesloten bij onze logistieke tak.

Bedrijfswageninrichting

SternTec liet een mooie omzetgroei zien in vergelijking met 2016. Diverse tenders werden gewonnen en dat smaakt voor 2018 naar meer. SternTec verbreedt zijn assortiment, anticiperend op de vraag vanuit de markt.

Toelichting omzet Stern Car Services

Omzet Stern Car Services De omzet van Stern Car Services voor eliminatie intercompany- en interne omzet is als volgt naar de verschillende activiteiten onder te verdelen:

Omzet Stern Car Services voor eliminatie intercompany- en interne omzet
(x € 1.000)

	2017	2016	Index
Schadeherstel	28.618	26.393	108,4
Bedrijfswageninrichting	4.089	3.411	119,9
Universele garage-activiteiten	0	6.243	0,0
	32.707	36.047	90,7

Met het oog op de nieuwe strategie zijn met ingang van 2017 de SternTec-activiteiten opgenomen in het segment Stern Car Services. Vorig jaar waren deze entiteiten nog opgenomen in het segment Overige. De vergelijkende cijfers zijn in verband met deze segmentwijziging aangepast.

De omzet van het segment Stern Car Services nam met € 3,3 miljoen (9,3%) af tot € 32,7 miljoen in 2017. De daling wordt veroorzaakt door de overdracht per 1 september 2016 van de omzet van de universele garageactiviteiten en de bijbehorende werknemers van vier SternPoint vestigingen (oude stijl) aan Dealgroep Stern. De resultaten van deze overgedragen activiteiten zijn vanaf die datum verantwoord in het segment Dealgroep Stern.

Het nieuwe strategisch plan voorziet in een aangescherpte focus op services en solutions. In dat kader zijn bij de schadevestigingen de bestaande schadeherstelactiviteiten uitgebreid met eenvoudig onderhoud, ruitenherstel, bandenwissels, het vervangen van accu's en het monteren van trekhaken. Deze activiteiten worden uitgevoerd onder de naam SternPoint. In de eerste helft van het jaar heeft de rebranding plaatsgevonden en is de signage op alle locaties aangepast.

In 2017 is het netwerk aanzienlijk uitgebreid van twaalf naar achttien vestigingen. Het streven is landelijke dekking, met een netwerk van circa 25 vestigingen.

Als gevolg van de netwerkuitbreiding nam de omzet van schadeherstelactiviteiten in 2017 per saldo toe met € 2,2 miljoen ofwel 8,4% ten opzichte van 2016, waar landelijk sprake was van een geschatte omzetzakking van 4,3%. Naast de groei van het aantal vestigingen is toename van het merkerkend schadeherstel voor verzekeraars een belangrijke groeifactor. In 2016 werd de omzet nog positief beïnvloed door extra herstelwerkzaamheden als gevolg van een grote hagelbui in het zuiden van het land. Het aantal door SternPoint in 2017 uitgevoerde schadereparaties (doorgangen) steeg met 8,9%, bij een nagenoeg gelijkblijvend gemiddeld schadebedrag.

De omzet bedrijfswageninrichtingen, ondergebracht in SternTec, nam in 2017 toe met € 0,7 miljoen ofwel 19,9% ten opzichte van 2016, mede dankzij de goede afzet van opbouwmodules voor bedrijfswagens.



Rob Visser
Directeur Stern Car Services



Olivier Hoffmann
Controller Stern Car Services



Guus Baris
Directeur SternPoint

Aantal medewerkers (in aantallen)

2.323

2016: 2.262



Aantal medewerkers (in fte)

2.106

2016: 2.051



Medewerkers met vast contract

1.617

2016: 1.629



Medewerkers met contract voor bepaalde tijd

489

2016: 422



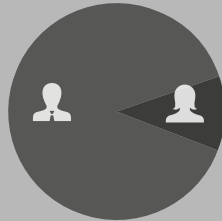
Diversiteit Stern Groep

1.883 223

2016: 1.830

2016: 221

Man: 89% Vrouw: 11%

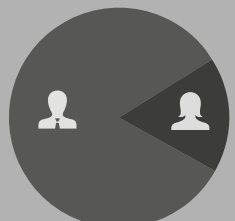
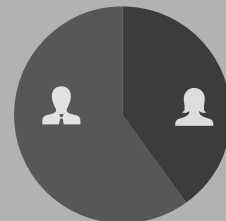


Diversiteit Management

(% vrouwen)

Raad van Commissarissen: 40%

Directieteam: 17%



Gemiddelde leeftijd

43,1

2016: 42,2

Ziekteverzuim

4,8%

2016: 4,2%

Leerlingen

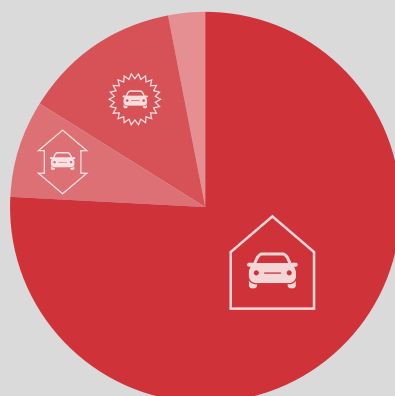
120 leerlingen

Beroeps Begeleidende Leerweg

60 stagiaires

Beroeps Opleidende Leerweg

Medewerkers per divisie



	Dealgroep Stern	76%
	Stern Mobility Solutions	8%
	Stern Car Services	13%
	Overige	3%

Personeel

Stern en zijn medewerkers

De autowereld verandert snel door toedoen van ontwikkelingen op het gebied van internet, technologie, duurzaamheid, mobiliteit, financiering en geïntensiverde klantrelaties. Om daarop te kunnen inspelen, stimuleert Stern creativiteit en vernieuwende denkwijzen, bijvoorbeeld door mensen met verschillende achtergronden te laten samenwerken. Stern streeft naar een stimulerende werkomgeving voor getalenteerde mannen en vrouwen. In deze context wil Stern het verschil maken, met als ambitie: de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland zijn.

Vanuit de geformuleerde Stern-ambitie, de externe ontwikkelingen en de interne plannen komen we vanzelf bij het belangrijkste wat we hebben: onze trotse, professionele en klantgerichte medewerkers, die klanten aan ons weten te binden en hen uitnodigen nog meer gebruik van ons productenaanbod te maken. Door onze medewerkers te boeien en te binden verstevigen we de positie van Stern en de afdeling HRM levert daaraan een belangrijke bijdrage.

Het werken met ruim 2.300 medewerkers schept veel verplichtingen. Enerzijds om zaken beheersbaar te houden en anderzijds om de formele rol van werkgever goed in te vullen. Om dit in lijn te brengen met de Stern-ambitie is de HRM-organisatie begin 2017 omgebouwd van een decentrale naar een gecentraliseerde organisatie en is de HRM-functie op directieniveau ingevuld. De gehele personeelsadministratie is gecentraliseerd (HR Service Center) en per cluster is een HR Business Partner aangesteld. Een 'meten is weten'-houding, proactiviteit en snelheid van levering zijn hierbij van cruciaal belang.

Het HRM-team heeft zich in 2017 ontwikkeld tot een sterk, enthousiast en professioneel team, dat Stern en de clusters ondersteunt in het realiseren van hun doelstellingen. Deze zijn:

- Stern moet een sterk en aantrekkelijk werkgeversmerk worden.
- Wij willen dat de beste professionals uit onze branche ervoor kiezen binnen Stern werkzaam te zijn.
- Onze medewerkers maken het verschil zowel voor onze klanten als intern voor Stern.
- Onze medewerkers zijn tevreden over Stern en zijn er trots op dat ze bij Stern werken.

Per 31 december 2017 zijn 2.106 medewerkers (fte's) werkzaam binnen de groep. Eind 2016 waren er 2.051 medewerkers (fte's). De toename wordt veroorzaakt door de uitbreiding van de activiteiten van Stern Car Services.

Vitaliteit

Werknemers moeten zich niet alleen fysiek maar ook mentaal gezond en veilig kunnen voelen op hun werkplek. Stern spant zich in om voor zijn medewerkers veilige werkplekken te realiseren. Voor sommige werknemers is het volgen van veiligheidsvoorschriften verplicht (bijvoorbeeld gebruik van veiligheidsbrillen of -schoenen). Bij calamiteiten zorgen bedrijfshulpverleners (BHV'ers) voor ontruiming, eerste hulp en communicatie met de hulpdiensten. In 2017 hebben zich helaas drie ernstige bedrijfsongevallen voorgedaan (2016: nihil).

Het ziekteverzuimpercentage is een graadmeter voor de gezondheid van de organisatie. Ziekteverzuim is nooit volledig te voorkomen, iedereen is immers wel eens ziek. Een relatief hoog ziekteverzuimpercentage zegt echter wel iets over de betrokkenheid van medewerkers, over de organisatie rond ziekteverzuim en over de bedrijfscultuur. Vanuit dat perspectief heeft bij Stern Car Services in 2017 een pilot met een innovatief online programma plaatsgevonden waarbij duurzame inzetbaarheid centraal stond. De kern vormt een toekomstgerichte dialoog tussen medewerkers en hun leidinggevende, waarbij de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor gezond gedrag en het verbeteren van prestaties, door zich continu aan te passen aan wat nodig is, voor nu én voor later. Besloten is deze methodiek in 2018 ook bij een ander cluster door te voeren.

Helaas is het verzuim voor Stern totaal gedurende 2017 gestegen, ondanks het voornemen om het ziekteverzuim te laten dalen. Het belangrijkste arbeidsrisico in onze branche blijft de fysieke belasting. In 2017 kwam het ziekteverzuim uit op 4,8% (2016: 4,2%). Het Nederlandse gemiddelde in onze sector stond op 3,8% in 2016. Wij zagen in 2017 vooral een stijging van het langdurig verzuim. Het aantal ziekmeldingen steeg met 1,8%.

In 2018 zijn wij overgegaan naar één arbodienst, die op een vernieuwende en productieve manier werkt en de weg naar alle instanties weet te vinden en tevens verzuimbegeleiding, re-integratiebegeleiding en casemanagement uitvoert. Er wordt direct contact opgenomen met de medewerker na een



Peugeot 307
Auto van het Jaar 2002

ziekmelding. De arbodienst adviseert leidinggevenden om de werknemer, ondanks zijn klachten, op zo goed mogelijke wijze inzetbaar te houden. Tevens wordt aandacht gegeven aan de preventie van verzuim om de inzetbaarheid en de arbeidsgeschiktheid van de medewerkers op de lange termijn te bevorderen. Door de snelheid en andere wijze van handelen hopen wij dat dit een gunstig effect zal hebben op het ziekteverzuim in 2018.

Diversiteit

Stern kent, net als andere bedrijven in de autobranche, een oververtegenwoordiging van mannen (89%). Wij vinden het een goede ontwikkeling dat de afgelopen jaren het aantal vrouwen in staffuncties is toegenomen. Het Directieteam van Stern Groep bestaat uit zes mannen en één vrouw, een afspiegeling van de man-vrouwverhouding in de branche en binnen Stern. Het Directieteam kenmerkt zich door een brede diversiteit in leeftijd, opleidingsniveau en professionele achtergrond.

De Raad van Commissarissen bestaat uit drie mannen en twee vrouwen, van verschillende leeftijden en met uiteenlopende professionele achtergrond. Meer details over de leden van de Raad van Commissarissen zijn te lezen op pagina 52.

Stern heeft zijn personeelsbestand opgedeeld in vier hoofdgroepen: Dealgroep Stern, Stern Car Services, Stern Mobility Solutions en Stern Facilitair. We geven op pagina 42 een overzicht van fte's en aantal medewerkers per divisie en een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

Arbeidsvoorwaarden

De algemene arbeidsvoorwaarden van Stern sluiten aan bij de branche-cao's en zijn algemeen bindend verklaard. Het is voor (middel)grote bedrijven mogelijk zelf een cao af te sluiten (een bedrijfs-cao). Het voordeel van flexibiliteit van een Stern-cao lijkt niet op te wegen tegen de nadelen wanneer zelf met de vakbonden wordt onderhandeld. Over de branche-cao wordt

prima onderhandeld op brancheniveau en zo'n cao biedt transparantie voor medewerkers. Binnen Stern worden de volgende cao's toegepast: CAO motorvoertuigenbedrijf en tweewielerbedrijf en CAO voor het Carrosseriebedrijf. Daarnaast zijn er vijf Stern-bedrijven die niet onder een cao vallen.

Wij streven ernaar alle arbeidsvoorwaarden die wij zelf kunnen bepalen voor alle medewerkers gelijk te hebben en deze secundaire arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd in het Stern Personeelshandboek.

Het beloningsbeleid wordt voor het grootste deel van de medewerkers voorgeschreven door de cao's. Voor een aantal, veelal commerciële functies, kent Stern een bonussysteem. Voor de niet-cao-bedrijven zal Stern vanaf 2018 gaan werken met een eigen functie-salarisgebouw.

Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen is een belangrijk HRM-instrument om iedere laag binnen de organisatie in beweging te krijgen ten einde samen te bouwen aan het Stern van de toekomst. Om dit te realiseren moeten we de beste professionals aan boord halen. Als een medewerker eenmaal binnen is, is het net zo belangrijk ervoor te zorgen dat we medewerkers blijven boeien en binden en zij zich blijven ontwikkelen voor de organisatie. Het vakmanschap van onze medewerkers staat centraal in alle leeractiviteiten. Alle autotechnici hebben deelgenomen aan een bijscholingsprogramma dat plaatsvindt bij de auto-importeurs. Hier worden zij voorbereid op de toekomst en gespecialiseerd in nieuwe technieken. Ook verkoopadviseurs worden regelmatig getraind voor het verkrijgen van (product)kennis en op gedrag. Daarnaast krijgen medewerkers de ruimte om waar nodig individuele trainingen en opleidingen te volgen. In 2017 hebben medewerkers in totaal 21.068 cursuren besteed tijdens werktijd.

Stern is in beweging en de focus ligt op meer solutions en services. Daarom is in 2017 gestart met het opzetten van een leiderschapsprogramma met als doel getalenteerde managers mee te nemen in de transitie van Stern en hulp te bieden bij hun persoonlijke ontwikkeling op het gebied van senior leiderschap. Voor het programma zijn veertien leidinggevenden geselecteerd die gedurende het programma ook actief deelnemen aan de projecten van *Fast Forward*. Het leiderschapsprogramma loopt tot eind 2018. Voor 2019 wordt opnieuw een leiderschapsprogramma gepland.

Betrokken medewerkers

In het vierde kwartaal van 2017 zijn wij gestart met de voorbereidingen voor een Medewerker Betrokkenheid



Onderzoek (MBO). Stern wil daarmee inzicht krijgen in de werkbeleving van zijn medewerkers en hun tevredenheid, betrokkenheid, bevlogenheid, loyaliteit, motivatie en klantgerichtheid. Naast deze duidelijke doelstelling is het belangrijk dat het onderzoek binnen de organisatie breed wordt gedragen. Eind mei 2018 zal het onderzoek starten zodat er ruim de tijd is om dit proces goed te borgen.

Werken bij Stern

De arbeidsmarkt is aan het kantelen, er is vergrijzing en schaarste aan goed personeel. Om ervoor te zorgen dat de beste medewerker bij Stern gaat werken is het belangrijk dat Stern zichtbaar en aantrekkelijk is als werkgever.

De economische vooruitzichten zorgen ervoor dat het in de toekomst alleen maar moeilijker zal worden om gemotiveerd technisch personeel aan te trekken. Binnen de dealer- en schadebedrijven is de krapte op de arbeidsmarkt merkbaar en zijn vacante posities moeilijk invulbaar. Binnen HRM zijn diverse prioriteiten gesteld in het recruitmentbeleid.

Uniformiteit draagt bij aan een professionele uitstraling naar de arbeidsmarkt en het imago van Stern. De website werkenbijstern.nl zal in 2018 worden vernieuwd en standaardisatie van het administratieve sollicitatieproces moet het management ondersteunen bij het efficiënt werven en selecteren van de juiste medewerkers. Daarnaast is het bouwen aan een sterk Stern-merk cruciaal om de concurrent voor te blijven en de sollicitant voor Stern te winnen.

Omkoping en corruptie

In de Code of Conduct van Stern Groep is beleid geformuleerd gericht op het voorkomen van omkoping en corruptie.

De Code of Conduct is sinds enkele jaren in te zien op www.sterngroep.nl. Ook in het Personeelshandboek van Stern, dat nieuwe medewerkers bij indiensttreding ontvangen, wordt aandacht besteed aan het beleid dat wij nastreven met betrekking tot het voorkomen van omkoping en corruptie. Het risico van corruptie is beperkt omdat aan de inkoopkant voor de belangrijkste categorie (de nieuwe auto's) de prijzen worden vastgesteld door de importeurs. Aan de verkoopkant worden de belangrijkste transacties (verkopende auto's) integraal in functiescheiding beoordeeld. Zowel de Code of Conduct als het Personeelshandboek worden in 2018 herzien.

Mensenrechten

Als Nederlandse retailer met uitsluitend activiteiten binnen de landsgrenzen, respecteert Stern uiteraard alle nationale wet- en regelgeving, ook die op het gebied van mensenrechten. De onderstreping daarvan lijkt overbodig, maar wordt van ons verlangd op basis van Europese regelgeving met betrekking tot de openbare publicatie van niet-financiële informatie.

Stern voert geen actief beleid omtrent mensenrechten omdat Stern alleen actief is in Nederland en daar geen risico's worden gezien. De risico's liggen meer bij second-tier leveranciers en de invloed daarop van Stern is minimaal.

Onze vestigingen



Fiat Panda
Auto van het Jaar 2004

Personeelsaantallen

	2017			2016		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.432	158	1.590	1.449	153	1.602
Stern Mobility Solutions	138	34	172	137	38	175
Stern Car Services	269	7	276	202	9	211
Overige	44	24	68	42	21	63
Totaal	1.883	223	2.106	1.830	221	2.051

Medewerkers jaarultimo in aantallen

Dealgroep Stern	1.551	214	1.765	1.560	212	1.772
Stern Mobility Solutions	145	44	189	143	47	190
Stern Car Services	279	13	292	210	14	224
Overige	47	30	77	47	29	76
Totaal	2.022	301	2.323	1.960	302	2.262

	2017			2016		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.255	335	1.590	1.278	324	1.602
Stern Mobility Solutions	137	35	172	138	37	175
Stern Car Services	169	107	276	162	49	211
Overige	56	12	68	51	12	63
Totaal	1.617	489	2.106	1.629	422	2.051

Medewerkers Dealgroep Stern jaarultimo in fte's

Stern 1	306	106	412	313	79	392
Stern 2	192	54	246	189	53	242
Stern 3	301	38	339	314	45	359
Stern 4	200	52	252	199	64	263
Stern 5	256	85	341	263	83	346
Totaal	1.255	335	1.590	1.278	324	1.602

Medewerkers Stern Mobility Solutions jaarultimo in fte's

SternLease	38	10	48	39	9	48
SternRent	76	8	84	78	5	83
Mango Mobility Services	23	17	40	21	23	44
Totaal	137	35	172	138	37	175

Medewerkers Stern Car Services jaarultimo in fte's

SternPoint	155	100	255	150	42	192
SternTec	14	7	21	12	7	19
Totaal	169	107	276	162	49	211

Medewerkers Overige

Overige	56	12	68	51	12	63
Totaal	56	12	68	51	12	63



Henk Hofstede, automotivespecialist ABN AMRO

MAAS is het nieuwe toverwoord Toekomst van automotive

Henk Hofstede wijst er op dat het overheidsbeleid enorme invloed op de sector heeft, vooral door de fiscaliteit. Hofstede: "De onvoorspelbaarheid daarvan maakt een flexibele opstelling van de branche noodzakelijk. Neem nu de overvloed aan dieselauto's in de tweehandsmarkt die is ontstaan als gevolg van dit beleid. Of de verkoophausse in 2015 toen fiscale voordelen de hybridemarkt enorm stuwden."

"Ook gemeenten maken eigen beleid. De impact op het autolandschap van instelling van milieuzones neemt toe en dit is pas het begin. CO₂-uitstoot wordt een differentiator van jewelste."

Minder leaseauto's

Hofstede: "Ook in het bedrijfsleven speelt CO₂-uitstoot een belangrijke rol. Er komen minder leaseauto's en de keuze wordt beperkt tot die modellen met de minste uitstoot, die ook nog intern met elkaar worden gedeeld. Je ziet dat werkgevers medewerkers een mobiliteitsbudget geven en hierdoor kunnen zij met de combinatie van elektrische/

hybride auto's, E-bikes, openbaar vervoer en zelfs taxi hun eigen keuzes maken. De leasevloot neemt af, deelauto's die via apps kunnen worden gereserveerd nemen toe. Je ziet ook al bedrijven met een CO₂-budget per medewerker, wie had dat vroeger gedacht. *Mobility as a Service* ofwel MAAS is het nieuwe toverwoord."

Klanten teasen

Hofstede: "De automotive sector moet actief inspelen op de wens van mobiliteit op maat, bijvoorbeeld private lease in de vorm van deelconcepten, al of niet in combinatie met hippe elektrische fietsen of een flexibele pool met grotere comfortabele auto's voor vakanties en kleinere efficiënte auto's voor dagelijks gebruik. Stern zou het centrum voor mobiliteitswensen op maat kunnen worden. Zeker als je een sterke regionale positie hebt en met Mango Mobility ook een positie in E-bikes en E-scooters hebt. Je moet klanten teasen, maak een feestje van de klantbeleving!"

Risico's

Strategisch risicomanagement stelt de Directie van Stern in staat om op een transparante wijze om te gaan met de risico's die een bedreiging vormen voor de organisatie-doelstelling. Het realiseren van deze doelstelling leidt tot structurele waardecreatie voor de aandeelhouders van Stern. Risicomanagement geeft geen garantie voor het daadwerkelijk realiseren van de doelstelling, maar geeft inzicht in de risico's en de kansen die met de doelstelling samenhangen en welke beheersingsmaatregelen zijn genomen. Risicomanagement richt zich op het beheersen van strategische, operationele en financiële risico's en kansen.

Strategische risico's zijn externe gebeurtenissen of omstandigheden die de haalbaarheid van de doelstelling van Stern negatief beïnvloeden en daarmee waardecreatie voorkomen en bestaande waarden bedreigen. Operationele risico's zijn interne gebeurtenissen of omstandigheden die de uitvoering van de strategie en daarmee het realiseren van de doelstelling belemmeren. Daaronder worden ook verstaan de risico's die voortvloeien uit het al dan niet voldoen aan wet- en regelgeving (compliance-risico's) en het opstellen van adequate managementinformatie. Financiële risico's hebben betrekking op het voldoen aan financiële doelstellingen, financiële verplichtingen en (bank)ratio's.

Het proces om de risico's ten aanzien van onze bedrijfsvoering te identificeren en te beheersen is de afgelopen jaren steeds verder geprofessionaliseerd. Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de belangrijke risico's beoordeeld die impact kunnen hebben op Stern.

Stern hanteert vanaf 2017 een risicoregister waarin risico's, de (financiële) impact ervan, de kans van optreden, de beheersmaatregelen en de acties worden beschreven. Dit risicoregister wordt tweemaal per jaar geactualiseerd en behandeld in de vergadering met de Raad van Commissarissen.

In toelichting 31 van de jaarrekening op pagina 119 e.v. is een aantal specifieke risico's beschreven waar Stern mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico. Stern beschouwt deze risico's voor

het bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit Stern verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zo veel mogelijk kunnen worden opgevangen.

Wij beschouwen de volgende risico's als materieel in onze bedrijfsvoering.

Strategische risico's

Afhankelijkheid van leveranciers Stern vervult voor meer dan twintig automerken een retailfunctie in Nederland. De fabrikanten en importeurs hebben op basis van Europese regelgeving, de dealercontracten en hun omvang aanzienlijke invloed op de prijsstelling, het productaanbod, de tarieven, de investeringen en de bedrijfsvoering. Door middel van hun monopoliepositie en de concentratie van contractpartners hebben de importeurs stevige grip op de Nederlandse automotivemarkt. De verdeling van dealerregio's door importeurs beperkt Stern bij de groei naar landelijke dekking en naamsbekendheid om de mobiliteitspartner van Nederland te worden. Hoewel de afgelopen jaren het aantal dealers in Nederland is afgenomen als gevolg van de consolidatieslag in dealerland, is het maar de vraag of het huidige aantal dealers toekomstbestendig is. Voor een beter dealerrendement moet het aantal transacties per vestiging omhoog, maar het is de vraag of importeurs de noodzaak zien van het rigoureuze verder afbouwen van het aantal dealervestigingen. Of bijvoorbeeld het sales- en aftersalesnetwerk te splitsen, waarna het aantal salesvestigingen kan worden afgebouwd en (kleinere) servicepunten kunnen worden behouden.

Ook bestaat er bij de autoproducenten een sterke behoefte aan direct contact met de eindklant, waardoor de keten van producent-importeur-dealer-klant steeds verder in elkaar wordt gedrukt. Hierdoor wordt de afhankelijkheid van de producenten en importeurs nog veel groter. Voorbeeld is de connected car waarmee producenten en importeurs ook na verkoop grip houden op de auto en klant. De invloed van de importeurs is moeilijk voorspelbaar en beperkt Stern bij het uitrollen van een zelfstandige strategie. Daarentegen zijn de importeurs gelijktijdig strategische partners omdat de exclusieve dealercontracten Stern een unieke positie in de Nederlandse automarkt geven en een voorwaarde zijn voor de continuïteit van de dealers.

Autofabrikanten zijn al jaren bezig met het verlagen van de distributiekosten om hun eigen winst te verhogen. De auto-importeurs, die zich voorheen opstelden als groothandelaren met ruime voorraden, worden steeds nadrukkelijker lokale marketingkantoren die moeten werken volgens de instructies van de autofabrikanten. Gevolg is dat de dealers van Stern steeds meer autovoorraad moeten absorberen.



Gevolg is een groter prijsrisico, lagere restmarge, balansverlenging en een lagere solvabiliteit.

Technologie Auto's zijn technisch dusdanig verbeterd dat het aantal noodzakelijke garagebezoeken de laatste decennia is teruggelopen. Er wordt door autofabrikanten fors geïnvesteerd in de ontwikkeling van (volledig) elektrisch rijden en connectiviteit van auto's. De connected car zal in de toekomst ook "Over The Air" (OTA)-updates kunnen ontvangen. De snelheid waarmee deze technologische ontwikkelingen worden gerealiseerd en massaal worden toegepast laat zich moeilijk voorspellen.

Europese en nationale wetgeving De activiteiten van Stern worden beïnvloed door een veelheid aan wet- en regelgeving, op Europees en nationaal niveau. De overheid kan maatregelen nemen die een belangrijke invloed hebben op de automotivemarkt. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daar op korte termijn door worden bedreigd, wat een belangrijk negatieve impact op het bedrijfsresultaat kan hebben. Milieugeoriënteerde maatregelen zoals het (extra) belasten van het bezit en het gebruik van auto's heeft eveneens een negatieve invloed op het koop- en rijgedrag van klanten.

Operationele risico's

Automatisering en data security Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van de gebruikte data zijn van groot belang voor Stern. Dit houdt veel meer in dan continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit een complex systeem.

Niet of niet goed werkende ICT-systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. We nemen dan ook steeds meer maatregelen om de kans hierop te minimaliseren. Data en datakwaliteit zijn van groot belang voor een goede bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten en leveranciers. Daarenboven worden strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor ook de bescherming van data steeds meer aandacht krijgt.

Stern investeert jaarlijks veel tijd en geld in verdere optimalisatie en beveiliging van de centrale geïntegreerde ICT-omgeving met een focus op continuïteit en stabiliteit. Dat geldt voor zowel de standaardapplicaties van de importeurs die we gebruiken als voor de door onszelf op maat gemaakte toepassingen. Beveiliging van buiten naar binnen en beveiliging van binnenuit blijven actuele thema's in een steeds verder digitaliserende wereld met de vele verschijningsvormen van cybercriminaliteit.

In geval van calamiteiten kan ons back-updatacenter de meeste activiteiten overnemen om de continuïteit te waarborgen. Dit wordt periodiek ook daadwerkelijk getest. Met onze firewallstructuur staat onze beveiliging van buiten naar binnen op een hoog niveau.

Beschikbaarheid en behoud werknemers De kwaliteit van de dienstverlening van Stern is sterk afhankelijk van de kwaliteit en inzet van zijn werknemers. Daarom zijn beleid rondom het werven, belonen, trainen en beoordelen van werknemers, samen met goede en uitdagende werkomstandigheden, essentieel. Om talenten en de beste professionals uit de automotivebranche aan te trekken en te behouden moet Stern een sterk werkgeversmerk zijn met concurrerende arbeidsvoorwaarden.

Milieu Het exploiteren van autobedrijven, autoschadeherstelbedrijven en benzinestations brengt risico's voor het milieu met zich mee. De beperking van die risico's is voor Stern een belangrijk aandachtspunt. De werkmaatschappijen dienen dan ook voortdurend alert te zijn op de voor hun bedrijfsvoering relevante milieuaspecten. Dit betreft niet alleen het al dan niet voldoen aan de milieuwetgevingseisen, maar ook dienen soms preventieve maatregelen te worden getroffen. De effectiviteit van genomen maatregelen wordt doorlopend gecontroleerd om risico's zo veel mogelijk te beperken. De verschillende maatregelen en rapportages zijn vastgelegd in een controlesysteem. Stern wordt daarbij ondersteund door een extern ingenieursbureau.

Ook de overname van bedrijven brengt risico's ten aanzien van milieusituaties met zich mee. Bij iedere overname worden gerichte milieuonderzoeken uitgevoerd. Eventuele risico's worden contractueel afgedekt om zo veel mogelijk te voorkomen dat deze bij Stern terechtkomen. Na overname van een bedrijf worden de procedures die bij Stern van toepassing zijn direct geïmplementeerd.



Renault Clio
Auto van het Jaar 2006

Financiële risico's

Actieve belastinglatentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie Stern heeft op grond van IFRS-regelgeving de vastgestelde fiscaal compensabele verliezen gewaardeerd op € 1,6 miljoen. De waardering van de vastgestelde fiscale verliezen uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie is bepaald op basis van projecties ten aanzien van de toekomstige ontwikkeling van het (fiscale resultaat) van Stern. Mochten de vooruitzichten op enig moment in de toekomst verslechteren, waardoor de resultaten in belangrijke mate negatief gaan afwijken van de onlangs opnieuw gemaakte projecties, is niet uit te sluiten dat (een deel van) de actieve belastinglatentie dient te worden afgewaardeerd.

Financiering Vooral met de leaseactiviteiten zijn forse financieringen gemoeid. Het is voor Stern van groot belang voldoende financiering te krijgen voor de groeiambities van de leaseactiviteiten. Stern zal daarbij uiteraard steeds moeten voldoen aan door de banken gestelde eisen.

Met de banken is afgesproken dat de solvabiliteit van de leaseactiviteiten ten minste 12,5% dient te bedragen. Voor de autoverhuuractiviteiten geldt een minimumpercentage van 20%. Voor de resterende activiteiten wordt na aftrek van goodwill een minimumsolvabiliteit van 25% gehanteerd. Daarnaast dient Stern op twaalfmaands rollingbasis een ICR te hebben van ten minste 2,50 en vanaf 2018 van ten minste 3,00 (zie toelichting 25 op pagina 114 van de jaarrekening).

De voorwaarden waaronder bankfinanciering wordt verstrekt, kunnen door externe en interne oorzaken en invloeden nadelig worden aangepast ten opzichte van eerdere contractuele afspraken.

Goodwill Stern heeft in het kader van de verplichte impairmentberekeningen projecties gemaakt ten aanzien van de toekomstige resultaatontwikkeling van de kasstroomgenererende eenheden. Op basis van recentelijk opnieuw uitgevoerde berekeningen hebben de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden voldoende headroom om impairment te voorkomen. Mochten de vooruitzichten op

enig moment in de toekomst verslechteren ten opzichte van de projecties, dan is niet uit te sluiten dat op de acquisitie-goodwill dient te worden afgeboekt.

Rente leasefinanciering Leasecontracten worden doorgaans aangegaan voor een periode van drie tot vijf jaar. In de leasecontracten wordt een rentepercentage voor de gehele leaseperiode overeengekomen. Hierdoor ontstaan voor Stern risico's ten aanzien van de ontwikkeling van de kapitaalmarktrente. Deze risico's worden met behulp van financiële instrumenten (renteswaps) zo veel mogelijk beperkt. Dergelijke risico's zijn ook van toepassing op de langer lopende verhuurcontracten. Financiële instrumenten kunnen aanmerkelijk in prijs fluctueren, zodat het niet is uit te sluiten dat het beperken van risico's hoge kosten met zich meebrengt. Stern past bij de verwerking van renteswaps hedge accounting toe.

Restwaarde Door SternLease, maar van tijd tot tijd ook door Dealergroep Stern, worden meerjarige contracten afgesloten met daarin een van tevoren vastgelegde restwaarde van de betrokken auto's. Deze restwaarde is gebaseerd op een bij het aangaan van het contract te maken schatting. De werkelijke restwaarde wordt beïnvloed door tal van factoren waarover het betrokken bedrijf beperkt controle heeft. Vergelijkbare risico's zijn verbonden aan een deel van de verhuurvloot van SternRent. Stern heeft voor de continue beoordeling van de restwaardes van onder meer zijn lease- en verhuurvloot een restwaardecommissie ingesteld, die op maandbasis rapporteert over de ontwikkelingen op de automarkt en de gevolgen daarvan voor de huidige inschatting van de restwaardes en voor de tariefstelling van nieuw af te sluiten lease- en verhuurcontracten.

Risicobeheersings- en controlesystemen Stern is van mening dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers binnen Stern. Niet omdat het voorgeschreven is, maar omdat daardoor transparantie wordt bevorderd en de bedrijfsvoering verbetert. Het daadwerkelijk in control zijn staat bij Stern dan ook voorop en het op papier in control zijn is geen doel op zich. Stern omvat 36 vennootschappen met in totaal 136 bedrijfsvestigingen. Het is noodzakelijk dat de gang van zaken bij al deze vennootschappen en bedrijfsvestigingen steeds tijdig en volledig inzichtelijk is. Stern is daarbij afhankelijk van een goede administratieve organisatie, waardoor op doordachte wijze kan worden bepaald of taken centraal dan wel decentraal moeten worden uitgevoerd. De administratieve organisatie vergt goede, consequent doorgevoerde rapportage- en controlesystemen. Stern werkt voortdurend aan verdere verbetering van deze systemen. Daarbij is van belang dat deze systemen zodanig zijn ingericht dat enerzijds de commerciële activiteiten niet worden belemmerd en anderzijds het management voortdurend op de hoogte wordt gehouden van de actuele (financiële) gang van



zaken. De voortgaande veranderingen in en uitbreiding van de administratieve systemen vergen van de betrokken medewerkers aanpassingen in de wijze van werken.

De Directie heeft een Accounting Manual opgesteld dat jaarlijks wordt gevalideerd en waarin de richtlijnen voor managementrapportage en externe financiële verslaggeving tot in detail zijn beschreven. Dit Accounting Manual wordt met het Audit Committee besproken en vastgesteld. Naast het Accounting Manual beschikt Stern over gedetailleerde bevoegdheidschema's, waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd. De clusterdirecteuren en controllers leggen ieder jaar een gedetailleerde verklaring af. Deze verklaring houdt onder meer in dat de financiële informatie een getrouw beeld geeft en is opgesteld in overeenstemming met het Accounting Manual.

Het risico-identificatie- en risicomanagementproces is geformaliseerd onder de noemer Stern in Control (SIC). Binnen Stern Groep is de afdeling Controlling, Analysis en Reporting (Stern CAR) belast met het monitoren van de administratieve organisatie en de interne controles binnen de werkmaatschappijen van Stern. De functionele afdelingen bij de werkmaatschappijen blijven uiteraard verantwoordelijk voor de eigen adequate administratieve organisatie en interne controle.

