



Jaarrapport 2018

Altijd in beweging



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 2.100 medewerkers (fte's) 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.



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
17	SWOT
18	Customer Journey
18	Bedrijfsmodel
20	Verslag van de Directie
26	Dealergroep Stern
32	Stern Mobility Solutions
36	Stern Car Services
40	Personeel
46	Risico's
50	Corporate Governance
52	Vooruitzichten
53	Bestuursverklaring

Verslag van de Raad van Commissarissen

54	Personalía van de Raad van Commissarissen
56	Verslag van de Raad van Commissarissen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

60	Over dit MVO-verslag
60	Materialiteitsmatrix
61	Stakeholderdialoog en materialiteit
61	Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen
62	Waardecreërend vermogen
63	Doelstellingen en toelichting materiële topics
70	Overzicht niet-materiële topics
72	GRI-index

Jaarrekening

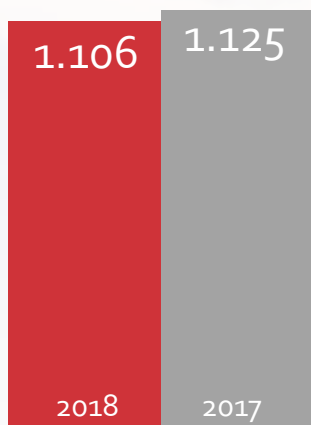
78	Geconsolideerde jaarrekening
84	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
118	Vennootschappelijke jaarrekening
120	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Overige informatie

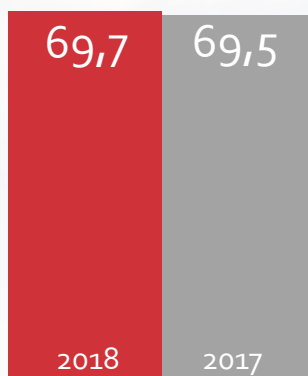
132	Organisatiestructuur
134	Adressen

*De verslagperiode waarover in dit jaarrapport wordt gerapporteerd loopt van 1 januari t/m 31 december 2018.
Stern Groep N.V. kent een formele jaarlijkse verslaggevingscyclus.
Het jaarrapport 2018 werd op 28 maart 2019 gepubliceerd.*

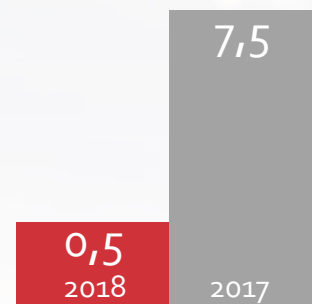
Kerncijfers



Netto-omzet
x € 1 miljoen



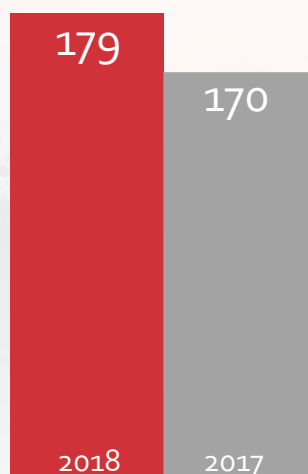
Bruto-EBITDA
x € 1 miljoen



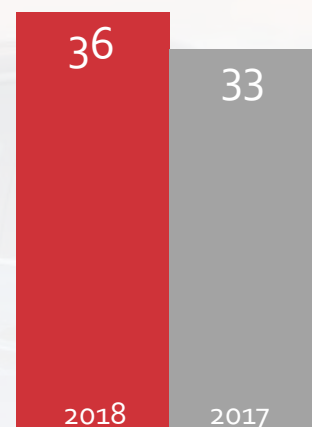
Resultaat na belastingen
x € 1 miljoen



Omzet Dealgroep
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)



Mannen

1.866

2017: 1.883



Vrouwen

233

2017: 223

89%

11%

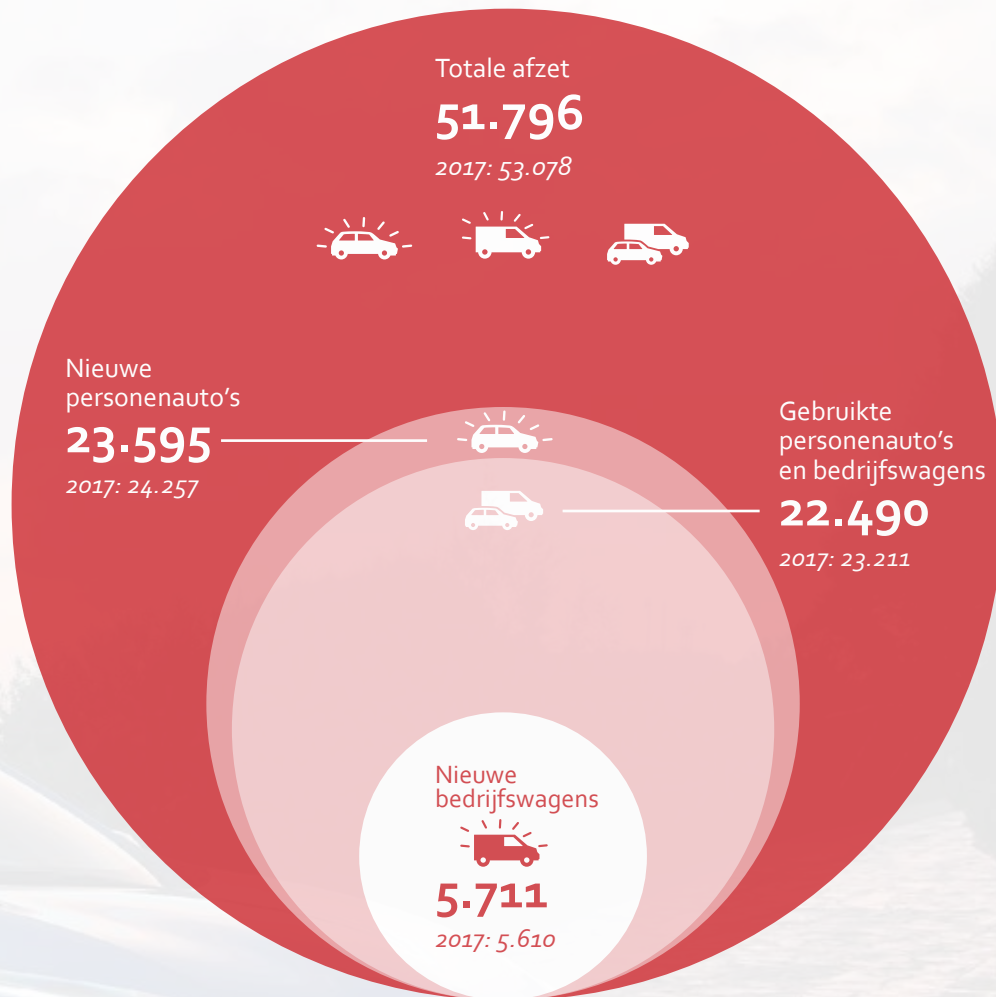


Totaal

2.099

2017: 2.106

Afzet



mobility solutions

car services



Wagenpark in beheer

16.062
 2017: 14.217



Verkochte verhuurdagen

728.151
 2017: 670.059



Afgehandelde schades

27.111
 2017: 24.987



Aantal afleveradressen

2.398
 2017: 1.940



Mobiliteitscontracten

71.748
 2017: 69.201



E-mobility-producten

3.470
 2017: 3.424



Verkochte inrichtingen

1.220
 2017: 899



Aantal vervoerde colli

177.541
 2017: 166.010



Voorwoord

2018 is voor Stern een bewogen jaar geweest. Terwijl we met verschillende verbeterprojecten Stern klaarstoomden voor de snel veranderende automotivesector, gooiden de WLTP en een ongunstige kostenontwikkeling roet in het eten. De omzet is min of meer gelijk gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, maar onderaan de streep bleef er fors minder over.

We werkten hard aan noodzakelijke verbeteringen en modernisering van bedrijfsprocessen om klanten – zowel consumenten als bedrijven – beter van dienst te kunnen zijn. Daarin zijn merkbare vorderingen gemaakt, maar ook zijn onverhoopte vertragingen opgetreden, waardoor het effect van de maatregelen in het resultaat nog niet zichtbaar is.

Voor onze geïntegreerde strategie is het evenwicht tussen de omvang van de verschillende activiteiten met de jaren steeds belangrijker geworden. De autonome groei van het wagenpark in beheer was in dit kader het voornaamste speerpunt. In de loop van 2018 hebben we geconcludeerd dat Stern met leasing niet op eigen kracht een omvang van voldoende betekenis kan ontwikkelen in relatie tot de overige activiteiten van de groep.