Voor de verschillende bedrijfsactiviteiten van Stern zijn op maat gemaakte risicoanalyses uitgevoerd. Voor alle geïdentificeerde belangrijkste procesrisico's zijn key controls geïdentificeerd en waar deze key controls nog niet adequaat waren, zijn deze aangepast. Op kwartaalbasis worden de key controls bij alle Stern-entiteiten getest. Deze testwerkzaamheden worden beoordeeld door Stern CAR. De uitkomsten hiervan worden elk kwartaal door de Directie gerapporteerd aan en besproken met het Audit Committee. Ook de externe accountant (EY) neemt kennis van en beoordeelt de uitkomsten van de uitgevoerde SIC-werkzaamheden. Behalve intern worden onderdelen van de administratieve organisatie en interne controle ook getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening.

Doordat Stern vele locaties heeft, wordt veel gebruikgemaakt van interne benchmarking. Daarbij ondersteunt de managementinformatie uit de IBM-Cognos-consolidatieapplicatie de interne controle en vice versa. Totaalcontroles vangen daarbij mogelijke leemtes in de interne controle op als die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en stafdiensten wordt centraal toezicht gehouden op de administratieve processen van de werkmaatschappijen. Op basis van jarenlange ervaring kan worden gesteld dat de periodieke verslaggeving een betrouwbaar inzicht geeft

in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Er is geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van managementinformatie is een continu proces.

In het Audit Committee wordt op kwartaalbasis veel aandacht gegeven aan rapportages en aan de administratieve organisatie. Bovendien is het contact met de externe accountant intensief. De management letter wordt door de externe accountant uitvoerig met het Audit Committee en de Raad van Commissarissen besproken.

Wij zijn van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Tevens verwijzen wij naar de bestuursverklaring op pagina 51 van dit jaarrapport.



Auto van het Jaar 2008
Fiat 500

Corporate Governance

Corporate Governance Code 2016

In december 2016 is de Nederlandse Corporate Governance Code 2008 herzien. De herziene Corporate Governance Code 2016 (de "Code") is met ingang van boekjaar 2017 in werking getreden. Op grond van artikel 2:391 Burgerlijk Wetboek is deze Code aangewezen als gedragscode waaraan beursgenoteerde vennootschappen in hun jaarverslag moeten refereren en waarbij deze vennootschappen moeten aangeven in hoeverre zij de codevoorschriften naleven. Stern gebruikt de Code als leidraad in het proces dat gericht is op verdere verbetering van het ondernemingsbestuur.

Stern Groep zal het Reglement van de Directie, alsmede het Reglement van de Raad van Commissarissen en de daarbij behorende bijlagen in de loop van 2018 actualiseren en in lijn brengen met de Code.

Structuur en aandeelhoudersvergadering

Stern Groep N.V. is een structuurvennootschap. Stern kent geen beschermingsmaatregelen.

Stern onderschrijft het belang van een volwaardige en actieve deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de Algemene Vergadering. Ten minste eenmaal per jaar wordt de Algemene Vergadering gehouden. Buitengewone Algemene Vergaderingen kunnen worden gehouden op verzoek van de Directie of de Raad van Commissarissen. Aandeelhouders die ten minste 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen kunnen agendavoorstellen inbrengen tot zestig dagen voor de Vergadering. De Directie heeft de mogelijkheid tot het hanteren van een registratiedatum ten aanzien van de uitoefening van het stemrecht. Besluiten worden met volstreekte meerderheid van stemmen genomen, tenzij de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijven.

De Algemene Vergadering stelt de jaarrekening vast en verleent decharge aan de leden van de Directie voor het gevoerde beleid en aan de leden van de Raad van

Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen boekjaar.

Daarnaast zijn besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit van Stern aan goedkeuring van de Algemene Vergadering onderworpen. De statuten van de vennootschap kunnen worden gewijzigd bij besluit van de Algemene Vergadering, op voorwaarde dat het besluit wordt genomen met een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen en dat ten minste de helft van het geplaatste kapitaal is vertegenwoordigd. Is het voorstel tot het nemen van een besluit tot statutenwijziging uitgegaan van de Directie, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, dan kan een dergelijk besluit worden genomen met volstreekte meerderheid van stemmen, ongeacht het vertegenwoordigde kapitaal.

Directie

De Directie bestuurt de vennootschap en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen, het beleid en de strategie van de vennootschap en de daaruit voortvloeiende ontwikkeling van het resultaat.

De leden van de Directie worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering kennis van een voorgenomen benoeming van een lid van de Directie. De Raad van Commissarissen kan een lid van de Directie te allen tijde schorsen of ontslaan. De Raad van Commissarissen ontslaat een lid van de Directie niet dan nadat de Algemene Vergadering over het voorgenomen ontslag is gehoord.

De Raad van Commissarissen bepaalt het aantal leden van de Directie. Er zijn twee directieleden: de heer ir. H.H. van der Kwast (directievoorzitter) en de heer A.A. Swijter (financieel directeur). Geen van de directieleden is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming. De heer Van der Kwast is per 21 juni 2000 benoemd als statutair bestuurder. De heer Van der Kwast is – na een periode van eerst twee jaar commissaris en dertien jaar voorzitter van de Raad van Commissarissen – tot en met april 2017 commissaris bij Bovemij Verzekeringsgroep N.V. geweest. De heer Swijter is per 11 mei 2016 benoemd als statutair bestuurder. De heer Swijter bekleedt geen nevenfuncties.

De beloning van de leden van de Directie wordt met inachtneming van het beloningsbeleid vastgesteld door de Raad van Commissarissen, dat nader wordt toegelicht in het Verslag van de Raad van Commissarissen (pagina 54). In de Toelichting op de jaarrekening is opgave gedaan van de uitvoering van het beloningsbeleid van Stern in het boekjaar 2017. Een specificatie van de beloning als bedoeld in de artikelen 2:383 (c tot en met e) Burgerlijk Wetboek (wet "Claw back") is opgenomen in dit jaarrapport op pagina 122 (toelichting 34 van de jaarrekening).



De Directie vergadert eens per maand. Besluiten worden steeds genomen op basis van unanimiteit. Bepaalde in de statuten genoemde besluiten zijn aan goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering onderworpen.

Onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluit de Algemene Vergadering tot uitgifte van aandelen. De Directie is bevoegd tot het uitgeven van aandelen indien en voor zover de Directie hiertoe door de Algemene Vergadering is aangewezen als bevoegd orgaan. De Directie heeft voor een zodanig besluit toestemming van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering heeft op 10 mei 2017 besloten tot verlening van de bevoegdheid tot uitgifte van aandelen aan de Directie voor een periode van achttien maanden. De verlenging van deze bevoegdheid voor een periode van achttien maanden zal opnieuw ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 9 mei 2018.

Inkoop van aandelen kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering de Directie daartoe gemachtigd heeft. De Algemene Vergadering heeft op 10 mei 2017 besloten tot machtiging van de Directie tot inkoop van aandelen voor een periode van achttien maanden. De verlening van deze machtiging aan de Directie voor een periode van achttien maanden zal opnieuw ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 9 mei 2018. Aan de Algemene Vergadering zal eveneens goedkeuring worden gevraagd voor het verlenen van de bevoegdheid aan de Directie voor een periode van achttien maanden om, na verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen, te besluiten tot vervreemding van door de vennootschap verworven aandelen in haar eigen kapitaal.

Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of het betrokken lid van de Directie, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Voor informatie over transacties met een (potentieel) tegenstrijdig belang wordt verwezen naar de toelichting op pagina 122 van dit jaarrapport (Informatie over verbonden partijen).

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op de uitvoering van het beleid van de Directie en op de algemene gang van zaken binnen Stern, en staat de Directie met raad terzijde.

Commissarissen worden, op voordracht van de Raad van Commissarissen, benoemd door de Algemene Vergadering. De Algemene Vergadering heeft een aanbevelingsrecht ten aanzien van de voor te dragen commissaris. De Algemene

Vergadering kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voltallige Raad van Commissarissen ontslaan, mits de desbetreffende meerderheid ten minste één derde deel van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en treedt, behoudens herbenoeming, af op het moment bepaald in het rooster van aftreden. De Algemene Vergadering kan aan de commissarissen een vaste beloning toekennen.

De Raad van Commissarissen bestaat uit minimaal drie leden en benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vicevoorzitter. Momenteel bedraagt het aantal leden vijf. De leden van de Raad van Commissarissen voldoen allen aan de in de Code gestelde onafhankelijkheidscriteria. De Raad van Commissarissen heeft een Audit Committee ingesteld, bestaande uit twee leden. Daarnaast is op 7 maart 2018 een Remuneration Committee ingesteld, bestaande uit twee leden.

Ten aanzien van de taken en de werkwijze van de Raad van Commissarissen is een reglement opgesteld, dat op de website van Stern Groep is geplaatst. Aan dit reglement is ook een profielschets voor de leden van de Raad van Commissarissen toegevoegd, alsmede het reglement van het Audit Committee.

Voor meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en de werkwijze van de Raad wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen op pagina 54 e.v. van dit jaarrapport. Wat betreft de beloning van de Raad van Commissarissen wordt eveneens verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen (pagina 54 e.v.) en de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (hoofdstuk Beloning Directie en Raad van Commissarissen) op pagina 122 van dit jaarrapport.

Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of de betrokken commissaris, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In 2017 zijn geen tegenstrijdige belangen gemeld.



Afwijkingen Corporate Governance Code

Met veel waardering voor de Code tekent Stern aan dat een aantal van de in de Code verwoorde "practices" minder goed passen bij de kleinere beursvennootschappen, waartoe Stern zich rekent. Deze overweging leidt ertoe dat Stern, ook op termijn, in beperkte mate afwijkt van de Code. Hieronder wordt, met verwijzing naar de relevante bepaling in de Code, aangegeven op welke onderdelen Stern afwijkt van de Code.

Bestuur (Best practice 2.2.1 en 3.2.3) De Directie van Stern Groep bestaat uit twee leden. De heer Van der Kwast (directievoorzitter van Stern Groep) is benoemd voor onbepaalde tijd. Stern Groep vond dit ten tijde van de benoeming beter passen bij zijn omvang dan een benoeming voor maximaal vier jaar. In de arbeidsovereenkomst met de heer Van der Kwast zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot ontslagvergoedingen. In de overeenkomst tussen Stern Groep en de heer Swijter (financieel directeur van Stern Groep) is wel aansluiting gezocht bij genoemde bepalingen (een periode van maximaal vier jaar en beperking van de ontslagvergoeding).

Interne auditfunctie (Principe 1.4) Stern Groep heeft er voor gekozen geen interne auditor aan te stellen, maar heeft adequate alternatieve maatregelen getroffen om de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen het hoofdstuk Risico's op pagina 44 e.v. van dit jaarrapport. Conform het bepaalde in Best Practice 1.3.6 van de Code evalueert de Raad van Commissarissen jaarlijks, mede op advies van het Audit Committee, of de getroffen maatregelen nog afdoende zijn en het inrichten van een interne auditfunctie al dan niet gewenst is.

Bijeenkomsten en presentaties (Best practice 4.2.3) Analistenbijeenkomsten en -presentaties worden door Stern Groep vooraf aangekondigd via de website. Uit kostenoverwegingen zijn de bijeenkomsten en presentaties voor aandeelhouders niet gelijktijdig te volgen door middel van webcasting of telefoon. Gelet op de omvang van de organisatie vergt het faciliteren daarvan bovendien verhoudingsgewijs te veel van

de organisatie. Uiteraard onderschrijft Stern Groep het belang van het principe om aandeelhouders gelijktijdig en evenredig te informeren, in welk verband zij presentaties die worden gegeven tijdens analistenbijeenkomsten gelijktijdig op zijn website ter beschikking stelt.

Instellen commissies (Best practice 2.3.2) Op 7 maart 2018 is een Remuneration Committee ingesteld. Deze nieuw ingestelde commissie zal het opstellen van een remuneratierapport voor haar rekening nemen. De functie van de selectie- en benoemingscommissie wordt, gelet op de omvang van de onderneming, door de gehele Raad van Commissarissen vervuld.



Vooruitzichten

Het nieuwe strategisch plan borduurt voort op de eerder ingezette richting om meer geld, aandacht en energie te steken in financiële mobiliteitsproducten én in car services, zoals merk-erkend schadeherstel en de levering van originele auto-onderdelen. Daardoor wordt de eigen inkoopkracht vergroot en het rendement beter en stabiel. Onder begeleiding van een extern adviseur is het afgelopen jaar het verbeterpotentieel van de organisatie onderzocht. De conclusie van dit onderzoek, dat door de Directie en de Raad van Commissarissen wordt onderschreven, geeft aan dat grote besparingen mogelijk zijn door de bedrijfsprocessen bij Dealgroep Stern anders in te richten, dat de verdien-capaciteit van Stern Mobility Solutions sterk samenhangt met verdere groei van de portefeuille en dat een groot potentieel kan worden ontsloten bij Stern Car Services met SternPoint en SternParts.

Ten aanzien van het lopende boekjaar verwacht de Directie dat de margeval van 2017 bij Dealgroep Stern in 2018 gedeeltelijk zal herstellen. Het rendement bij Stern Mobility Solutions kan verder verbeteren door voortgaande groei van de leaseportefeuille, betere resultaten bij SternRent en een duidelijk lager verlies bij Mango Mobility. De resultaten bij Stern Car Services zullen veel beter zijn dan gerealiseerd in 2017 door verdere groei van SternParts en door het op stoom komen van de nieuwe SternPoints op basis van een gezonde groei van merk-erkend schadeherstel voor vooral verzekeraars.

De Directie verwacht op basis van gezonde economische ontwikkelingen, margeherstel bij Dealgroep Stern en de effectuering van het nieuwe strategische plan dat de resultaten de komende jaren sterk zullen verbeteren.

Bestuursverklaring

De door de Directie van Stern geïdentificeerde belangrijkste risico's zijn weergegeven op pagina 44 e.v. van dit jaarrapport 2016. Stern streeft actief de beperking na van risico's waaraan het blootstaat. Daartoe zijn en worden, als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, specifieke maatregelen getroffen en procedures ingevoerd, waarbij in toenemende mate wordt gebruikgemaakt van controlesystemen. De Directie legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen over de effectiviteit van deze maatregelen, procedures en systemen. De kern van de controlesystemen wordt gevormd door de periodieke rapportage- en controlecyclus. Vanuit alle gelegingen binnen Stern wordt periodiek de centraal voorgeschreven rapportage met toelichting daarop aangeleverd. Deze rapportage wordt structureel geëvalueerd en geanalyseerd. Tevens worden de bedrijfsrisico's geïnventariseerd, gedocumenteerd en op kwartaalbasis beoordeeld (Stern in Control). Een belangrijk element hierbij is de controle op het tijdig aanleveren van alle relevante informatie. Stern heeft

de interne controlesystemen opgezet volgens de aanbevelingen van het "Committee of Sponsoring Organisations" (COSO) van de "Tradeway Commission".

Op basis van haar bevindingen bevestigt de Directie dat de interne controle van de financiële verslaglegging in redelijke mate zekerheid biedt dat de financiële verslaglegging geen materiële onnauwkeurigheden bevat en dat de interne controlesystemen in 2017 naar behoren hebben gefunctioneerd. Hierbij wordt aangetekend dat dit niet inhoudt dat de maatregelen, procedures en systemen de zekerheid bieden dat de operationele en financiële doelstellingen worden gerealiseerd. Evenmin wordt de zekerheid geboden dat onjuistheden, onnauwkeurigheden, fouten, fraude en niet-naleving van wet- en/of regelgeving volledig kunnen worden voorkomen.

Ingevolge de implementatie per 1 januari 2009 van de Transparantierichtlijn (artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht) verklaart de Directie dat, voor zover haar bekend:

- de jaarrekening 2017, zoals opgenomen op de pagina's 83 tot en met 128 van dit jaarrapport, een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, de financiële positie en het resultaat over het boekjaar 2017 van Stern Groep N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen deelnemingen;
- het Verslag van de Directie, zoals opgenomen op de pagina's 18 tot en met 42 van dit jaarrapport, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2017 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2017 van Stern Groep N.V. en van de met haar verbonden deelnemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening 2017 zijn opgenomen. In het Jaarrapport 2017 zijn de wezenlijke risico's waarmee Stern Groep N.V. wordt geconfronteerd, beschreven.

Amsterdam, 7 maart 2018

De Directie

Ir. H.H. van der Kwast, Directievoorzitter
A.A. Swijter, Financieel directeur



Personalia van de Raad van Commissarissen



D.R. Goeminne
(1955, voorzitter)

Datum benoeming

De heer Goeminne is in oktober 2008 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

Commissies

De heer Goeminne is tot 7 maart 2018 lid van het Audit Committee van Stern Groep, vanaf die datum is de heer Goeminne lid van de Remuneration Committee van Stern Groep.

Loopbaan

De heer Goeminne was tot 2007 voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de Raad van Bestuur van Maxeda (Vendex/KBB).

Overige commissariaten

De heer Goeminne is voorzitter en lid van het Audit Committee van Beter Bed Holding N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Wielco B.V. Hij is ook non-executive board member in België bij Van de Velde N.V., Wereldhave N.V. (voorzitter) en JBC NV. Sinds juni 2013 is hij CEO bij Ter Beke N.V.

Nationaliteit

De heer Goeminne heeft de Belgische nationaliteit.

Rooster van aftreden

2020.



Mr. M.E.P. Sanders
(1953, vicevoorzitter)

Datum benoeming

Mevrouw Sanders is in oktober 2012 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

Commissies

Mevrouw Sanders is voorzitter van het Audit Committee van Stern Groep.

Loopbaan

Mevrouw Sanders is onder meer werkzaam geweest voor ABN AMRO, Atlas, de Nederlandse Spoorwegen en Greenfield Capital Partners. Ook was zij betrokken bij de opstart van Telfort.

Overige commissariaten

Mevrouw Sanders vervult verschillende toezichhoudende functies, namelijk voorzitter Raad van Advies DifraxBeheer B.V., lid van de Raad van Commissarissen (voorzitter) van Hoens Broadcast Facilities B.V., lid van de Raad van Commissarissen van Hydratec Industries N.V. en voorzitter Investment Committee van het SI² Fund te Brussel.

Nationaliteit

Mevrouw Sanders heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden

2021.



A. Roggeveen MSc
(1946)

Datum benoeming

De heer Roggeveen is in maart 2012 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

Loopbaan

De heer Roggeveen heeft in juni 2011 na 27 jaar afscheid genomen als CEO van onderdelenimporteur en -distributeur Sator Holding. Onder leiding van de heer Roggeveen groeide Van Heck en later Sator uit tot marktleider in het ongebonden kanaal. Per 15 oktober 2012 is de heer Roggeveen bij Sator teruggekeerd als CEO ad interim. Van mei 2013 tot eind 2016 was hij als non-executive board member verbonden aan Sator Holding B.V.

Overige commissariaten

Sinds december 2015 is hij als non-executive board member verbonden aan Brink Group B.V.

Nationaliteit

De heer Roggeveen heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden

2019.



Mr. S.G. Brummelhuis
(1965)

Datum benoeming

Mevrouw Brummelhuis is in mei 2016 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

Commissies

Mevrouw Brummelhuis is vanaf 7 maart 2018 voorzitter van de Remuneration Committee van Stern Groep.

Loopbaan

Mevrouw Brummelhuis heeft rechten gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam en de Columbia University en heeft diverse functies vervuld, onder andere bij Astia (Vice President Europe), IENS (DGA/commissaris) en de advocatenkantoren Loeff Claeys Verbeke en Skadden, Arps, Slate Meagher & Flom (New York). Mevrouw Brummelhuis is thans directeur van The Next Women en het gelijknamige investeringsfonds.

Overige commissariaten

Haar belangrijkste commissariaten en nevenfuncties zijn lid van de Raad van Commissarissen van de Telegraaf Media Groep, lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Amsterdam en non-executive director van Annona Investment Fund. Ze is kennispartner Innovatie van Hemingway Board Programma.

Nationaliteit

Mevrouw Brummelhuis heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden

2020.



Mr. Drs. P.P.M. Nielen
(1964)

Datum benoeming

De heer Nielen is in december 2017 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

Commissies

De heer Nielen is vanaf 7 maart 2018 lid van het Audit Committee van Stern Groep.

Loopbaan

De heer Nielen heeft Bedrijfseconomie en Nederlands recht gestudeerd aan de VU te Amsterdam. De heer Nielen heeft diverse commerciële management-functies vervuld op het terrein van corporate banking en corporate finance, onder andere bij MeesPierson en NIBC. Tot en met 2016 is de heer Nielen partner geweest van NielenSchuman, van welke onderneming hij medeoprichter is. In die hoedanigheid heeft de heer Nielen diverse adviestrajecten begeleid bij verschillende automotieve holdings, waaronder bij Stern Groep. Momenteel is de heer Nielen partner bij Scheybeeck Investments.

Overige commissariaten

De heer Nielen is momenteel voorzitter van de stichting Happy Watoto.

Nationaliteit

De heer Nielen heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden

2021.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Algemeen Stern Groep streeft al jaren naar een corporate governance die past bij zijn positie als kleinere beursgenoteerde vennootschap. Stern Groep heeft daarbij de Nederlandse Corporate Governance Code (die in 2016 is herzien) als leidraad aanvaard. Een nadere uitwerking hiervan is in dit jaarrapport weergegeven op pagina 48 e.v. en is te vinden op www.sterngroep.nl.

Jaarrekening en verdeling van het resultaat In dit jaarrapport treft u de door de Directie opgemaakte jaarrekening van Stern over het boekjaar 2017 aan. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Ernst & Young Accountants LLP, waarvoor wordt verwezen naar pagina 129 e.v. van dit jaarrapport. Als de oversolvabiliteit per 31 maart 2018 toereikend is, wordt in lijn met het op pagina 12 van dit jaarrapport beschreven dividendbeleid, een dividend per aandeel voorgesteld van in totaal € 1,00 in contanten. Het slotdividend is betaalbaar op 7 juni 2018 en zal onder aftrek van het interim-dividend van € 0,25 per aandeel, dat op 22 december 2017 is uitgekeerd, worden uitbetaald. De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders de Jaarrekening 2017 in de op 9 mei 2018 te houden Algemene Vergadering vast te stellen, alsmede decharge te verlenen aan de Directie voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht gedurende het boekjaar 2017.

Vergaderingen Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen in totaal negenmaal bijeen (waarvan vijf reguliere bijeenkomsten), waarvan zevenmaal in aanwezigheid van de Directie. Bij acht van deze bijeenkomsten waren alle leden van de Raad van Commissarissen aanwezig (100%) en bij één bijeenkomst bedroeg het aanwezigheidspercentage 75%. Voorts vond regelmatig informeel overleg plaats tussen de leden van de Raad van Commissarissen en de Directie. Tevens heeft de Raad van Commissarissen bezoeken gebracht aan een aantal werkmaatschappijen. Met de externe accountant werd door de Raad van Commissarissen eenmaal vergaderd, waarbij de resultaten over 2016, alsmede de controlebevindingen, werden besproken.

In de vergaderingen werd onder meer veel aandacht besteed aan de implementatie en voortgang van het (nieuwe) strategisch plan van Stern tot en met 2020 en daarmee samenhangend de verdere uitbouw van Stern Mobility Solutions en Stern Car Services (waaronder SternPoint) en de beoogde forse verschuiving van het zwaartepunt van de activiteiten van Stern Groep naar beter renderende activiteiten die minder beslag leggen op het werkkapitaal en minder cyclisch zijn. Het strategisch plan van Stern is voorts uitgebreid aan de orde gekomen en toegelicht tijdens een op 21 december 2017 gehouden Buitengewone Algemene Vergadering.

De betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij de totstandkoming en implementatie van het strategisch plan is groot: naast dat het onderwerp tijdens elke vergadering aan de orde is gekomen, heeft ook een tweedaags strategisch overleg plaatsgevonden (in aanwezigheid van de leden van de Raad van Commissarissen en de Directie). Daarnaast nam (en neemt) de heer A. Roggeveen (lid van de Raad van Commissarissen) zitting in een door Stern ter gelegenheid van het nieuwe strategisch plan ingestelde stuurgroep. Deze stuurgroep komt maandelijks bijeen.

Tevens kwamen tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen enkele acquisitiemogelijkheden en desinvesteringen aan de orde, de koop- en verkoop van een aantal panden en de in 2017 gerealiseerde nieuwbouw in Purmerend (Heron Auto). Ook de voortgang met betrekking tot de operationele performance van de werkmaatschappijen was meerdere keren onderwerp van gesprek.

Evenals in vorige jaren waren ook de organisatiestructuur, het HR-beleid, de aan de onderneming verbonden risico's, de financiële structuur, de interne beheerssystemen van de onderscheiden kernactiviteiten en de corporate governance bij Stern terugkerende onderwerpen van gesprek. In 2017 heeft de implementatie van het nieuwe HR-beleidsplan dat in 2016 is vastgesteld veel aandacht gekregen. Zo is onder andere formeel gestart met Management Development en successieplanning en wordt een medewerkers betrokkenheidsonderzoek uitgevoerd. Zoals gebruikelijk werd de te publiceren financiële informatie, zoals kwartaal- en jaarcijfers en andere persberichten, vooraf ter bestudering aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

Audit Committee Sinds 1 januari 2003 is binnen Stern een Audit Committee actief. Deze commissie bestaat uit mevrouw M.E.P. Sanders (voorzitter) en de heer D.R. Goeminne. De Audit Committee kwam gedurende het verslagjaar vijfmaal bijeen in aanwezigheid van de financieel directeur en de groepscontroller. Drie van de vergaderingen vonden plaats in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen is onder meer aandacht besteed aan de verwerking van acquisities en desinvesteringen, de waardering van acquisitie-



goodwill en -badwill, de interne controlesystemen, verlieslatende activiteiten, de nakoming van wet- en regelgeving, de belastingpositie, de automatisering, de administratieve organisatie, de financiering, presentaties door controllers van werkmaatschappijen, de relatie met de externe accountant en de naleving en opvolging van diens aanbevelingen. Daarnaast was Stern in Control een vast onderwerp (voor een toelichting op Stern in Control wordt verwezen naar pagina 47 van dit jaarrapport). De jaarrekening, zoals opgenomen in het jaarrapport 2016, werd in het verslagjaar beoordeeld.

Interne auditfunctie Stern heeft er gezien zijn omvang voor gekozen geen interne auditor aan te stellen, maar heeft in plaats daarvan adequate maatregelen getroffen om de werking van de interne risicobeheersings- en controle-systemen te beoordelen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk Risico's op pagina 44 e.v. van het Jaarrapport 2017. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat deze alternatieve maatregelen afdoende zijn en ziet op dit moment geen aanleiding om een interne auditfunctie in te richten.

Beloning Raad van Commissarissen De in mei 2014 door de aandeelhouders vastgestelde honorering voor commissarissen, zoals weergegeven op pagina 122 van dit jaarrapport (toelichting 34 van de jaarrekening), is in het verslagjaar niet gewijzigd. Voor 2018 wordt geen aanpassing voorgesteld. Wel zal, in verband met de voorgenomen instelling van een Remuneration Committee, tijdens de op 9 mei 2018 te houden Algemene Vergadering een voorstel worden gedaan voor de beloning van leden van de Raad van Commissarissen die zitting zullen nemen in deze nieuw in te stellen commissie.

Beloning Directie Het beloningsbeleid voor de Directie, dat tijdens de Algemene Vergadering van 12 mei 2005 is besproken, is ook in 2017 uitgevoerd. Het inkomen bestaat uit een vast brutojaarsalaris met een pensioenbijdrage, aangevuld met een variabel deel van maximaal een derde deel van het brutojaarsalaris indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan. Voor de kwantitatieve gegevens, alsmede de criteria voor 2017 en 2018, wordt verwezen naar pagina 122 van dit jaarrapport (toelichting 34 van de jaarrekening).

Evaluatie Directie en Raad van Commissarissen Buiten aanwezigheid van de Directie werden het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen, de onderlinge interactie, de relatie tot de Directie, het functioneren van (de leden van) de Directie en de beloning van de Directie besproken. Bij de evaluatie van het eigen functioneren kwamen diverse onderwerpen aan de orde, onder meer de tijd en aandacht van alle commissarissen, de wijze van uitvoering van de toezichthoudende functie, de rolverdeling en het samenspel tussen de Raad van Commissarissen en de Directie en de samenstelling van de Raad van Commissarissen in termen van onafhankelijkheid, deskundigheid, expertise, competenties en ervaring.

Ook de Directie evalueert zijn eigen functioneren, zowel als collectief als dat van de individuele bestuurders.

Benoeming en aftreden Volgens rooster was in 2017 mevrouw M.E.P. Sanders aan de beurt om af te treden. Mevrouw Sanders heeft zich voor herbenoeming beschikbaar gesteld en op de Algemene Vergadering van 10 mei 2017 is zij herbenoemd voor een periode van vier jaar.

In verband met de transitie en daarmee samenhangende ontwikkeling en implementatie van het nieuwe strategisch plan van Stern bestond behoefte aan de benoeming van een vijfde commissaris met bijzondere kwaliteiten op het gebied van herpositionering van ondernemingen en langetermijn-waardecreatie. In dat verband is op 21 december 2017 tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering de heer P.P.M. Nielen benoemd tot commissaris voor een periode van vier jaar.

Volgens rooster zal de eerstvolgende aftreding zich pas in 2019 voordoen.

Diversiteit Hoewel Stern nog geen diversiteitsbeleid heeft uitgewerkt, hecht Stern belang aan diversiteit op diverse vlakken. Stern streeft in dat kader onder andere een evenwichtige verdeling van man-vrouwzetels na, ook wat betreft de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen. Volgens de wet is sprake van een evenwichtige verdeling van zetels als ten minste 30% van de zetels door vrouwen en ten minste 30% van de zetels door mannen wordt bezet. Stern heeft ten aanzien van de samenstelling van de Directie in 2017 niet voldaan aan dit wettelijke streefcijfer. Ten aanzien van de Raad van Commissarissen geldt dat dit streefcijfer ook in 2017 is behaald. Stern zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur een evenwichtige verdeling nastreven.



Peugeot 308
Auto van het jaar 2014

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Voor een nadere toelichting op het onderwerp diversiteit binnen Stern en de doelstellingen wordt verwezen naar pagina 40 e.v. van dit jaarrapport.

Onafhankelijkheid De Raad van Commissarissen is van oordeel dat met zijn huidige samenstelling en met de samenstelling van het Audit Committee is voldaan aan het onafhankelijkheids criterium als bedoeld in Best practice bepalingen 2.1.7 en 2.1.8.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Stern streeft een cultuur na waarin aandacht wordt besteed aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Stern laat zich bij zijn beleidsbeslissingen steeds meer leiden door bedrijfs-economische en maatschappelijke overwegingen voor de langere termijn. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek. De beperking van milieurisico's en duurzaam zorgvuldig handelen met het oog op zijn omgeving, zijn voor Stern en zijn werkmatschappijen belangrijke aandachtspunten. De werkmatschappijen dienen dan ook voortdurend alert te zijn op de voor hun bedrijfsvoering relevante milieuaspecten.

Een nadere uitwerking van alle activiteiten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt weergegeven op pagina 63 e.v.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de Directie en de medewerkers in het afgelopen jaar. Het plan *Fast Forward* zal moeten leiden tot meer onafhankelijkheid, een duurzaam hoger rendement en betere voorspelbaarheid van de resultaten.

Amsterdam, 7 maart 2018

D.R. Goeminne
Mr. M.E.P. Sanders
A. Roggeveen MSc
Mr. S.G. Brummelhuis
Mr. Drs. P.P.M. Nielen

Volkswagen Passat
Auto van het Jaar 2015



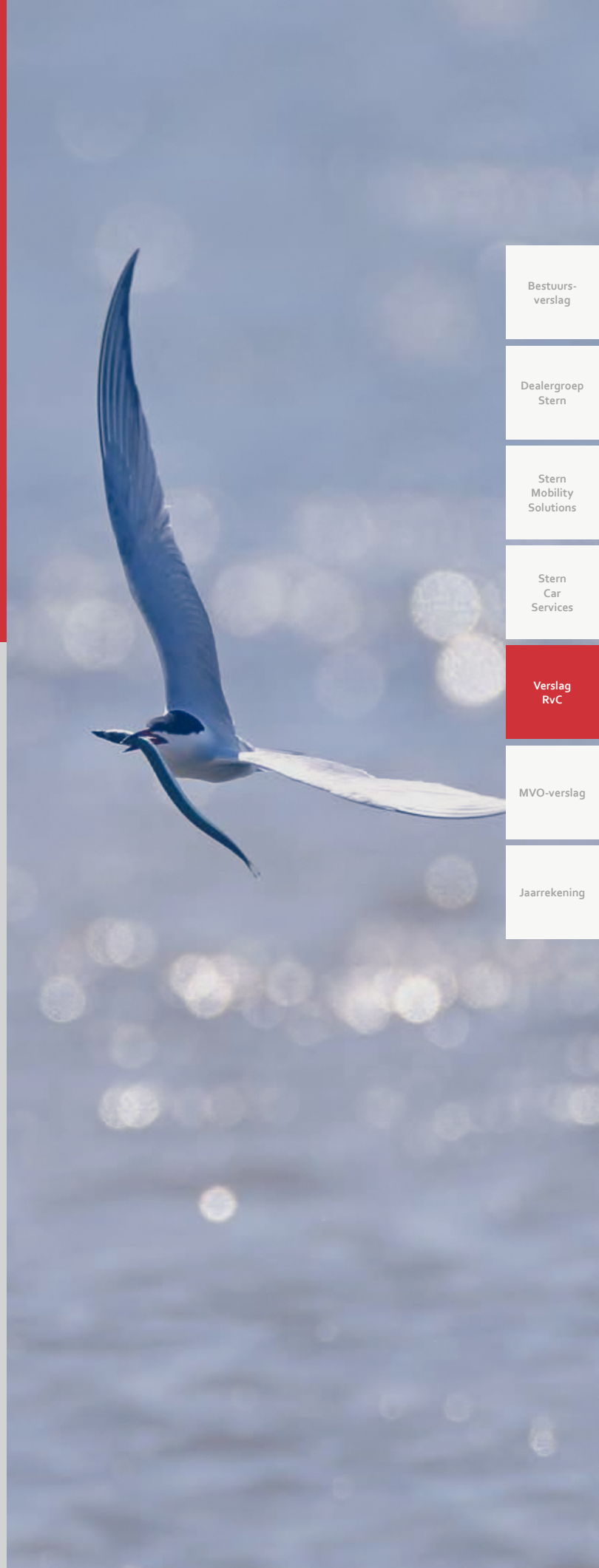
Brandstof

**Vogelbescherming Nederland en Stern:
een sterk partnerschap waar visdieven en
andere sterns goede energie van krijgen.**

Sterns met voedselgebrek zijn als auto's zonder brandstof: niet vooruit te branden. Vogels vliegen op de verbranding van vet. En dat vet wordt aangemaakt uit het voedsel dat ze eten. Daarnaast hebben vogels brandstof nodig voor alle andere lichaamsfuncties: om op temperatuur te blijven, voor de aanmaak van eieren in het broedseizoen, het voeren van de jongen ... Kortom, brandstof is leven.

De brandstofvoorziening voor visdieven in het IJsselmeer leek wat te haperen. Het voornaamste voedsel – spiering – was te schaars. Daarom werden er in sommige jaren te weinig jongen groot en sterk om de diverse visdiefkolonies in stand te houden of te verbeteren. Een zorgelijke situatie. En zonde ook van al het goede werk dat Vogelbescherming Nederland dankzij Stern kon uitvoeren, zoals het creëren of herstellen van talloze broedlocaties voor visdieven in het IJsselmeer.