Voor het succes van onze strategie hebben we al eerder bewezen dat het on balance houden van eigen mobiliteitsdiensten niet noodzakelijk is. Ook na de verkoop in 2010 van Stern Finance B.V., de eigen tussenpersoon voor particuliere en zakelijke financieringen en verzekeringen, bleven we onder eigen label steeds meer financieringen en verzekeringen aan consumenten en bedrijven verkopen met aantoonbare toegevoegde waarde voor de andere activiteiten van de groep.

Op 1 maart 2019 is overeenstemming bereikt met ALD Automotive over de verkoop van alle aandelen in SternLease BV. Tegelijk wordt met ALD Automotive een zevenjarige strategische partnerovereenkomst gesloten inzake het aanbrenge van leasecontracten en de levering van auto's en mobiliteitsdiensten door Stern. De transactie wordt naar verwachting eind mei 2019 afgewikkeld als instemming van aandeelhouders wordt verkregen tijdens de Algemene Vergadering op 9 mei a.s. en nadat goedkeuring is verkregen van de ACM.

Een deel van de opbrengsten uit de verkoop van de leaseportefeuille zal worden aangewend voor een versnelling van de beoogde digitalisering van de onderneming, het optimaliseren van het dealernetwerk, de opzet van een eigen occasionlabel en het uitbreiden van het eigen netwerk van SternPoint. Na het ook opnieuw inrichten van de financiering van de groep zal Stern een voorstel voor dividend aan aandeelhouders voorleggen.

Dat we op de ingeslagen weg doorgaan staat vast. Met onze geïntegreerde marktpropositie blijven we streven naar de positie van meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland.

Henk van der Kwast
Directievoorzitter

Personalities van de Directie

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

investeerde in 1993 in de toen sterk verlieslatende Amsterdamse RIVA-bedrijven en bouwde vanaf die basis Stern in 25 jaar uit tot Nederlandse marktleider in automotiveretail en -services.

De heer van der Kwast heeft de Nederlandse nationaliteit.

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

(Bedragen x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

Vijfjarenoverzicht

	2018	2017	2016	2015	2014
Resultaatgegevens					
Netto-omzet	1.106.402	1.124.677	1.097.630	1.095.181	898.299
Bedrijfsresultaat	7.247	12.690	18.737	18.809	3.750
Resultaat na belastingen	486	7.499	11.348	11.067	3.622
Rentabiliteit gemiddeld groepsvermogen (in %)	0,3	4,9	7,4	7,3	2,6
Balansgegevens					
Immateriële vaste activa	30.572	30.502	30.011	30.070	30.066
Materiële vaste activa	327.490	297.056	280.294	269.264	285.936
Financiële vaste activa	32.545	34.902	34.652	37.971	40.479
Eigen vermogen	155.161	159.348	156.994	150.779	140.568
Langlopende schulden	246.894	209.194	9.011	147.772	217.298
Balans totaal	675.404	625.113	623.853	585.695	567.607
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	20,0
Solvabiliteit overige activiteiten (in %) ¹	32,3	34,0	32,6	33,7	31,1
<i>(Bedragen in euro's)</i>					
Per aandeel van € 0,01					
Eigen vermogen ²	27,34	28,08	27,66	26,57	24,79
Resultaat na belastingen ³	0,09	1,32	2,00	1,95	0,64
Dividend	–	1,00	1,00	1,00	–
Hoogste koers	19,96	25,15	19,89	18,24	16,99
Laagste koers	13,65	17,64	16,20	10,99	11,55
Ultimo koers	14,30	20,00	17,72	18,12	13,00
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	5.675.000	5.669.740
Gemiddeld uitstaand ²	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.673.560	5.659.809
Totale beurswaarde ultimo boekjaar	81.153	113.500	100.561	102.831	73.707
Aantal medewerkers per jaarultimo	2.305	2.323	2.262	2.177	2.133
Aantal fte's per jaarultimo	2.099	2.106	2.051	1.979	1.950

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.

Kernwaarden



Betrokken

We tonen oprechte interesse in onze klanten en hun vervoersbehoefte.

Inventief

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

Loyaal

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

Bestuurs-
verslag

Deelgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Automerkenportfolio



Ardea Auto



Arend Auto



Arend Auto



Arend Auto



Durmi Auto / Havik Auto



Havik Auto



Heron Auto



Heron Auto

ŠKODA



Heron Auto



Volkswagen

Heron Auto



JAGUAR

Jager Auto



Jager Auto



Mercedes-Benz

Stern Auto



Stern Auto



Svala Auto



Vireo Auto



Vireo Auto

Jeep

Vireo Auto



Havik Auto



SUBARU

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 privéleaseoplossingen aan.



Verhuur

Autoverhuur Met een wagenpark van circa 3.000 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 zijn een groot aantal locaties gespecialiseerd in autoschadeherstel. Hier wordt gerepareerd volgens fabrieksrichtlijnen en bij reparatie worden uitsluitend originele onderdelen gebruikt. 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 in verschillende varianten. 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 zij zich vrijwillig aan de automerken en autodiensten van Stern en krijgen hiermee 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 een van de Stern-bedrijven gedurende de looptijd van het contract.



Occasieggarantie

Occasieggarantie 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 topklasseoccasions, door inruil verkregen of speciaal aangekocht, zijn te vinden op www.sternexclusief.nl.



e-Mobility

E-Mobility Elektrische vervoersoplossingen tot 45 km/uur voor in stedelijke gebieden, zoals elektrische fietsen, e-cars en e-trucks, voert Stern vanaf 2019 onder de naam Stern Electric. Onder de naam Mango Mobility richt Stern zich exclusief op de markt voor scootmobielen voor ouderen en hulpbehoevenden.

Bestuurs-
verslag

Dealergroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Directieteam



Rob Visser
Directeur Stern 5 en
directeur Stern Car Services

Bastiaan Geurts
Directeur Corporate Affairs



Henk van der Kwast
Directievoorzitter

Finus Porsius
Financieel directeur

Loes van Dalen
Directeur Human Resources

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

Aandeelhoudersinformatie

Per 20 maart 2019

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.

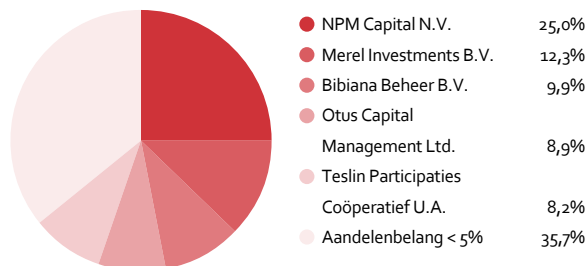
Aandelen

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 6 maart 2019:



Aandelenbezit Directie

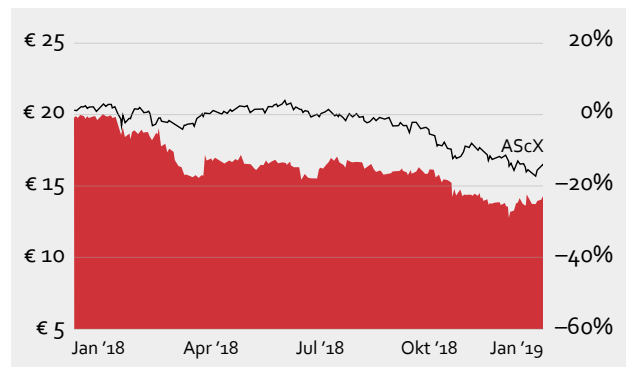
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	700.000
--	---------

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

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

Beleid 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/benchmark



Aandeelhoudersvergaderingen en analistenbijeenkomsten in 2018

Algemene Vergadering	9 mei
Analistenbijeenkomsten	8 maart, 22 augustus en 20 december

Belangrijke data in 2019 en 2020

Algemene Vergadering	9 mei 2019
Publicatie cijfers eerste halfjaar 2019	22 augustus 2019
Publicatie jaarcijfers 2019	5 maart 2020
Algemene Vergadering	7 mei 2020

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 maximaal uitkeren als dividend.

In verband met de nog door aandeelhouders goed te keuren verkoop van SternLease en de sedert 2012 ingevoerde nieuwe IFRS standaarden dient de bepaling van de oversolvabiliteit rekenkundig aangepast te worden, het dividendbeleid blijft onveranderd. In de Algemene Vergadering van 9 mei 2019 zal dit worden toegelicht.

Uitkering In lijn met het goedgekeurde dividendbeleid wordt vanwege het resultaat na belastingen 2018 en het thans ontbreken van oversolvabiliteit, het dividend gepasseerd. Indien een gewone meerderheid van de aandeelhouders onherroepelijke goedkeuring geeft voor de verkoop van SternLease aan ALD Automotive wordt een voorstel voor dividend aan aandeelhouders voorgelegd.