In 2017 werden de vermoedens bevestigd door Wageningen Marine Research. Hun onderzoek laat glashelder zien dat de spieringstand in het IJsselmeer al jaren te laag is. De visserij op paaiende spiering is daarom voorlopig stopgezet. En dat is goed nieuws voor de visdieven. Maar er is nog meer goede berichtgeving. Op de in 2016 herstelde broedeilandjes in het Eemmeer, gefinancierd door Stern, vestigde zich in 2017 een visdievenkolonie van maar liefst 175 broedparen. Ook op een kunstmatig broedeiland in de Oesterput in Zeeland kwamen in 2017 visdieven tot broeden, evenals op de nieuwe eilandjes in de Kroonspolders op Vlieland. Deze projecten kwamen eveneens met financiële bijdragen van Stern tot stand.



Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

25 jaar Stern

Op 15 maart 2018 bestaat Stern Groep 25 jaar. Stern heeft zich ontwikkeld tot een organisatie met bijna 100 vestigingen met 21 automerken en een compleet pakket aan eigen autodiensten.

Het samenspel van sterke merken, slimme diensten en ambitieuze mensen maakt Stern tot een unieke onderneming met een kansrijke toekomst. Op deze jubileumpagina's tonen wij in "vogelvlucht" de afgelopen 25 jaar van Stern, waarbij de ontwikkeling van de groep en de betrokken mensen en de natuur de rode draad vormen.

1993

Overname RIVA Amsterdam van Athlon Holding

Samen met enkele particulieren namen Henk van der Kwast en Leen Hollander RIVA Amsterdam over. Een ingrijpende organisatie werd ingezet omdat het bedrijf grote verliezen leed.

€
35.340
Netto-omzet
x € duizend

€
182
Nettowinst
x € duizend


184
Aantal medewerkers

1994

Nieuwe naam RIVA: Merel

Toen de reorganisatie van RIVA in 1994 zijn afronding naderde, wilde men dat met een nieuwe naam duidelijk maken. Gekozen werd voor Merel, een vriendelijke vogelnaam van vijf letters.



Overname Blok-groep

In november 1995 diende zich een tweede overnamekandidaat aan in Amsterdam: de in moeilijkheden verkerende Blok-groep met twee Renault-dealerbedrijven, een benzinestation en een autoschadebedrijf.

€
64.327
Netto-omzet
x € duizend

€
-406
Nettowinst
x € duizend


220
Aantal medewerkers

1995



1996

Drie jaar Merel

Ter gelegenheid van het driejarig jubileum van Merel ontving Henk van der Kwast van het personeel een echte merel.

€
76.200
Netto-omzet
x € duizend

€
202
Nettowinst
x € duizend



224
Aantal medewerkers

Overname ENTAM

Binnen de Amsterdamse regio werd in 1998 Entam overgenomen van Reaal. Dit bedrijf draaide al lange tijd niet goed en bestond uit een autoschadeherstelbedrijf, vier Shell-benzinestations en een Ford-dealerbedrijf.

€
163.286
Netto-omzet
x € duizend

€
2.772
Nettowinst
x € duizend


549
Aantal medewerkers



Naar de beurs

Een belangrijke gebeurtenis was de fusie op 21 juni 2000 van Stern met het beursgenoteerde AIR Holdings in Rotterdam.

€
402.002
Netto-omzet
x duizend

€
5.965
Nettowinst
x duizend



853
Aantal medewerkers

Reuzensprong

Stern ging een reuzensprong vooruit met de overname van alle dealerbedrijven, dealerleasebedrijven en een auto-schadebedrijf van Athlon. Deze overname betekende voor Stern een omzetgroei van 60%. Een andere belangrijke overname was Fassam met onder meer vijf Renault-dealerbedrijven in Brabant.

€
667.456
Netto-omzet
x € duizend

€
10.096
Nettowinst
x € duizend


1.749
Aantal medewerkers

1997

Verder als Stern

1998

Omdat eind 1996 de groep al niet meer zo klein was, werden Merel, Arend en Stergam samengebracht in een holding, die uiteraard ook een vijfletterige vogelnaam kreeg: Stern.



1999

Aandeelhouder

Stern krijgt de eerste externe aandeelhouder. NPM Capital neemt een groot minderheidsbelang.

NPM  **Capital**

2000

2001

Eigen nieuwbouw

Het eerste eigen nieuwbouwpand werd in 2001 gebouwd ten behoeve van SternTec in Wateringen.

€
391.698
Netto-omzet
x € duizend

€
7.030
Nettowinst
x € duizend


936
Aantal medewerkers

2002


2003

Overname Pordon

Per 1 januari 2003 kregen de overnames van Pordon Groep en Pouwels Groep hun beslag. De overname van Pordon Groep betekende een grote sprong voorwaarts voor Stern in het Mercedes-Benz-bedrijfswagensegment.

€
707.363
Netto-omzet
x € duizend

€
10.499
Nettowinst
x € duizend

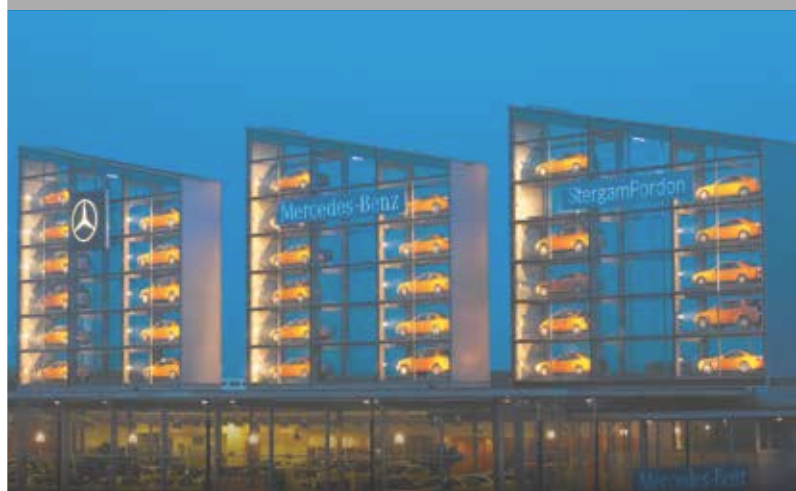
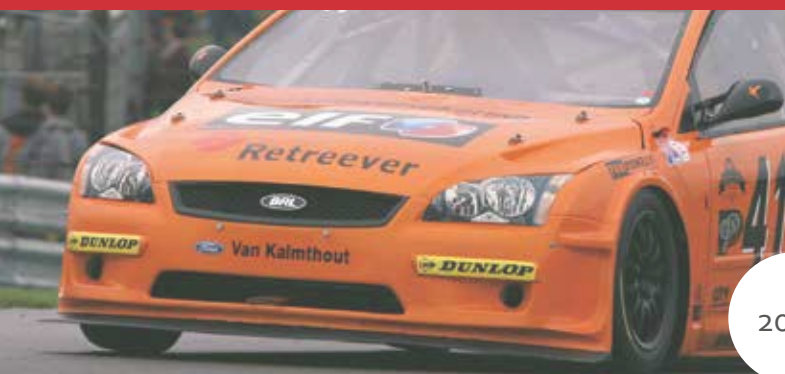

2.035
Aantal medewerkers

Van Kalmthout

Met de overname van Van Kalmthout & Van Niel, een succesvolle grote Ford-dealer in de regio Hoofddorp, werd een sterke positie verkregen in een groot en aaneengesloten, autodicht rayon waar Stern nog slechts beperkt was vertegenwoordigd.

Alle activiteiten binnen Stern op het gebied van verzekeringen en financieringen worden ondergebracht in Stern Finance en enkele nieuwe Sternproducten worden geïntroduceerd (SternDirect en SternPolis).

2005



2006

Overname Ford-dealers

Stern nam in 2006 een vijftal Ford-dealers in de regio Rotterdam over, handelend onder de naam Ford Rotterdam.

€
756.194
Netto-omzet
x € duizend

€
12.607
Nettowinst
x € duizend


2.230
Aantal medewerkers

Sponsorcontract

Het sponsorcontract met Vogelbescherming Nederland wordt verlengd voor de periode 2008-2012, gericht op de bescherming van de zwarte stern en de broedgebieden van de sterns aan de kust.



€
932.654
Netto-omzet
x € duizend

€
4.422
Nettowinst
x € duizend


2.825
Aantal medewerkers

2010

Stern door de crisis

Operatie Stormvogel verloopt volgens plan, waardoor Stern de crisis goed doorkomt.

€
938.619
Netto-omzet
x € duizend

€
6.035
Nettowinst
x € duizend


2.379
Aantal medewerkers

Eerste SternPoint-vestiging

2012

Stern opent in mei 2012 de eerste SternPoint-vestiging in Naarden. SternLease passeert de grens van 5.000 leasecontracten.

€
935.991
Netto-omzet
x € duizend

€
-6.886
Nettowinst
x € duizend


2.252
Aantal medewerkers



2014


Verdere uitbreiding

Eind december 2014 wordt Mango Mobility overgenomen en richt Stern Groep zich op de groeiemarkt in elektrisch vervoer tot 45 km per uur.



€
898.299
Netto-omzet
x € duizend

€
3.622
Nettowinst
x € duizend


2.133
Aantal medewerkers



2015

Samen Sterker!

Stern heeft een nieuw meerjarenplan uitgewerkt dat de naam Samen Sterker! heeft meegekregen.

€
1.095.181
Netto-omzet
x € duizend

€
11.067
Nettowinst
x € duizend


2.177
Aantal medewerkers

2016

Sprong Voorwaarts →

Met het nieuwe driejarenplan Sprong Voorwaarts → wil Stern de transitie van een grote dealerholding naar een eerste klas en stevig renderend mobiliteitsconcern hebben gerealiseerd.

2017

Meer Solutions en Services

Sinds maart 2016 wordt door Stern gewerkt aan een nieuw duidelijk geformuleerd strategisch plan dat voortborduurt op de al enkele jaren geleden ingeslagen weg van grote dealerholding naar een geïntegreerd en uitstekend renderend mobiliteitsconcern met steeds meer eigen producten en diensten.

De divisie Stern Financial Services gaat voortaan Stern Mobility Solutions heten, bestaande uit onder andere SternRent en SternLease, inclusief de financiële producten van Stern.

SternSchade gaat zijn schadeherstelactiviteiten uitbreiden met eenvoudig onderhoud, ruiten, bandenwissels, accu's, trekhaken en dergelijke onder de naam SternPoint. Samen met SternTec en SternLogistiek vormt SternPoint de divisie Stern Car Services.

€
1.097.600
Netto-omzet
x € duizend

€
11.348
Nettowinst
x € duizend


2.262
Aantal medewerkers



Maat- schappelijk Verantwoord Ondernemen

64	Over dit MVO-verslag
64	Materialiteitsmatrix
65	Stakeholderdialoog en materialiteit
65	Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen
66	Waardecreërend vermogen
67	Belangrijkste MVO-resultaten
68	Doelstellingen en toelichting materiële topics
68	1. Klanttevredenheid
69	2. Erkend Duurzaam-certificering
69	3. Aantrekkelijke werkgever
70	4. Verbeteren afval- en grondstofprestaties
71	5. Leeftijdsopbouw personeel
71	6. Aantal leerlingen
72	7. Ziekteverzuimbeheersing
73	8. Terugdringen CO ₂ -footprint
75	9. Training en opleiding
75	10. Betrokken medewerkers
76	Overzicht niet-materiële topics

Over dit MVO-verslag

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen maakt integraal deel uit van de strategie van Stern. Wij kijken verder dan de winst- en verliescijfers en besteden bewust aandacht aan de gevolgen van onze bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu op korte en op lange termijn. Wij zoeken primair naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een financieel direct of indirect voordeel. Ons duurzaamheidsbeleid gaat verder dan wat wet- en regelgeving voorschrijft.

In dit verslag gaan wij in op de inspanningen die in 2017 op het gebied van duurzaamheid zijn verricht met betrekking tot

duurzaamheid in het algemeen en de tien materiële topics die in 2016 naar aanleiding van een aantal stakeholderdialogen zijn vastgesteld. De materialiteitsmatrix treft u hieronder aan. De in de rode sectie weergegeven topics zijn materiële topics. Stern rapporteert in overeenstemming met de optie "Core" van de G4-richtlijnen voor Duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). De bijbehorende GRI-index is opgenomen op pagina 78 e.v. van dit verslag.

Dit verslag omvat de gegevens en informatie van alle bedrijven van Stern. Wanneer hiervan wordt afgeweken is dit in de tekst aangegeven. Een lijst van onze bedrijven, locaties en deelnemingen vindt u op pagina 90 van dit jaarrapport. Alle basisgegevens zijn intern gecontroleerd en gevalideerd.

Materialiteitsmatrix



Stakeholderdialogo en materialiteit

Stern betreft zijn stakeholders altijd nauw bij de vorming en verdere ontwikkeling van zijn MVO-beleid. Tot zijn belangrijkste stakeholders rekent Stern: klanten, auto-importeurs, leveranciers, aandeelhouders, financiers en medewerkers,

overkoepelende brancheorganisaties, de (lokale) overheid en maatschappelijke organisaties. Los van de min of meer geïnstitutionaliseerde communicatie is gedurende het jaar veelvuldig gesproken met stakeholders. De volgende onderwerpen kwamen hierbij aan de orde:

Stakeholdergroep	Besproken onderwerpen
Importeurs	Ontwikkeling nieuwe automodellen, innovatie, CO ₂ -uitstoot, introductie nieuwe hybride en elektrische auto's, opleiding en training
Klanten	Reductie CO ₂ -uitstoot, kostenbesparingen, vlootmanagement, raamcontracten, duurzaamheidsbeleid
Opleidingsinstituten	Scholing en opleiding, opleidingsbeleid, effectanalyse, kosten, eisen die de markt stelt, aantrekkelijker maken van de autobranche en de beroepen daarbinnen
Overheid en branche-instellingen	Vergroening wagenpark, reductie CO ₂ -uitstoot, subsidieregelingen, innovatie, mobiliteitseffecten zelfrijdende auto's, duurzaamheidsbeleid
Medewerkers	Medewerkerstevredenheidsmetingen, opleidingen, cao, verzuimbeheersing, veiligheid, gezondheid van medewerkers, social return
Leveranciers	MVO in inkoop, Code of Conduct, leveranciersaudits, energiebesparing, circulaire economie, afvalbeleid
Maatschappelijke organisaties	Projecten, betrokkenheid, bestemming financiële bijdrage, communicatie, duurzaamheidsbeleid, delen van kennis en ervaring
Financiers	Rendement, strategie, duurzaamheidsbeleid, trends, financiële positie, solvabiliteit, investeringen

Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's - Sustainable Development Goals) zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. De SDG's zijn in 2015 opgesteld door de 193 landen van de Verenigde Naties (VN) als wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling voor de periode tot 2030. Ook Stern levert hieraan een (bescheiden) bijdrage.

Voor Stern zijn de volgende SDG's relevant:

- 8** Het bevorderen van duurzame, inclusieve economische groei, volledige en productieve werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen.
- 9** Het realiseren van een veerkrachtige infrastructuur, het bevorderen van inclusieve en duurzame industrialisatie en innovatie.
- 11** Het creëren van steden en menselijke nederzettingen die inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam zijn.
- 12** Verantwoord gebruik van hulpbronnen, zorgen voor duurzame consumptie- en productiepatronen.
- 13** Het nemen van dringende maatregelen om klimaatverandering en de gevolgen ervan te bestrijden.

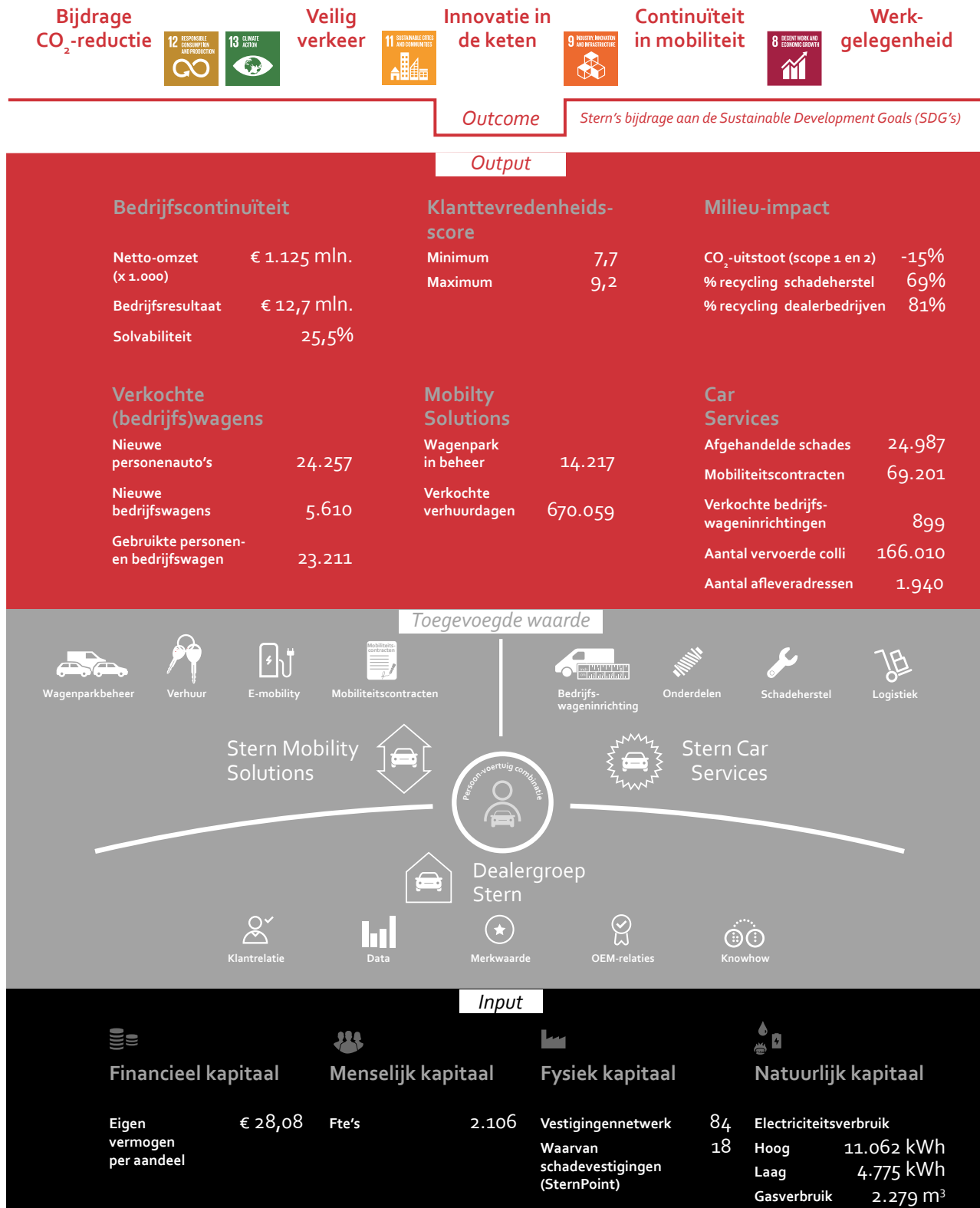
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Waardecreërend vermogen

Stern creëert waarde door input vanuit meerdere kapitalen (financieel, menselijk, fysiek en natuurlijk) via zijn business-model waarde toe te voegen. De uitkomsten hiervan zijn zowel zichtbaar in de vorm van concrete output (bedrijfs-

continuïteit, klanttevredenheid, milieu-impact als concrete verkoopresultaten) als in de meer maatschappelijk relevante outcome. Naast een bijdrage aan de SGS's draagt Stern immers ook bij veilig verkeer, innovatie in de keten, continuïteit in mobiliteit en werkgelegenheid.



Belangrijkste MVO-resultaten

Klanttevredenheid



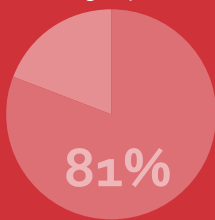
Erkend Duurzaam Plus



30 juni 2017 t/m
30 juni 2019

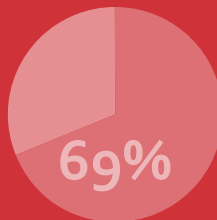
% afvalscheiding

Dealgroep Stern



2016: 81%

SternPoint



2016: 74%

Totaal restafval



681 ton
+3,8%*

Target: -1%

*Toename door groei aftersalesomzet met 3,6%

Ziekteverzuim



4,8%

2016: 4,2%

CO₂-uitstoot (scope 1 en 2)



17.564 ton (-15%)

2016: 20.675

Elektriciteitsverbruik

Totaal verbruik:

-1,8%

2016: -6,0%

Gasverbruik

-2,8%*

2016: +6,2%

* Gecorrigeerd voor hogere gemiddelde temperatuur
in 2017: -1,1%

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Doelstellingen en toelichting materiële topics

Klanttevredenheid



Economisch



Omschrijving

De mate waarin klanten aangeven tevreden te zijn over de dienstverlening van Stern-bedrijven.



Boundary

Directie, Groepsraad, vestigingsmanagement, importeurs, klanten.



Doel, KPI of beschrijving

Klanten wordt gevraagd hun algemene tevredenheid uit te drukken in een cijfer tussen 1 (zeer ontevreden) en 10 (zeer tevreden). Stern-bedrijven streven naar een 8,5 of hoger. De vraag naar de algemene tevredenheid wordt gesteld in enquêtes die bedrijven uitsturen of naar aanleiding van reviews die door klanten zijn geschreven.



Resultaten



Managementaanpak

De tevredenheid van klanten wordt al jaren gemeten door middel van enquêtes die worden afgenomen in opdracht van importeurs en/of door eigen enquêtes en in toenemende mate door externe onafhankelijke specialisten. Rapportages over klanttevredenheid worden besproken met het management en worden ingezet voor verdere verbetering van de dienstverlening. Een kritische review of een rapportcijfer 7 of lager wordt direct opgevolgd door het betreffende bedrijfs onderdeel. Dit met als doel te achterhalen hoe we de tevredenheid van de betreffende klant alsnog kunnen verbeteren.



Materialiteit

Zowel Stern als stakeholders vinden klanttevredenheid een belangrijke graadmeter voor het duurzame succes van de onderneming.



Toelichting resultaat

Door de verschillende merken die door Dealergroep Stern worden gevoerd en door de verscheidenheid aan producten en diensten verschilden in 2017 de gehanteerde methodieken om klanttevredenheid te meten. Over 2017 rapporteert Stern om die reden de resultaten per bedrijf.

Bedrijfsnaam	Rapportcijfer 2016	Rapportcijfer 2017	Type (aantal)	Gemeten door onafhankelijke derde
SternRent	9,0	9,0	Review (1.356)	✓
SternPoint	8,9	8,4	Review (866)	✓
SternLease ¹	–	7,7	Review (57)	✓
Stern Auto	9,0	8,8	Review (1.068)	✓
Arend Auto	8,8	8,1	Review (4.097)	✓
Ardea Auto ²	★★★★★	★★★★★	Review (1.341)	
Heron Auto	9,1	8,7	Enquête (79)	CaRe-Mail
Havik Auto	9,2	9,2	Enquête (307)	CaRe-Mail
Durmi Auto	9,3	9,2	Enquête (462)	CaRe-Mail
Svala Auto ³	–	–		
Vireo Auto	8,5	8,6	Enquête (5.597)	✓
Jager Auto ³	–	–		

¹ SternLease is gebaseerd op feedback gepubliceerd op www.autolease.tevreden.nl.

² Ardea Auto vraagt klanten die de website bezoeken hun algemene tevredenheid uit te drukken op een vijfpuntsschaal.

³ Google-reviews: Svala Auto heeft een score van 4,6 met 123 reviews. Jager Auto heeft een score van 4,5 met 18 reviews (beide op basis van een vijfpuntsschaal).



Erkend Duurzaam-certificering



Milieu

Omschrijving

Erkend Duurzaam wordt uitgevoerd door het Instituut voor Duurzame Mobiliteit (IvDM), namens de stakeholders BOVAG, RAI Vereniging, FOCWA Schadeherstel en STIBA. De audits worden uitgevoerd door ARN, het onafhankelijke Nederlandse expertisecentrum voor recycling in de mobiliteitsbranche. Erkend Duurzaam is in de loop der jaren uitgegroeid tot hét duurzaamheidskeurmerk van de branche.



Boundary

Directie, Groepsraad, duurzaamheidsambassadeurs, vestigingsmanagement.

Doel, KPI of beschrijving

Iedere vestiging beschikt over een Erkend Duurzaam Plus certificaat.



Managementaanpak

De Erkend Duurzaam-certificering en de aanbevelingen die volgen uit de audits worden centraal door Stern Facilitair gecoördineerd en gevolgd. Waar nodig worden verbeterplannen opgesteld en uitgevoerd. Per bedrijfsonderdeel is een duurzaamheidsambassadeur aangesteld die de audits begeleidt en verbeterplannen uitvoert. De resultaten, aanbevelingen, verbeterplannen en -acties worden besproken met het management.



Materialiteit

Externe en onafhankelijke toetsing van de mate waarin Stern aantoonbaar duurzaamheid en MVO in zijn bedrijfsvoering heeft doorgevoerd.



Toelichting resultaat

Alle Stern-vestigingen hebben in 2017 het Erkend Duurzaam Plus-certificaat behaald, waarmee Stern voldoet aan de European Energy Directive. De certificering loopt tot 30 juni 2019. In de Erkend Duurzaam Basis-scan worden zes thema's beoordeeld: bedrijfsvoering, communicatie, inkoop, personeel, financiën en verkoop. Erkend Duurzaam Plus richt daarnaast de aandacht op het terugdringen van energie- en afvalstromen om de milieubelasting van het bedrijf te verminderen en tegelijkertijd ook kosten te beheersen en te besparen.

Bestuursverslag

Dealgroep Stern

Stern Mobility Solutions

Stern Car Services

Verslag RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Aantrekkelijke werkgever



Sociaal



Omschrijving

De mate waarin Stern op de arbeidsmarkt wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever.



Boundary

Directie, Groepsraad, Stern HRM en leidinggevenden.



Doel, KPI of beschrijving

Het voorgenomen onderzoek naar het imago van Stern als werkgever heeft niet plaatsgevonden en zal nu in 2018 plaatsvinden. De krapte op de arbeidsmarkt heeft ons doen besluiten een corporate recruiter aan te stellen.



Managementaanpak

Stern maakt een transitie van een traditionele dealerholding naar een moderne onderneming. Dit heeft geleid tot de integratie van de decentrale personeelsafdelingen onder leiding van een directeur HRM. Het personeelsbeleid is verder geharmoniseerd en geprofessionaliseerd. Eind 2017 is tevens een corporate recruiter aangesteld om alle Stern-bedrijven bij te staan bij het tijdig vervullen van de openstaande vacatures en het vinden van nieuwe gemotiveerde collega's.



Materialiteit

De arbeidsmarkt is aan het kantelen, er is vergrijzing en schaarste aan kwalitatief goed personeel. Om ervoor te zorgen dat de beste medewerker bij Stern gaat werken, is het belangrijk om als Stern zichtbaar te zijn en als aantrekkelijk werkgever te worden gezien. De economische vooruitzichten zorgen ervoor dat het in de toekomst alleen maar moeilijker zal worden gemotiveerd technisch personeel aan te trekken. Binnen de dealer- en schadebedrijven is de krapte op de arbeidsmarkt merkbaar en zijn vacante posities moeilijk vervulbaar. Uniformiteit draagt bij aan een professionele uitstraling naar de arbeidsmarkt en het imago van Stern.



Toelichting resultaat

Binnen HRM zijn diverse prioriteiten gesteld in het recruitmentbeleid. De website werkenbijstern.nl zal in 2018 worden vernieuwd en standaardisatie van het administratieve sollicitatieproces moet het management ondersteunen bij het efficiënt werven en selecteren van de juiste medewerkers. Daarnaast is het bouwen aan een sterk Stern-merk cruciaal om de concurrent voor te blijven en de sollicitant voor Stern te winnen.

Verbeteren afval- en grondstofprestaties



Milieu



Omschrijving

Minimaliseren van restafval door het faciliteren en stimuleren van afvalscheiding en waar mogelijk voorkomen van afvalstromen. Het afvalbeleid draagt ook bij aan de ambitie van Stern om stappen te nemen richting een circulaire economie: van het verbruiken naar het gebruiken van grondstoffen.



Boundary

Directie, Groepsraad, duurzaamheidsambassadeurs, vestigingsmanagement en afvalmanagementpartner.



Doel, KPI of beschrijving

- ✓ Hoeveelheid restafval naar 655 ton en totale hoeveelheid afval terugdringen (bij vergelijkbare omzet werkplaatsen)
- ✓ Recyclepercentage Dealgroep Stern naar 81%
- ✓ Recyclepercentage SternPoint naar 74%



Managementaanpak

Elk kwartaal vindt er een duurzaamheidsoverleg plaats, waarin één duurzaamheidsambassadeur per bedrijfsonderdeel, onder begeleiding van een externe afvalmanagementpartner, ervaringen en kennis deelt en waarin concrete businesscases worden bepaald en gevolgd. Continu wordt bijgestuurd om, ook bij veranderende interne en externe factoren, de zorgvuldige omgang met ons leefmilieu te waarborgen en afvalkosten te beheersen. Door het afvalbeleid blijven de milieuprestaties verbeteren en zijn de afvalkosten beheersbaar en inzichtelijk. Deze overleggen dragen bij aan continue focus op afvalmanagement en resulteren in het snel doorvoeren van verbeteringen. Het management ontvangt ieder kwartaal een rapportage. Een geïntegreerde rapportage wordt ieder halfjaar met de Directie besproken. In 2018 zal met leveranciers worden gezocht naar mogelijkheden om afvalstromen terug te dringen die direct gerelateerd zijn aan hun leveringen aan Stern-bedrijven.



Materialiteit

Afval belast het milieu. Stern wil dit daarom waar mogelijk voorkomen.



Toelichting resultaat

Het afvalscheidingspercentage van Dealgroep Stern is gelijk gebleven op het hoge niveau van 81%. Met dit percentage blijven we koploper in duurzaam afvalmanagement in onze sector. In de werkplaatsen komen veel specifieke afvalstromen vrij en is het belang van afvalscheiding groot. In 2017 zijn initiatieven genomen om de hoeveelheid afvaltransport verder te reduceren, onder andere van het klein gevaarlijk afval, en is een project gestart om in de keten de retourlogistiek van verpakkingen op te zetten.

De totale hoeveelheid restafval komt voor 2017 uit op 681 ton. Naast het restafval zijn ook de overige stromen toegenomen in volume ten opzichte van 2016. Het totale volume in 2017 is met 3,8% toegenomen en komt overeen met de groei in aftersalesomzet (+3,6%).

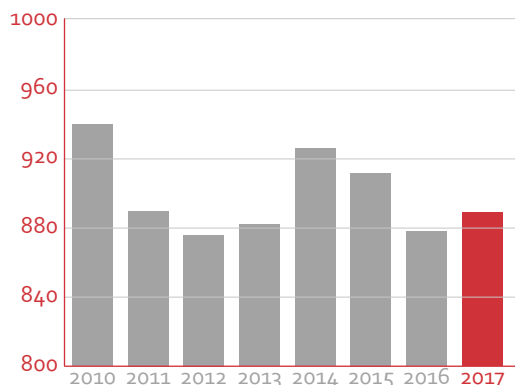
Het afvalscheidingspercentage van SternPoint is ten opzichte van vorig jaar met 5% gedaald naar 69%. De doelstelling van 74% is daarbij niet gehaald. De voornaamste reden is de aansluiting van zes nieuwe, overgenomen vestigingen. Deze waren in 2017 nog niet volledig efficiënt in operatie.



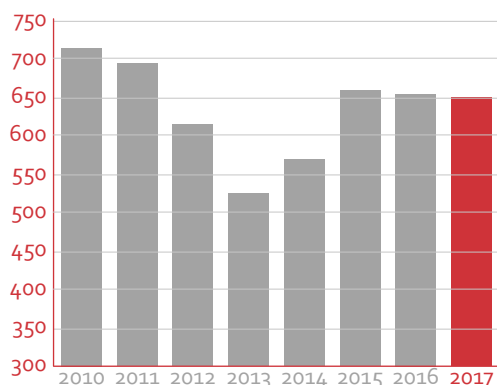
Resultaten

Afvallprestatie-indicatoren 2017	2016		2017		2018
	Target	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target
Totaal restafval	-1%	1,8%	-1%	3,8%	-1%
Restafval in kg per monteur Dealgroep Stern	890	878	860	889	850
Restafval in kg per monteur SternPoint	650	655	650	712	650
Afvalscheidingspercentage Dealgroep Stern	80%	81%	81%	81%	82%
Afvalscheidingspercentage SternPoint	72%	74%	74%	69%	75%

Restafval per monteur Dealgroep Stern
In kilo's



Restafval per monteur SternPoint
In kilo's



Leeftijdopbouw personeel



Sociaal



Omschrijving

Stern streeft een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeel na.



Boundary

Directieteam, Clusterdirectie, Stern HRM en leidinggevenden.



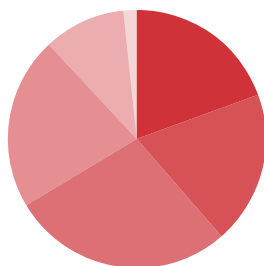
Doel, KPI of beschrijving

Jaarlijks de gemiddelde leeftijd verlagen met één jaar.



Resultaten

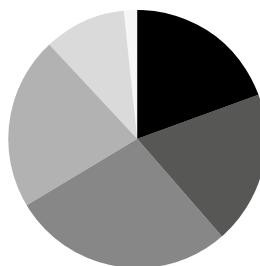
2017



< 30 jaar:	491	21,1%
30-39 jaar:	409	17,6%
40-49 jaar:	606	26,1%
50-59 jaar:	536	23,1%
60-69 jaar:	243	10,5%
> 70 jaar:	38	1,6%

Totaal: 2.323
Gemiddelde leeftijd: 43,1

2016



< 30 jaar:	440	19,4%
30-39 jaar:	434	19,2%
40-49 jaar:	628	27,8%
50-59 jaar:	493	21,8%
60-69 jaar:	231	10,2%
> 70 jaar:	36	1,6%

Totaal: 2.262
Gemiddelde leeftijd: 42,2



Managementaanpak

Bij Stern zijn medewerkers werkzaam van alle leeftijdscategorieën. Elke groep is goed vertegenwoordigd. 3% van het totale personeelsbestand is ouder dan 66 jaar (2016: 2,5%). Dit zijn vooral oproepkrachten die na hun pensionering opnieuw in dienst komen. Het leerlingenbeleid zal in de komende jaren zijn vruchten gaan afwerpen, waardoor de gemiddelde leeftijd lager zal worden. Stern stimuleert medewerkers (gedeeltelijk) gebruik te maken van vroegpensioen, wat echter wordt bemoeilijkt door relatief slechte prepensioenregelingen die medewerkers weerhouden hiervan gebruik te maken.



Materialiteit

De autobranche heeft te maken met snel veranderende technologieën. Dit stelt eisen aan het opleidingsniveau, kennis en achtergrond van Stern-medewerkers. Teneinde te kunnen beschikken over een juiste mix van medewerkers met kennis van zowel traditionele autotechnieken als van nieuwe technologie (bijvoorbeeld elektrische aandrijving) is het bijscholen van medewerkers en de instroom van voldoende juist opgeleide schoolverlaters van groot belang. Voldoende instroom vereist ook doorstroming van bestaande medewerkers naar andere functies binnen of buiten het bedrijf.



Toelichting resultaat

Het aantal medewerkers jonger dan 30 jaar is in 2017 gestegen met ruim 11% ten opzichte van een jaar eerder, terwijl het aandeel medewerkers van 30-49 jaar wederom licht is gedaald. Het aantal medewerkers ouder dan 50 jaar is daarentegen met ruim 8% gestegen. Dit resulteert in een gemiddelde leeftijd in 2017 van 43,1 jaar, een lichte stijging ten opzichte van 2016 (42,2 jaar). Toch handhaaft Stern zijn doelstelling voor de lange termijn en streeft het in 2018 opnieuw naar een verlaging van de gemiddelde leeftijd met één jaar.