Behoorlijk allround


Duncan | Voorbewerker/Autospuitser, SternPoint

Stern ken ik via via. Ik heb gesolliciteerd naar aanleiding van een vacature voor autospuitser. Nu ben ik werkzaam op de schadevestiging als plaatwerker, spuitser, voorbewerker en monteur. Behoorlijk allround dus, maar op dit moment houd ik mij voornamelijk bezig met montage, demontage en voorbewerken. Eigenlijk vind ik alles leuk, maar vooral de afwisseling. De werkzaamheden die ik verricht zijn dan gelukkig ook erg gevarieerd. Dat komt doordat ik op meerdere plekken binnen de werkplaats inzetbaar ben. Ik ben in staat samen te werken en ook alleen kan ik prima functioneren.

Stern is een transparant bedrijf. Ze staan echt stil bij de behoeftes van de werknemers binnen het bedrijf. Als je iets bespreekbaar maakt, wordt er naar je geluisterd en samen gekeken hoe je het kunt oplossen. Zo zijn er bijvoorbeeld voldoende doorgroei-mogelijkheden binnen het bedrijf. Ik bevind me in de fase om een start te maken met de opleiding voor autoschadetechnicus.

Uiteindelijk wil ik doorgroeien naar een functie waarbij ik meer de technische kant van het werk kan verrichten. Vandaar dat ik binnenkort ook start met deze opleiding.

Bij Stern wordt echt stilgestaan bij de behoeftes van de werknemers binnen het bedrijf.



Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn van invloed op zowel het aanbod van als de vraag naar de producten en diensten die Stern voert en beïnvloeden de toegevoegde waarde van de rol van Stern als retailer. Zo lijkt de elektrische auto een definitieve doorbraak te hebben gemaakt, zijn zelfrijdende auto's op termijn niet ondenkbaar en stijgt de interesse in alternatieve vervoersmiddelen.

Fysieke afstand tussen fabrikanten en andere aanbieders van auto's en alternatieve vervoersmiddelen enerzijds en consumenten anderzijds wordt door de digitalisering steeds minder relevant. Stern past zich voortdurend aan deze veranderende omstandigheden aan. Hieronder volgt een korte toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen.



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 dan nodig onder druk zet en waardoor het werkkapitaalbeslag verder toeneemt. Autofabrikanten verschuiven de distributiekosten in de waardeketen en sturen aan op minder dealervestigingen, maar verlangen tegelijkertijd forse investeringen in panden, systemen en werkwijzen.



Autotechniek verstevigt positie van het merkkanaal

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 merkkanaal. Terwijl de totale aftersalesmarkt licht krimpt, neemt het marktaandeel van merkdealers in aftersales door deze ontwikkeling juist toe. Ook merk-erkende schadeherstellers profiteren van deze ontwikkeling.



Digitalisering verandert het gedrag van consumenten

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 aankoop-

besluit 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.

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RVC

MVO-verslag

Jaarrekening



Digitalisering zet verhoudingen in de distributieketen op scherp

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. Universele leasemaatschappijen streven ook naar een directe relatie met klanten. 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.



Van bezit naar gebruik

De interesse in private lease groeit vanwege gemak en lage tarieven. Een toenemend deel van consumenten is zich bewust van de totale kosten van hun mobiliteitsbehoefte. 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 leasemaatschappijen die, om een scherpe leaseprijs te kunnen bieden, gebruikmaken van hun inkoopkracht en daarmee scherpe condities afdwingen bij importeurs en dealers. De directe verkoop van dealers aan consumenten daalt mede hierdoor. Het showroom bezoek neemt af, maar is gericht dan voorheen.



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 slijtagedelen dan auto's die worden aangedreven door een verbrandingsmotor. Hoewel de technologische ontwikkelingen op dit vlak 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.

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 in steden te verbeteren. Hoewel het effect nog klein 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. Op termijn is het aannemelijk dat hierdoor de autoverkoop aantallen en de gemiddelde verkoopprijs in de stedelijke gebieden zullen dalen. Anderzijds biedt deze trend kansen op additionele omzet en marge uit de verkoop en het onderhoud van alternatieve elektrische vervoersoplossingen.



Zelfrijdende auto's

Op lange termijn zullen auto's in staat zijn grote delen van een reis af te leggen zonder tussenkomst van een bestuurder. 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.

SWOT

Sterktes

- Directe klantrelatie van Dealgroep Stern met automobilisten
- Dealgroep 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

- Directe klantcontact Dealgroep 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 vestigingen-netwerk met behoud van marktaandeel
- Versnelde groei van verkoopvolume OEM-onderdelen
- Populariteit van merk erkend schadeherstel

Zwaktes

- Weliswaar een van de grotere dealergroepen, 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
- Cyclisch 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

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

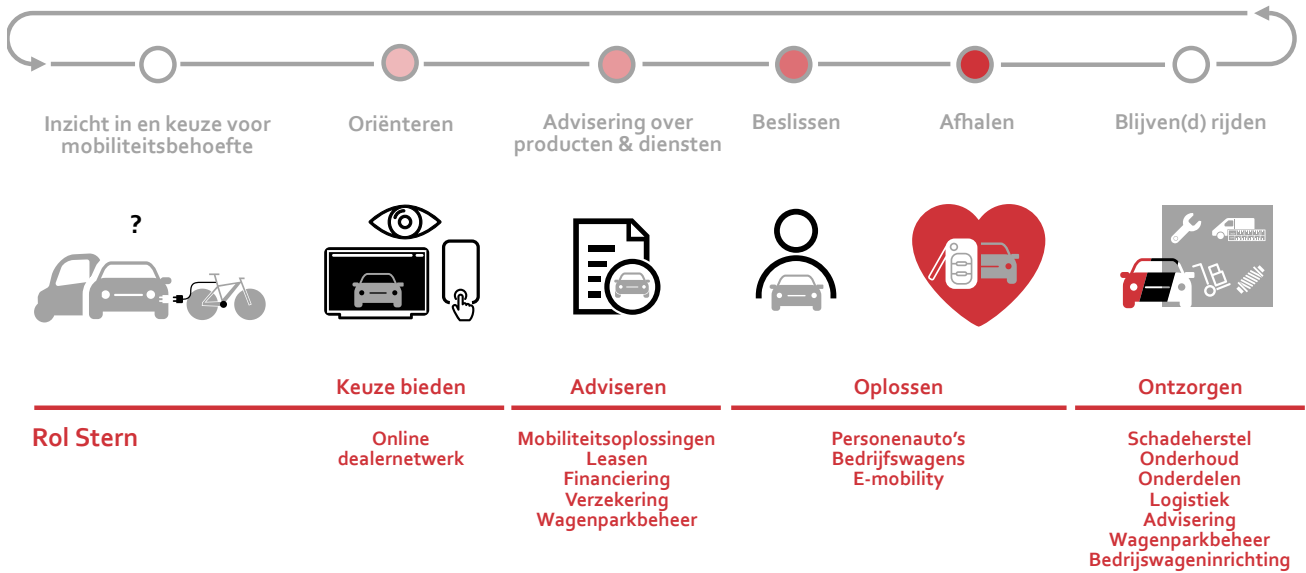
Stern
Car
Services

Verslag
RvC

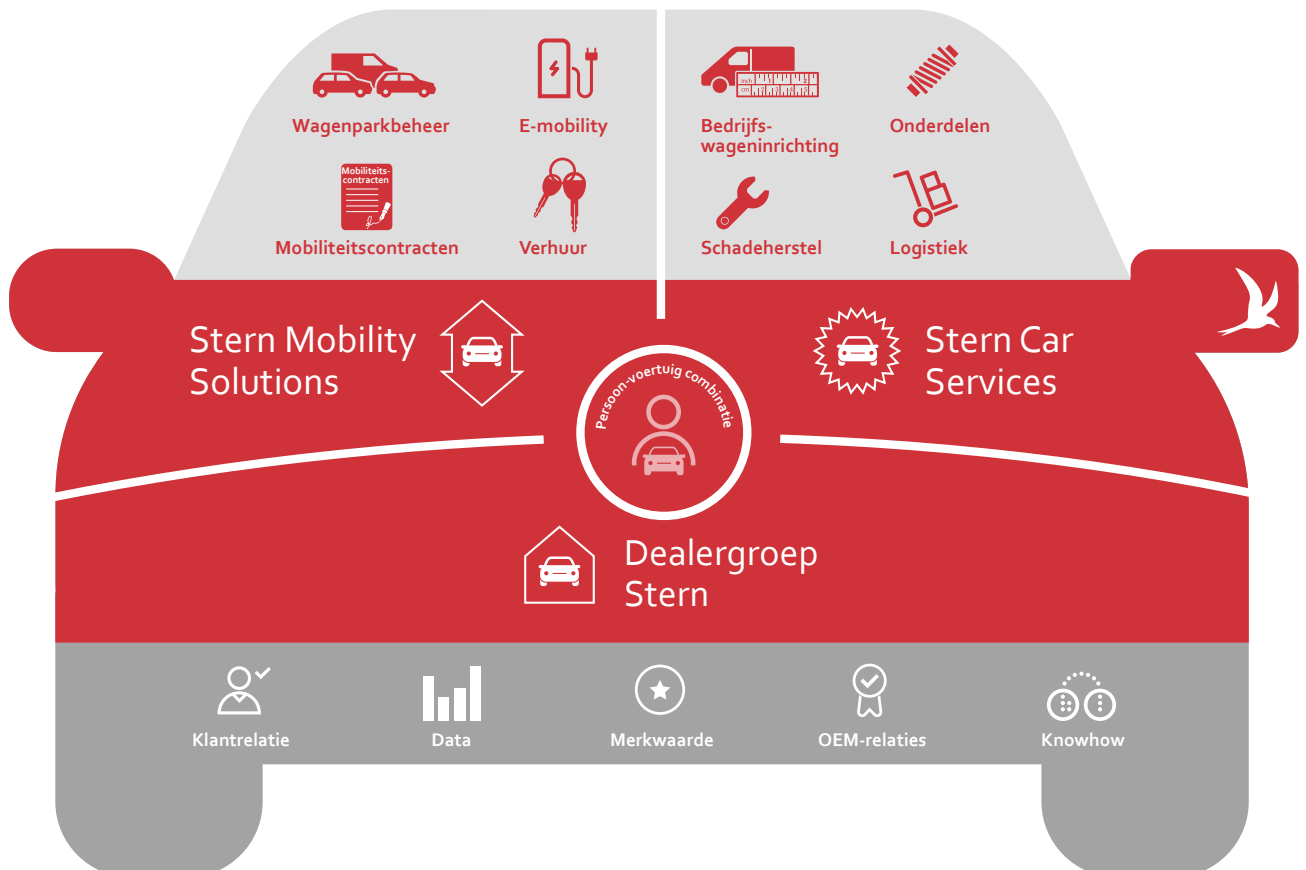
MVO-verslag

Jaarrekening

Customer Journey



Bedrijfsmodel



Er is heel veel mogelijk

Dion | Sales Manager, Stern Electric

Ik ben begonnen op de winkelvloer als mobiliteitsadviseur en store manager bij Mango Mobility in 2014. In 2015 zijn wij opgenomen in de Stern-familie waar ik nu de rol van Sales Manager heb. Mango is dé specialist in elektrische micromobiliteit tot 45 km/h. We richten ons op twee pijlers in de samenleving, namelijk de toenemende vergrijzing en de veranderende, duurzame vervoerswensen binnen en buiten de stad. Als Sales Manager ben ik de schakel tussen de Directie en de collega's op de winkelvloer. Ik vertaal de visie van de Directie en draag zorg voor de uitvoering van het beleid. Daarnaast ben ik ook nog een klankbord en sparringpartner voor de salescollega's.

Wat ik nu doe is het leukste wat ik ooit heb gedaan. Dat komt ook zeker door onze klanten. Dit is vooral een wat ouder publiek dat een probleem heeft met zijn of haar mobiliteit. De voldoening die je eruit haalt en waardering die je krijgt wanneer je iemand hebt geholpen met een prachtig product zijn erg mooi. Gewoon de leuke dingen letterlijk weer dichterbij brengen. Tachtig wordt weer prachtig! Onze collega's hebben allemaal drie dingen gemeen: passie, commercialiteit en ondernemerschap. We zijn een sneltrein die langs raast en als je kunt spring je erop. Dan is er heel veel mogelijk.

Ik wil mij graag misbaar maken in de organisatie. Dit klink misschien wat vreemd in de oren, maar dit zou betekenen dat mijn team volledig zelfstandig, inventief en oplossend te werk zal gaan. Dat is mijn ultieme doel. Dan is het tijd voor een nieuwe stap binnen Stern met nieuwe uitdagingen.

De voldoening
wanneer je iemand
hebt geholpen
met een prachtig
product is mooi.

Verslag van de Directie

Stern volgt een geïntegreerde strategie, waarin de activiteiten elkaar versterken. De auto vormt het cement tussen de verschillende activiteiten. 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 drie divisies van Stern.

Meer dan ooit is het van belang de verhouding tussen de verschillende activiteiten van Stern met elkaar in balans te brengen. Niet in de laatste plaats omdat de dealeractiviteiten 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 vooralsnog goede marges. Een evenwichtiger verhouding tussen de activiteiten zal Stern minder afhankelijk maken van derden.

Terwijl al langer wordt gestuurd op groei van solutions en services, is tegelijkertijd gewerkt aan het optimaliseren van het dealernetwerk op basis van bijdrage en strategisch belang en het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van de bedrijfsprocessen. Eind 2017 is een strategisch plan gepresenteerd onder de naam Fast Forward waarin een substantiële verbetering van de EBITDA eind 2020 in het vooruitzicht is gesteld. Om die verbetering te realiseren moet het wagenpark in beheer van Stern Mobility Solutions groeien naar 20.000 auto's, moet het vestigingennetwerk van Stern Car Services groeien naar een relevante dekking en moet het dienstenpakket dat op deze vestigingen wordt aangeboden verbreden. Tot slot moet ook het netwerk van Dealergroep Stern worden geoptimaliseerd en moeten bedrijfsprocessen worden gemoderniseerd en geharmoniseerd.

Hoewel de dealeractiviteiten een belangrijk fundament vormen voor het bedrijfsmodel van Stern, zijn in de loop van 2018 op basis van bijdrage en strategisch belang zes dealervestigingen afgestoten dan wel (al dan niet door samenvoeging) gesloten. De benodigde structurele verlaging van de structuurkosten kan alleen worden bereikt door met minder vestigingen dezelfde markt te blijven bedienen. Dit zorgvuldige proces zal de komende jaren worden voortgezet. De verbetering van bedrijfsprocessen in de werkplaatsen van de dealerbedrijven en bij SternPoint wordt zichtbaar en tastbaar. Bij het realiseren van het centrale Customer Service Center en bij de nieuwe aanpak voor verkoop en aftersales op basis van digital IT zijn vorderingen gemaakt maar is ook sprake van vertraging, waardoor het bereiken van de beoogde voordelen langer op zich laat wachten dan eerder was voorzien.

In 2018 is door Stern Mobility Solutions goede voortgang geboekt. Het wagenpark groeide evenals voorgaande jaren stevig, vooral als gevolg van leasecontracten die door Dealergroep Stern werden aangebracht. Dit bewijst eens te meer dat de geïntegreerde propositie die Stern voorstaat werkt. De groei was zelfs zodanig stevig dat de doelstelling eind 2020 is bijgesteld. Onderzoek heeft overigens uitgewezen dat de gemiddelde marge die Stern weet te realiseren op leasecontracten aanzienlijk hoger ligt dan het branchegemiddelde.

Voortschrijdend inzicht maakt dat we voor 2019 Fast Forward hebben aangescherpt en verdiept. Het nieuwe strategisch plan draagt daarom de naam Fast Forward Reloaded. Naast dat het plan voortborduurde op de executie van de lopende strategische projecten, is nadrukkelijk ook de toekomst van SternLease binnen Stern bestudeerd en ter discussie gesteld.

Ondanks de relatief hoge autonome groei van de eigen leaseportefeuille in de afgelopen jaren, is in de loop van 2018 de conclusie getrokken dat Stern de leaseactiviteiten niet op eigen kracht tot een omvang van voldoende betekenis kan ontwikkelen in relatie tot de overige activiteiten van de groep. In de leasemarkt is een versnelling van de eerder ingezette consolidatie gaande door overnames, fusies en de groeiende populariteit van private lease. Door het consolidatieproces zullen steeds minder partijen grip hebben op het deel van het wagenpark in Nederland dat voor Stern relevant is. Om zijn grip op dit deel van het wagenpark vast te houden en te vergroten ziet Stern grote voordelen in een intensieve samenwerking met een strategische partner in leasing, die belang heeft bij een dealergroep met een aanzienlijk netwerk van vestigingen, veel toonaangevende merken en direct contact met een grote klantengroep.

Voor het succes van onze geïntegreerde strategie heeft Stern eerder al bewezen dat het on balance houden van eigen mobiliteitsdiensten niet noodzakelijk is. Zo werd in 2010 met succes Stern Finance, de eigen tussenpersoon voor particuliere en zakelijke financieringen en verzekeringen, verkocht aan Bovemij. Stern bleef nadien onder eigen label steeds meer financieringen en verzekeringen aan consumenten en bedrijven verkopen. Bovemij wist zich door de gemaakte afspraken verzekerd van een zekere stroom nieuwe contracten en Stern kon blijven rekenen op sturing van onder meer de schadeherstelwerkzaamheden naar het eigen herstelnetwerk.