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Aantal leerlingen



Sociaal



Omschrijving

Het aantal leerlingen dat binnen Stern-bedrijven actief is.



Boundary

Directieteam, Clusterdirectie, Stern HRM en leidinggevenden.



Doel, KPI of beschrijving

Per 31 december 2017 waren 120 leerlingen in dienst die een Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL-opleiding) volgen. Daarnaast waren er 60 stagiaires via een Beroeps Opleidende Leerweg (BOL-opleiding) werkzaam.



Managementaanpak

Het huidige niveau van leerlingen en stagiaires vormt het uitgangspunt voor een te organiseren nulmeting met als doel het personeelsbestand verder te verjongen. De doelstelling voor 2018 is minimaal hetzelfde aantal leerlingen, waarbij verder ingezoomd zal worden op de verschillende gewenste vaardigheden per cluster.



Materialiteit

Verjonging is essentieel voor Stern. Er is namelijk al jaren sprake van vergrijzing in de sector. Veel Stern-vestigingen zijn een erkend leerbedrijf en de leermeesters binnen Stern dragen al jaren kennis en vakmanschap over op jonge monteurs en schadeherstellers. Stern biedt zowel plaats aan leerlingen die een BBL- of BOL-opleiding volgen. BBL-leerlingen hebben bij Stern als erkend leerbedrijf een betaalde baan voor vier dagen per week, leren in de praktijk en gaan een dag per week naar school. BOL-stagiaires gaan vier dagen naar school en lopen een dag per week stage.



Toelichting resultaat

Stern is met een groot aantal vestigingen in de regio Amsterdam sinds enkele jaren lid van NexTechnician, een regionaal opleidingsinitiatief waarin scholen, bedrijfsleven en de gemeente Amsterdam werken aan een blijvende betere aansluiting tussen de opleidingen en de arbeidsmarkt in de automobielsector. Stern heeft in 2017 onderzocht of soortgelijke initiatieven kunnen worden opgezet in de regio Utrecht/Den Haag/Rotterdam. Dit is echter nog niet tot concrete plannen gekomen. Ook is er samenwerking gezocht met de IVA Business School voor het aantrekken van jonge mbo'ers of hbo'ers voor commerciële functies. Stern wil een actief beleid voeren om via voorlichting op scholen jongeren te interesseren voor de autobranche en de beste talenten aan zich te binden.

Ziekteverzuim-beheersing



Sociaal



Omschrijving

Het beheersen, voorkomen en terugdringen van het korte, middel-lange en lange verzuim als gevolg van ziekte.



Boundary

Directie, Clusterdirectie, Stern HRM en leidinggevenden.



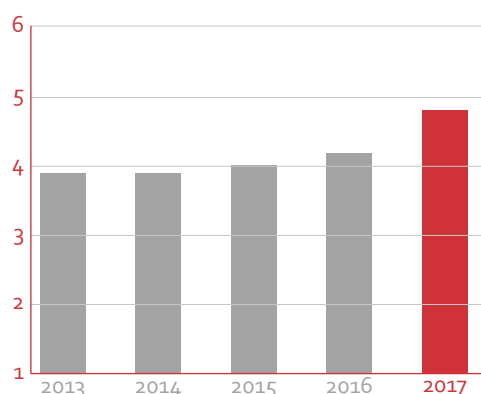
Doel, KPI of beschrijving

Stern streeft naar een gemiddeld verzuimpercentage dat lager is dan het gemiddelde verzuimpercentage in de branche, maar onderzoekt of er andere (beter vergelijkbare) benchmarks beschikbaar zijn. Speciale aandacht is er voor het langetermijn-ziekteverzuim.

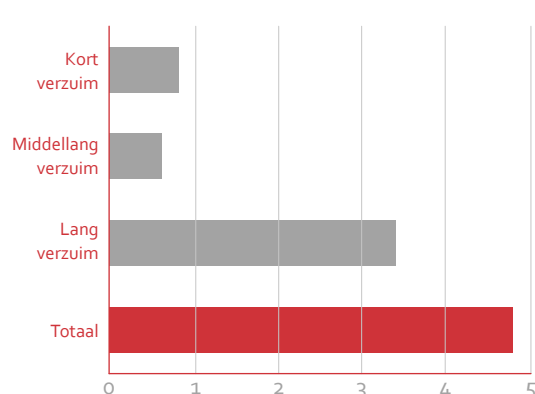


Resultaten

Ziekteverzuim
In %



Ziekteverzuim 2017 naar type
In %



Managementaanpak

Stern streeft naar een vitale en gezonde organisatie, waarbinnen medewerkers op een prettige en gezonde wijze kunnen werken. Als gevolg van de Wet verbetering Poortwachter heeft Stern extra aandacht voor het verzuimbeleid. Doel is verlaging van het ziekteverzuim door middel van het zoeken naar en inzetten van preventiemaatregelen, passende re-integratiemogelijkheden en interventies. Leidinggevenden hebben de eerste periode (tot zes weken) een actieve rol bij het begeleiden van het ziekteverzuim. Na zes weken neemt de HR Business Partner de lead in het volgen van het verzuim en het voldoen aan alle verplichtingen inzake de Wet verbetering Poortwachter. Het ziekteverzuim is ieder kwartaal onderwerp van gesprek in de directievergaderingen.



Materialiteit

Wij willen werk maken van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van onze medewerkers. Dit zal resulteren in meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit.



Toelichting resultaat

Helaas is het verzuim voor geheel Stern gedurende 2017 gestegen. Het belangrijkste arbeidsrisico in onze branche blijft fysieke belasting. Ook is algemeen bekend dat het ziekteverzuim stijgt wanneer de economie aantrekt. In 2017 kwam het ziekteverzuim van medewerkers uit op 4,8% (2016: 4,2%). Het branchegemiddelde van BOVAG in 2016 kwam uit op 3,8%. Het betreft hier verzuimcijfers die opgesteld zijn door ArboNed op basis van de bij ArboNed aangesloten klantenpopulatie. 84% hiervan heeft slechts 0-10 werknemers in dienst; 65% van de werknemers is werkzaam bij een werkgever die maximaal 50 werknemers in dienst heeft. Het landelijke verzuimcijfer 2016 (alle bedrijfstakken) bedraagt 4,1%. Nader onderzocht wordt of er andere (beter vergelijkbare) benchmarks voor Stern beschikbaar zijn.

Wij zagen in 2017 met name een stijging van het langdurig verzuim. Het aantal ziekmeldingen steeg met 1,8%. Begin 2018 is Stern overgegaan naar één arbodienst, die op een vernieuwende en productieve manier werkt en de weg naar alle instanties weet te vinden. Deze arbodienst voert tevens de verzuim- en re-integratiebegeleiding, alsmede het casemanagement uit. Tevens wordt aandacht gegeven aan preventie van verzuim om de inzetbaarheid en de arbeidsgeschiktheid van medewerkers op de lange termijn te bevorderen. Door de snellere en andere wijze van handelen hopen wij dat deze aanpak een gunstig effect zal hebben op het ziekteverzuim in 2018.

Terugdringen CO₂-footprint



Milieu



Omschrijving

Minimaliseren van energieverbruik door het stimuleren van energiebesparende maatregelen. Continu wordt bijgestuurd om, ook bij veranderende interne en externe factoren, de zorgvuldige omgang met ons leefmilieu te waarborgen en afvalkosten te beheersen.



Boundary

Directie, Groepsraad, duurzaamheidsambassadeurs en energie-managementpartner.



Doel, KPI of beschrijving

Het energieverbruik van alle vestigingen in 2020 op het niveau hebben van de best presterende vestiging van 2014. Op basis van de G₄-richtlijnen wordt tevens de emissie van broeikasgassen (scope 1 & 2) gerapporteerd. Stern stelt zich ten doel jaarlijks de uitstoot van CO₂ met 1% te reduceren.



Resultaten



Managementaanpak

Het vergroten van het inzicht in het energieverbruik en het verbeteren van de energie-efficiëntie van verschillende (productie)processen. Alle vestigingen ontvangen maandelijks een energierapportage waarin hun energieverbruik wordt afgezet tegen een doelstelling, waarmee hun energieprestatie wordt gemeten.



Materialiteit

Het gebruik van energie uit fossiele brandstoffen is milieubelastend en wil Stern daar waar mogelijk terugdringen en voorkomen.



Toelichting resultaat

De CO₂-uitstoot van Stern is in 2017 teruggebracht met 15%. Deze afname is het resultaat van het vergroenen van 42% van het totale elektriciteitsvolume door compensatie met Garanties van Oorsprong (GvO's) uit Europese windenergie. Hiermee heeft Stern een vermeden uitstoot gerealiseerd van 4.283 ton CO₂. Komende jaren zal Stern het vergroenen van het elektriciteitsvolume verder uitbreiden. Doelstelling is om 100% van het totale elektriciteitsvolume te compenseren.

Ook het absolute energieverbruik is in 2017 afgenomen. Het elektriciteitsverbruik daalde in totaal met 1,8%, waarbij het verbruik in het laagtarief meer daalde (-2,8%) dan het verbruik in het hoogtarief (-1,3%). Het gemeten gasverbruik nam met 2,8% af. Doordat 2017 relatief gezien warmer was dan 2016 ligt het gecorrigeerde gasverbruik hoger, maar is er over 2017 nog steeds sprake van een daling van het gasverbruik (-1,1%).

Stern heeft in 2017 zijn activiteiten rondom energiebesparing opnieuw geïntensiveerd. Door gerichte energiemonitoring en verbruiksanalyses is de grip op het energieverbruik versterkt. Daarnaast heeft een grootschalige inventarisatie plaatsgevonden op basis van de vernieuwde Erkende Maatregelen Lijst (EML) voor de mobiliteitsbranche. In 2018 zal gestart worden met de uitvoer van specifieke energiebesparende maatregelen die uit deze inventarisatie naar voren zijn gekomen.

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

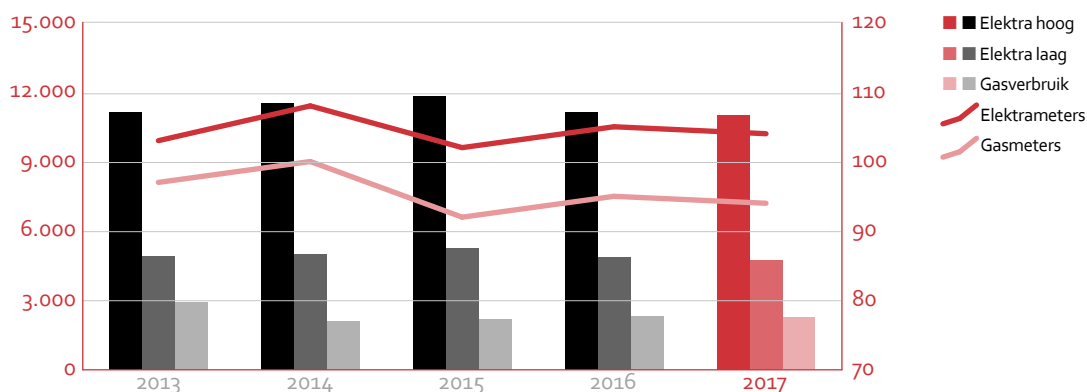
Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Energieverbruik Stern
kWh en m³ x 1.000 (linkeras), aantal gas- en elektrameters (rechteras)



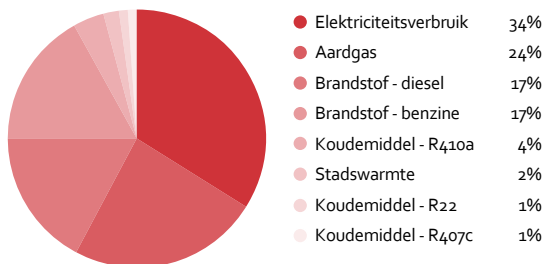
Scope 1 & 2

	Scope	Type	Eenheid	Aantal	Emissie-factor	Eenheid	Uitstoot CO ₂ (ton)
Elektriciteit - groen*	2		kWh	6.600.000	0,000	kg CO ₂ /kWh	0
Elektriciteit - grijs	2		kWh	9.237.220	0,649	kg CO ₂ /kWh	5.995
Elektriciteit	2		kWh	15.837.220			5.995
Aardgas	1		nM ³	2.278.518	1,890	kg CO ₂ /nM ³	4.306
Stadswarmte	2		GJ	8.753	35,970	kg CO ₂ /GJ	315
Brandstof - Diesel	1	Diesel	Liters	900.995	3,230	kg CO ₂ /liter	2.910
Brandstof - Benzine	1	Benzine	Liters	1.097.785	2,740	kg CO ₂ /liter	3.008
Brandstof - LPG	1	LPG	Liters	2.274	1,806	kg CO ₂ /liter	4
Zakelijke reizen privé auto's	2		Voertuig km's	249.168	0,220	kg CO ₂ /km	55
Vliegreizen	2		Reizigers km's	79.105	0,200	kg CO ₂ /km	16
Koudemiddel - R22	1	R22	Kg	63	1.810	kg CO ₂ /kg	115
Koudemiddel - R407C	1	R407C	Kg	83	1.774	kg CO ₂ /kg	147
Koudemiddel - R410A	1	R410A	Kg	329	2.088	kg CO ₂ /kg	686
Koudemiddel - R470C	1	R470C	Kg	3	2.473	kg CO ₂ /kg	7
Totaal							17.564

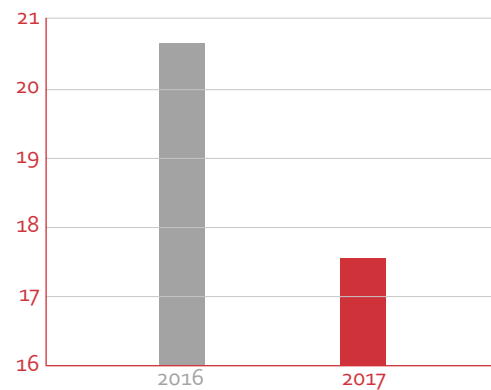
* Elektriciteit gecompenseerd met GvO's uit 100% Europese wind.

CO₂-footprint Scope 1 & 2

2017



CO₂-uitstoot In 1.000 ton



Peugeot 3008
Auto van het Jaar 2017



Training en opleiding



Sociaal



Omschrijving

De mate waarin Stern investeert in zijn personeel.



Boundary

Directieteam, Clusterdirectie, Stern HRM en leidinggevenden.



Doel, KPI of beschrijving

Stern stelt zich ten doel de investering die het doet in de training en opleiding van zijn personeel in kaart te hebben, evenals het aantal dagen dat medewerkers hieraan besteden. Hiertoe dient een nulmeting plaats te vinden waarna een specifieke KPI kan worden vastgesteld.



Managementaanpak

Of organisaties overleven of niet hangt af van de mate waarin deze in staat zijn zich aan te passen aan steeds veranderende externe en interne omstandigheden. Stern hanteert het 70:20:10 model (70% learning on the job, 20% samenwerking en interactie en 10% training en opleiding). Trainingen zijn bedoeld om productkennis op peil te houden, op te halen of te verdiepen. Deze trainingen worden door importeurs geïnitieerd en op gezette tijden door medewerkers van Dealergroep Stern gevolgd. Ook e-learningmodules om verkoopadviseurs te trainen worden ingezet. Daarnaast worden opleidingen aangeboden voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Bestuurs-
verslag



Materialiteit

Markt- en productontwikkelingen vereisen dat Stern-medewerkers voortdurend leren. Verwachtingen van klanten veranderen snel, net als hun gedrag. Ook de producten en diensten die Stern levert ontwikkelen zich in rap tempo. Trainingen en opleidingen hebben tot doel te zorgen voor de juiste kennis en vaardigheden bij medewerkers om ondanks de veranderingen succesvol te blijven. Stern hecht veel belang aan de ontwikkeling van zijn medewerkers.

Dealergroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions



Toelichting resultaat

Helaas is deze inventarisatie in 2017 nog niet tot stand gekomen vanwege het ontbreken van goede koppelingen en/of registratie met de financiële afdelingen. Stern stelt zich ten doel in 2018 de investering die het doet in de training en opleiding van zijn personeel in kaart te brengen, evenals het aantal dagen dat medewerkers hieraan besteden. Hierbij zullen wij een verdeling aanbrengen in vakinhoudelijke trainingen, leiderschapstrainingen en het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. In 2018 zal extra getraind worden op klantgerichtheid van medewerkers omdat dit mede de basis vormt voor de transformatie van Stern van een dealerorganisatie naar een servicegerichte mobiliteitspartner.

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Betrokken medewerkers



Sociaal



Omschrijving

De mate waarin medewerkers aangeven gelukkig en content te zijn met hun werk en daarbij behorende omgeving.



Boundary

Directie, Clusterdirectie, Stern HRM en leidinggevenden.



Doel, KPI of beschrijving

In 2017 is een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers voorbereid. In de loop van 2018 zal deze nulmeting door een onafhankelijk extern bureau worden uitgevoerd bij alle bedrijven van Stern.



Managementaanpak

Stern maakt een transitie van een traditionele dealerholding naar een moderne onderneming. Dit heeft geleid tot integratie van bestaande decentrale personeelsafdelingen onder leiding van een directeur HRM. In 2017 is het gevoerde personeelsbeleid verder geharmoniseerd en geprofessionaliseerd. Door middel van een onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers verwacht Stern het succes van het gevoerde beleid te toetsen en waar nodig bij te stellen.

Jaarrekening



Materialiteit

Een tevreden medewerker zal Stern minder snel vrijwillig verlaten. Hierbij zijn ook de medewerkersbetrokkenheid als de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij hun werk én Stern belangrijk. Enthousiaste en loyale medewerkers vormen het vliegwiel voor onze organisatie. Zij stralen hun bevoegenheid uit richting klanten. Dit komt niet alleen de relatie ten goede, maar zorgt aantoonbaar voor een hogere klantloyaliteit. Het meten van medewerkerstevredenheid en -loyaliteit zorgt ervoor dat Stern gedetailleerd inzicht ontwikkelt hoe medewerkers in hun vel zitten. Dit vormt vervolgens het startpunt voor verdere verbetering.



Toelichting resultaat

Stern wil inzicht krijgen in de werkbeleving van medewerkers en hun tevredenheid, betrokkenheid, bevoegenheid, loyaliteit, motivatie en klantgerichtheid. Naast deze duidelijke doelstellingen is het belangrijk dat het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek binnen de organisatie breed wordt gedragen.

Niet-materiële topics**Beleidsdoelstellingen en acties**

Terugdringen milieu-impact	<p>In 2017 heeft SternRent opnieuw zijn verhuurpark verder weten te vergroenen. De gemiddelde CO₂-uitstoot van personenauto's in het verhuurpark nam verder af naar 109 gram per kilometer. Slechts 14% van het totale wagenpark van SternRent veroorzaakte in 2017 131 gram of meer CO₂-uitstoot per kilometer (-1% ten opzichte van 2016).</p> <p>Sinds 2014 vindt de distributie van merkonderdelen gebundeld plaats door SternLogistiek, wat heeft geleid tot een milieuvoordeel en een indirect financieel voordeel. Vóór de integratie verzorgde ieder bedrijf zijn eigen onderdelenlogistiek. Daarbij werden 33 bedrijfswagens ingezet die samen 8.100 km per dag aflegden van en naar 550 afleveradressen. In 2017 verzorgde SternLogistiek met 23 voertuigen de leveringen op 1.940 adressen (2015: 1.600) en werd er net als in 2016 dagelijks circa 6.300 kilometer afgelegd.</p>
Duur gemiddeld dienstverband	<p>De duur van het gemiddelde dienstverband is over 2017 uitgekomen op 11,4 jaar en is daarmee nauwelijks veranderd ten opzichte van 2016 (11,7 jaar). De arbeidsmobiliteit zit vooral in de categorie medewerkers jonger dan 35 jaar. Om de gewenste doelstelling te bereiken met betrekking tot het terugbrengen van de gemiddelde leeftijd, streeft Stern ook naar mobiliteit in de leeftijdscategorie daarboven.</p>
Verlagen aantal bedrijfsongevallen: IF (Incident Frequency) en LTI (Lost Time Injury)	<p>Stern heeft wettelijk een zorgplicht en moet de werkplek zo inrichten dat de veiligheid van het werk optimaal is en werknemers instructies geven over veilig werken. Desondanks kan een bedrijfsongeval plaatsvinden. Stern classificeert bedrijfsongevallen als ernstig indien sprake is van ziekenhuisopname van meer dan 24 uur, van blijvend letsel of van botbreuk. Deze meldingsplichtige ongevallen worden direct gemeld bij de Arbeidsinspectie. In 2017 waren er drie ernstige bedrijfsongevallen (eigen medewerkers en derden).</p>
Databescherming	<p>Zowel op macro niveau als op individueel niveau maakt het verzamelen, bewaren en analyseren van (klant)data onlosmakelijk deel uit van onze bedrijfsactiviteiten. Alleen op die manier kan Stern klanten en prospects de service leveren die zij verwachten én hen bij tijd en wijle verrassen. Stern beschikt over een schat aan data die op zichzelf een aanzienlijke waarde vertegenwoordigt. Door datavergaring, -veredeling en -analyse tot strategisch doel te verheffen, verwacht Stern hierop in de nabije toekomst te kapitaliseren. Goede databescherming beschouwen wij daarmee als een randvoorwaarde. In samenwerking met een externe partner is in 2017 beleid gedefinieerd met betrekking tot bescherming van data van klanten en medewerkers. Met ingang van 2018 houdt Stern een zogenaamd Artikel 30 register bij waarin datalekken kunnen worden geregistreerd. Ook is er een bewustwordingscampagne gericht op alle medewerkers gestart. Begin 2018 is een externe functionaris gegevensbescherming aangesteld.</p>
Betrokken leveranciers	<p>Stern streeft naar een langdurige samenwerking met leveranciers. Alleen dan kunnen processen zodanig op elkaar worden afgestemd dat naast volumevoordeel ook efficiëntievoordelen worden bereikt. Dat vraagt om intensieve samenwerking waarin de voortgang regelmatig en kritisch wordt gevolgd. Prettig zakendoen en open communicatie gelden hierbij als uitgangspunt. In 2017 heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de top-50 leveranciers van Stern waarin het duurzaamheidsbeleid van Stern is toegelicht. Tevens is benadrukt dat Stern bij het bereiken van zijn duurzaamheidsdoelstellingen mede afhankelijk is zijn leveranciers. Leveranciers zijn daarom gevraagd proactief met duurzaamheid bevorderende ideeën en suggesties te komen. In de keuze voor het verlengen van overeenkomsten met leveranciers is een herkenbaar MVO-beleid nadrukkelijk meegewogen. Duurzaamheid en kosten(besparing) blijven voor Stern de belangrijkste ingrediënten voor een verantwoorde leverancierskeuze.</p>

Niet-materiële topics**Beleidsdoelstellingen en acties**

Duurzame inzetbaarheid medewerkers	Zowel een krasser wordende arbeidsmarkt als de noodzaak tot arbeidsparticipatie en de flexibele vraag naar arbeid maakt duurzame inzetbaarheid van medewerkers noodzakelijk. Bovendien is langdurig en veelvuldig verzuim duur. Een groot deel daarvan valt te voorkomen als we weten wat er speelt. Bij duurzame inzetbaarheid staat het praten met onze mensen voorop. Als we op tijd knelpunten herkennen kunnen we daarover met medewerkers in gesprek gaan en samen een passende oplossing vinden. Duurzame inzetbaarheid betekent ook dat wordt gelet op het optimaal benutten van het aanwezige talent bij Stern. Per saldo bevordert duurzame inzetbaarheid de flexibiliteit van de organisatie.
Bevorderen integriteit	Stern vindt het belangrijk een zo volledig mogelijk en transparant beeld te geven van de organisatie en hoe Stern in de praktijk van alle dag handelt. Daarom verstrekt Stern in zijn jaarrapport naast jaarcijfers ieder jaar extra informatie over het gevoerde beleid en bepaalde thema's. Aanvullend op de informatie in dit jaarrapport publiceert Stern op zijn website onder het hoofdstuk Corporate Governance de volgende documenten: de statuten, het reglement van de Raad van Commissarissen, het reglement van het Audit Committee, het reglement van de Directie, de gedragscode en de klokkenluidersregeling. Stern kent sinds 2005 een algemene gedragscode. De klokkenluidersregeling maakt het mogelijk alle medewerkers en overige betrokkenen eventuele overtredingen van de gedragscode vertrouwelijk te melden. In 2017 zijn – eveneens als in voorgaande jaren – geen overtredingen van de gedragscode gemeld.
Maatschappelijke bijdrage	Opnieuw doneerde Stern in 2017 € 40.000 aan Vogelbescherming Nederland voor specifieke projecten die bijdragen aan verbetering van de leefomgeving van sterns in Nederland. In navolging van een succesvolle pilot in 2015 zijn tijdens de Nationale Vogelweek (mei 2017) vogelexcursies georganiseerd voor klanten van vestigingen.
Social return: werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt	In 2017 heeft Stern het aantal werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt gedetailleerd in kaart gebracht, evenals de werkzaamheden en de omstandigheden waaronder zij hun werk verrichten. Op basis van deze inventarisatie zullen vacatures worden geoormerkt waarvoor Stern bij gebleken gelijke geschiktheid de voorkeur zal geven aan een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Man-vrouwverhouding	Door de aard van (vooral) de (garage)werkzaamheden en het feit dat meer mannen dan vrouwen in de autobranche willen werken, wijkt de man-vrouwverhouding bij Stern af van de samenleving waarin wij leven. De man-vrouwverhouding (in fte's) ligt ultimo 2017 op 11% vrouwelijke tegenover 89% mannelijke medewerkers, gelijk aan 2016. Met name het aantal vrouwen in staffuncties is toegenomen.
In- en uitstroom	Het personeelsverloop (de uitstroom uitgedrukt in fte's afgezet tegen de bezetting uitgedrukt in fte's) was in 2017 1,6% per maand ten opzichte van 1,2% in 2016. Deze verhoging is het gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt waardoor werknemers gemakkelijker de overstap naar een andere werkgever maken. In 2018 zal meer aandacht worden gegeven aan mogelijkheden voor doorstroming. Stern wil door het behouden en ontwikkelen van medewerkers de kennis en professionaliteit binnen Stern waarborgen.

Bestuurs-
verslagDeelgroep
SternStern
Mobility
SolutionsStern
Car
ServicesVerslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

GRI-index

Voor dit verslag hebben we gebruikgemaakt van de G4-richtlijnen voor duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). We rapporteren in overeenstemming met de optie "Core".

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Strategie			
G4-1	Verklaring van de CEO	Voorwoord Verslag van de Directie	5 18-42
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Verslag van de Directie	18-42
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam organisatie	Stern Groep N.V.	Cover, binnenzijde cover
G4-4	Merken, producten en/of diensten	Automerkenportfolio Mobiliteitsdiensten	8 9
G4-5	Locatie hoofdkantoor	Pieter Braaijweg 6 1114 AJ Amsterdam-Duivendrecht	138
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is	Alleen actief in Nederland	Cover, binnenzijde cover
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Aandeelhoudersinformatie	12
G4-8	Afzetmarkten	Afzet Verslag van de Directie	3 18-42
G4-9	Bedrijfsomvang	Profiel Kerncijfers Vijfjarenoverzicht	Binnenzijde cover 2-3 6
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Personeel MVO-verslag	39-42 63-77
G4-11	Medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	CAO Motorvoertuigenbedrijf: 1.714 fte's CAO Carrosseriebedrijf: 276 fte's	39-42
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie Beschrijving waardeketen	Verslag van de Directie MVO-verslag Waardecreatie	18-42 63-77 66
G4-13	Significante organisatieveranderingen tijdens verslagperiode	Verslag van de Directie	18-42
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Risico's	44-47
G4-15	Extern ontwikkelde initiatieven die de organisatie onderschrijft	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	63-77

GRI- indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Materiële aspecten			
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en belangenorganisaties	BOVAG, ARN, IvDM, FOCWA, VNA en OCDM	63
G4-17	Operationele structuur van de organisatie Entiteiten opgenomen in geconsolideerde jaarrekening	Bedrijfsmodel Verslag van de Directie Jaarrekening Structuur	16 18-42 90 136
G4-18	Proces inhoudsbepaling en afbakening van het verslag	Over dit MVO-verslag Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix	64 65 64
G4-19	Overzicht van materiële aspecten ten behoeve van het bepalen van de inhoud van het verslag	Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix Waardecreatie	65 64 66
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	68-75 76-77
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	68-75 76-77
G4-22	Herformuleringen	Stakeholderdialoog en materialiteit	65
G4-23	Veranderingen in reikwijdte en afbakening in de verslaglegging	Stakeholderdialoog en materialiteit	65
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholderdialoog Stakeholderdialoog en materialiteit Corporate Governance	65 65 48-50
G4-25	Basis voor selectie van belanghebbenden	Stakeholderdialoog en materialiteit	65
G4-26	Aanpak van betrekken belanghebbenden	Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	64 65
G4-27	Reactie organisatie op de onderwerpen naar voren gekomen in contact met stakeholders	Stakeholderdialoog Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	65 64 65
Verslagleggingsinformatie			
G4-28	Verslagperiode	1 januari t/m 31 december 2017	1
G4-29	Datum voorgaand verslag	17 maart 2017	1
G4-30	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	1
G4-31	Contactinformatie	jaarrapport@stern.nl	Colofon
G4-32	GRI-referentietabel	Over dit MVO-verslag GRI 4 "Core"	64 64

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Governance			
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Corporate Governance	48-50
G4-35	Proces voor het delegeren van verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen van hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevend	Corporate Governance Over dit MVO-verslag	48-50 64
G4-36	Leidinggevend met verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance Over dit MVO-verslag	48-50 64
G4-38	Samenstelling hoogste bestuursorgaan	Personalia van de Raad van Commissarissen Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance	52 54-56 48-50
G4-SO11	Aantal formele klachten	Gedragscode	77
Ethiek en integriteit			
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Kernwaarden van Stern Personeel Materialiteitsmatrix Betrokken leveranciers MVO-verslag	7 39-42 64 76 63-77
Financiële soliditeit			
G4-DMA	Economische aspecten	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	18-42 83 66
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	18-42 83 66
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen	Verslag van de Directie	18-42
G4-EC8	Indirecte economische impact	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	18-42 83 66

GRI- indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Specifieke materiële en niet-materiële topics			
<i>Terugdringen CO₂-footprint</i>			
G4-EN3		Energieconsumptie binnen de organisatie	73-74
G4-EN5		Energie-intensiteit	73-74
G4-EN6		Energiebesparing CO ₂ -emissies	73-74
G4-DMA		Terugdringen CO ₂ -footprint	73-74
<i>Afval- en grondstoffenmanagement</i>			
G4-EN15		Emissies broeikasgassen - scope 1 CO ₂ -emissies	74
G4-EN16		Emissies broeikasgassen - scope 2 CO ₂ -emissies	74
G4-EN18		Afvalprestatie-indicatoren	70
G4-EN33		Verbetering supply chain: Betrokken leveranciers	76
		Verbetering supply chain: Afvalstromen terugdringen	70
G4-DMA		Afval- en grondstoffenmanagement	70
<i>Medewerkers(tevredenheid)</i>			
G4-LA1		Medewerkersamenstelling	39-42, 64-77
G4-LA4		Health & Safety	76
G4-LA6		Health & Safety	76
<i>Training en opleiding</i>			
G4-LA9/ LA-10		Training en opleiding	75
<i>Klanttevredenheid</i>			
G4-PR5	Resultaten klanttevredenheid	Klanttevredenheid	68



Jaarrekening 2017

84	Geconsolideerde jaarrekening	124	Vennootschappelijke jaarrekening
84	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	124	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening
85	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	125	Vennootschappelijke balans per 31 december
86	Geconsolideerde balans per 31 december	126	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
88	Mutaties in het eigen vermogen	126	1. Waarderingsgrondslagen
89	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	126	2. Materiële vaste activa
90	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	127	3. Financiële vaste activa
90	1. Waarderingsgrondslagen	127	4. Eigen vermogen
99	2. Gesegmenteerde informatie	127	5. Overige toelichtingen
100	3. Bedrijfscombinaties en desinvesteringen	128	Overige gegevens
102	4. Netto-omzet	128	Statutaire winstverdeling
103	5. Kostprijs van de omzet	128	Dividend
103	6. Overige baten	129	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
103	7. Personeelskosten		
104	8. Overige bedrijfskosten		
104	9. Resultaat geassocieerde deelnemingen		
104	10. Financiële baten en lasten		
105	11. Winstbelasting		
106	12. Winst per aandeel		
107	13. Immateriële vaste activa		
109	14. Materiële vaste activa		
110	15. Vastgoedbeleggingen		
110	16. Investerings in geassocieerde deelnemingen		
111	17. Overige financiële activa		
111	18. Voorraden		
111	19. Handelsvorderingen		
112	20. Overige vorderingen en overlopende activa		
112	21. Liquide middelen		
112	22. Eigen vermogen		
113	23. Pensioenverplichtingen		
113	24. Voorzieningen		
114	25. Rentedragende leningen		
114	26. Financiële instrumenten		
118	27. Crediteuren		
118	28. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
118	29. Overige schulden en overlopende passiva		
119	30. Toelichting bij het kasstroomoverzicht		
119	31. Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's		
121	32. Voorwaardelijke activa en verplichtingen		
122	33. Informatie over verbonden partijen		
122	34. Beloning en honorering Directie en Raad van Commissarissen		
123	35. Gebeurtenissen na balansdatum		

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	Toelichting	2017	2016
Netto-omzet	4	1.124.677	1.097.630
Kostprijs van de omzet	5	(935.053)	(907.850)
Brutowinst		189.624	189.780
Overige baten	6	8.942	9.359
Personeelskosten	7	(118.334)	(112.574)
Afschrijving immateriële vaste activa	13	(59)	(59)
Afschrijving materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	14/15	(7.704)	(7.859)
Overige bedrijfskosten	8	(59.779)	(59.910)
Bedrijfsresultaat (EBIT)		12.690	18.737
Resultaat geassocieerde deelnemingen	9	72	46
Financiële baten en lasten	10	(3.326)	(3.404)
Resultaat voor belastingen		9.436	15.379
Belastingen resultaat	11	(1.937)	(4.031)
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		7.499	11.348
Winst per aandeel	12		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen		5.675.000	5.675.000
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen		€ 1,32	€ 2,00
Winst per aandeel – verwaterd – na belastingen		€ 1,32	€ 2,00

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	<i>Toelichting</i>	2017	2016
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		7.499	11.348
Niet-gerealiseerde resultaten <i>Niet-gerealiseerde resultaten die in volgende perioden naar de winst-en-verliesrekening worden overgeboekt:</i>			
Effectief deel van mutaties in de kasstroom hedge	<i>31</i>	707	723
Effect winstbelasting		<u>(177)</u>	<u>(181)</u>
Baten en lasten niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening		<u>530</u>	<u>542</u>
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na belastingen (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		8.029	11.890

Verslag
RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde balans per 31 december

	<i>Toelichting</i>	31 december 2017	31 december 2016
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	<i>13</i>	30.502	30.011
Materiële vaste activa	<i>14</i>	297.056	280.294
Vastgoedbeleggingen	<i>15</i>	–	–
Investerings in geassocieerde deelnemingen	<i>16</i>	976	991
Overige financiële activa	<i>17</i>	13.638	11.233
Uitgestelde belastingvorderingen	<i>11</i>	20.288	22.428
		362.460	344.957
Vlottende activa			
Voorraden	<i>18</i>	227.208	222.797
Handelsvorderingen	<i>19</i>	24.568	47.576
Overige vorderingen en overlopende activa	<i>20</i>	9.661	7.530
Liquide middelen	<i>21</i>	1.216	993
		262.653	278.896
Totaal activa		625.113	623.853

(bedragen x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	31 december 2017	31 december 2016
Passiva			
Eigen vermogen (toekomend aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)			
	22		
Geplaatst kapitaal		593	593
Agioreserve		114.734	114.734
Overige reserves		33.740	27.772
Herwaarderingsreserve		4.688	2.252
Onverdeeld resultaat		5.593	11.643
		159.348	156.994
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	25	206.444	6.292
Voorzieningen	24	1.447	1.414
Vooruitontvangsten uit lease en garantie	29	1.303	1.305
		209.194	9.011
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	25	97.688	292.565
Voorzieningen	24	640	988
Crediteuren	27	134.362	133.050
Derivaten	26	285	992
Belastingen en premies sociale verzekeringen	28	4.068	4.615
Overige schulden en overlopende passiva	29	19.528	25.638
		256.571	457.848
Totaal passiva		625.113	623.853

Verslag
RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

Mutaties in het eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2017	593	114.734	27.772	2.252	11.643	156.994
Resultaat na belastingen	–	–	–	1.906	5.593	7.499
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	530	–	530
Totaal gerealiseerd en niet- gerealiseerd resultaat 2017 (toe te rekenen aan de aandeel- houders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	2.436	5.593	8.029
Resultaatbestemming	–	–	11.643	–	(11.643)	–
Contant dividend	–	–	(5.675)	–	–	(5.675)
Saldo 31 december 2017	593	114.734	33.740	4.688	5.593	159.348

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2016	593	114.734	22.774	2.005	10.673	150.779
Resultaat na belastingen	–	–	–	(295)	11.643	11.348
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	542	–	542
Totaal gerealiseerd en niet- gerealiseerd resultaat 2016 (toe te rekenen aan de aandeel- houders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	247	11.643	11.890
Resultaatbestemming	–	–	10.673	–	(10.673)	–
Contant dividend	–	–	(5.675)	–	–	(5.675)
Saldo 31 december 2016	593	114.734	27.772	2.252	11.643	156.994

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	<i>Toelichting</i>	2017	2016
Resultaat voor belastingen		9.436	15.379
Aanpassingen voor:			
Resultaat geassocieerde deelnemingen	<i>9/16</i>	(72)	(46)
Resultaat Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	<i>26</i>	(1.906)	295
Rentelasten in resultaat	<i>10</i>	3.326	3.404
Afschrijving immateriële vaste activa	<i>13</i>	59	59
Afschrijving materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	<i>14/15</i>	51.232	50.511
Verkoopresultaat bedrijfsonderdelen	<i>3</i>	–	(311)
Verkoopresultaat materiële vaste activa		(5.394)	(8.672)
Dotatie/ (onttrekking) voorzieningen	<i>25</i>	(315)	(1.730)
Vooruitontvangsten uit lease en garantie		(2)	83
Veranderingen in werkkapitaal:			
• mutatie voorraden		(4.289)	(33.598)
• mutatie kortlopende vorderingen		20.965	682
• mutatie kortlopende schulden		(5.390)	31.554
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		67.650	57.610
Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen		–	11
Betaalde belastingen		(401)	(605)
Betaalde rente		(2.882)	(3.434)
		(3.283)	(4.028)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		64.367	53.582
Investering in materiële vaste activa	<i>14</i>	(138.608)	(113.787)
Acquisities, exclusief ontvangen liquide middelen	<i>3</i>	(949)	(314)
Investering in financiële vaste activa	<i>13</i>	(500)	–
Desinvestering in materiële vaste activa	<i>14/15</i>	76.313	63.688
Ontvangst uit verkoop bedrijfsonderdelen	<i>3</i>	–	490
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(63.744)	(49.923)
Betaalde dividenden		(5.675)	(5.675)
Mutatie rentedragende leningen	<i>25</i>	5.275	2.401
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(400)	(3.274)
Mutatie liquide middelen		223	385
Stand liquide middelen aanvang jaar	<i>21</i>	993	608
Stand liquide middelen ultimo jaar	<i>21</i>	1.216	993
Mutatie liquide middelen		223	385

Verslag RvB

Dealgroep Stern

Stern Mobility Solutions

Stern Car Services

Verslag RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

Algemeen

Stern Groep N.V. is statutair gevestigd te Amsterdam en is actief op het gebied van automobieliteit in Nederland. Stern Groep N.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 24064937. De aandelen Stern Groep N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. De kernactiviteiten omvatten:

- Dealergroep Stern richt zich op de verkoop van nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens, alsmede het verzorgen van onderhoud en reparatie aan personenauto's en bedrijfswagens.
- Stern Mobility Solutions richt zich op het verzorgen van dealerlease, regioplease, autoverhuur, wagenparkbeheer, E-mobility en verkoop van (financiële) mobiliteitsproducten.
- Stern Car Services richt zich op autoschadeherstel, inbouw van bedrijfswagens en eenvoudig onderhoud aan personenauto's.