In het jaarrapport 2017 meldden we al partnerships met gelijkgestemden in leasing te zullen onderzoeken om additionele waarde te realiseren. In de loop van 2018 is besloten, in combinatie met de beoogde strategische samenwerking, de leaseportefeuille te verkopen.

Op 1 maart 2019 is overeenstemming bereikt met ALD Automotive over de verkoop van alle aandelen in SternLease BV. Tegelijk wordt met ALD Automotive een zevenjarige strategische partnerovereenkomst gesloten inzake het

aanbrengen van leasecontracten en de levering van auto's en mobiliteitsdiensten door Stern. De transactie wordt naar verwachting eind mei 2019 afgewikkeld als instemming van aandeelhouders wordt verkregen tijdens de Algemene Vergadering op 9 mei a.s. en nadat goedkeuring is verkregen van de ACM. De opbrengst van de verkoop van aandelen SternLease zal ruim € 85 miljoen bedragen en de in 2019 te verantwoorden nettoboekwinst bedraagt circa € 23 miljoen nadat het overgrote deel van de goodwill van het segment Stern Mobility Solutions is afgeboekt.

Een deel van de opbrengsten uit de verkoop van de leaseportefeuille is Stern voornemens aan te wenden voor een versnelling van de beoogde digitalisering van de onderneming, het optimaliseren van het dealernetwerk en het uitbreiden van het eigen netwerk van SternPoint tot een vestigingennetwerk van nationale relevantie. Na het ook opnieuw inrichten van de financiering van de groep zal Stern een voorstel voor dividend aan aandeelhouders voorleggen.

Natuurlijk blijven we ook investeren. Allereerst in talent. Fast Forward Reloaded 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. In 2018 is het

eerste managementdevelopmentprogramma afgerond voor toekomstige leiders. In 2019 start het zogenaamde Star Class-programma, gericht op young potentials.

Fast Forward Reloaded ziet ook toe op een extra investering in de digitalisering van alle klantcontactmomenten en klantprocessen. Om adequaat te kunnen inspelen op de persoonlijke vervoersbehoefte van consumenten 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 aan data, die op zichzelf een aanzienlijke waarde vertegenwoordigen. Door dataverwerking, -veredeling en -analyse tot strategisch doel te verheffen, verwacht Stern hierop te kapitaliseren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt al jaren integraal deel uit van de strategie van Stern. Wij kijken verder dan de cijfers 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.

Fast Forward Reloaded

Strategisch plan 2019 – 2021

Netwerk-
optimalisatieplan op
basis van bijdrage en
strategisch belang

Veel minder maar
luxere showrooms

Forse extra
investering in
digitalisering klant-
contactmomenten
en klantprocessen

Rebranding
dealerbedrijven naar
één sterk retailmerk
Stern

Online-proposities
allemaal op stern.nl

Uitrollen eigen
Stern-occasionlabel

Uitrollen Stern
Electric

SternPoint ook laden
met zakelijke
dienstverlening

Verkoop
leaseportefeuille in
combinatie met een
langjarige SLA

Financiële gang van zaken

De Directie heeft ingeschat dat het gerechtvaardigd is om bij het opstellen van de jaarrekening uit te gaan van *going concern* van Stern Groep N.V. Er zijn geen omstandigheden of gebeurtenissen die aanleiding geven om te twifelen aan de continuïteit van de activiteiten in de komende 12 maanden. Deze conclusie is gebaseerd op de beoordeling van het strategisch plan, de begroting en een inschatting van de economische vooruitzichten. Verder is de conclusie gebaseerd op de voorgenomen verkoop van SternLease B.V., de herinrichting van de financiering en de reeds ingezette projecten voor het optimaliseren van het dealernetwerk.

Resultaat na belastingen In 2018 is een resultaat na belastingen gerealiseerd van € 0,5 miljoen. Dit is € 7,0 miljoen lager dan 2017. Het resultaat voor belastingen in 2018 komt uit op € 3,4 miljoen waar dit in 2017 nog € 9,4 miljoen bedroeg. In het resultaat 2018 zijn, evenals in 2017, incidentele posten verantwoord. Het saldo van de incidentele posten was in 2018 nihil. In 2017 was sprake van per saldo een incidentele bate van € 1,3 miljoen voor belastingen.

De belangrijkste incidentele posten in het resultaat 2018 zijn:

- de boekwinst op de verkoop van twee panden van € 2,2 miljoen;
- de kosten in verband met reorganisaties van € 1,9 miljoen.

Gecorrigeerd voor het saldo van incidentele baten en lasten in 2018 en 2017 is sprake van een afname van het resultaat voor belastingen van € 4,7 miljoen. Deze afname wordt voor een belangrijk deel verklaard door de afname van het bedrijfsresultaat van Dealergroep Stern. Door aanhoudende volume- en prijsdruk kon de toename van de salesmarge de toename van de personeelskosten, voornamelijk als gevolg van cao-verhogingen en reorganisatiekosten, niet compenseren. Bij SternLease was sprake van beperkt tegenvallende restwaardeontwikkelingen. In 2017 was nog sprake van een positieve restwaardecorrectie op de vloot van € 1,9 miljoen. Dit jaar was sprake van een afwaardering van € 0,4 miljoen ten opzichte van de waardering eind 2017.

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:

(x € 1.000)	2018	2017	Index
Dealergroep Stern	1.112.589	1.119.041	99,4
Stern Mobility Solutions	179.192	170.070	105,4
Stern Car Services	35.544	32.707	108,7
Overige omzet	–	135	0,0
Bruto-omzet	1.327.325	1.321.953	100,4
Eliminatie IC en interne omzet	(220.923)	(197.276)	112,0
Netto-omzet	1.106.402	1.124.677	98,4

De omzet van Dealergroep Stern is per saldo afgenomen met € 6,5 miljoen (0,6%) tot € 1.112,6 miljoen. Met ingang van 2018 past Stern IFRS 15 toe. Daardoor mogen de verkopen van auto's waarvoor Dealergroep Stern een terugkoopverplichting is aangegaan niet meer als omzet verantwoord worden. In plaats daarvan blijven deze auto's on balance en wordt gedurende de afgesproken periode de marge geleidelijk ten gunste van het resultaat gebracht. Het effect op de omzet (die is lager) en de voorraden (die is hoger) is eind 2018 circa € 10,3 miljoen. Zonder dit effect is sprake van een fractioneel hogere omzet.

De omzet van Stern Mobility Solutions nam toe met € 9,1 miljoen (5,4%) tot € 179,2 miljoen, voornamelijk door de verdere autonome groei van de lease- en verhuuractiviteiten. De omzet van Stern Car Services nam toe met € 2,8 miljoen (8,7%) tot € 35,5 miljoen.

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

(x € 1.000)	2018	2017	Index
Dealergroep Stern	3.239	4.918	65,9
Stern Mobility Solutions	9.045	10.344	87,4
Stern Car Services	(665)	(1.001)	66,4
Overige	(4.372)	(1.571)	278,1
EBIT	7.247	12.690	57,1

Het bedrijfsresultaat van Dealergroep Stern nam met € 1,7 miljoen af tot € 3,2 miljoen (0,3% van de omzet). De marge op de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's nam met € 2,8 miljoen (6,5%) toe. De relatieve marge op verkoop van nieuwe personenauto's nam licht toe, onder andere door het ingezette beleid terughoudend te zijn met leveringen aan leasemaatschappijen, welke leveringen een lagere restmarge opleveren. Door deze terughoudendheid nam de omzet nieuwe personenauto's licht af, waar in de markt juist sprake was van

een toename. De marge op verkoop van nieuwe bedrijfswagens bleef nagenoeg gelijk. De marge op verkoop van gebruikte auto's nam belangrijk toe door een belangrijke verbetering van de relatieve marge. De omzet nam echter fractioneel af waardoor de absolute toename van de marge 16,6% bedroeg. De omzet en marge van de werkplaatsen van Dealgroep Stern zijn in 2018 licht toegenomen. De toename van de marge is negatief beïnvloed door de relatief hoge faal- en coulancekosten in 2018. Als gevolg van extra inhuur van tijdelijke krachten waren deze kosten relatief hoog. Vanwege dit effect en de relatief hoge kosten van inleenpersoneel is eind 2018 besloten zeer terughoudend te zijn met het inzetten van inhuurkrachten in de werkplaatsen.

De personeelskosten van Dealgroep Stern zijn gering toegenomen, voornamelijk veroorzaakt door cao-invloeden, toename van het aantal monteurs als gevolg van het groeiende werkaanbod in de werkplaatsen en door extra inleenkosten monteurs door moeilijk in te vullen vacatures en incidenteel hoog ziekteverzuim. Daarnaast is door Dealgroep Stern in 2018 een reorganisatielast verantwoord van € 1,1 miljoen voor het afvloeien van een aantal werknemers. De overige bedrijfskosten van Dealgroep Stern zijn gering toegenomen, vooral als gevolg van hogere kosten van demonstratieauto's.

Het bedrijfsresultaat van Stern Mobility Solutions (SternLease, SternRent en Mango Mobility) kwam uit op € 9,0 miljoen en is daarmee € 1,3 miljoen lager dan in 2017. De afname van de EBIT wordt voornamelijk veroorzaakt door het lagere restwaarderesultaat alsmede door het toegenomen aandeel private lease in de vloot. In 2017 was nog sprake van een positieve restwaardecorrectie op de vloot van € 1,9 miljoen. Dit jaar was de uitkomst van de restwaardecorrectie een afwaardering van € 0,4 miljoen ten opzichte van de waardering eind 2017. De positieve restwaardecorrectie op benzinevoertuigen werd in 2018 tenietgedaan door de negatieve restwaardecorrectie op dieselveertuigen. Deze negatieve correctie ziet overigens alleen toe op de dieselpersonenauto's, de dieselbedrijfswagens ondervonden geen waardedaling door het negatieve dieselsentiment. Het aandeel private lease in de vloot van SternLease is toegenomen van 21,7% eind 2017 tot 25,7% eind 2018. Hiermee wordt de – relatieve – landelijke ontwikkeling gevolgd. Landelijk is het aandeel private lease toegenomen van 12,0% eind 2017 naar 15,0% eind 2018. Deze private leasecontracten zijn minder winstgevend dan de traditionele zakelijke leasecontracten, waardoor het procentuele rendement op de investeringen lager uitkomt. Ook zijn private leasecontracten minder gunstig voor Dealgroep Stern omdat deze klanten veel minder kilometers rijden dan de zakelijke klanten, waardoor de sturing voor onderhoud en schade bij dergelijke contracten beduidend minder is.

Het bedrijfsresultaat van **SternRent** was duidelijk beter dan vorig jaar, door een gemiddeld grotere vloot in 2018.

Het bedrijfsresultaat van **Mango Mobility** is in 2018 ten opzichte van 2017 niet verbeterd. Het ingezette kostenbesparingsprogramma heeft nog niet tot de beoogde verbetering van de resultaten geleid. Het bedrijfsresultaat was in 2018 nog steeds negatief. De activiteiten van Mango zijn onder te verdelen in twee categorieën: E-Mobility (elektrische auto's en elektrische fietsen) en scootmobielen. De e-mobilityactiviteiten worden aangemerkt als een onmisbaar element voor de geïntegreerde mobiliteitspropositie van Stern. Mango Mobility zal zich voortaan vooral gaan richten op de elektrische personenauto's die Dealgroep Stern voert en op elektrische fietsen en scooters. De naam zal binnenkort wijzigen in Stern Electric. Over het al dan niet voortzetten van de scootmobielactiviteiten wordt door Stern binnenkort een besluit genomen.

Het bedrijfsresultaat van Stern Car Services kwam uit op € 0,7 miljoen negatief. Dit werd vooral veroorzaakt door aanhoudende aanloopverliezen van de in 2017 doorgestarte vijf CARE-vestigingen en als gevolg van reorganisatiekosten in verband met de in 2018 uitgevoerde integratie van SternTec in SternPoint. Het bedrijfsresultaat was overigens al wel € 0,3 miljoen beter dan in 2017.

In de samenwerkingsovereenkomst die met ALD Automotive is aangegaan in het kader van de verkoop van de leaseactiviteiten zijn afspraken gemaakt over de omvang van de jaarlijkse minimale schadesturing. Naast sturing van alle schadereparaties van de SternLease-vloot zal extra gestuurd worden uit de bestaande leasevloot van ALD Automotive. De verwachting is, mede door aanvullende schadesturing door ALD Automotive, dat SternPoint in 2019 een duidelijk positief bedrijfsresultaat zal realiseren.

Het bedrijfsresultaat van het segment Overige kwam in 2018 uit op € 4,4 miljoen negatief tegenover € 1,6 miljoen negatief in 2017. Het resultaat 2018 is beïnvloed door een aantal incidentele posten:

- in het resultaat 2018 is circa € 0,9 miljoen aan reorganisatiekosten verantwoord, onder andere inzake de vertrokken CFO;
- daarnaast zijn de aanloopkosten van het centraliseren van het Customer Service Center (CSC) van Dealgroep Stern van circa € 1,0 miljoen in het tweede halfjaar 2018 verantwoord;
- de advieskosten voor het project Fast Forward alsmede voor de verkoop van de aandelen SternLease B.V. van circa € 0,8 miljoen zijn ten laste van het resultaat gebracht, waarbij het overgrote deel van de kosten in het tweede halfjaar 2018 is gerealiseerd.

Naast deze incidentele posten heeft een belangrijk deel van het negatieve resultaat van dit segment ook betrekking op niet-doorbelaste holdingkosten. Stern heeft er bewust voor gekozen niet alle holdingkosten aan de segmenten door te belasten, waardoor het bedrijfsresultaat van het segment Overige per definitie negatief is.

Naast incidentele lasten is ook sprake van incidentele baten. In 2018 is met de verkoop van twee panden een boekwinst van € 2,2 miljoen gerealiseerd. In het bedrijfsresultaat van 2017 was een boekwinst op de verkoop van twee panden verantwoord van € 2,2 miljoen. Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt door Stern gewaardeerd tegen de reële waarde, voor de gehanteerde methode wordt verwezen naar toelichting 14 van de jaarrekening 2018. Waardemutaties die volgen uit deze waarderingen worden, evenals ontvangen dividenden, in het segment Overige verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten. In 2018 leidde dit tot een bate van € 1,2 miljoen, terwijl in 2017 nog sprake was van een bate van € 2,1 miljoen.

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)

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

(x € 1.000)	2018	2017	Index
Dealgroep Stern	6.493	8.039	80,8
Stern Mobility Solutions	64.063	59.572	107,5
Stern Car Services	(46)	(522)	8,8
Overige	(798)	2.379	(33,5)
EBITDA (bruto)	69.712	69.468	100,4
Naar kostprijs omzet			
Afschrijving en rente lease en verhuur	(54.906)	(49.015)	112,0
EBITDA (netto)	14.806	20.453	72,4

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 2018 uit op € 69,7 miljoen, een toename van 0,4% ten opzichte van 2017.

Resultaat deelnemingen Het resultaat deelnemingen van € 0,2 miljoen bestaat uit het aandeel van Stern in de belangen in een aantal coöperaties met door Stern beheerde wagenparken.

De financiële lasten van € 4,0 miljoen zijn ten opzichte van 2017 met € 0,7 miljoen toegenomen. Door aanhoudende voorraad- en registratiedruk vanuit de importeurs is het werkkapitaal gedurende 2018 onverminderd hoog gebleven. Inmiddels zijn acties in gang gezet die het werkkapitaal van Dealgroep Stern op korte termijn duidelijk terugbrengen.

Belastingen Het resultaat voor belastingen kwam in 2018 uit op € 3,4 miljoen. De belastinglast 2018 bedraagt € 2,9 miljoen en heeft betrekking op een reguliere belastingbate van € 0,4 miljoen en een bijzondere belastinglast van € 3,1 miljoen. Het resultaat na belastingen kwam hierdoor in 2018 uit op € 0,5 miljoen.

De bijzondere belastinglast van € 3,1 miljoen heeft betrekking op de afwaardering van de actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie. Deze was eind 2017 gewaardeerd tegen het huidige nominale tarief van de vennootschapsbelasting van 25%. Medio december 2018 is een wetswijziging door de Eerste Kamer aangenomen, waardoor het nominale tarief van de vennootschapsbelasting in stappen wordt verlaagd tot uiteindelijk 20,5% in 2021. Dit heeft op grond van IFRS-regels tot gevolg dat de actieve latentie integraal moet worden gewaardeerd tegen dit lagere tarief. De daadwerkelijke kasuitstroom uit hoofde van vennootschapsbelasting was in 2018 overigens slechts € 0,6 miljoen, het restant is gemuteerd op de actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie.

Balans Ultimo 2018 bedroeg het balanstotaal € 675,4 miljoen tegenover € 625,1 miljoen ultimo 2017. De toename met € 50,3 miljoen komt voor € 31,2 miljoen door de toename van de lease- en verhuurportefeuille en voor € 10,7 miljoen door een toename van de handelsvorderingen. Het effect van IFRS 15 (on balance brengen van terugkoopverplichtingen) bedraagt € 10,3 miljoen. Het eigen vermogen nam in het verslagjaar af met € 4,2 miljoen tot € 155,2 miljoen eind 2018. De afname is het gevolg van het resultaat na belastingen 2018 van € 0,5 miljoen, de negatieve waardemutatie van de renteswaps van € 0,4 miljoen en een afname van € 4,3 miljoen door het in 2018 uitgekeerde slotdividend 2017.