Deze kernactiviteiten zijn voornamelijk geconcentreerd in de provincies Noord- en Zuid-Holland, Utrecht en Noord- Brabant.

De Directie heeft op 7 maart 2018 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 9 mei 2018.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van Stern Groep N.V. en is in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals gepubliceerd door de International Accounting Standards Board (IASB) en aanvaard door de Europese Unie. De jaarrekening is opgesteld in Euro's. Alle transacties in het boekjaar waren in Euro's.

De waardering en de bepaling van het resultaat heeft plaatsgevonden op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders wordt vermeld, zijn de activa en passiva opgenomen tegen historische kostprijs. Baten en lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten zijn slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar zijn in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. Alle saldi, transacties, baten en lasten binnen de groep en winsten en verliezen voortvloeiend uit transacties binnen de groep die zijn opgenomen in de activa, zijn volledig geëlimineerd.

Consolidatiegrondslagen en groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn begrepen de cijfers van de vennootschappelijke jaarrekening van Stern Groep N.V., groepsmaatschappijen en special purpose entity Zwaanlease B.V. waarover Stern Groep N.V. overheersende zeggenschap heeft. Overheersende zeggenschap is de macht om het financiële en operationele beleid te sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten. De in de consolidatie opgenomen vennootschappen zijn weergegeven in onderstaande lijst, die is opgesteld met inachtneming van de organisatiestructuur. De organisatiestructuur wijkt af van de juridische structuur.

SternFacilitair B.V., Amsterdam

- SternPixel B.V., Hoofddorp
- SternFacilitair MN B.V., Amsterdam
- SternFacilitair SLB B.V., Amsterdam
- Stern Customer Services B.V., Amsterdam
- Falco Auto B.V., Wormerveer

Dealergroep Stern B.V., Amsterdam

- Stern 1 B.V., Utrecht
Stern Auto B.V., Utrecht
Stern Auto II B.V., Utrecht
- Stern 2 B.V., Eindhoven
Arend Auto B.V., Eindhoven
Arend Motors B.V., Eindhoven
- Stern 3 B.V., Rotterdam
Ardea Auto B.V., Hoofddorp
- Stern 4 B.V., Amsterdam
Svala Auto B.V., Haarlem
Jager Auto B.V., Purmerend
Vireo Auto B.V., Purmerend
SternExclusief B.V., Purmerend
- Stern 5 B.V., Purmerend
Heron Auto B.V., Purmerend
Heron Auto Agenten B.V., Purmerend
Durmi Auto B.V., Purmerend
Havik Auto B.V., Wormerveer

Stern Mobility Solutions B.V., Purmerend

- Stern Leasing N.V., Purmerend
- SternLease B.V., Purmerend
- SternRent B.V., Purmerend
- SternPartners B.V., Purmerend
- Mango Mobility Services B.V., Amsterdam

Stern Car Services B.V. Purmerend

- SternPoint B.V., Amsterdam
- SternTec B.V., Wateringen
- Flexmo B.V., Wateringen
- Stern 8 B.V., Amsterdam

Special purpose entity waarvan Stern Groep N.V. geen aandeelhouder is:

- Zwaanlease B.V., Amsterdam

Het bovenstaande geeft de situatie weer per 31 december 2017. De financiële gegevens van groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van onderlinge vordering- en schuldverhoudingen en transacties.

Stern Groep N.V. heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de verplichtingen voortvloeiende uit rechtshandelingen van de in bovenstaand schema vermelde vennootschappen (alle 100%), conform artikel 403 van Titel 9, Boek 2 BW, met uitzondering van Zwaanlease B.V. Stern Groep N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met haar dochtermaatschappijen, uitgezonderd Stern Leasing N.V. en Stern Lease B.V., welke samen een aparte fiscale eenheid vormen. Overeenkomstig de standaardvoorwaarden voor een fiscale eenheid zijn de deelnemende ondernemingen hoofdelijk en gezamenlijk aansprakelijk voor de te betalen vennootschapsbelasting. Zwaanlease B.V. is zelfstandig belastingplichtig.

Groepsmaatschappijen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop beslissende zeggenschap kan worden uitgeoefend. De resultaten van groepsmaatschappijen die zijn afgestoten, worden in de consolidatie verwerkt tot het moment waarop die beslissende zeggenschap ophoudt te bestaan.

Zwaanlease B.V. is opgericht voor de securitisatie van de leaseportefeuille ten behoeve van de financiering van de leaseactiviteiten, waarvan de aandelen niet door Stern worden gehouden. De financiële gegevens van Zwaanlease B.V. zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen omdat Stern Groep N.V. op basis van de contractuele afspraken macht heeft over de relevante activiteiten van Zwaanlease B.V. die een belangrijke invloed hebben op de variabele rendementen van Stern Groep N.V. en de mogelijkheid heeft om de omvang van het rendement te beïnvloeden.

Belangrijke oordelen en schattingen

De belangrijkste veronderstellingen omtrent de toekomst en andere belangrijke bronnen van schattingonzekerheden per balansdatum, die een aanmerkelijk risico in zich dragen van een belangrijke aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen in het volgende boekjaar, worden als volgt uiteengezet.

Impairment tests Stern Groep N.V. bepaalt tenminste eenmaal per jaar of goodwill aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is geweest. Daarnaast bepaalt Stern Groep N.V., als daar indicaties voor zijn, of mogelijk sprake is van bijzondere waardevermindering van activa van verlieslatende activiteiten. Dit vraagt om een schatting van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden

waaraan de goodwill wordt toegerekend en van de verlieslatende activiteiten. Voor de schatting van de bedrijfswaarde dient Stern Groep N.V. zowel een schatting te maken van de verwachte toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheid als een geschikte disconteringsvoet te bepalen, ter berekening van de contante waarde van die kasstromen. De schattingen van toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op aannames ten aanzien van bruto marges en ontwikkelingen van bedrijfskosten. Deze schattingen zijn inherent onzeker, hetgeen impliceert dat de werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de schattingen van het management. De boekwaarde van de goodwill is per 31 december 2017 € 30,0 miljoen (2016: € 29,5 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 13 Immateriële vaste activa.

Belastinglatenties Voor zover het waarschijnlijk is dat er sprake zal zijn van belastbare winst waartegen de verliezen kunnen worden afgezet, worden voor niet verrekenende fiscale verliezen en voor tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa uitgestelde belastingvorderingen opgenomen. Om het bedrag aan uitgestelde belastingvorderingen te bepalen dat kan worden verantwoord, is een aanzienlijke mate van beoordeling door het management nodig van het waarschijnlijke tijdstip en het niveau van toekomstige belastbare winsten. De werkelijke belastbare winsten waartegen compensabele verliezen kunnen worden afgezet, kunnen afwijken van de inschattingen van het management. De boekwaarde van verantwoorde uitgestelde belastingvorderingen per 31 december 2017 is € 20,3 miljoen (2016: € 22,4 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 11 Winstbelasting.

Restwaarde analyse Jaarlijks worden de gehanteerde restwaardes van de auto's, die middels operationele leasecontracten ter beschikking zijn gegeven aan de cliënten getoetst door de restwaarde-commissie. In deze commissie zitten werknemers die specifieke deskundigheid, uitgebreide marktkennis en jarenlange ervaring hebben in het taxeren van restwaardes van auto's. Daarbij maakt deze commissie tevens gebruik van onafhankelijke informatie zoals bijvoorbeeld Autotelex.

Off Balance voorraad Ten aanzien van de voorraad nieuwe personenauto's en bedrijfswagens wordt beoordeeld of alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's zijn overgedragen door de importeurs aan Stern Groep N.V. Indien deze rechten en risico's zijn overgedragen per balansdatum, dan heeft Stern Groep N.V. de beschikkingsmacht en worden deze personenauto's en bedrijfswagens in de balans opgenomen onder de voorraden (toelichting 18). Zolang de belangrijke rechten en risico's nog niet aan Stern Groep N.V. zijn overgedragen, worden de personenauto's en bedrijfswagens niet in de balans opgenomen en worden de inkoopverplichtingen toegelicht als voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 32).

Sale en Leaseback In december 2017 heeft Stern Groep N.V. 2 panden verkocht en teruggehuurd (sale en leaseback, toelichting 14). Bij de beoordeling of deze transactie een operational lease of financial lease is, is het geheel van

Verslag
RvB

Deelgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

de contractvoorwaarden beoordeeld. De belangrijkste inschattingen van het management hebben betrekking op de economische levensduur van het pand en de contante waarde van de minimale leasebetalingen ten opzichte van de reële waarde van het pand. Op basis van de beoordeling is de sale en leaseback aangemerkt als een operational lease, wat betekent dat niet alle belangrijke risico's en voordelen van het eigendom door Stern Groep N.V. zijn behouden. Het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopprijs is in 2017 als boekwinst in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de overige baten.

Samenvatting van belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Goodwill Bedrijfscombinaties worden verantwoord volgens de overnamemethode. De kostprijs van een acquisitie wordt bepaald op het totaal van de overgedragen vergoeding (bepaald op de reële waarde per overnamedatum) en het bedrag van enig minderheidsbelang in de overgenomen partij. Voor iedere bedrijfscombinatie waardeert Stern Groep N.V. het minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen hetzij de reële waarde hetzij een evenredig deel van de netto activa van de overgenomen partij. Kosten verband houdend met de overname worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien Stern Groep N.V. een onderneming overneemt, beoordeelt zij de overgenomen financiële activa en verplichtingen met het oog op een juiste classificatie en identificatie van (vooral immateriële) activa, in overeenstemming met de contractuele voorwaarden, economische omstandigheden en van toepassing zijnde overige omstandigheden. Dit omvat eveneens de eventueel noodzakelijke afscheiding door de overgenomen partij van in contracten besloten derivaten.

Indien de bedrijfscombinatie in verschillende fasen tot stand komt, wordt per overnamedatum de reële waarde van het eerder door Stern Groep N.V. in de overgenomen partij gehouden belang opnieuw bepaald met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Eventuele door Stern Groep N.V. te betalen voorwaardelijke vergoedingen worden per overnamedatum tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding die als een actief of een verplichting worden aangemerkt, worden overeenkomstig IAS 39 hetzij in de winst-en-verliesrekening verantwoord, hetzij als een mutatie in de niet gerealiseerde resultaten. Indien de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt geclassificeerd, vindt herwaardering slechts plaats bij definitieve afwikkeling in het eigen vermogen.

Goodwill wordt eerst tegen zijn kostprijs gewaardeerd, zijnde het bedrag waarmee de overgedragen vergoeding het saldo van de verkregen activa en de overgenomen verplichtingen overschrijdt. Indien deze vergoeding minder bedraagt dan de reële waarde van de netto activa van de overgenomen dochteronderneming, wordt het verschil in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Na de eerste opname wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Voor de toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een bedrijfscombinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting voordeel zullen halen uit de bedrijfscombinatie, ongeacht of activa of verplichtingen van de overgenomen entiteit aan deze eenheden zijn toegerekend. Indien goodwill onderdeel van een kasstroomgenererende eenheid is en een deel van de bedrijfsactiviteit binnen die eenheid wordt afgestoten, wordt de goodwill die op de afgestote activiteit betrekking heeft, opgenomen in de boekwaarde van die activiteit voor de vaststelling van het uit de afstoting voortvloeiende resultaat. Goodwill die in een dergelijke omstandigheid wordt afgestoten, wordt bepaald op basis van de relatieve verhouding in waarden van de afgestote activiteit en van het gedeelte van de kasstroomgenererende eenheid dat wordt behouden.

Vergunningen Vergunningen voor de exploitatie van brandstofverkooppunten, met het bijbehorende recht op exploitatieresultaten, die afzonderlijk zijn verworven, worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. Vergunningen die zijn verworven bij een bedrijfscombinatie worden als zodanig opgenomen, gewaardeerd op hun reële waarde per overnamedatum. Na de waardering bij de eerste opname worden vergunningen gewaardeerd tegen kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindering. Voor de vergunningen wordt bepaald of deze een beperkte of onbepaalde gebruiksduur hebben. Vergunningen met beperkte gebruiksduur worden afgeschreven over de gebruiksduur, rekening houdend met een restwaarde en jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering. De afschrijvingsperiode en -methode voor een vergunning met een beperkte gebruiksduur worden ten minste aan het einde van ieder boekjaar beoordeeld. Wijzigingen in de verwachte gebruiksduur of in het verwachte patroon van toekomstige economische voordelen van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en behandeld als schattingswijziging. De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de kostencategorie die past bij de het immaterieel vast actief. Vergunningen met een onbepaalde gebruiksduur worden niet afgeschreven, maar jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa Materiële vaste activa worden tegen kostprijs opgenomen, exclusief de kosten van dagelijks onderhoud, onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen en de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs bevat tevens de kosten van het vervangen van onderdelen van deze materiële vaste activa indien die kosten voldoen aan de voorwaarden voor opname in de balans. Afschrijving is lineair op basis van de gebruiksduur van de betreffende activa.

De boekwaarde van de materiële vaste activa wordt getoetst op bijzondere waardevermindering indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk niet realiseerbaar is. Eventuele bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een terugnemering van een bijzondere waardevermindering wordt ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht tot de boekwaarde die zou zijn bepaald als in voorgaande jaren geen bijzondere waardevermindering voor het actief was genomen.

Een materieel vast actief wordt niet meer op de balans opgenomen in geval van afstoting of indien er geen toekomstige economische voordelen van het gebruik worden verwacht. Een eventuele opbrengst of verlies voortvloeiend uit de verwijdering van het actief van de balans wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening gedurende het jaar waarin het actief wordt verwijderd van de balans. De restwaarde van het actief en de gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast per einde boekjaar.

Herrubricering naar vastgoedbeleggingen wordt slechts uitgevoerd indien er een wijziging is opgetreden in het gebruik, hetgeen blijkt uit beëindiging van het eigen gebruik, de aanvang van een operationele lease met een andere partij of de beëindiging van bouw- of ontwikkelactiviteiten.

Activa in uitvoering Activa in uitvoering voor eigen gebruik wordt gewaardeerd tegen de per balansdatum gemaakte directe kosten, vermeerderd met rechtstreeks toe te rekenen financieringskosten en verminderd met eventuele bijzondere waardevermindering. De financieringskosten worden toegerekend aan de boekwaarde van de activa in uitvoering totdat het betreffende actief geschikt is voor gebruik. Het rentepercentage wordt bepaald door uit te gaan van de rente die de vennootschap betaalt op de kortlopende financieringen (Euribor met een opslag).

Operationele leaseauto's Deze post omvat auto's in operationele leasecontracten. Er is sprake van operationele leaseauto's wanneer vrijwel alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen bij Stern Groep N.V. achterblijven. De desbetreffende activa worden bij Stern Groep N.V. in de balans overeenkomstig de aard van het actief opgenomen als operationele leaseauto's, zijnde materiële vaste activa. De operationele leaseauto's worden verantwoord tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindering. De activa worden over de gebruiksduur afgeschreven naar de verwachte restwaarde. De afschrijvingskosten worden

in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de kostprijs van de omzet. De geschatte restwaarde van de activa wordt jaarlijks beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast per einde boekjaar.

De kostprijs van de operationele leaseauto's bestaat uit de inkoopprijs en de eventuele direct toerekenbare kosten, verband houdend met het in de voor het beoogde gebruik gewenste staat brengen van het desbetreffende actief. Eventuele handelskortingen worden bij het berekenen van de inkoopprijs in mindering gebracht.

Verliezen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen zijn doorgaans het gevolg van een negatieve ontwikkeling in de geschatte restwaarde van de leaseauto's. Per balansdatum wordt beoordeeld of er sprake is van signalen die op bijzondere waardevermindering duiden. Is dat het geval, dan wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het desbetreffende actief. Bijzondere waardeverminderingen worden genomen indien de boekwaarde van het operationele leaseactief de realiseerbare waarde te boven gaat. De realiseerbare waarde wordt gedefinieerd als de hoogste van enerzijds de reële waarde minus de verkoopkosten en anderzijds de bedrijfswaarde van het actief. De bedrijfswaarde bestaat uit de verwachte verkoopresultaten bij vervreemding van het object en overige geschatte toekomstige kasstromen die aan het object kunnen worden toegewezen. Bijzondere waardeverminderingen worden direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord en onder de kostprijs van de omzet opgenomen.

Verhuurauto's De kostprijs van de voor verhuur aangehouden auto's bestaat uit de inkoopprijs daarvan, vermeerderd met de eventueel direct toerekenbare kosten voor het op het gewenste operationele niveau brengen van de huurauto's. Bij de berekening van de inkoopprijs worden handelskortingen in mindering gebracht. Volumekortingen worden over de gebruiksduur van de activa geamortiseerd. De verhuurauto's worden opgenomen tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De verhuurauto's worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur tot de verwachte restwaarde. De afschrijvingskosten worden verwerkt onder de kostprijs van de omzet. Bijzondere waardeverminderingen zijn doorgaans het gevolg van een negatieve ontwikkeling van de restwaarde van de verhuurauto's. Per balansdatum wordt beoordeeld of er sprake is van signalen die op bijzondere waardevermindering duiden. Is dat inderdaad het geval, dan wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord en onder kostprijs van de omzet opgenomen op het moment dat en voor zover de boekwaarde van de verhuurauto's de realiseerbare waarde daarvan overtreft.

Vastgoedbeleggingen Vastgoedbeleggingen worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief transactiekosten. Na eerste opname worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waarde-

Verslag

RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

verminderingen. De boekwaarde bevat de kosten van de vervanging van een deel van het bestaande object zodra deze kosten worden gemaakt en aan de voorwaarden voor opname wordt voldaan en is exclusief de kosten van het dagelijks onderhoud van een object. De huuropbrengsten worden verantwoord onder de overige baten. De afschrijvingslasten worden in het resultaat verantwoord in de post afschrijving materiële vaste activa.

Vastgoedbeleggingen worden niet langer op de balans opgenomen indien zij zijn afgestoten of indien zij permanent buiten gebruik zijn gesteld en er naar verwachting geen toekomstige economische voordelen worden gerealiseerd bij de afstoting. Winsten of verliezen die voortkomen uit buitengebruikstelling of afstoting van een vastgoedbelegging worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin dit plaatsvindt.

Herrubricering uit vastgoedbeleggingen wordt slechts uitgevoerd indien er een wijziging is opgetreden in het gebruik, hetgeen blijkt uit de aanvang van eigen gebruik, of de aanvang van ontwikkeling ten behoeve van een latere verkoop.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Investerings in geassocieerde deelnemingen De investering in geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen volgens de equity methode. Een geassocieerde deelneming is een entiteit waarin Stern Groep N.V. invloed van betekenis heeft, maar die geen dochteronderneming of gezamenlijke overeenkomst betreft. Ingevolge de equity methode wordt de investering in de geassocieerde deelneming in de balans tegen kostprijs opgenomen, vermeerderd met na de verwerving opgetreden wijzigingen in het aandeel van Stern Groep N.V. in het netto vermogen van deze geassocieerde deelneming. Na toepassing van de equity methode bepaalt Stern Groep N.V. of het noodzakelijk is een verlies uit hoofde van bijzondere waardevermindering op te nemen voor de netto investering van Stern Groep N.V. in de geassocieerde deelneming. De winst-en-verliesrekening omvat het aandeel in het bedrijfsresultaat van de geassocieerde deelneming. Indien een wijziging direct is verwerkt in het eigen vermogen van de geassocieerde deelneming, neemt Stern Groep N.V. haar aandeel in de wijziging op en verwerkt dit, in het overzicht van mutaties in het eigen vermogen. De verslagdata van de geassocieerde deelnemingen en Stern Groep N.V. zijn gelijk en de grondslagen voor financiële verslaggeving van de geassocieerde deelnemingen zijn in overeenstemming met die van Stern Groep N.V. voor soortgelijke transacties en gebeurtenissen in vergelijkbare omstandigheden. Het aandeel van Stern Groep N.V. in de resultaten op de transacties tussen Stern Groep N.V. en de geassocieerde deelnemingen wordt geëlimineerd.

Zodra niet langer invloed van betekenis wordt uitgeoefend, wijzigt Stern Groep N.V. de waardering van de resterende investering in de reële waarde. Een eventueel verschil tussen de boekwaarde van de geassocieerde deelneming bij verlies van invloed van betekenis en de reële waarde van de resterende investering, vermeerderd met de opbrengst van bij afstoting, wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Overige financiële activa Investerings in eigen vermogensinstrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De waardemutaties die hier uit voortkomen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De investeringen in deelnemingen waarin Stern Groep N.V. geen invloed van betekenis heeft worden op reële waarde gewaardeerd, waarbij waardemutaties worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN ACTIVA

Bijzondere waardeverminderingen van activa Stern Groep N.V. beoordeelt tenminste per verslagdatum of er aanwijzingen zijn dat een actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien een dergelijke aanwijzing aanwezig is, of indien de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering van een actief vereist is, maakt Stern Groep N.V. een schatting van de realiseerbare waarde van het actief.

De realiseerbare waarde van een actief is de hoogste van de reële waarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid na aftrek van de verkoopkosten of de bedrijfswaarde. Indien de boekwaarde van een actief de realiseerbare waarde overschrijdt, wordt het actief geacht een bijzondere waardevermindering te hebben ondergaan en wordt deze afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een verdisconteringsvoet na belastingen wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief. Bijzondere waardeverminderingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de kosten-categorie die overeenkomt met het betreffende actief. Iedere verslagdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een voorheen opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies niet langer bestaat of is verminderd. Indien een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde geschat. Een voorheen opgenomen verlies vanwege bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen indien er een wijziging is opgetreden in de schatting die wordt gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde van het actief sinds de opname van het laatste bijzondere waardeverminderingverlies. Indien dit het geval is, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Dit verhoogde bedrag kan niet hoger zijn dan de boekwaarde die zou zijn bepaald (na aftrek van afschrijvingen) indien er geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief in eerdere jaren zou zijn opgenomen. Een dergelijke terugnemings wordt verantwoord in het resultaat. Na een dergelijke terugnemings wordt de afschrijvingslast aangepast om de herziene boekwaarde van het actief (na aftrek van een eventuele restwaarde) over de resterende gebruiksduur systematisch toe te rekenen aan toekomstige perioden. Een bijzondere waardevermindering inzake goodwill wordt niet meer teruggenomen.

VLOTTENDE ACTIVA

Voorraden De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, dan wel lagere realiseerbare waarde. De marktwaarde van de voorraad gebruikte personenauto's en bedrijfswagens is de direct realiseerbare opbrengstwaarde bij verkoop. De verkrijgingsprijs van de voorraad gebruikte en nieuwe personenauto's die zijn onderworpen aan Belasting Personenauto's en Motorrijwielen ("bpm"), is exclusief bpm voor niet op kenteken gestelde personenauto's en inclusief bpm voor personenauto's die wel op kenteken zijn gesteld.

Marge auto's zijn tweedehands auto's waarvan bij inkoop de btw niet meer kan worden teruggevorderd door Stern Groep N.V. Bij verkoop van marge auto's is alleen btw verschuldigd over de gerealiseerde marge. Bij de waardering van de voorraad marge auto's is rekening gehouden met de daarbij horende latente btw-verplichting. Dit betekent dat de latente btw-verplichting in mindering is gebracht op de boekwaarde van de voorraad gebruikte personenauto's, waarbij rekening is gehouden met in de voorraden begrepen verkoopmarge.

Handelsvorderingen, overige vorderingen en overlopende activa De handelsvorderingen en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van de effectieve rentemethode en onder aftrek van de voorziening voor oninbaarheid. Een voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op het moment dat verondersteld wordt dat een vordering niet volledig zal worden geïncasseerd. De dotatie aan de voorziening wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Liquide middelen De liquide middelen betreffen de vrij opeisbare tegoeden bij de banken, alsmede de aanwezige kasgeld.

VERPLICHTINGEN

Voorzieningen Een voorziening wordt opgenomen indien (i) Stern Groep N.V. een huidige (contractuele of feitelijke) verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden; (ii) het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen, vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen, en (iii) een betrouwbare schatting gemaakt kan worden van het bedrag van de verplichting. Indien Stern Groep N.V. verwacht dat (een deel van) het voorziene bedrag wordt vergoed, bijvoorbeeld ingevolge een verzekeringscontract, wordt de vergoeding alleen opgenomen als een afzonderlijk actief indien de vergoeding vrijwel zeker is. De last, die met een voorziening samenhangt, wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening na aftrek van een eventuele vergoeding. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een verdisconteringvoet vóór belastingen die, indien noodzakelijk, met de specifieke risico's van de verplichting rekening houdt. Indien verdisconteerd wordt, wordt de toename in de voorziening wegens het verstrijken van de tijd verantwoord als financieringskosten.

Onder IAS 19 dient een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen te worden opgenomen. Deze voorziening wordt getroffen gedurende de looptijd van het dienstverband van een werknemer. De voorziening wordt tegen contante waarde opgenomen, waarbij gebruik gemaakt wordt van de "Projected Unit Credit" methode, waarbij actuariële resultaten direct in de winst-en-verliesrekening worden verantwoord.

Pensioenen en overige regelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding De pensioenen van vrijwel alle werknemers van Stern Groep N.V. zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Deze pensioenregeling is te karakteriseren als een zogeheten toegezegde pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende het dienstverband. Het saldo van de met de regeling samenhangende activa en passiva dient in de balans opgenomen te worden als een vordering of verplichting. Het PMT heeft aangegeven dat zij niet in staat is om aan deelnemende ondernemingen de informatie te verschaffen die volgens IAS 19 noodzakelijk is inzake toegezegde pensioenregelingen. Tevens is er geen contractuele overeenkomst tussen het PMT en Stern Groep N.V. waarin wordt bepaald dat tekorten door Stern Groep N.V. moeten worden aangevuld. Daarom wordt de regeling behandeld als toegezegde bijdrage regeling en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlast in het resultaat verantwoord.

De werknemers welke niet bij het PMT zijn ondergebracht zijn ondergebracht bij Nationale Nederlanden N.V. Deze pensioenregeling is een toegezegde bijdrageregeling.

Vooruitontvangsten uit lease en garantie De vooruitontvangsten uit leases en garanties inzake reparatie, onderhoud en banden (ROB) hebben betrekking op ontvangen vergoedingen voor nog na balansdatum te verlenen diensten, voornamelijk onderhoud, reparatie en het vervangen van banden. Het deel van deze vooruitontvangsten dat betrekking heeft op het eerstvolgende boekjaar is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Rentedragende leningen Alle leningen worden bij de eerste opname opgenomen tegen de reële waarde van de ontvangen tegenprestatie minus de direct toerekenbare transactiekosten. Na deze eerste opname worden de rentedragende leningen vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Winsten en verliezen worden opgenomen in het resultaat zodra de schulden niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

Verschuldigde en verrekenbare belastingen Verschuldigde en verrekenbare belastingvorderingen en -verplichtingen voor het lopende jaar en voorgaande jaren worden gewaardeerd op het bedrag dat naar verwachting zal worden teruggevorderd van, of betaald aan, de belastingdienst. Het belastingbedrag wordt berekend op basis van de geldende belastingwetgeving.

Verslag

RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

Uitgestelde belastingen Voor uitgestelde belastingverplichtingen wordt een voorziening gevormd op basis van de tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en de boekwaarde in deze jaarrekening. Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en niet verrekenende fiscale verliezen, voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare tijdelijke verschil kan worden verrekend en de verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en onbenutte fiscale verliezen kunnen worden aangewend.

De boekwaarde van de uitgestelde belastingvorderingen wordt per balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil geheel of gedeeltelijk kan worden verrekend. Niet opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden per balansdatum beoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de geldende belastingwetgeving. De belasting over posten die direct in het eigen vermogen zijn verwerkt, wordt direct in het eigen vermogen verwerkt. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een in rechte afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen te salderen met belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingen verband houden met dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

Crediteuren, overige schulden en overlopende passiva Crediteuren en overige schulden worden in eerste instantie tegen reële waarde op de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Financiële instrumenten

Financiële activa Financiële instrumenten worden ingevolge IAS 39 aangemerkt als een financieel actief tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, als leningen en vorderingen, als tot einde looptijd aangehouden beleggingen, of als voor verkoop beschikbare financiële activa. Bij de eerste opname van financiële activa worden deze opgenomen tegen reële waarde. In geval van een financieel actief dat niet tegen reële waarde is opgenomen, met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, wordt de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

Voor de beschrijving van de vervolgwaaardering van financiële activa wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de individuele activa.

Stern Groep N.V. beoordeelt op het moment waarop zij partij wordt in het contract, of sprake is van een in het contract besloten derivaat. Het in het contract besloten derivaat wordt afgezonderd van het contract, dat niet op reële waarde (met waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) wordt gewaardeerd indien op basis van de analyse van economische factoren en risico's de in het contract besloten derivaten niet nadrukkelijk in verband staan met het contract. Stern Groep N.V. bepaalt de rubricering van haar financiële activa bij de eerste verantwoording. Alle aankopen en verkopen van financiële activa worden opgenomen per transactiedatum, d.w.z. de datum waarop Stern Groep N.V. de verplichting aangaat het activum te (ver)kopen.

Financiële verplichtingen Stern Groep N.V. maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (renteswaps) ter afdekking van risico's voor wat betreft de rente. Dergelijke afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verantwoord tegen de reële waarde per de datum waarop het contract is aangegaan. Vervolgens wordt de reële waarde per balansdatum opnieuw bepaald. Eventuele winsten of verliezen voortkomend uit wijzigingen in de reële waarde van de derivaten die geen deel uitmaken van een afdekkingsrelatie, worden direct in het resultaat verantwoord.

Voor de beschrijving van de vervolgwaaardering van financiële passiva wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de individuele passiva.

Derivaten en hedge accounting Voor de afdekking van het risico van mogelijke variabiliteit van kasstromen in verband met rentebetalingen wordt gebruik gemaakt van hedging, waarbij indien mogelijk hedge accounting wordt toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie door Stern Groep N.V. formeel aangewezen en gedocumenteerd, evenals de doelstelling en het beleid van Stern Groep N.V. ten aanzien van beheer van financiële risico's bij het aangaan van de afdekkingsrelatie. Kasstroomafdekkingen die aan de strikte voorwaarden voor hedge accounting voldoen, worden als volgt verantwoord: Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt rekening houdend met het belastingeffect buiten de winst-en-verliesrekening in de niet gerealiseerde resultaten verwerkt. Het niet effectieve deel wordt wel in de winst-en-verliesrekening verantwoord. De bedragen die in het eigen vermogen zijn opgenomen, worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte baten of lasten zijn opgenomen of de verwachte verkoop of aankoop wordt verricht. De verantwoording vindt plaats onder financiële baten en lasten. Indien de verwachte transactie zich naar verwachting niet meer zal voordoen, worden de bedragen die eerst in het eigen vermogen zijn opgenomen, overgeboekt naar het resultaat. Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd, uitgeoefend (zonder vervanging of rollover) of indien de

aanmerking als afdekking wordt teruggenomen, blijven de bedragen die eerst in het vermogen zijn opgenomen, in het eigen vermogen totdat de verwachte transactie zich voordoet. Indien de betreffende transactie zich naar verwachting niet zal voordoen, wordt het bedrag ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto-omzet Onder de netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen, vergoedingen voor servicekosten en diensten onder aftrek van kortingen, exclusief bpm en btw. Opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen, alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot die goederen, zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit dienstverlening (onderhoud, lease, verhuur, financiële producten, wagenparkbeheer, schadeherstel en het inrichten van bedrijfsauto's) worden verantwoord op het moment dat de diensten zijn verricht.