Solvabiliteit De overall solvabiliteit van Stern Groep is ultimo 2018 uitgekomen op 23,0% (2017: 25,5%). 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 2018 uitgekomen op 32,0% tegenover 34,0% ultimo 2017. Ultimo 2018 bedroeg de voor de bankconvenanten van belang zijnde solvabiliteit (na aftrek van goodwill) van de overige activiteiten 25,2% (ultimo 2017: 27,5%). Met de banken is een minimumsolvabiliteit van 25,0% overeengekomen.

In de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 is het huidige dividendbeleid vastgesteld. Uitgangspunt is dat alleen dividend kan worden uitgekeerd als sprake is van oversolvabiliteit. In de Algemene Vergadering van 10 mei 2017 is vastgesteld dat de oversolvabiliteit gemeten wordt naar de situatie per 31 maart volgend op de balansdatum van het boekjaar. 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 2018 was geen sprake van oversolvabiliteit (deze was € 4,7 miljoen negatief). Indien een gewone meerderheid van de aandeelhouders onherroepelijke goedkeuring geeft voor de verkoop van SternLease aan ALD Automotive wordt een voorstel voor dividend aan aandeelhouders voorgelegd.

De implementatie per 1 januari 2019 van IFRS 16 (lease-contracten on balance) heeft een forse impact op de samenstelling van het resultaat en op de balansstelling. Voor een toelichting op de ingeschatte effecten wordt verwezen naar pagina 93 van de jaarrekening 2018 (het onderdeel recente IFRS-publicaties).

In verband met de nog door aandeelhouders goed te keuren verkoop van SternLease en de sedert 2012 ingevoerde nieuwe IFRS standaarden dient de bepaling van de oversolvabiliteit rekenkundig aangepast te worden, het dividendbeleid blijft onveranderd. In de Algemene Vergadering van 9 mei 2019 zal dit worden toegelicht.

Aandelen en winst per aandeel Het aantal geplaatste aandelen is in het verslagjaar met 5.925.000 aandelen ongewijzigd gebleven. Ultimo 2018 heeft de vennootschap 250.000 eigen – niet ingetrokken – aandelen in portefeuille. Dit is ongewijzigd ten opzichte van ultimo 2017. In 2018 was het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen 5.675.000 (2017: 5.675.000). Op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedroeg de winst per aandeel over 2018 € 0,09 (2017: € 1,32).

Eigen vermogen per aandeel Het eigen vermogen per aandeel, berekend op basis van het aantal uitstaande aandelen, is hoofdzakelijk door dividenduitkering afgenomen van € 28,08 ultimo 2017 tot € 27,34 ultimo 2018.

Financiering

Stern beschikt over € 281 miljoen aan financieringsfaciliteiten bij banken. Voor retailfinanciering is € 80 miljoen beschikbaar (de A-faciliteit), voor de financiering van de leaseportefeuille is € 201 miljoen beschikbaar dat voor € 171 miljoen bestaat uit een securitisatiefaciliteit. Het restant betreft een faciliteit van € 30 miljoen voor voertuigen die niet in de securitisatiefaciliteit worden opgenomen (de B-faciliteit). Deze faciliteiten hebben alle een looptijd tot en met 30 juni 2020. De financierende banken ABN AMRO, ING en Rabobank hebben elk een gelijk aandeel in de totale financiering. Met de banken zijn een minimumsolvabiliteit (25,0%) en een minimumrentedekkingsratio (3,00) afgesproken. De ICR mag eenmalig lager zijn (2,50) zonder dat daarvoor een waiver van de banken nodig is (de zogenaamde Mulligan). Aan de minimumsolvabiliteit wordt met 25,2% eind 2018 voldaan aan deze afspraken. Door de tegenvallende resultaten in 2018, met name bij de dealers, kwam de ICR in 2018 uit op 2,76, waarvoor de Mulligan is ingezet.

In het voorwoord van de Directie is reeds aangegeven dat op 1 maart 2019 overeenstemming is bereikt met ALD Automotive over de verkoop van alle aandelen in SternLease BV. De transactie wordt naar verwachting eind mei 2019

afgewikkeld als instemming van aandeelhouders wordt verkregen tijdens de Algemene Vergadering op 9 mei a.s. en nadat goedkeuring is verkregen van de ACM. De financiering van de leaseactiviteiten wordt op moment van closing voor wat betreft de securitisatiefaciliteit (€ 171 miljoen), naar keuze van ALD Automotive integraal overgenomen dan wel ineens afgelost door ALD Automotive. De B-faciliteit (€ 30 miljoen) wordt op moment van closing door ALD Automotive afgelost. Stern Groep heeft inmiddels overeenstemming bereikt met de banken over een nieuwe kredietfaciliteit voor Stern Groep NV, na de verkoop van SternLease BV. Deze nieuwe driejarige retailfaciliteit, met een limiet van € 60 miljoen, is gebaseerd op een borrowing base die op dezelfde wijze wordt bepaald als het huidige arrangement en wordt aangeboden door de huidige drie banken. Bij de omvang van de nieuwe faciliteit is rekening gehouden met de door Stern opgestelde plannen voor de organisatie na verkoop van SternLease BV.

Naast de financieringsfaciliteiten bij banken beschikt Stern over € 105 miljoen aan financieringsfaciliteiten bij Mercedes-Benz Financial Services (MBFS) voor de financiering van de verhuurvloot en alle occasions van Stern.

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 Dealgroep Stern en de verhuurvloot van SternRent. Op basis van een borrowing base beschikt Stern over een kredietfaciliteit met een limiet van € 59,8 miljoen voor de financiering van de gehele gebruikte voorraad en over een financiering met een limiet van € 45,0 miljoen voor de verhuurvloot. Beide faciliteiten hebben een onbepaalde looptijd met een opzegtermijn van dertien maanden. Jaarlijks wordt de limiet opnieuw vastgesteld na de uitvoering van een kredietrevisie door MBFS.

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.

Dealgroep 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 de gerelateerde autodealerbedrijven op het gebied van de verkoop van financiële mobiliteitsproducten van de captive of van het betrokken automerk. Het kredietgebruik bij de captive financieringsmaatschappijen zal waar mogelijk met de kredietruimte van Stern bij de huisbanken worden geoptimaliseerd.

Dealgroep Stern



Het jaar 2018 is voor Dealgroep Stern een moeilijk jaar geweest. De WLTP, een terugvallende vraag naar diesels en de beperkte beschikbaarheid van vergelijkbare modellen met een benzinemotor speelden ons parten.

De bewuste keuze om ons meer te richten op de lokale bewerkbare markt voor particulieren en bedrijven, en minder op volume-deals met verhuur en leasemaatschappijen, heeft geleid tot een licht hogere verkoopmarge. Echter, voor een aantal merken hebben we hierdoor volumedoelstellingen niet behaald waardoor de variabele dealermarge terugliep.

Aantallen 2018

23.595

2017: 24.257

Marktaandeel 2018

5,3%

2017: 5,9%

Aantal nieuwe personenauto's



Aantallen 2018

5.711

2017: 5.610

Marktaandeel 2018

7,2%

2017: 7,6%

Aantal nieuwe bedrijfswagens



Aantallen 2018

22.490

2017: 23.211

Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens



Aantallen 2018

73

2017: 77

Vestigingen



Aantallen 2018

1.570

2017: 1.590

Medewerkers (fte's)



Personenauto's



Mercedes-Benz

Stern Auto

Aantallen 2018

2.327

2017: 2.672

Marktaandeel 2018

14,9%

2017: 16,9%



RENAULT
Passion for life

Arend Auto

Aantallen 2018

4.555

2017: 5.382

Marktaandeel 2018

11,8%

2017: 13,2%



Ardea Auto

Aantallen 2018

5.119

2017: 5.485

Marktaandeel 2018

20,7%

2017: 23,0%



Svala Auto

Aantallen 2018

1.089

2017: 1.084

Marktaandeel 2018

6,7%

2017: 7,6%



Jager Auto

Aantallen 2018

78

2017: 110

Marktaandeel 2018

4,7%

2017: 5,8%



Vireo Auto

Aantallen 2018

690

2017: 743

Marktaandeel 2018

8,7%

2017: 7,5%



Volkswagen

Heron Auto

Aantallen 2018

1.856

2017: 1.744

Marktaandeel 2018

3,7%

2017: 4,1%



Heron Auto

Aantallen 2018

393

2017: 528

Marktaandeel 2018

2,8%

2017: 3,6%



Havik Auto

Aantallen 2018

1.814

2017: 1.860

Marktaandeel 2018

5,0%

2017: 5,3%



Durmi Auto / Havik Auto

Aantallen 2018

2.672

2017: 2.119

Marktaandeel 2018

10,1%

2017: 9,1%

Overige merken

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

Aantallen 2018

3.002

2017: 2.530

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

Bedrijfswagens



Mercedes-Benz

Stern Auto

Aantallen 2018

1.914

2017: 2.018

Marktaandeel 2018

16,3%

2017: 17,7%



RENAULT
Passion for life

Arend Auto

Aantallen 2018

907

2017: 1.038

Marktaandeel 2018

9,4%

2017: 11,2%



Arend Auto Nissan

Aantallen 2018

68

2017: 24

Marktaandeel 2018

7,6%

2017: 2,4%



Ardea Auto

Aantallen 2018

1.951

2017: 1.740

Marktaandeel 2018

18,6%

2017: 18,2%



Vireo Auto

Aantallen 2018

133

2017: 95

Marktaandeel 2018

3,0%

2017: 2,6%



Bedrijfswagens

Heron Auto

Aantallen 2018

529

2017: 435

Marktaandeel 2018

3,2%

2017: 2,8%



Havik Auto

Aantallen 2018

209

2017: 260

Marktaandeel 2018

3,2%

2017: 3,9%

In aftersales is de markt nog altijd attractief en zijn alle dealerbedrijven zonder uitzondering in staat geweest hiervan te profiteren. Als gevolg van een primaire focus om efficiënter in onze werkplaats te werken zien we een positieve trend in de werkplaats- en magazijn-KPI's en verwachten dit in 2019 te kunnen doorzetten.