De opbrengsten uit hoofde van verhuur worden lineair verantwoord over de huurperiode. De opbrengsten uit hoofde van lease worden lineair verantwoord over de overeengekomen leaseperiode. Bij het autoparkbeheer worden de opbrengsten lineair verantwoord over de contractuele periode waarbij rekening wordt gehouden met historische statistische en verwachte onderhoudskosten. Bij autoschadeherstel en het inrichten van bedrijfsauto's wordt de omzet verantwoord op het moment dat de gerepareerde auto aan de klant wordt afgeleverd.

De opbrengsten uit de exploitatie van de benzinestations worden verantwoord op het moment dat de goederen aan derden worden geleverd.

Bij de verkochte auto's met terugkoopverplichting gaan nagenoeg alle risico's en alle voordelen over op de afnemer. Op dat moment wordt de omzet verantwoord. In de periode tussen verkoop en terugkoop komen de kosten, voor schade of verlies, van de auto voor rekening van de koper. Na de overeengekomen contractperiode heeft de koper het recht om de auto terug te verkopen aan Stern Groep N.V. tegen een variabele prijs die de reële waarde op de terugverkoopdatum benadert.

Kostprijs van de omzet Onder de kostprijs van de omzet zijn begrepen de direct met de levering van goederen en diensten samenhangende kosten (exclusief bpm), anders dan personeelskosten, alsmede de rentelasten en de afschrijvingslasten die samenhangen met de lease- en verhuuractiviteiten.

Overige baten De overige baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de betreffende diensten zijn verleend respectievelijk de rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de desbetreffende vaste activa zijn overgedragen aan de koper. De provisie inkomsten van de financieringen worden

verantwoord op het moment dat het krediet is verstrekt. Ten aanzien van de verzekeringsactiviteiten worden de provisie-opbrengsten verantwoord op het moment van premiebetaling van de uiteindelijke klant. Baten inzake verkoop van (belangen in) dochterondernemingen worden verantwoord zodra het eigendom is overgedragen.

Operationele leasecontracten Leasebetalingen inzake operationele leases worden door Stern Groep N.V. lineair als last genomen gedurende de leaseperiode.

Sale en leaseback Indien sale en leaseback transacties worden aangemerkt als een operational lease, wat betekent dat niet alle belangrijke risico's en voordelen van het eigendom door Stern Groep N.V. zijn behouden, dan wordt het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopprijs van de activa direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de overige baten.

Resultaat deelnemingen Als resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen wordt verantwoord het aan Stern Groep N.V. toekomende aandeel in het resultaat. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Stern Groep N.V. geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Onder het resultaat deelnemingen is mede begrepen het verschil tussen de gerealiseerde verkoopopbrengst van een deelneming enerzijds en de boekwaarde ervan op het moment van verkoop anderzijds.

Winstbelastingen Winstbelastingen bestaan uit acute en latente belastingen. De acute belastingen hebben betrekking op de verwachte verschuldigde belastingen over de belastbare winst van het boekjaar op basis van geldende belasting-tarieven. Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de commerciële waardering en fiscale waardering van activa en verplichtingen en voor compensabele verliezen. De latente belastingen worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven en regelgeving die naar verwachting van toepassing zijn op het moment dat de latente belastingvordering of -verplichting wordt gerealiseerd. Latente belastingvorderingen worden alleen opgenomen als de verwachting is dat er voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar is, waarmee de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele verliezen kunnen worden gerealiseerd.

Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente en vennootschapsbelastingen, alsmede ontvangen dividenden van niet geconsolideerde deelnemingen, worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De betaalde verkrijgingsprijs van verworven deelnemingen wordt opgenomen onder de

Verslag

RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

kasstroom uit investeringsactiviteiten. De aflossing van rentedragende leningen betreft de netto positie. Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, worden niet in het kasstroomoverzicht verantwoord.

Wijzigingen in IFRS

Regelmatig worden door de IASB nieuwe accounting standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties gepubliceerd. Deze nieuwe accounting standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties dienen vervolgens door de Europese Unie te worden aanvaard.

De onderstaande standaarden en wijzigingen in bestaande standaarden zijn van kracht met ingang van boekjaar 2017:

- **Wijzigingen in IAS 12** Winstbelastingen geven een verdere verduidelijking voor de opname van een latente belastingvordering voor niet gerealiseerde verliezen op schuld-papieren die op reële waarde worden gewaardeerd. Van kracht per 1 januari 2017.
- **Wijzigingen in IAS 7** Kasstroomoverzicht schrijven een uitgebreidere informatievoorziening voor over gewijzigde financieringen, waardoor financiers beter in staat moeten zijn om deze wijzigingen te beoordelen. Van kracht per 1 januari 2017 en toegepast in deze jaarrekening (zie toelichting 25).

Geen van bovengenoemde standaarden en wijzigingen hebben een materiële invloed op de geconsolideerde jaarrekening van Stern Groep N.V.

Recente publicaties (IFRS)

De onderstaande relevante standaarden en wijzigingen waren op de datum van publicatie van de jaarrekening van Stern Groep N.V. uitgegeven maar nog niet van kracht voor entiteiten die EU-IFRS toepassen:

Nieuwe standaarden

- **IFRS 9 Financiële instrumenten** is de nieuwe standaard voor financiële instrumenten die IAS 39 Financiële Instrumenten vervangt. IFRS 9 zal naar verwachting geen materiële impact hebben op de verantwoording van financiële instrumenten. Van kracht per 1 januari 2018
- **IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten** is de nieuwe standaard voor opbrengstverantwoording van kracht per 1 januari 2018. De belangrijkste wijziging voor Stern Groep van IFRS 15 betreft de verwerking van de verkoop van auto's waarbij gelijktijdig een terugkoopverplichting wordt aangegaan. Op basis van de specifieke bepalingen van IFRS 15 inzake terugkoopovereenkomsten, wordt bij deze verkooptransacties niet langer onmiddellijk de volledige verkoopomzet verantwoord en zal geen sprake meer zijn van niet in de balans opgenomen terugkoopverplichtingen (zie toelichting 32). Op basis van IFRS 15 worden deze transacties verwerkt als een operationele lease. Het balanstotaal zal naar verwachting toenemen met ca. € 10,0 miljoen door het activeren van deze auto's en

het opnemen van de bijbehorende terugkoopverplichting. In de winst- en verliesrekening is er een daling van de omzet verkoop auto's en kostprijs hiervan en een toename van leasing-omzet en afschrijvingslasten. Naar verwachting leidt dit tot een lichte daling van de solvabiliteit en een hogere rentedekkingsratio (ICR). De overgang naar IFRS 15 zal plaatsvinden volgens de zgn. aangepaste retrospectieve methode: de stelselwijziging wordt verwerkt op 1 januari 2018, maar de vergelijkende cijfers worden niet aangepast. De definitieve financiële effecten worden bij de halfjaarcijfers 2018 toegelicht.

- **IFRS 16 Leases** is de nieuwe lease-standaard en vervangt de huidige standaard IAS 17 Leases. Belangrijkste wijziging is dat deze nieuwe standaard voorschrijft dat lessees een gebruikersrecht en een leaseverplichting op de balans verantwoord voor de meeste leaseovereenkomsten. IFRS 16 Leases zal naar verwachting, een materiële impact hebben op de geconsolideerde balans en de samenstelling van het resultaat van Stern Groep N.V. Voor geleasde bedrijfspanden en overige bedrijfsmiddelen zal het gebruiksrecht op de balans worden verantwoord evenals de contante waarde van de leaseverplichting, wat per saldo leidt tot een hoger balanstotaal en lagere solvabiliteit. In de winst- en verliesrekening vallen de huurlasten, onder IFRS 16 Leases, uiteen in afschrijving op het gebruiksrecht en interestlasten, waarbij de ICR stijgt. Van kracht per 1 januari 2019.

2 Gesegmenteerde informatie

De binnen Stern Groep N.V. geïdentificeerde segmenten worden voornamelijk beïnvloed door verschillen in de producten en diensten die worden geleverd. De segmenten zijn afzonderlijk georganiseerd en worden geleid op basis van de aard van de producten en de diensten, waarbij ieder segment een strategische business unit vertegenwoordigt die verschillende producten en diensten levert en verschillende markten bedient. Deze indeling sluit één aan met de structuur van interne rapportage binnen Stern Groep N.V. Stern behaalt al haar omzet in Nederland.

Interne verrekenprijzen tussen de operationele segmenten worden op zakelijke basis bepaald op een wijze die vergelijkbaar is met transacties met derden. De opbrengsten per segment omvatten tevens de onderlinge transacties tussen de operationele segmenten, die bij de consolidatie worden geëlimineerd.

De gerapporteerde segmenten van Stern Groep N.V. zijn Dealgroep Stern, Stern Mobility Solutions en Stern Car Services. Dealgroep Stern richt zich op de verkoop van nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens, alsmede het verzorgen van onderhoud en reparatie aan personenauto's en bedrijfswagens. Stern Mobility Solutions richt zich op het verzorgen van dealerlease, regiolease, autoverhuur, wagenparkbeheer, E-mobility en verkoop van (financiële) mobiliteitsproducten. Stern Car Services richt zich op autoschadeherstel, inbouw van bedrijfswagens en eenvoudig onderhoud aan personenauto's. Het segment Overige betreft de Holdings en overige activiteiten.

In deze jaarrekening is Mango Mobility Services verantwoord onder het segment Stern Mobility Solutions (was Overige) en SternTec onder het segment Stern Car Services (was Overige). Met deze wijzigingen sluit de segmentatie aan op de in 2017 gewijzigde organisatorische structuur en interne rapportagelijnen binnen Stern Groep N.V. De vergelijkende cijfers zijn aangepast en er is geen sprake van her-allocatie van goodwill.

Boekjaar 2017	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	280.667	265.169	8.320	70.957	–	625.113
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	976	–	–	–	976
Totale verplichtingen volgens balans	198.012	203.230	7.808	56.715	–	465.765
Investerings in materiële vaste activa	4.442	115.016	1.754	17.396	–	138.608
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	964.297	136.412	23.833	135	–	1.124.677
Omzet aan segmenten	85.048	33.145	8.316	–	(126.509)	–
	<u>1.049.345</u>	<u>169.557</u>	<u>32.149</u>	<u>135</u>	<u>(126.509)</u>	<u>1.124.677</u>
Afschrijving materiële vaste activa	(3.121)	(43.741)	(479)	(3.893)	–	(51.234)
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	–
Bedrijfsresultaat (EBIT)	<u>4.918</u>	<u>10.344</u>	<u>(1.001)</u>	<u>(1.571)</u>	<u>–</u>	<u>12.690</u>
Resultaat geassocieerde deelnemingen						72
Financiële baten en lasten						(3.326)
Resultaat voor belastingen						<u>9.436</u>
Belastingen resultaat						(1.937)
Resultaat na belastingen						<u>7.499</u>

Verslag RvB

Dealgroep Stern

Stern Mobility Solutions

Stern Car Services

Verslag RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

Boekjaar 2016	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	299.117	255.808	4.787	64.141	–	623.853
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	991	–	–	–	991
Totale verplichtingen volgens balans	210.522	199.880	3.931	52.526	–	466.859
Investerings in materiële vaste activa	3.975	101.180	497	8.135	–	113.787
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	950.241	118.261	28.385	743	–	1.097.630
Omzet aan segmenten	76.750	37.629	7.340	–	(121.719)	–
	1.026.991	155.890	35.725	743	(121.719)	1.097.630
Afschrijving materiële vaste activa	(2.980)	(42.877)	(435)	(4.219)	–	(50.511)
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	(59)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	13.957	7.732	(981)	(1.971)	–	18.737
Resultaat geassocieerde deelnemingen						46
Financiële baten en lasten						(3.404)
Resultaat voor belastingen						15.379
Belastingen resultaat						(4.031)
Resultaat na belastingen						11.348

3 Bedrijfscombinaties en desinvesteringen

In 2017 werden de volgende activiteiten overgenomen:

		Aantal vestigingen
Autobedrijf T.H. Schipper v.o.f., Zwaag	Aankoop 10-1-2017	1
Nic. Been en Zn. Groningen B.V.	Aankoop 7-7-2017	1
		<u>2</u>

Overnames 2017 De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2017 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

	Reële waarde opgenomen bij de overname
Materiële vaste activa	305
Voorraden	122
Overige schulden	(28)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	399
Goodwill	550
Overnamesom	(949)
Af: liquide middelen verkregen	–
Netto kasstroom	(949)

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteiten bedraagt vanaf het moment van overname in 2017 € 0,3 miljoen en de omzet € 3,2 miljoen.

In 2016 werden de volgende activiteiten overgenomen of verkocht:

		Aantal vestigingen
Middelbeek, Alkmaar	Aankoop 1-3-2016	1
Jager Auto, Den Haag	Verkoop 3-6-2016	(1)
		–

Overnames 2016 De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2016 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

	Reële waarde opgenomen bij de overname
Materiële vaste activa	104
Voorraden	203
Overlopende activa	7
Netto geïdentificeerde activa en passiva	314
Goodwill	–
Overnamesom	(314)
Af: liquide middelen verkregen	–
Netto kasstroom	(314)

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteiten bedraagt vanaf het moment van overname in 2016 € 9.000 en de omzet € 5,6 miljoen.

Desinvesteringen 2016 De met de desinvesteringen gemoeide activa en passiva en de daarvoor ontvangen bedragen zijn hieronder weergegeven:

	Boekwaarde bij de verkoop
Materiële vaste activa	127
Vorraden	52
Netto geïdentificeerde activa en passiva	179
Verkoopresultaat	311
Verkoopopbrengst	490
Af: liquide middelen verkocht	–
Netto kasstroom	490

4 Netto-omzet

	2017	2016
Nieuwe personenauto's	492.662	446.680
Nieuwe bedrijfswagens	150.924	150.639
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	277.122	291.096
Werkplaatsen	86.084	83.160
Magazijnen	112.249	111.947
Omzet Dealergroep Stern	1.119.041	1.083.522
Leasing	114.304	107.942
Verhuur	46.990	40.065
E-Mobility	8.776	8.443
Omzet Stern Mobility Solutions	170.070	156.450
Schadeherstel	28.618	26.393
Bedrijfswageninrichtingen	4.089	3.411
Universele garageactiviteiten	–	6.243
Omzet Stern Car Services	32.707	36.047
Overige	135	742
Bruto-omzet	1.321.953	1.276.761
Eliminatie interne omzet*	(70.767)	(57.412)
Omzet voor IC eliminatie	1.251.186	1.219.349
Eliminatie IC omzet	(126.509)	(121.719)
Netto-omzet	1.124.677	1.097.630

* De eliminatie interne omzet betreft voornamelijk de doorbelasting interne omzet vanuit de werkplaatsen aan de afdelingen verkopen nieuwe en gebruikte auto's.

In deze jaarrekening is de omzet van Mango Mobility Services verantwoord onder het segment Stern Mobility Solutions (was Overige) en de omzet van SternTec onder Stern Car Services (was Overige). Zie toelichting 2: Segmentatie. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

5 Kostprijs van de omzet

	2017	2016
Kosten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(878.760)	(853.168)
Kosten uitbesteed werk derden	(7.276)	(6.284)
Rentelasten financiering lease en verhuur	(5.487)	(5.746)
Afschrijvingslasten auto's voor lease en verhuur	(43.530)	(42.652)
Kostprijs van de omzet	(935.053)	(907.850)

6 Overige baten

De overige baten 2017 hebben onder andere betrekking op verhuurbaten, ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V van € 1,9 miljoen en een boekwinst van € 2,2 miljoen op de verkoop van twee panden, waarvan één pand is terug gehuurd voor een periode van 15 jaar en één pand voor een periode van 20 jaar (sale en leaseback). In 2017 is in de overige baten tevens een verzekeringssuitkering opgenomen die wordt uitgekeerd voor de schade die is ontstaan door een brand in een pand van Mango Mobility Services in Amsterdam betreffende brand- en bedrijfsschade. De boekwaarde van de activa die door de brand verloren is gegaan, is op de verzekeringssuitkering in mindering gebracht. Het onder de overige baten verantwoorde bedrag betreft € 0,9 miljoen.

In 2016 is in de overige baten tevens opgenomen een boekwinst van € 5,3 miljoen op de verkoop van twee panden, één van deze panden is teruggehuurd voor een periode van 12 jaar (sale en leaseback).

7 Personeelskosten

	2017	2016
Salarissen	(84.340)	(81.958)
Sociale lasten	(13.649)	(13.028)
Pensioenlasten	(8.894)	(6.559)
Reorganisatiekosten	(906)	(795)
Overige personeelskosten	(10.545)	(10.234)
Totaal	(118.334)	(112.574)

De overige personeelskosten hebben onder andere betrekking op de inleen van personeel en autokosten.

	2017		2016	
	Aantal	in fte's	Aantal	in fte's
Dealgroep Stern	1.765	1.590	1.772	1.602
Stern Mobility Solutions	189	172	190	175
Stern Car Services	292	276	224	211
Overige	77	68	76	64
	2.323	2.106	2.262	2.051

In deze jaarrekening zijn de fte's van Mango Mobility Services verantwoord onder het segment Stern Mobility Solutions (was Overige) en de fte's van SternTec onder Stern Car Services (was Overige). Zie toelichting 2: Segmentatie. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

8 Overige bedrijfskosten

	2017	2016
Algemene kosten	(23.548)	(22.848)
Automatiseringskosten	(3.783)	(3.769)
Huisvestingskosten	(26.173)	(26.172)
Verkoopkosten	(6.275)	(7.121)
Totaal	(59.779)	(59.910)

In de Algemene kosten zijn de accountantskosten opgenomen. De vergoeding voor de accountant is als volgt:

	2017	2016
Controle van de jaarrekening	(540)	(465)
Overige controlewerkzaamheden	-	-
Overige dienstverlening	(40)	(15)
Totaal	(580)	(480)

Deze kosten betreffen de met betrekking tot het boekjaar ingeschatte kosten alsmede het meerwerk van voorgaande jaren.

9 Resultaat geassocieerde deelnemingen

	2017	2016
Aandeel resultaat	72	46

10 Financiële baten en lasten

	2017	2016
Rentelasten leningen	(3.326)	(3.404)
Totaal	(3.326)	(3.404)

11 Winstbelasting

	2017	2016
Resultaat voor belastingen	9.436	15.379
Af: Resultaat deelnemingen	(2.178)	(76)
Beperkt aftrekbare kosten	300	300
Herleide commerciële winst	7.558	15.603
Mutatie latentie	(1.110)	(1.470)
Belasting 25%	(746)	(2.431)
Correctie voorgaande jaren	(81)	(130)
Belastingen volgens de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	(1.937)	(4.031)
Effectieve belastingdruk (in % van het resultaat voor belastingen)	21%	26%
Nominaal belastingtarief	25%	25%

De presentatie van de latente belastingvorderingen is gebaseerd op het hierna opgenomen verloop per relevante jaarrekeningpost. Het verloop van de latente belastingvorderingen is als volgt:

	Immateriële vaste activa	Materiële vaste activa	Voorziening en schulden	Compen- sabele verliezen	Totaal
Saldo 1 januari 2016	19.067	582	2.389	3.524	25.562
Belastingen in resultaat	(1.067)	(67)	(1.233)	(1.664)	(4.031)
Overige mutaties	–	–	897	–	897
Mutaties in boekjaar 2016	(1.067)	(67)	(336)	(1.664)	(3.134)
Saldo 31 december 2016	18.000	515	2.053	1.860	22.428
Belastingen in resultaat	(154)	(128)	(1.565)	(90)	(1.937)
Overige mutaties	–	–	–	(203)	(203)
Mutaties in boekjaar 2017	(154)	(128)	(1.565)	(293)	(2.140)
Saldo 31 december 2017	17.846	387	488	1.567	20.288

Stern Groep N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met haar dochtermaatschappijen, uitgezonderd Stern Leasing N.V. en SternLease B.V., welke samen een aparte fiscale eenheid vormen. Zwaanlease B.V., welke met ingang van 2017 tevens in de consolidatie is opgenomen, is zelfstandig belastingplichtig. Voor Zwaanlease B.V. is in een ruling met de belastingdienst afgesproken dat het fiscale resultaat jaarlijks € 2.000 bedraagt.

Bij de fiscale eenheid van de lease activiteiten is sprake van een verschil in fiscale en commerciële goodwill. Dit verschil bedraagt per 31 december 2017 € 71,4 miljoen (2016: € 76,0 miljoen). Voor dit tijdelijke verschil is een latentie opgenomen tegen 25%. Deze latentie bedraagt per 31 december 2017 € 17,8 miljoen (2016: € 18,0 miljoen). Met de Belastingdienst zijn in 2015 afspraken gemaakt over de realisatie van dit verschil, de fiscale afschrijving van de goodwill. Deze afspraken zijn vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Belangrijkste afspraak is dat de fiscale afschrijving wordt afgetopt indien de met de Belastingdienst afgesproken minimaal te realiseren fiscale resultaten niet gerealiseerd worden. Het niet afgeschreven deel schuift dan door naar het opvolgende jaar. Uit fiscale resultaatprojecties van de activiteiten van Stern Leasing N.V. blijkt dat het opnemen van deze latentie voor een periode van 17 jaar op basis van IAS 12 gerechtvaardigd is.

Het totale compensabele verlies van de fiscale eenheid Stern Groep N.V., dat volledig in aanmerking is genomen bij de waardering van de latente belastingvordering per 31 december 2017, bedraagt € 6,3 miljoen (2016: € 7,4 miljoen) en is compensabel met winsten van de fiscale eenheid tot en met 2021.

De corresponderende actieve latentie bedraagt per 31 december 2017 € 1,6 miljoen (2016: € 1,9 miljoen). Voor de realisatie van deze compensabele verliezen is naar verwachting geen tax planning noodzakelijk.

Van de per 31 december 2017 opgenomen actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft naar verwachting circa € 1,6 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar (2016: € 1,9 miljoen). Naast de mogelijkheid van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern Groep N.V. per 31 december 2017 tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva ter hoogte van € 3,5 miljoen negatief (2016: € 10,2 miljoen negatief). Deze verschillen zijn per 31 december 2017 voor € 0,9 miljoen gewaardeerd en (gesaldeerd) opgenomen onder de actieve belastinglatentie (2016: € 2,6 miljoen).

12 Winst per aandeel

De winst per aandeel is berekend door het resultaat na belastingen dat is toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V. te delen door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar.

De verwaterde winst per aandeel is berekend door het resultaat na belastingen dat is toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V. te delen door de som van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar en het gewogen gemiddeld aantal potentiële aandelen die tot verwatering kunnen leiden.

In het volgende overzicht worden de gegevens inzake resultaat en aandelen vermeld die zijn gebruikt in de berekeningen van de gewone en verwaterde winst per aandeel:

	2017	2016
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V.	7.499	11.348
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	<u>5.675.000</u>	<u>5.675.000</u>
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bij volledige verwatering	<u>5.675.000</u>	<u>5.675.000</u>
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen	€ 1,32	€ 2,00
Winst per aandeel – verwaterd – na belastingen	€ 1,32	€ 2,00

13 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Vergunningen	Totaal
Aanschaffingswaarde			
Saldo 31 december 2015	36.104	1.354	37.458
Verwerving	–	–	–
Desinvestering	–	–	–
Saldo 31 december 2016	36.104	1.354	37.458
Verwerving	550	–	550
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2017	36.654	1.354	38.008
Cumulatieve afschrijvingen en impairments			
Saldo 31 december 2015	6.610	778	7.388
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2016	6.610	837	7.447
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2017	6.610	896	7.506
Boekwaarde 31 december 2017	30.044	458	30.502
Boekwaarde 31 december 2016	29.494	517	30.011

Toetsing goodwill op bijzondere waardeverminderingen Ten behoeve van de toetsing op bijzondere waardevermindering is goodwill, verworven door middel van bedrijfscombinaties, toegerekend aan de volgende kasstroomgenererende eenheden, die tevens segmenten vormen:

- Dealergroep Stern
- Stern Mobility Solutions

Kasstroomgenererende eenheid Dealergroep Stern De realiseerbare waarde van de eenheid Dealergroep Stern is bepaald op basis van een bedrijfswaarde die is berekend op basis van kasstroomprojecties gebaseerd op de door de Directie goedgekeurde financiële prognoses voor een periode van vijf jaar. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 6,9% na belastingen (2016: 6,4% na belastingen). De kasstromen na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

Kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Solutions De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Mobility Solutions is bepaald op basis van een bedrijfswaarde die is berekend op basis van in de toekomst uitkeerbare dividenden, uitgaande van een normatieve solvabiliteit van 12,5% en de door de Directie goedgekeurde financiële prognoses voor een periode van vijf jaar. De verdisconteringsvoet die is toegepast op de uitkeerbare dividenden is 10,5% (2016: 10,6%). De uitkeerbare dividenden na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

De boekwaardes van de goodwill en de overige immateriële vaste activa zijn als volgt toe te delen aan de kasstroomgenererende eenheden:

	Dealergroep Stern		Stern Mobility Solutions		Overig		Totaal	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Boekwaarde goodwill	19.894	19.344	10.150	10.150	–	–	30.044	29.494
Boekwaarde vergunningen	–	–	–	–	458	517	458	517

Het verschil tussen de "value in use" en de "carrying value" van de kasstroomgenererende eenheid Dealergroep Stern bedraagt eind 2017 € 43,6 miljoen (2016: € 40,9 miljoen), voor de kasstroomgenererende Stern Mobility Solutions is dit verschil € 43,7 miljoen (2016: € 41,0 miljoen).

De toetsing op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) geeft aan dat redelijkerwijs mogelijke individuele wijzigingen in de daarbij gehanteerde uitgangspunten voor de segmenten Dealergroep Stern en Stern Mobility Solutions niet zullen leiden tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill. De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een WACC van 8,7% (nu is gerekend met 6,9%). De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een afname van de relatieve marge op sales (omzet nieuwe en gebruikte auto's) met 58 basispunten ten opzichte van de door de Directie ingeschatte margeontwikkeling de komende jaren. Voor het segment Stern Mobility Solutions zou de headroom nihil zijn bij een verdisconteringsvoet op de uitkeerbare dividenden van 18,5% (nu is gerekend met 10,5%).

Belangrijkste uitgangspunten bij de berekening van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden Dealergroep Stern en Stern Mobility Solutions In het onderstaande worden de belangrijkste uitgangspunten uiteengezet van de door de Directie bepaalde kasstroomprojecties ten behoeve van de beoordeling van de mogelijke of eventueel noodzakelijke bijzondere waardevermindering van goodwill.

Begrote bruto marges De begrote bruto marges zijn gebaseerd op de gemiddelde bruto marges gerealiseerd in het jaar direct voorafgaand aan het begrotingsjaar.

Inflatie overige bedrijfskosten De basis gebruikt ter bepaling van de inflatie van de overige bedrijfskosten zijn de voorspelde prijsindexcijfers gedurende het begrotingsjaar. De waarden van deze belangrijkste uitgangspunten zijn consistent met externe informatiebronnen.

Brandstofvergunningen De economische levensduur van de brandstofvergunningen is beoordeeld per 31 december 2017 en vastgesteld is dat deze gehandhaafd kan worden. De resterende afschrijvingstermijn van de brandstofvergunningen is maximaal tien jaar.

14 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Subtotaal	Auto's voor lease en verhuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschaffingswaarde							
Saldo 31 december 2015	69.370	20.883	23.695	1.174	115.122	229.596	344.718
Toevoeging u.h.v. acquisitie	–	–	104	–	104	–	104
Investerings/ in gebruik	7.375	2.059	3.314	492	13.240	100.547	113.787
Desinvesteringen	(5.224)	(577)	(2.388)	–	(8.189)	(82.202)	(90.391)
Saldo 31 december 2016	71.521	22.365	24.725	1.666	120.277	247.941	368.218
Toevoeging u.h.v. acquisitie	4	178	123	–	305	–	305
Investerings/in gebruik	16.156	2.363	3.782	1.421	23.722	114.886	138.608
Desinvesteringen	(15.510)	(160)	(1.969)	–	(17.639)	(90.734)	(108.373)
Saldo 31 december 2017	72.171	24.746	26.661	3.087	126.665	272.093	398.758
Cumulatieve afschrijvingen							
Saldo 31 december 2015	17.736	15.087	9.701	–	42.524	32.930	75.454
Afschrijvingen	2.902	1.723	3.197	–	7.822	42.652	50.474
Desinvesteringen	(178)	(495)	(1.908)	–	(2.581)	(35.423)	(38.004)
Saldo 31 december 2016	20.460	16.315	10.990	–	47.765	40.159	87.924
Afschrijvingen	2.805	1.509	3.390	–	7.704	43.530	51.234
Desinvesteringen	(885)	(127)	(971)	–	(1.983)	(35.473)	(37.456)
Saldo 31 december 2017	22.380	17.697	13.409	–	53.486	48.216	101.702
Boekwaarde 31 december 2017	49.791	7.049	13.252	3.087	73.179	223.877	297.056
Boekwaarde 31 december 2016	51.061	6.050	13.735	1.666	72.512	207.782	280.294
Geschatte economische levensduur in jaren	20–30*	5–20	3–10			3–4	

* Over bedrijfsterreinen in eigendom wordt niet afgeschreven.

In 2017 heeft Stern Groep N.V. 2 panden verkocht en terug gehuurd (sale en leaseback). Met deze transactie is een opbrengst gerealiseerd van € 16,5 miljoen en een boekwinst van € 2,2 miljoen. De boekwinst is verantwoord onder de overige baten. De huurovereenkomsten zijn marktconform en hebben een looptijd van 10-15 jaar. Voor de toekomstige huurverplichtingen wordt verwezen naar toelichting 32: Voorwaardelijke activa en verplichtingen.

De afschrijving inzake de auto's voor lease en verhuur is opgenomen onder de kostprijs van de omzet. Auto's voor lease en verhuur betreffen personenauto's en bedrijfswagens die zijn ingezet onder operationele lease en verhuurcontracten. Het merendeel van de leasecontracten heeft een looptijd tot 48 maanden.

De minimale contractuele lease ontvangsten bedragen:

- binnen 12 maanden: € 62,7 miljoen (2016: € 59,9 miljoen)
- 1 tot 5 jaar: € 89,2 miljoen (2016: € 93,0 miljoen)
- na 5 jaar: € 0,3 miljoen (2016: € 0,5 miljoen)

Voor informatie over activa als zekerheid gesteld voor financiering wordt verwezen naar toelichting 25.

15 Vastgoedbeleggingen

	2017	2016
Saldo 1 januari	–	2.666
Afschrijvingen	(–)	(37)
Desinvesteringen	(–)	(2.629)
Saldo 31 december	–	–

16 Investerings in geassocieerde deelnemingen

De verslagdata van de geassocieerde deelnemingen en Stern Groep N.V. zijn gelijk, evenals de grondslagen voor financiële verslaggeving. SternPartners B.V. (100% deelneming van Stern Groep N.V.) is actief op het gebied van wagenparkbeheer en neemt samen met derden deel in een aantal coöperatieve verenigingen met uitgesloten aansprakelijkheid. De belangen van SternPartners B.V. variëren en worden verantwoord onder geassocieerde deelnemingen.

SternPartners B.V. heeft per 31 december 2017 de volgende belangen, die alle gevestigd zijn in Purmerend:

Coöperatie	Aandeel Stern Groep N.V.	
	2017	2016
Coöperatieve Contractpartners I U.A.	45%	45%
Coöperatieve Contractpartners VIII U.A.	45%	45%
Coöperatie Ballast Nedam Infra Materieel Lease U.A.	45%	45%
Coöperatieve Contractpartners XIV U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XXXII U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XXXIV U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LI U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LIII U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LIV U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LVII U.A.	20%	20%
Coöperatieve Vereniging Internal Fleet Service U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XIX U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XLV U.A.	20%	20%

De onderstaande tabel bevat de gecombineerde financiële gegevens van het belang van Stern Groep N.V. in alle geassocieerde deelnemingen.

	2017	2016
Aandeel in de balans van de geassocieerde deelnemingen		
Vaste activa	1.779	2.273
Vlottende activa	572	599
Kortlopende verplichtingen	(278)	(329)
Langlopende verplichtingen	(1.097)	(1.552)
Eigen vermogen (en boekwaarde van de investering) per 31 december	976	991
Aandeel in de opbrengsten en het resultaat van de geassocieerde deelnemingen		
Opbrengsten	1.846	2.101
Resultaat	72	46

17 Overige financiële activa

	2017	2016
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	252	253
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (5,06%)	13.237	10.831
Overige	149	149
Totaal	13.638	11.233

Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt gewaardeerd op basis van een door PwC Consulting uitgevoerde waardering van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. Deze waardering is gebaseerd op het ongewogen gemiddelde van de waarde op basis van een Dividend Discount Methode (DDM) en een waardering-multiples benadering (Price/Earnings multiple) op basis van vergelijkbaar geachte Europese beursvennootschappen. Aangezien deze waarderingmethodes uitgaan van liquide aandelen in grote beursgenoteerde bedrijven is in verband met de beperkte verhandelbaarheid van de certificaten een korting toegepast van 20% (2016: 25%). Partijen hebben geconcludeerd dat de extra afslag van 5%, die vorig jaar is gehanteerd, niet langer noodzakelijk is. De waardering heeft in 2017 geleid tot een waardestijging van € 1,9 miljoen.

18 Voorraden

	2017	2016
Nieuwe personenauto's en bedrijfswagens	157.129	157.229
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	55.061	49.449
Onderdelen	10.440	10.073
Overige	4.578	6.046
Totaal	227.208	222.797

Per 31 december 2017 bedraagt de voorziening op de voorraden € 5,5 miljoen (2016: € 4,6 miljoen). In 2017 is de voorziening op de voorraden per saldo met € 0,9 miljoen toegenomen (2016: € 0,1 miljoen toename).

19 Handelsvorderingen

Handelsvorderingen zijn niet-rentedragend en hebben over het algemeen een betalingstermijn van 30 dagen. Bedragen boven deze betalingstermijn worden als achterstallig aangemerkt. De analyse van de achterstallige maar niet aan bijzondere waardevermindering onderhevige handelsvorderingen per eindejaar ziet er als volgt uit:

Ouderdom handelsvorderingen

	Niet vervallen	Dagen						Boek- waarde
		< 30	31-60	61-90	91-180	181-365	> 365	
31 december 2017	13.514	8.389	1.781	676	19	125	64	24.568
31 december 2016	35.427	9.232	2.084	153	461	111	108	47.576

Handelsvorderingen waarvan de inbaarheid onzeker is, worden volledig voorzien voor het bedrag exclusief omzetbelasting. Dit geldt eveneens voor de vorderingen die uit handen zijn gegeven aan incasso-organisaties.

Mutatie voorziening handelsvorderingen

	2017	2016
Saldo 1 januari	1.551	1.044
Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening	406	867
Vrijval ten gunste van de winst-en-verliesrekening	(67)	(6)
Afgeboekte vorderingen in boekjaar	(699)	(354)
Saldo 31 december	1.191	1.551

20 Overige vorderingen en overlopende activa

De hieronder opgenomen posten hebben een looptijd van maximaal één jaar. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit per balansdatum vooruitbetaalde kosten.

Onder de overige vorderingen is een vordering van € 0,4 miljoen opgenomen uit hoofde van ESF subsidie voor het tijdvak maart 2009 tot en met juli 2011. De totale subsidie voor dit tijdvak bedraagt € 0,7 miljoen, hiervan is reeds € 0,3 miljoen in 2014 ontvangen. Eind juli 2016 heeft de inspectie SZW aan Stern kenbaar gemaakt deze door Stern geclaimde subsidie in onderzoek te hebben in verband met vermeende onregelmatigheden. Eind april 2017 zijn initiële processtukken ontvangen. In december 2017 heeft het functioneel parket aangegeven dat het dossier meer tijd en aandacht vergt om tot een juiste afdoeningsbeslissing te komen. Indien de onderzoeksresultaten ongunstig uitvallen voor Stern en leiden tot een veroordeling, wordt het maximale risico ingeschat op het verlies van de subsidie aanspraken van € 0,7 miljoen, afgezien van eventuele boetes. Stern verleent volledige medewerking aan het onderzoek. Stern is van mening dat aan alle verplichtingen is voldaan en handhaaft haar positie.

Onder de overige vorderingen is een vordering opgenomen ad € 0,9 miljoen inzake een in 2017 door de verzekeringsmaatschappij toegekende uitkering. Deze uitkering heeft betrekking op het in 2017 verloren gaan van een pand van Mango Mobily Services in Amsterdam als gevolg van een brand. De € 0,9 miljoen zal door de verzekeringsmaatschappij worden uitgekeerd bij de start van de nieuwbouw door Stern van een Automotive gerelateerd pand in 2018 of 2019.

21 Liquide middelen

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking van Stern Groep N.V. en betreffen kasgeld en banktegoeden. Over banktegoeden wordt rente vergoed tegen variabele rentes die zijn gebaseerd op de dagelijkse rentepercentages.

22 Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen van € 0,10 nominaal. Het geplaatst kapitaal bedraagt € 592.500 (2016: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2016: 5.925.000 aandelen). Gedurende het boekjaar hebben zich geen mutaties voorgedaan.

Agioreserve Deze reserve wordt gemuteerd indien aandelen worden uitgegeven met een uitgifteprijs boven de nominale waarde. Tevens worden de uitgekeerde stockdividenden ten laste van deze reserve gebracht.

Herwaarderingsreserve De herwaarderingsreserve bestaat uit het niet gerealiseerde deel van de herwaardering van de financiële vaste activa naar fair value met een saldo per 31 december 2017 van € 4,9 miljoen (2016: € 2,9 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedraagt per 31 december 2017 € 0,2 miljoen negatief (2016 € 0,7 miljoen negatief) en bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto waardemutaties van de financiële instrumenten waar kasstroomhedge accounting voor wordt toegepast. De wettelijke reserve uit hoofde van deze twee posten bedraagt per 31 december 2017 € 4,9 miljoen (2016: € 2,9 miljoen).

Overige reserves De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen zijn in mindering gebracht op de overige reserves. Per 31 december 2017 heeft Stern Groep N.V. 250.000 eigen aandelen in bezit (2016: 250.000 aandelen).

Dividend In de Algemene Vergadering van 9 mei 2018 zal evenals vorig jaar en in lijn met het dividendbeleid een dividend per aandeel worden voorgesteld van in totaal € 1,00 (2016: € 1,00) in contanten per aandeel, op basis van de oversolvabiliteit per 31 maart 2018. Het dividend is betaalbaar op 7 juni 2018 en zal onder aftrek van het interim-dividend van € 0,25 per aandeel, dat op 22 december 2017 is uitgekeerd, worden uitbetaald. De oversolvabiliteit per 31 maart 2018 zal naar verwachting ruim toereikend zijn.

23 Pensioenverplichtingen

Pensioenfonds PMT De pensioenen van vrijwel alle werknemers van Stern Groep N.V. zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Deze pensioenregeling is te karakteriseren als een zogenoemde toegezegde pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende het dienstverband.

IAS 19 verlangt dat bepaalde informatie inzake toegezegde pensioenregelingen wordt toegelicht in de jaarrekening. Vooral het saldo van de met de regeling samenhangende activa en passiva dient in de balans opgenomen te worden als een vordering of verplichting. Het PMT heeft aangegeven dat zij niet in staat is om aan deelnemende ondernemingen de informatie te verschaffen die volgens IAS 19 noodzakelijk is inzake toegezegde pensioenregelingen. Het PMT heeft in haar administratie geen prospectieve elementen voor de waardering van de pensioenverplichtingen opgenomen. Zij hebben ook geen objectieve sleutel voor het toerekenen van een proportioneel aandeel in de voorziening pensioenverplichtingen, fondsbeleggingen en de kosten van de pensioenregeling voor de afzonderlijke leden. Tevens is er geen contractuele overeenkomst tussen het PMT en Stern Groep N.V. waarin wordt bepaald dat tekorten door Stern Groep N.V. moeten worden aangevuld. Daarom wordt de regeling behandeld als toegezegde bijdrage regeling en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlast in het resultaat verantwoord.

Uit een opgave van het PMT blijkt dat de dekkinggraad per 31 december 2017 102,1% bedraagt (2016: 97,2%). PMT geeft aan dat aan het einde van 2019 een dekkinggraad van 104,3 nodig is om verlaging van pensioenen te voorkomen.

24 Voorzieningen

	Jubileum	Garantie	Reorganisatie	Overige	Totaal
Saldo 31 december 2015	1.187	607	–	2.338	4.132
Aanwending	(85)	(1.950)	–	(2.338)	(4.373)
Dotatie winst-en-verlies-rekening	377	1.794	403	69	2.643
Saldo 31 december 2016	1.479	451	403	69	2.402
Aanwending	(100)	(1.400)	(403)	(69)	(2.572)
Dotatie winst-en-verlies-rekening	102	1.431	–	124	2.257
Saldo 31 december 2017	1.481	482	–	124	2.087
Langlopende deel	1.318	129	–	–	1.447
Kortlopende deel	163	353	–	124	640
Saldo 31 december 2017	1.481	482	–	124	2.087

Indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen die nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen. Per 31 december 2017 is gerekend met een verdisconteringsvoet van 2,0% (2016: 2,0%).

Jubileumvoorziening Dit betreft de geschatte kosten inzake uitkeringen ter gelegenheid van jubilea van personeel, rekening houdend met sterftেকansen, uitdientstreding en salarisontwikkelingen gedurende de tijd tot aan het betreffende jubileum.

Garantievoorziening De voorziening betreft de geschatte kosten uit hoofde van garantie op door Stern Groep N.V. geleverde producten en diensten en is overwegend kortlopend van aard. Ter zake van garantie op personenauto's en bedrijfswagens is rekening gehouden met vergoedingen door de autofabrikanten.

Reorganisatievoorziening Deze voorziening betreft de geschatte kosten in verband met goedgekeurde en gecommuniceerde reorganisatieplannen.

Overige Deze voorziening betreft een leegstandsvoorziening voor een gehuurd pand. De voorziening is gevormd voor doorlopende huurlasten tot het (verwachte) einde van het huurcontract.

25 Rentedragende leningen

	Effectief rente- percentage	Vervaldatum	2017	2016
Langlopend				
Hypothecaire leningen	1,87%	2019/2022	7.219	6.292
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)	1,36%	2020	136.125	–
Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit)	2,25%	2020	17.520	–
Kredietinstellingen	2,00%	2020	45.580	–
Totaal 31 december			206.444	6.292
Kortlopend				
Hypothecaire leningen	1,87%	2018	2.353	5.549
Financiering leaseauto's			–	148.230
Kredietinstellingen			–	59.653
Financiering gebruikte personenauto's	0,98%	2018	50.912	42.170
Financiering verhuurvloot	1,78%	2018	36.098	31.080
Overige financieringen	2,30%	2018	8.325	5.883
Totaal 31 december			97.688	292.565

Hypothecaire leningen De hypothecaire leningen, opgenomen onder rentedragende leningen, hebben een gewogen gemiddelde rentevoet van 1,87% (2016: 2,21%). Tot zekerheid van de leningen zijn hypotheek gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 25,5 miljoen (2016: € 26,2 miljoen). Een bedrag van € 8,0 miljoen heeft een rentepercentage gebaseerd op 1 tot 3 maands Euribor (2016: € 8,8 miljoen). Er zijn geen hypotheek met een looptijd van meer dan 5 jaar (2016: € 0,7 miljoen).

Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit) Stern Lease B.V. (100% deelneming van Stern Groep N.V.) heeft in 2017 het gesecuritiseerde deel van de leaseportefeuille aan Zwaanlease B.V. overgedragen. In deze transactie is het economisch eigendom van de leaseobjecten en de toekomstige leasevorderingen en de restwaarde van de voertuigen verkocht aan Zwaanlease B.V., een zelfstandige vennootschap die integraal in deze jaarrekening is geconsolideerd. Van de koopsom is door Zwaanlease 83,5% daadwerkelijk betaald aan SternLease B.V., het restant is door SternLease B.V. middels een achtergestelde lening aan Zwaanlease B.V. schuldig gebleven. Deze achtergestelde lening bedraagt per 31 december 2017 € 25,1 miljoen. De securitisatiefaciliteit bedraagt € 150,0 miljoen en is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige leasetermijnen en de restwaarde van de leasevoertuigen. Per 31 december 2017 werd voor € 136,1 miljoen gebruik gemaakt van deze faciliteit. Hiervoor zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de leasevorderingen en leasevoertuigen. Stern Groep N.V. heeft zich garant gesteld voor de restwaarderisico van Zwaanlease B.V. De securitisatiefaciliteit loopt tot en met 30 juni 2020 en de rente is gebaseerd op de financieringskosten van Special Purpose Vehicle Zwaanlease B.V. met een opslag.

De boekwaarde van de leasevoertuigen die als zekerheid dienen voor de ultimo 2017 opgenomen financiering onder de securitisatiefaciliteit bedraagt € 159,2 miljoen.

Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit) Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 30,0 miljoen ten behoeve van lease activiteiten die niet kunnen worden gefinancierd binnen de securitisatiefaciliteit, waarvan per 31 december 2017 voor € 17,5 miljoen gebruik werd gemaakt (2016: € 148,2 miljoen). Hiervoor zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de betreffende leaseportefeuille, de rechten uit hoofde van de afgesloten leaseovereenkomsten en is hypotheek gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 5,9 miljoen. De faciliteit loopt tot en met 30 juni 2020 en de rente is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag.

Kredietinstellingen Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 80,0 miljoen ten behoeve van retail activiteiten (2016: € 70,0 miljoen), waarvan per 31 december 2017 voor € 45,6 miljoen gebruik werd gemaakt (2016: € 59,7 miljoen). Hiervoor zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de handelsvorderingen, voorraad betaalde nieuwe personenauto's, bedrijfswagens en de bedrijfsinventaris. De faciliteit loopt tot en met 30 juni 2020 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Financiering gebruikte personenauto's Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van gebruikte personenauto's ter grootte van € 61,0 miljoen (2016: € 61,0 miljoen), waarvan per 31 december 2017 voor € 50,9 miljoen gebruik werd gemaakt (2016: € 42,2 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteit is pandrecht verstrekt op de gefinancierde gebruikte personenauto's. Het rentepercentage is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag. De kredietlimiet wordt ieder jaar in juni herzien, waarbij de verwachting is dat de kredietfaciliteit in juni 2018 opnieuw wordt verlengd.

Financiering verhuurvloot Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van de verhuurvloot van SternRent ter grootte van € 45,0 miljoen (2016: € 37,0 miljoen), waarvan per 31 december 2017 voor € 36,1 miljoen gebruik werd gemaakt (2016: € 31,1 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteit is pandrecht verstrekt op de gefinancierde verhuurauto's. Het rentepercentage is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag. De kredietlimiet wordt ieder jaar in juni herzien, waarbij de verwachting is dat de kredietfaciliteit in juni 2018 opnieuw wordt verlengd.

Overige financieringen Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is voor een werkmaatschappij een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van gebruikte personenauto's ter grootte van € 8,0 miljoen (2016: € 7,3 miljoen) en voor werkkapitaalfinanciering van € 3,0 miljoen (2016: € 3,0 miljoen), waarvan per 31 december 2017 voor € 8,3 miljoen (2016: € 5,8 miljoen) gebruik werd gemaakt. Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteiten is pandrecht verstrekt op de gefinancierde gebruikte personenauto's, de materiele vaste activa en de handelsvorderingen. Het rentepercentage is gebaseerd op een variabele basisrente (vergelijkbaar met Euribor) met een opslag. De kredietovereenkomst is aangegaan voor onbepaalde tijd.

Bankconvenanten Inzake de securitisatiefaciliteit, de financiering van leaseauto's en de faciliteiten van kredietinstellingen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingsratio (ICR). Aanvullend zijn voor de securitisatiefaciliteit specifieke afspraken gemaakt over het maximum aantal faillissementen en wanbetaling van lessees en de restwaardeontwikkeling van de leasevloot.

De solvabiliteit wordt berekend op basis van het gecorrigeerd eigen vermogen (exclusief goodwill). In de bankconvenanten is een normsolvabiliteit voor de leaseactiviteiten opgenomen van 12,5%, voor de verhuuractiviteiten een normsolvabiliteit van 20% en voor de resterende activiteiten dient de solvabiliteit minimaal 25% te bedragen.

De solvabiliteit van de leaseactiviteiten is per 31 december 2017 12,5%, van de verhuuractiviteiten 20% en voor de overige activiteiten resteert een solvabiliteit van 27,5% (minimum is 25,0%).

In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 2,50 voor 2017 en van 3,00 vanaf 2018. Dit betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend op basis van EBITDA en de netto rentelasten in de afgelopen 12 maanden. Bij het berekenen van de ICR mag op 12-maands basis maximaal € 2,5 miljoen aan reorganisatielasten buiten de berekening worden gelaten. Stern gaat ervan uit het aankomende jaar binnen de

Verslag

RvB

Dealgroep

Stern

Stern

Mobility

Solutions

Stern

Car

Services

Verslag

RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

convenanten te kunnen blijven opereren. Het voldoen aan de convenanten, onder meer per medio 2018, hangt mede af van het behalen van de EBITDA conform de begroting 2018 en de omvang van het werkkapitaal.

De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten, waarbij de reorganisatielasten op 12 maands basis tot een bedrag van € 2,5 miljoen buiten de berekening mogen worden gehouden. De ICR bedraagt per 31 december 2017: 3,23 (minimum is 2,50). Vanaf 2018 dient de ICR minimaal 3,00 te zijn, waarbij deze eenmalig minimaal 2,50 mag bedragen zonder dat daar een waiver van de banken voor noodzakelijk is (de zogenaamde Mulligan).

Indien de ratio's uit de bankconvenanten worden doorbroken, moet rekening gehouden worden met een additionele renteopslag van 150 basispunten, waarbij de kredietinstellingen tevens de mogelijkheid hebben om de afspraken in de bankconvenanten te herzien. Indien niet binnen de convenanten wordt geopereerd, zijn de faciliteiten in principe direct opeisbaar. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord door de Directie.

Gedurende 2017 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

Ten aanzien van dividenduitkeringen is met de kredietinstellingen afgesproken dat deze niet mogen leiden tot het doorbreken van de bankconvenanten.

De onderstaande tabel is een overzicht van de vervaldata van de financiële verplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2017 op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen van rente en aflossingen, zonder rekening te houden met daarvoor afgesloten dekkingstransacties (zie toelichting 31).

	Boekwaarde ultimo jaar	binnen 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar
31-12-2017				
Hypothecaire leningen	9.572	2.510	7.493	–
Financiering leaseauto's (securisatiefaciliteit)	136.125	1.851	138.902	–
Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit)	17.520	394	18.111	–
Kredietinstellingen	45.580	912	46.947	–
Financiering gebruikte personenauto's	50.912	51.161	–	–
Financiering verhuurvloot	36.098	36.419	–	–
Overige financieringen	8.325	8.421	–	–
Derivaten	285	127	158	–
	304.417	101.795	211.611	–
31-12-2016				
Hypothecaire leningen	11.841	5.750	5.801	744
Financiering leaseauto's	148.230	149.712	–	–
Kredietinstellingen	59.653	60.264	–	–
Financiering gebruikte personenauto's	42.170	42.419	–	–
Financiering verhuurvloot	31.080	31.349	–	–
Overige financieringen	5.883	5.951	–	–
Derivaten	992	331	661	–
	299.849	295.776	6.462	744

In onderstaand overzicht zijn de mutaties van rentedragende leningen gesplitst in kasstromen en overige mutaties. De kasstroom in onderstaand overzicht sluit aan op de mutatie rentedragende leningen in het kasstroomoverzicht.

	Hypotheken	Securitisatie- faciliteit	Krediet- instellingen en overige financieringen	Derivaten	Totaal
Saldo 1 januari 2017	11.841	–	287.016	992	299.849
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(2.269)	136.125	(128.581)	–	5.275
Overige mutaties	–	–	–	(707)	(707)
Saldo 31 december 2017	9.572	136.125	158.435	285	304.417

26 Financiële instrumenten

Reële waarde In het volgende overzicht wordt een vergelijking gegeven van de boekwaarde en de reële waarde van alle in de jaarrekening opgenomen financiële activa en verplichtingen van Stern Groep N.V., inclusief activa en passiva die zijn gerubriceerd als aangehouden voor verkoop:

	Boekwaarde		Reële waarde	
	2017	2016	2017	2016
Financiële activa				
Geldmiddelen	1.216	993	1.216	993
Investerings in geassocieerde deelnemingen	976	991	976	991
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	252	253	252	253
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	13.237	10.831	13.237	10.831
Overige	149	149	149	149
Financiële verplichtingen				
Hypothecaire leningen	9.572	11.841	9.572	11.841
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)	136.125	–	136.125	–
Financiering leaseauto's	17.520	148.230	17.520	148.230
Kredietinstellingen	45.580	59.653	45.580	59.653
Financiering gebruikte personenauto's	50.912	42.170	50.912	42.170
Financiering verhuurvloot	36.098	31.080	36.098	31.080
Overige financieringen	8.325	5.883	8.325	5.883
Derivaten	285	992	285	992

De deelnemingen van SternPartners B.V. waarin Stern Groep N.V. geen invloed van betekenis heeft, worden gewaardeerd op dezelfde wijze als de geassocieerde deelnemingen, tegen de equity methode.

De reële waarde van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. is gebaseerd op een extern waarderingsrapport per 31 december van het voorgaande jaar, rekening houdend met bijzondere ontwikkelingen in het huidige boekjaar. De reële waarde van de leningen onder de overige financiële activa is berekend onder toepassing van de markttrente.

De reële waarde van de derivaten en opgenomen leningen is berekend door het contant maken van de verwachte toekomstige kasstromen tegen de geldende markttarieven. De financiering vindt grotendeels plaats op basis van een korte termijn rente zodat de boekwaarde de reële waarde van de financiële verplichtingen benadert.

Stern Groep N.V. gebruikt de volgende drie niveaus voor de indeling en toelichting van financiële instrumenten welke op reële waarde worden gewaardeerd:

- Niveau 1 : prijsnoteringen in actieve markten;
- Niveau 2 : waarderingstechnieken waarbij de input kan worden afgeleid van waarneembare markten;
- Niveau 3 : waarderingstechnieken waarbij de input niet kan worden afgeleid van waarneembare markten.

De volgende tabel toont de financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde ingedeeld naar waarderingniveau:

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
31-12-2017				
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	–		13.237	13.237
Derivaten		(285)	–	(285)
31-12-2016				
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.			10.831	10.831
Derivaten	–	(992)	–	(992)

Het verloop van de financiële instrumenten in niveau 3 in het boekjaar was als volgt:

	Niveau 3	Totaal
Niveau 3	2017	2016
Saldo 1 januari	10.831	11.126
Aankoop certificaten Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	500	–
Reële waardemutaties	1.906	(295)
Saldo 31 december	13.237	10.831

27 Crediteuren

Onder deze post zijn mede opgenomen de door autofabrikanten ter beschikking gestelde kredietfaciliteiten in het kader van de uitvoering van de onderliggende dealercontracten. Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteiten is pandrecht verstrekt op de gefinancierde personenauto's, bedrijfswagens, onderdelen en accessoires. De rentepercentages zijn gebaseerd op Euribor tarieven met een opslag.

28 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De onder deze post begrepen te betalen loonheffingen bedraagt per 31 december 2017 € 3,1 miljoen (2016: € 2,7 miljoen), de te betalen omzetbelasting € 0,6 miljoen (2016: € 1,1 miljoen) en de te betalen vennootschapsbelasting € 0,4 miljoen (2016: € 0,8 miljoen).

29 Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden zijn inclusief € 5,9 miljoen aan personeelsbeloningen (2016: € 6,1 miljoen). Tevens is hieronder opgenomen het kortlopende deel van de vooruitontvangen bedragen uit lease en verhuur van € 1,2 miljoen (2016: € 1,0 miljoen). De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit per balansdatum vooruitontvangen bedragen van klanten en importeurs.

30 Toelichting bij het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijzigingen in liquide middelen. Bij het opstellen van dit overzicht wordt uitgegaan van een vergelijking van de beginbalans en eindbalans. Vervolgens worden de wijzigingen die niet tot een kasstroom hebben geleid zoals acquisities en bijzondere waardeverminderingen geëlimineerd. Wijzigingen in het werkkapitaal kunnen grotendeels worden ontleend aan het wijzigingsoverzicht van de betreffende balansposten, rekening houdend met mutaties als gevolg van de geacquireerde en verkochte bedrijven (toelichting 3). In toelichting 25 is een aansluiting op genomen tussen de mutaties van rentedragende leningen en het kasstroomoverzicht.

31 Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's

Financiële instrumenten en risicobeleid Het renteprofiel van de financiële verplichtingen, na rekening te hebben gehouden met de daarvoor afgesloten dekkingstransacties, is als volgt:

	2017	2016
Verplichtingen met variabele rente	40.026	63.607
Verplichtingen met vaste rente	264.106	235.250
	304.132	298.857
Verplichtingen met vaste rente		
Gewogen gemiddelde rentevoet (%)	1,8	2,0
Gewogen gemiddelde looptijd (jaren)	2,6	3,3

De rentepercentages voor de financiële verplichtingen zijn voornamelijk gebaseerd op Euribor (toelichting 23). Per 31 december 2017 heeft Stern Groep N.V. een aantal contracten voor renteswaps uitstaan voor een totaalbedrag van € 264,1 miljoen (2016: € 235,3 miljoen). De renteswaps zijn afgesloten om verplichtingen met variabele rentepercentages om te zetten in verplichtingen met vaste rentepercentages. De resterende looptijd van de rente-swaps is gemiddeld 31 maanden (2016: 40 maanden), met een gewogen gemiddeld renteniveau, inclusief de opslag van de betreffende verplichting, van 1,8% (2016: 2,0%).

De belangrijkste financiële instrumenten (buiten derivaten) van Stern Groep N.V. omvatten bankleningen en -kredieten, financiële lease- en huur/koopovereenkomsten, geldmiddelen en kas-equivalenten. De belangrijkste doelstelling van deze financiële instrumenten is het aantrekken van financiering voor de bedrijfsactiviteiten. Stern Groep N.V. heeft verschillende andere financiële activa en passiva, zoals handelsvorderingen en -schulden, die direct voortkomen uit de bedrijfsactiviteiten. Stern Groep N.V. doet tevens transacties met renteswaps. Het doel daarvan is het beperken van de renterisico's die Stern Groep N.V. loopt met betrekking tot haar bedrijfsactiviteiten en financieringsbronnen. In principe handelt Stern Groep N.V. niet in financiële instrumenten en heeft dit ook niet gedaan gedurende het boekjaar.

De belangrijkste risico's die voortvloeien uit de financiële instrumenten van Stern Groep N.V. zijn rente- en kredietrisico's. De Directie beoordeelt en geeft haar goedkeuring voor het beleid ten aanzien van de beperking van deze risico's.

Renterisico Stern Groep N.V. streeft ernaar om de risico's voortvloeiende uit de operationele activiteiten en de financiering daarvan te beperken. Het renterisico ten aanzien van de impliciete rentevoet in de operationele leaseovereenkomsten (renteontvangsten) en de rentebetalingen op de corresponderende leasefinanciering is ingedekt door middel van renteswaps. Na eerste verwerking worden deze instrumenten tegen marktwaarde (per 31 december 2017 bedroeg deze € 0,3 miljoen negatief en per 31 december 2016 € 1,0 miljoen negatief) gewaardeerd. Uit het navolgende overzicht blijkt de boekwaarde van de renteswaps per 31 december 2017 waarop hedge accounting wordt toegepast.

Inzake	2017			2016		
	Nominale waarde	Boekwaarde	Marktwaarde	Nominale waarde	Boekwaarde	Marktwaarde
Hypothecaire leningen	12.000	50	50	12.000	(62)	(62)
Financiering leaseauto's	156.106	150	150	127.250	(152)	(152)
Kredietinstellingen	60.000	(1)	(1)	60.000	34	34
Financiering gebruikte personenauto's	36.000	(483)	(483)	36.000	(812)	(812)
Totaal 31 december	264.106	(284)	(284)	235.250	(992)	(992)

De reële waarde van de renteswaps is bepaald op basis van de marktrente per 31 december 2017 respectievelijk 2016. Op deze afdekkingen wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De afdekkingen van de toekomstige kasstromen is beoordeeld als effectief en een niet-gerealiseerd positief resultaat van € 0,7 miljoen (2016: € 0,7 miljoen positief) met een uitgestelde belastingpost van € 0,2 miljoen (2016: € 0,2 miljoen). Het resultaat betreffende het afdekkingsinstrument is in 2017 en 2016 gemuteerd in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Het ineffektieve gedeelte van de swaps is nihil (2016: nihil). Uit de swap-overeenkomsten vloeien geen margin verplichtingen voort.

Naast de hierboven genoemde renteswaps heeft de vennootschap met een hoofdsom van € 3,1 miljoen rente-swaps afgesloten met een looptijd tot medio 2018. Op deze renteswaps wordt geen hedge accounting toegepast. De boekwaarde van deze swaps was per 31 december 2017 € 0,1 miljoen negatief (2016: € 0,1 miljoen negatief). Dit bedrag is opgenomen onder de overige schulden.

Kredietrisico Stern Groep N.V. handelt alleen met kredietwaardige derden. Het beleid binnen Stern Groep N.V. is dat alle klanten die tegen betaling op termijn wensen te handelen, aan kredietverificatie procedures worden onderworpen. Bovendien worden de openstaande saldi continu bewaakt, opdat Stern Groep N.V. geen grote risico's loopt met betrekking tot dubieuze debiteuren. Op de overige financiële activa van Stern Groep N.V., die bestaan uit geldmiddelen en kas-equivalenten, voor verkoop beschikbare financiële activa en bepaalde derivaten, wordt kredietrisico gelopen voor zover de tegenpartij in gebreke blijft tot maximaal het bedrag van de boekwaarde van deze instrumenten.

Aangezien Stern Groep N.V. slechts met kredietwaardige derden handelt is er geen noodzaak voor onderpand.

Liquiditeitsrisico Stern Groep N.V. heeft het beheer over de liquiditeiten en directe kredietfaciliteiten geconcentreerd bij een beperkt aantal bancaire instellingen. In verband daarmee zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht in cashpool-arrangementen en wordt de maximale kredietruimte per werkmaatschappij centraal bewaakt.

Renterisico De volgende tabel toont de gevoeligheid van het resultaat voor belasting van Stern Groep N.V. (door het effect van de variabel rentende leningen) als mede voor het eigen vermogen (door het effect van de waardering van de renteswaps) voor een mogelijke verandering in de Euribor-rentetarieven, waarbij alle overige variabelen constant zijn gehouden.

	Rentestijging of -daling in basispunten	Effect op resultaat voor belasting	Effect op eigen vermogen
Boekjaar 2017	+100	(400)	4.817
	-100	400	(4.817)
Boekjaar 2016	+100	(636)	3.052
	-100	636	(3.052)

Kapitaalbeheer Het primaire doel van het kapitaalbeheer van Stern Groep N.V. is de instandhouding van een goede kredietwaardigheid en een gezonde solvabiliteit als ondersteuning van de activiteiten van Stern Groep N.V. en om de aandeelhouderswaarde te optimaliseren. Stern Groep N.V. beheert haar kapitaalstructuur en past die bij wijzigingen in de economische omstandigheden aan. Om de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen, kan Stern Groep N.V. de dividendbetaling aan aandeelhouders aanpassen, kapitaal aan aandeelhouders terugbetalen of nieuwe aandelen uitgeven. In de boekjaren 2017 en 2016 zijn in de doelstellingen, het beleid en de processen geen wijzigingen aangebracht.

Stern Groep N.V. bewaakt haar kapitaal met behulp van een solvabiliteitsratio, zijnde het geconsolideerd eigen vermogen gedeeld door het totaal vermogen. Inzake de securitisatiefaciliteit, de financiering van leaseauto's en de faciliteiten van kredietinstellingen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingratio (zie toelichting 25).

32 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Langlopende huurverplichtingen Door Stern Groep N.V. zijn langlopende huurovereenkomsten met derden afgesloten voor periodes van één tot zestien jaar. Op grond van deze overeenkomsten heeft Stern Groep N.V. de volgende huurverplichtingen:

	2017	2016
< 1 jaar	18.500	19.200
1-5 jaar	59.600	61.200
> 5 jaar	75.000	74.600
	153.100	155.000

Ten behoeve van verhuurders heeft Stern Groep N.V. een bankgarantie afgegeven van € 3,7 miljoen (2016: € 4,0 miljoen).

Economische voorraadpositie Stern Groep N.V. heeft per balansdatum terugkoopverplichtingen voor 687 auto's uitstaan ten bedrage van € 10,9 miljoen (2016: 661 auto's en € 11,4 miljoen). Deze verplichtingen vervallen binnen twee jaar. Uit hoofde van geschatte verliezen op terugkoopverplichtingen en de afwikkeling daarvan is een bedrag van € 0,2 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden (2016: € 0,3 miljoen).

Indien importeurs nog niet alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's ten aanzien van nieuwe personenauto's en bedrijfswagens aan Stern Groep N.V. hebben overgedragen, worden deze voertuigen nog niet in de balans opgenomen. De economische voorraadpositie van voertuigen, die door importeurs zijn of nog worden geleverd, bedraagt per 31 december 2017 € 59,1 miljoen (2016: € 56,9 miljoen).

33 Informatie over verbonden partijen

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., heeft via zijn persoonlijke holding, Merel Investments B.V., een belang van 12,3% in Stern Groep N.V. (2016: 17,6%).

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van Kluut Vastgoed B.V. (middellijk belang van 50%). Door Stern Groep N.V. wordt één pand gehuurd van Kluut Vastgoed B.V. De totale huursom over 2017 bedraagt € 114.000 (2016: € 112.000).

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., was tot en met 21 april 2017 lid van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (www.bovemij.nl). Stern Groep N.V. heeft een belang van 5,06% in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (2016: 5,03%).

Door Bovemij Verzekeringsgroep N.V. is in 2012 een lening van € 0,4 miljoen verstrekt aan Coöperatie Mango Mobility Services. De rente bedraagt 4%. Het restant van deze lening is in 2017 geheel afgelost (2016: € 0,1 miljoen).

34 Beloning Directie en Raad van Commissarissen

De beloning van de leden van de Directie bestaat uit een vast bruto jaarsalaris met een pensioenbijdrage, aangevuld met een variabel deel van maximaal 33% van het vaste bruto jaarsalaris, indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan.

Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Winst- delingen en bonus- betalingen	Pensioenen	Totaal
Jaar 2017				
Ir. H.H. van der Kwast	606.000	56.700	20.878	683.578
A.A. Swijter	327.432	35.000	13.624	376.056
Totaal	933.432	91.700	34.502	1.059.634
Jaar 2016				
Ir. H.H. van der Kwast	606.000	232.650	25.781	864.431
A.A. Swijter (vanaf 1-6-2016)	191.000	52.500	8.681	252.181
Totaal	797.000	285.150	34.462	1.116.612

In 2017 is de bonusreservering over 2017 verantwoord, die in 2018 wordt uitgekeerd. In 2016 is de bonusbetaling over 2015 verantwoord, alsmede de bonusreservering over 2016 die in 2017 is uitgekeerd. In de periodiek betaalbare beloningen van de Directie is een compensatie opgenomen van € 147.000 (2016: € 136.000) voor de versoering van de pensioenopbouw vanaf 1 januari 2015.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2017 waren:

- het conform begroting 2017 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op het eigen vermogen en cashflow;
- het verder uitbouwen van Stern Mobility Solutions, het uitbreiden en integreren van Stern Car Services en het verder reduceren van de kosten;
- het behalen van targets op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, management development en personeelsbestand.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen over boekjaar 2017 zijn slechts ten dele behaald. Dit zal door de Raad van Commissarissen formeel worden bekrachtigd na vaststelling van de jaarrekening 2017 op 9 mei 2018.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2018 zijn:

- Het conform begroting 2018 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op eigen vermogen en cashflow;
- Het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Fast Forward;
- Het behalen van targets op het gebied van organisatie ontwikkeling.

Bij het formuleren en vaststellen van de bezoldiging van de Directie, zijn door de Raad van Commissarissen scenarioanalyses gemaakt, zoals opgenomen in best practice bepaling II.2.1. uit de Corporate Governance Code.

Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Beloningen Audit Committee	Totaal 2017	Totaal 2016
D.R. Goeminne	40.000	10.000	50.000	50.000
Mr. M.E.P. Sanders	32.000	10.000	42.000	42.000
A. Roggeveen	32.000	–	32.000	32.000
Mr. S.G. Brummelhuis	32.000	–	32.000	20.400
Mr. Drs. P.P.M. Nielen (vanaf 21-12-2017)	–	–	–	–
Totaal	136.000	20.000	156.000	144.400

Aandelenbezit Directie

	2017	2016
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	700.000	1.000.000
A.A. Swijter	–	–

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2017	2016
D.R. Goeminne	25.000	25.000
Mr. M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen	–	–
Mr. S.G. Brummelhuis	–	–
Mr. Drs. P.P.M. Nielen (vanaf 21-12-2017)	–	–

Er zijn geen optierechten, leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de leden van de Directie van Stern Groep N.V. en/ of leden van de Raad van Commissarissen.

35 Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke noemenswaardige invloed hebben op de jaarrekening 2017.

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

	2017	2016
Netto-omzet	-	-
Kostprijs van de omzet	-	-
Brutowinst	-	-
Overige baten	-	-
Personeelskosten	(3.459)	(3.330)
Afschrijving immateriële vaste activa	(6)	(7)
Overige bedrijfskosten	(413)	(335)
Bedrijfsresultaat	(3.878)	(3.672)
Resultaat deelnemingen	10.894	14.315
Financiële baten en lasten	(644)	(331)
Resultaat voor belastingen	6.372	10.312
Belastingen resultaat	1.127	1.036
Resultaat na belastingen	7.499	11.348

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke balans per 31 december

	<i>Toelichting</i>	31 december 2017	31 december 2016
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Overige vaste bedrijfsmiddelen		5	12
Financiële vaste activa	3		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		200.208	189.314
Overige deelnemingen		149	149
		<u>200.357</u>	<u>189.463</u>
Vaste activa		200.362	189.475
Vlottende activa			
Overige vorderingen en overlopende activa		29	36
Liquide middelen		5	5
		<u>34</u>	<u>41</u>
Totaal activa		200.396	189.516
Eigen vermogen	4		
Geplaatst kapitaal		593	593
Agioreserve		114.734	114.734
Overige reserves		33.740	27.772
Herwaarderingsreserve		4.688	2.252
Onverdeeld resultaat		5.593	11.643
		<u>159.348</u>	<u>156.994</u>
Kortlopende schulden			
Rentedragende leningen		34.936	23.802
Schulden aan groepsmaatschappijen		3.871	6.197
Belastingen en premies sociale verzekeringen		100	102
Overige schulden en overlopende passiva		935	1.392
Latente belastingschuld		1.206	1.029
		<u>41.048</u>	<u>32.522</u>
Totaal passiva		200.396	189.516

Verslag
RvB

Deelgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld op basis van Titel 9 Boek 2 BW waarbij gebruik wordt gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de IFRS-waarderingsgrondslagen toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling Voor de grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de grondslagen zoals die in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en die eveneens gelden voor de vennootschappelijke jaarrekening, tenzij anders vermeld.

Deelnemingen De deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. De verslagdata van de groepsmaatschappijen zijn gelijk aan die van Stern Groep N.V. De grondslagen voor financiële verslaggeving zijn voor soortgelijke transacties en gebeurtenissen in vergelijkbare omstandigheden in overeenstemming met die van Stern Groep N.V.

2 Materiële vaste activa

	Overige vaste bedrijfs- middelen
Aanschaffingswaarde	
Saldo 1 januari 2016	103
Investeringen 2016	–
Saldo 1 januari 2017	103
Investeringen 2017	–
Saldo 31 december 2017	103
Cumulatieve afschrijvingen	
Saldo 1 januari 2016	84
Afschrijvingen 2016	7
Saldo 1 januari 2017	91
Afschrijvingen 2017	7
Saldo 31 december 2017	98
Boekwaarde 31 december 2017	5
Boekwaarde 31 december 2016	12
Geschatte economische levensduur	5 jaar

3 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	189.314	149	189.463
Resultaat boekjaar	10.894	–	10.894
Boekwaarde 31 december 2017	200.208	149	200.357

Onder de deelnemingen in groepsmaatschappijen is opgenomen het 100% belang in Stern Facilitair B.V. te Purmerend, de houdstermaatschappij van alle overige groepsmaatschappijen.

4 Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

De gehele agio reserve is aan te merken als fiscaal gestort agio.

5 Overige toelichtingen

Voorwaardelijke activa en verplichtingen Stern Groep N.V. heeft zich ten behoeve van de op pagina 90 vermelde groepsmaatschappijen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden, inclusief belastingen, die voortvloeien uit rechtshandelingen van de groepsmaatschappijen conform artikel 403 van Titel 9, Boek 2 BW.

Beloning Directie en Commissarissen Voor de beloning van Directie en Commissarissen wordt verwezen naar toelichting 34 uit de geconsolideerde jaarrekening 2017.

Accountantskosten Voor de accountantskosten wordt verwezen naar toelichting 8 uit de geconsolideerde jaarrekening 2017.

Aantal werknemers Het aantal personeelsleden, inclusief de Directie, bedraagt per 31 december 2017: 9 (2016: 10).

Amsterdam, 7 maart 2018

De Directie

Ir. H.H. van der Kwast
A.A. Swijter

De Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne
Mr. M.E.P. Sanders
A. Roggeveen MSc
Mr. S.G. Brummelhuis
Mr. Drs. P.P.M. Nielen

Overige gegevens

Statutaire winstverdeling

Artikel 38

1. Van de winst zal de Directie, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, zoveel reserveren als hij nodig oordeelt. Voorzover de winst niet met toepassing van de vorige zin wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan de aandeelhouders in verhouding van hun bezit aan aandelen.

De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voorzover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserve die krachtens de wet moet worden aangehouden.

Artikel 39

1. Winstuitkeringen zijn betaalbaar vier weken na vaststelling, tenzij de Algemene Vergadering daartoe op voorstel van de Directie een andere datum bepaalt.
2. Winstuitkeringen die binnen vijf jaren, nadat zij opeisbaar zijn geworden, niet in ontvangst zijn genomen, vervallen aan de vennootschap.
3. Besluiten van de Algemene Vergadering tot gehele of gedeeltelijke opheffing van reserves behoeven de goedkeuring van de Directie en Raad van Commissarissen, onverminderd het bepaalde in lid 6.
4. De Directie kan, onder voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, een tussentijdse winstuitkering uitkeren, met inachtneming van het bepaalde in artikel 105, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.
5. De Algemene vergadering kan, mits op voorstel van de Directie en na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besluiten dat winstuitkeringen op aandelen geheel of gedeeltelijk in de vorm van aandelen in het kapitaal van de vennootschap zullen worden uitgekeerd.
6. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Dividend

In de Algemene Vergadering van 9 mei 2018 zal evenals vorig jaar en in lijn met het dividendbeleid een dividend per aandeel worden voorgesteld van in totaal € 1,00 (2016: € 1,00) in contanten per aandeel, op basis van de oversolvabiliteit per 31 maart 2018. Het dividend is betaalbaar op 7 juni 2018 en zal onder aftrek van het interim-dividend van € 0,25 per aandeel, dat op 22 december 2017 is uitgekeerd, worden uitbetaald. De oversolvabiliteit per 31 maart 2018 zal naar verwachting ruim toereikend zijn.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Stern Groep N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stern Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2017 en van het resultaat en de kasstromen over 2017 in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2017;
- de volgende overzichten over 2017: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Stern Groep N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verslag
RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

Materialiteit

Materialiteit	€ 1.800.000 (2016: € 1.880.000)
Toegepaste benchmark	1% van de brutowinst
Nadere toelichting	<p>Het resultaat voor belastingen alsmede het bedrijfsresultaat van Stern Groep kennen de afgelopen jaren een grote volatiliteit. Daarom achten wij deze niet geschikt als basis voor de bepaling van de materialiteit.</p> <p>Wij achten de brutowinst als benchmark het meest passend voor Stern Groep. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend:</p> <ul style="list-style-type: none">• Belangrijke prestatie indicator voor Stern Groep en haar stakeholders; en• Meer stabiele ontwikkeling zonder grote fluctuaties.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 90.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole Stern Groep N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stern Groep N.V.

Bepalend voor de scoping zijn het feit dat de activiteiten van Stern in Nederland plaatsvinden, de organisatorische inrichting van activiteiten van Stern naar onder meer lease- en dealerbedrijven, de omvang en/of het risicoprofiel van de overige groeps-onderdelen en activiteiten en dat bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen grotendeels op dezelfde wijze binnen de verschillende dealerbedrijven plaatsvinden. Dit houdt in dat de dealerbedrijven niet afzonderlijk worden gecontroleerd, maar dat de controle van de dealerbedrijven als één component wordt beschouwd, naast de lease- en overige activiteiten. Indien bij bedrijven afwijkingen van de standaard interne beheersing aanwezig zijn, hebben wij daar in de controle rekening mee gehouden. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden 100% van de totale activa, de brutowinst en de omzet van de groep.

Alle werkzaamheden bij de groepsonderdelen en op groepsniveau zijn door hetzelfde controleteam uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen en het audit comité gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
Waardering goodwill Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 "Waarderingsgrondslagen" en punt 13 "Immateriële vaste activa".		
<p>De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt beschouwd als een kernpunt in de controle, omdat dit aanzienlijke onzekerheden met zich meebrengt ten aanzien van de inschatting van toekomstige kasstromen en de bepaling van de disconteringsvoet. Hierbij worden aannames gedaan ten aanzien van toekomstige ontwikkeling van de marge, de omzet en de markt in zijn algemeenheid.</p>	<p>De door ons verrichte controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met de begroting 2018 en de outlooks 2019 en 2020, zoals goedgekeurd door het bestuur en raad van commissarissen.</p> <p>Voor de beoordeling van de gehanteerde disconteringsvoet en methodiek hebben wij gebruik gemaakt van een waarderingsdeskundige van EY.</p> <p>Ook hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake de impairment test, in het bijzonder betreffende veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de gehanteerde groeivoet van de diverse omzetstromen en de disconteringsvoet (WACC). Wij hebben getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.</p>	<p>Wij achten de belangrijkste aannames van management die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen en de disconteringsvoet aanvaardbaar.</p> <p>Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de impairment test toereikend. Deze geeft voldoende inzicht in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.</p>

- Verslag RvB
- Dealgroep Stern
- Stern Mobility Solutions
- Stern Car Services
- Verslag RvC
- MVO-Verslag

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
Waardering latente belastingvordering Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 "Waarderingsgrondslagen" en punt 11 "Winstbelasting".		
<p>De waardering van de latente belastingvordering uit hoofde van compensabele verliezen is gebaseerd op de verwachte toekomstige fiscale winsten.</p> <p>Met de Belastingdienst is overeengekomen dat de fiscale goodwill uit hoofde van het tijdelijke verschil betreffende de fiscale eenheid Stern Leasing over een periode van 20 jaar (ultimo 2017 resteren nog 17 jaren) ten laste van het fiscale resultaat moet worden gebracht, waarbij de afschrijving afhankelijk is van vooraf gedefinieerde minimale fiscale winsten.</p> <p>Wij hebben de waardering van de latente belastingvorderingen als een kernpunt van de controle aangemerkt, omdat het inschattingsproces complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen. Deze veronderstellingen worden sterk beïnvloed door verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden.</p>	<p>Wij hebben kennis genomen van de gemaakte afspraken met de Belastingdienst inzake de minimaal vereiste fiscale winst betreffende de fiscale eenheid Stern Leasing en de bepalingen omtrent de fiscale afschrijving van goodwill.</p> <p>Daarnaast hebben wij de realiseerbaarheid van de actieve belastinglatentie uit hoofde van verliescompensatie en fiscale afschrijvingen gecontroleerd.</p> <p>Onze controleaanpak omvatte onder andere een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige fiscale winsten. Deze aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de begroting 2018 en outlooks 2019 en 2020. Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van belastingdeskundigen van EY.</p>	<p>Wij achten de belangrijkste aannames van management die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige fiscale winsten en daarmee de waardering van de latente belastingvordering aanvaardbaar.</p> <p>Daarnaast achten wij de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake de realiseerbaarheid van de actieve belastinglatentie uit hoofde van verliescompensatie en het tijdelijke verschil toereikend en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen.</p>

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
Financiering, convenanten en securitisatiefaciliteit Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 25 "Rentetragende leningen".		
<p>De beschikbaarheid van voldoende financiering en het toetsen of kan worden blijven voldaan aan de minimaal te realiseren ratio's zoals opgenomen in de financieringsovereenkomsten is significant voor onze controle. Deze toets is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het management.</p> <p>Deze veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen, zoals de schatting van verwachte toekomstige kasstromen, geprognosticeerde verkopen, resultaten en marges uit de operationele activiteiten.</p> <p>De schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen.</p> <p>In 2017 heeft een herfinanciering plaatsgevonden van de leaseportefeuille door middel van een securitisatiefaciliteit. Dit heeft tot gevolg dat het hiervoor opgerichte special purpose vehikel (SPV) Zwaanlease B.V. door Stern wordt geconsolideerd. Daarnaast heeft deze herfinanciering gevolgen voor de risicoverdeling tussen Stern en de betrokken partijen.</p>	<p>De door ons verrichte controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit het vaststellen in hoeverre de onderneming voldoet aan de in de financieringsovereenkomsten opgenomen ratio's.</p> <p>Onze controleaanpak omvat onder meer een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige kasstromen. Wij hebben de aannames getoetst op redelijkheid en op consistentie met de begroting 2018 en de outlooks 2019 en 2020.</p> <p>Wij hebben specifiek vastgesteld of er indicaties zijn dat de banken niet bereid zijn hun financiering te continueren en/of de groei van de leasevloot niet te financieren.</p> <p>Wij hebben kennis genomen van de documentatie omtrent de herfinanciering en de onderbouwing tot consolidatieplicht getoetst. Voorts hebben wij vastgesteld dat de risicoverdeling en de gewijzigde financiering toereikend is toegelicht in de jaarrekening.</p>	<p>Wij achten de belangrijkste aannames van management die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige kasstromen aanvaardbaar.</p> <p>Daarnaast achten wij de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake het voldoen aan de in de financieringsovereenkomsten opgenomen ratio's toereikend. De toelichtingen geven voldoende inzicht in de gehanteerde veronderstellingen.</p> <p>Wij achten de opgenomen toelichting en overwegingen met betrekking tot het consolideren van Zwaanlease B.V. toereikend. Dit geldt eveneens ten aanzien van de toelichting omtrent de gewijzigde financiering en de risico's.</p>

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
Sale and leaseback transacties panden Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 "Waarderingsgrondslagen", punt 6 "Overige baten" en punt 14 "Materiële vaste activa".		
<p>De vennootschap heeft gedurende het boekjaar twee panden in de vorm van een sale en leaseback transactie aan een derde verkocht. Vanaf het moment van verkoop huurt Stern de panden terug voor een periode van respectievelijk 15 jaar en 20 jaar. De vennootschap heeft deze transactie als operational lease geclassificeerd.</p> <p>De voornaamste schattingen om te komen tot de classificatie operational of financial lease betreffen de beoordeling van de economische levensduur van het pand en de gehanteerde assumpties bij de contante waardebepaling van de minimale leasebetalingen ten opzichte van de reële waarde van het leaseobject.</p> <p>Wij hebben dit als kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de impact van deze transactie op het resultaat.</p>	<p>Wij hebben ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de beoordeling en de redelijkheid van de aannames van de voornaamste schattingen alsmede de verklaring voor de omvang van de verantwoorde bate in het boekjaar.</p> <p>Onze voornaamste controlewerkzaamheden betroffen het beoordelen van het geheel van de contractvoorwaarden op basis van de geldende verslaggevingsregels, het vaststellen van de juistheid van de gehanteerde impliciete rentevoet, het beoordelen van de redelijkheid van de gehanteerde restwaarde van de gebouwen, de marktconformiteit van de gehanteerde huur, de redelijkheid van de verwachte onderhoudskosten en de verklaring voor de bate binnen één jaar.</p>	<p>Wij achten de belangrijkste aannames van management die ten grondslag liggen aan de voornaamste schattingen alsmede de achtergrond van de omvang van de bate uit hoofde van de sale en leaseback transactie aanvaardbaar.</p>

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het algemene verslag;
- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- het maatschappelijk verantwoord ondernemen verslag.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Stern Groep N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2003 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

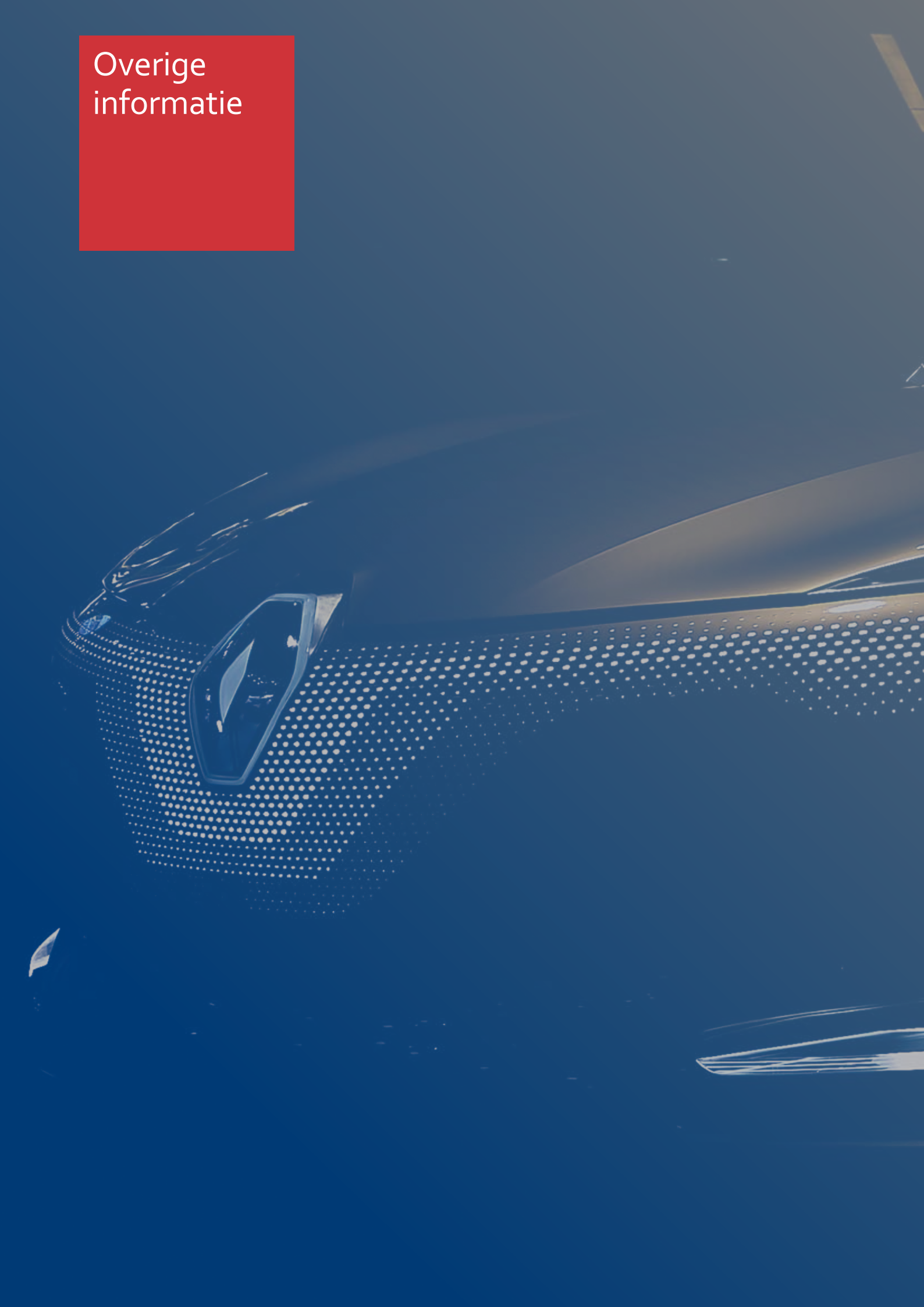
Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

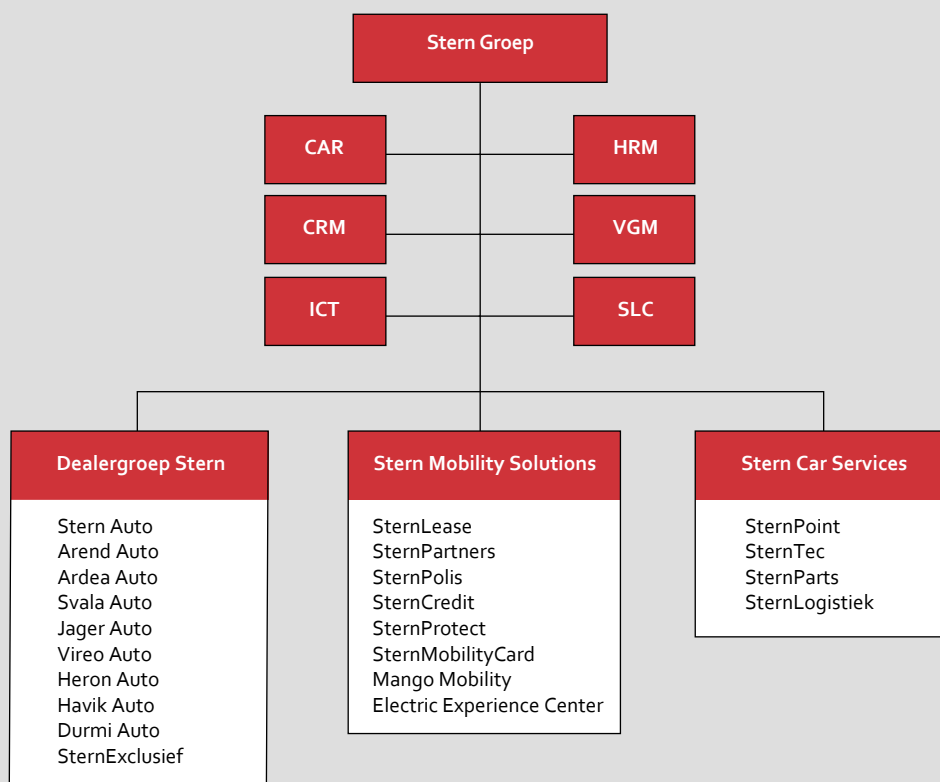
Groningen, 7 maart 2018

Ernst & Young Accountants LLP
J.J. Kooistra RA

Overige
informatie



Organisatiestructuur



Stern Groep wordt geleid door de Directie die bestaat uit Henk van der Kwast en Arthur Swijter. De Directie draagt verantwoordelijkheid voor het algemeen beleid, de financiering en de strategie van de groep. Directie en Raad van Commissarissen worden ondersteund door Marie-Julie Talens, die optreedt als secretaris van de vennootschap. De Directie vormt samen met Loes van Dalen, Bastiaan Geurts, Finus Porsius, Rob Visser en Arnaud Zuijendorp het Directieteam.

Stern CAR staat voor controlling, analysis en reporting. Stern CAR verzorgt de maand-, kwartaal- en jaarrapportages van de groep, coördineert met de accountant de jaarlijkse audit, is het eerste aanspreekpunt voor financiële en fiscale aangelegenheden en coördineert het cash management. Daarnaast worden proces- en beheerverbeteringen begeleid, waaronder programma's voor het verbeteren van de werkplaatsproductiviteit en voor het optimaliseren van het gebruik van werkkapitaal. Als zich acquisitiekansen voordoen wordt Stern CAR ingezet voor due diligence-werkzaamheden. Stern CAR wordt geleid door Finus Porsius (groepscontroller).

Stern CRM bewerkt de grootzakelijke markt met alle producten en diensten van Stern en vormt de verbinding tussen de grote leasemaatschappijen en de groepsmaatschappijen van Stern. Stern CRM staat voor communicatie, relatiebeheer en marketing en neemt ook de organisatie en de coördinatie van de (data)marketing en communicatie van de gehele groep voor zijn rekening. Stern CRM wordt geleid door Bastiaan Geurts (directeur).

Stern HRM ontwikkelt en formuleert HRM-strategieën, -beleid en -procedures, coördineert en heeft de leiding over de implementatie van HRM-beleid en -procedures voor de gehele groep. Stern HRM heeft tevens een toezichhoudende rol, vooral bij het naleven van de vastgestelde procedures en kwaliteitsnormen, en is verantwoordelijk voor optimaal werkende HRM-systemen en -processen. Stern HRM ondersteunt, adviseert en faciliteert voorts het primaire proces op personeelsgebied bij de decentrale personeelsafdelingen van de groep. Stern HRM wordt geleid door Loes van Dalen (directeur).

Stern ICT zorgt ervoor dat de ICT-omgeving en -dienstverlening functioneel, consistent en betrouwbaar zijn en dat de ICT-kosten actief worden bewaakt. Onder ICT wordt verstaan de computer- en communicatiehardware en -infrastructuur van Stern. Stern ICT houdt zich tevens bezig met verdere professionalisering van de ICT van de groep, waaronder beveiliging, cloudoplossingen en data continuity. Stern ICT wordt geleid door Richard Moeliker (ICT-manager).

Stern SLC staat voor secretariaat, legal & compliance. Stern SLC heeft een adviserende, coördinerende en ondersteunende rol bij uiteenlopende juridische vraagstukken van zowel de Directie als de werkmaatschappijen van Stern. Stern SLC is tevens het aanspreekpunt voor alle compliancegerelateerde vraagstukken binnen de groep en ziet toe op de naleving van reglementen. Tot slot voert Stern SLC het secretariaat van de vennootschap. Stern SLC wordt geleid door Marie-Julie Talens (bedrijfsjurist/secretaris van de vennootschap).

Stern VGM verzorgt het beheer van de eigen en gehuurde vastgoedportefeuille van Stern. De werkzaamheden variëren van regulier onderhoud tot het opstellen van meerjarenonderhoudsplannen, van het coördineren van verbouwingen tot het begeleiden van complete nieuwbouwprojecten. Stern VGM ondersteunt en coördineert alle huisvestings- en bouwtechnische zaken van de groep en onderhoudt de contacten met de betrokken externe leveranciers. Stern VGM wordt geleid door Paul Snelting (vastgoedmanager).

Dealgroep Stern vertegenwoordigt 21 veelal toonaangevende merken en omvat thans circa 85 verkoop- en servicepunten. Het directieteam wordt gevormd door Arnoud Zuijndorp (directeur), Huub van den Brule, Gerrit Klock, Matthieu Snel, Rob Visser en Finus Porsius.

Stern Mobility Solutions richt zich uitsluitend op automerkonafhankelijke (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten voor zowel middelgrote als kleine bedrijven en particulieren. Tevens beheert het de autodossiers van SternLease, SternPartners, SternRent, SternGarant en de SternMobility Card. Daarnaast maakt sinds 1 januari 2018 Mango Mobility deel uit van Stern Mobility Solutions. De directie wordt gevormd door Marco Vlaar en Arnout Veld.

Stern Car Services streeft naar landelijke dekking voor autoschadeherstel met circa 25 vestigingen onder de naam SternPoint. SternPoint omvat ook de activiteiten van SternTec op het gebied van bedrijfswageninrichting. SternLogistiek en SternParts zijn tevens onderdeel van Stern Car Services. Het directieteam bestaat uit Rob Visser (directeur), Guus Baris en Olivier Hoffmann.

Adressen

per 7 maart 2018

Stern Groep

Stern Groep Pieter Braaijweg 6 Amsterdam

Stern Facilitair

Stern Facilitair Pieter Braaijweg 6 Amsterdam

Exploitatie benzinestations door derden

Lukoil	Schermerhoek 523	Capelle a/d IJssel
TinQ	Vulcanusweg 281	Delft
Lukoil	Newtonweg 20/A	Gorinchem
Lukoil	Zeverijnstraat 18	Hilversum
BP	Rijksweg A20	Nieuwerkerk a/d IJssel
Esso	Abr. Van Rijckevorselweg 75	Rotterdam
Lukoil	Deltalaan 217	Sliedrecht
Gulf	C. van Abkoudestraat 2	Volendam
TinQ	Hogeweyselaan 151	Weesp
Lukoil	Provincialeweg 47	Zaandam

Panden in eigendom

Helderseweg 52	Alkmaar
Bouwtterrein Nijverheidsweg-Noord 98	Amersfoort
Baionen 6	Amsterdam
Bolstoen 12	Amsterdam
Rumpsterweg 27	Bunnik
Vulcanusweg 281-293	Delft
Rietveldenweg 34-36	Den Bosch
Jadelaan 14-20	Hoofddorp
Jadelaan 46	Hoofddorp
Sydneystraat 5	Lijnden
Warmoezenierstraat 17	Naaldwijk
Turbinestraat 2-4	Veenendaal
C. van Abkoudestraat 2	Volendam
Maaslandseweg 4	Wateringen
Hogeweyselaan 151	Weesp
Hogeweg 8	Wormerveer
Oost-Indische Kade 7-9	Wormerveer
Provincialeweg 43	Zaanstad

Deelnemingen

Bovemij	Takenhofplein 2	Nijmegen
---------	-----------------	----------



SternPoint Harderwijk

Dealgroep Stern

Stern 1

Mercedes-Benz/smart

Stern Auto	De Huchtstraat 10	Almere
Stern Auto	Ruimtevaart 30	Amersfoort
Stern Auto	Ouderkerkerlaan 150	Amstelveen
Stern Auto	Donauweg 11	Amsterdam
Stern Auto	Burg. Stramanweg 110	Amsterdam
Stern Auto	Zeverijnstraat 16	Hilversum
Stern Auto	Ringwade 2	Nieuwegein
Stern Auto	Ambachtsstraat 21	Nijkerk
Stern Auto	Galileistraat 15	Veenendaal
Stern Trucks	De Huchtstraat 10	Almere
Stern Trucks	Donauweg 11	Amsterdam
Stern Trucks	Ambachtstraat 21	Nijkerk
Stern Trucks	Eendrachtlaan 300	Utrecht
Stern Trucks	Turbinestraat 2-4	Veenendaal

Stern 2

Renault/Dacia/Nissan

Arend Auto	Nijverheidsweg-Noord 54	Amersfoort
Arend Auto	Donauweg 11	Amsterdam
Arend Auto	Joan Muyskenweg 14	Amsterdam
Arend Auto	Rietveldenweg 36	Den Bosch
Arend Auto	Europalaan 2	Eindhoven
Arend Auto	Nobelstraat 5b	Goirle
Arend Auto	Sprendlingenstraat 12	Oisterwijk
Arend Auto	Griekenweg 29	Oss
Arend Auto	Ampèrestraat 51	Purmerend
Arend Auto	Franciscusdreef 74	Utrecht
Arend Auto	Dragonder 4	Valkenswaard
Arend Auto	Mountbattenweg 6	Veghel
Arend Auto	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Stern 3

Ford

Ardea Auto	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
Ardea Auto	Binderij 1	Amstelveen
Ardea Auto	Mercuriusweg 9	Den Haag
Ardea Auto	Mijlweg 73	Dordrecht
Ardea Auto	Newtonweg 20	Gorinchem
Ardea Auto	Eysinkweg 71	Haarlem
Ardea Auto	Smaragdlaan 5-15	Hoofddorp
Ardea Auto	Prinses Carolinalaan 2	Leidschendam
Ardea Auto	Sydneystraat 11	Lijnden
Ardea Auto	Meer en Duin 72a	Lisse
Ardea Auto	Warmoezenierstraat 21	Naaldwijk
Ardea Auto	Keyserswey 1	Noordwijk
Ardea Auto	Graafstroomstraat 25	Rotterdam
Ardea Auto	Koperstraat 15	Rotterdam
Ardea Auto	Laagjes 4	Rotterdam
Ardea Auto	Deltalaan 217	Sliedrecht
Ardea Auto	Zwaardslotseweg 3	Zoetermeer

Stern 4

Volvo

Svala Auto	De Strubbenweg 8	Almere
Svala Auto	Leidsevaart 576	Haarlem
Svala Auto	Arnoudstraat 3	Hillegom
Svala Auto	Heerenweg 2	Katwijk
Svala Auto	Rietschans 70	Leiderdorp
Svala Auto	Sydneystraat 9	Lijnden
Svala Auto	Nijverheidslaan 1	Weesp
Svala Auto	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Land Rover/Jaguar

Jager Auto	De Trompet 2999	Heemskerk
Jager Auto	Ampèrestraat 59	Purmerend

Alfa Romeo/Fiat/Abarth/Lancia/Jeep/Subaru/Mitsubishi

Vireo Auto	Koraalstraat 3	Alkmaar
Vireo Auto	Nijverheidsweg-Noord 65	Amersfoort
Vireo Auto	Leidsevaart 592	Haarlem
Vireo Auto	Ringveste 4	Houten
Vireo Auto	Ampèrestraat 57	Purmerend

Stern 5

Volkswagen/Audi/Seat/Skoda

Heron Auto	Aambeeldstraat 7	Amsterdam
Heron Auto	De Dolfijn 1	Enkhuizen
Heron Auto	Kaarsenmakerstraat 1	Koog aan de Zaan
Heron Auto	Binnenzeestraat 5-7	Purmerend
Heron Auto	C. van Abkoudestraat 2	Volendam
Heron Auto	De Marowijne 53	Zwaag

Kia

Durmi Auto	Aambeeldstraat 5	Amsterdam
Durmi Auto	Robbekoog 8	Alkmaar
Durmi Auto	De Dolfijn 1	Enkhuizen
Durmi Auto	Van IJsendijkstraat 411	Purmerend
Durmi Auto	Provinciale weg 43	Zaandam
Durmi Auto	De Factorij 5	Zwaag
Havik Auto	Fazantenstraat 71p	Den Helder
Havik Auto	Balkengracht 2	Assen
Havik Auto	Rostockweg 12	Groningen

Opel/Mitsubishi

Havik Auto	Helderseweg 52	Alkmaar
Havik Auto	Gedempt Hamerkanaal 43	Amsterdam
Havik Auto	Balkengracht 2	Assen
Havik Auto	Fazantenstraat 71p	Den Helder
Havik Auto	Rostockweg 12	Groningen
Havik Auto	Hogeweg 8	Wormerveer

Stern occasion outlets

SternPlaza	De Strubbenweg 8	Almere
SternPlaza	Rietveldenweg 36	Den Bosch
SternPlaza	Europalaan 2	Eindhoven
SternPlaza	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Verslag

RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

Stern Mobility Solutions

Autoleasing

SternLease	Helderseweg 52	Alkmaar
SternLease	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
SternLease	Balkengracht 2	Assen
SternLease	Mercuriusweg 9	Den Haag
SternLease	Europalaan 2	Eindhoven
SternLease	Jadelaan 14-20	Hoofddorp
SternLease	Ampèrestraat 71	Purmerend

Wagenparkbeheer

SternPartners	Ampèrestraat 73	Purmerend
---------------	-----------------	-----------

Autoverhuur

SternRent	De Huchtstraat 10	Almere
SternRent	Ruimtevaart 30	Amersfoort
SternRent	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
SternRent	Donauweg 11	Amsterdam
SternRent	Blankenweg 22	Arnhem
SternRent	Balkengracht 2	Assen
SternRent	Belcrumweg 5-7	Breda
SternRent	Rietveldenweg 36	Den Bosch
SternRent	Mercuriusweg 9	Den Haag
SternRent	Fazantenstraat 71p	Den Helder
SternRent	Mijlweg 73	Dordrecht
SternRent	Europalaan 2	Eindhoven
SternRent	Rostockweg 12	Groningen
SternRent	Jadelaan 46	Hoofddorp
SternRent	Ampèrestraat 65	Purmerend
SternRent	Abraham van Stolkweg 130	Rotterdam
SternRent	Laagjes 4	Rotterdam
SternRent	Eendrachtlaan 300	Utrecht
SternRent	Provincialeweg 43	Zaandam
SternRent	Simon Stevinweg 20	Zwolle

E-Mobility

Mango	Einsteinstraat 8A	Almelo
Mango	Goeman Borgesiuslaan 19	Baarn
Mango	Seggelant-Oost 8	Brielle
Mango	Rietveldenweg 36	Den Bosch
Mango	Newtonweg 20	Gorinchem
Mango	it Molelân 8	Grou
Mango	Eysinkweg 71	Haarlem
Mango	Emmalaan 31	Haren
Mango	Laagjes 4	Rotterdam
Mango	Franciscusdreef 74	Utrecht
Mango	De Lierseweg 13	Wateringen
Mango	Hogeweyselaan 151	Weesp

Stern Car Services

Autoschadeherstel

SternPoint	Langs de Werf 1	Amstelveen
SternPoint	Bolstoen 12	Amsterdam
SternPoint	Joan Muyskenweg 14	Amsterdam
SternPoint	Schaafstraat 18a	Amsterdam
SternPoint	Rumpsterweg 27	Bunnik
SternPoint	Moeskampweg 18	Den Bosch
SternPoint	Vlier 16	Geldrop
SternPoint	Wismarweg 34	Groningen
SternPoint	Nobelstraat 4	Harderwijk
SternPoint	Nijverheidsweg 2	Heemstede
SternPoint	Ringveste 2	Houten
SternPoint	Schoepenweg 29	Lelystad
SternPoint	Ambachtsstraat 23	Nijkerk
SternPoint	Netwerk 135	Purmerend
SternPoint	Aristotelesstraat 36	Rotterdam
SternPoint	De Lierseweg 13	Wateringen
SternPoint	Vrijheidsweg 2	Wormerveer
SternPoint	De Corantijn 61	Zwaag

Bedrijfswageninrichting

SternTec	Maaslandseweg 4	Wateringen
----------	-----------------	------------

Auto-onderdelen

SternLogistiek	Donauweg 11	Amsterdam
----------------	-------------	-----------

Belettering

SternSigning	Balkengracht 2	Assen
--------------	----------------	-------

Colofon

Dit jaarrapport is uitgegeven door:

Stern Groep N.V.

Pieter Braaijweg 6

1114 AJ Amsterdam-Duivendrecht

Postbus 94949

1090 GX Amsterdam

T (020) 613 60 28

F (020) 613 57 63

info@stern.nl

www.sterngroep.nl

Eindredactie, concept en realisatie

C&F Report

Pagina 57 is tot stand gekomen met medewerking
van Vogelbescherming Nederland.

Fotografie: Marcel de Bruin

www.stern.nl