Overproductie, online-verkoop van auto's, autodeelformules en alternatieven voor stedelijke mobiliteit, zetten de marges op verkoop dusdanig onder druk, dat een afname van het aantal showrooms onvermijdelijk is. Teneinde structurele kostenbesparingen te realiseren, kijkt Dealgroep Stern voortdurend kritisch naar de toegevoegde waarde van de merken die het vertegenwoordigt en de (strategische) bijdrage van iedere individuele vestiging. Door middel van samenvoeging, verkoop, sluiting of samenwerking met derden wil Dealgroep Stern de komende jaren het aantal vestigingen flink terugbrengen. In het resterende netwerk wordt vooral geïnvesteerd in het verbeteren van de merkbeleving. In 2018 verkocht Dealgroep Stern mede in dit kader twee Renaultvestigingen in Amsterdam, werd een geheel nieuwe vestiging van dit merk geopend in Tilburg en werden activiteiten in Oisterwijk en Goirle in dit nieuwe pand geïntegreerd. In Houten werd een nieuwe Nissan-vestiging geopend, terwijl de nabijgelegen vestiging in Utrecht werd verkleind. Dealgroep Stern trok zich eind 2018 tevens terug uit Haarlem en Alkmaar met de merken Fiat, Alfa Romeo en Jeep, waarmee de focus nu komt te liggen op Midden-Nederland. De ingezette optimalisatie van het dealer-netwerk zal in 2019 zeker worden voortgezet.

Een beter en gezond dealerrendement kan worden behaald door professionalisering van onze marktwerking, effectievere verkoop zowel online als offline, stringente invoer van de Stern-manier van werken en oprechte focus op onze medewerkers en klanten. Verder zal voor de middellange termijn het nieuwe vestigingsbeleid ons een betere kostenbasis geven en in staat stellen de klantervaring significant te verbeteren.

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:

In 2018 werden in Nederland 444.000 nieuwe personenauto's geregistreerd, een toename van 7,1% ten opzichte van 2017. Van deze geregistreerde auto's werd overigens slechts 25,8% verkocht aan particulieren. Het andere deel werd voornamelijk verkocht aan leasemaatschappijen en verhuurmaatschappijen.

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

	2018	2017	Index
Nieuwe personenauto's	482.367	492.662	97,9
Nieuwe bedrijfswagens	154.380	150.924	102,3
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	272.916	277.122	98,5
	909.663	920.708	98,8

Het aandeel aan particulieren verkochte auto's in Nederland was in 2017 nog 30,7%. Vijf jaar geleden was het aandeel dat aan particulieren verkocht werd nog circa 40%. Voornamelijk door de forse groei van private lease nemen de verkopen aan particulieren af en nemen de verkopen aan leasemaatschappijen toe. Dit is de voornaamste reden van de in 2018 aanhoudende margedruk op nieuwe personenauto's.

De omzet nieuwe personenauto's nam af met 2,1%. Dealgroep Stern verkocht in 2018 in totaal 23.595 **nieuwe personenauto's**, een afname van 2,7% ten opzichte van 2017. Het marktaandeel nieuwe personenauto's komt uit op 5,3% (2017: 5,9%). De afname van het marktaandeel wordt mede veroorzaakt door terughoudend beleid bij het inschrijven op tenders voor leveringen aan grote leasemaatschappijen. Deze leveringen gaan veelal gepaard met zeer beperkte restmarges.

De omzet nieuwe bedrijfswagens nam toe met 2,3%. Dealgroep Stern verkocht in 2018 in totaal 5.711 **nieuwe bedrijfswagens**, een toename van 1,8% ten opzichte van 2017. Het marktaandeel nieuwe bedrijfswagens komt uit op 7,2%. Dit is iets lager dan in 2017 (7,6%) 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 voor de door Stern gevoerde merken. Dit aandeel is in 2018 uitgekomen op 9,5%.

De omzet gebruikte auto's daalde met 1,5% ten opzichte van 2017. Dealgroep Stern verkocht in 2018 in totaal 22.490 **gebruikte auto's**, een afname van 3,0% ten opzichte van 2017. Het aantal aan eindklanten verkochte gebruikte auto's nam wel met 1,3% toe, het aantal aan de handel verkochte gebruikte auto's nam echter af.

De ingeruilde auto's die niet aan een eindklant verkocht worden, bijvoorbeeld omdat deze te oud zijn of te veel kilometers hebben gereden, worden door Dealgroep Stern aan de handel aangeboden via een web based portal



(SternTrading) waarop circa 250 handelaren actief auto's inkopen. Door de invoering van dit platform eind 2017 zijn de marges op de handelstransacties duidelijk verbeterd.

Dealgroep Stern zal in 2019 nog meer dan voorheen inzetten op de verkoop van gebruikte personenauto's en bedrijfswagens aan eindklanten. In dit kader zal een nieuw aansprekend occasionlabel in de markt worden gezet dat in combinatie met financiële mobiliteitsproducten, waaronder occasion lease, voor groei, betere marges en meer onafhankelijkheid moet zorgen. Alle aan particulieren verkochte gebruikte auto's worden standaard met een SternGarant verkocht, waardoor de consument twee jaar uitgebreide garantie heeft, mits de auto in onderhoud blijft bij een van de Stern-bedrijven.

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

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

	2018	2017	Index
Werkplaats	89.870	86.084	104,3
Magazijn	113.056	112.249	100,7
	202.926	198.333	102,3

De omzet werkplaatsen (inclusief rijklaarmaakkosten nieuwe en gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens) steeg in 2018 met 4,3% tot € 89,9 miljoen. Door de verkoop van gebruikte auto's met SternGarant, een garantieproduct voor twee jaar, is de retentie bij deze klanten voor werkplaatsbezoek hoog. Daarnaast maakt Dealgroep Stern gebruik van klantcontactcentra, waarmee de klanten actief worden benaderd voor werkplaatsafspraken. Begin 2018 zijn de lokale

klantcontactcentra van Stern 1 (Mercedes-Benz), 2 (Renault, Nissan en Dacia) en 3 (Ford) samengevoegd in een Customer Service Center (CSC) op een centrale locatie in Nederland. In 2018 zijn forse inspanningen verricht – en kosten gemaakt – voor het optimaliseren van de ICT-systemen in verband met de implementatie van meer digitale processen bij leadopvolging in het CSC. Hierdoor is een aanzet gedaan om de werkprocessen te uniformeren waardoor de performance (onder andere aantal calls) zal verbeteren. Bij het realiseren van het centrale Customer Service Center en bij de nieuwe aanpak voor verkoop en aftersales op basis van digital IT zijn vorderingen gemaakt maar is ook sprake van vertraging. Hierdoor zal het bereiken van de beoogde voordelen langer op zich laten wachten dan eerder was voorzien.

De omzet magazijnen van Dealgroep Stern bestaat uit leveringen van onderdelen via de werkplaatsen, alsmede uit leveringen van onderdelen aan grote afnemers, zoals universele garagebedrijven, grote schadeketens en exportklanten (de zogenaamde voorbalie-omzet). De omzet onderdelen via de werkplaatsen steeg in 2018 gering, voornamelijk als gevolg van het toegenomen werkaanbod in de werkplaatsen. De voorbalie-omzet nam in 2018 fractioneel af als gevolg van het wegvallen van exportomzet. Een steeds groter deel van de voorbalie-omzet van Dealgroep Stern wordt door klanten centraal besteld en wordt bij deze klanten bezorgd door SternLogistiek. SternLogistiek heeft een routediens met landelijke dekking. Deze routediens levert onderdelen van alle 21 automerken die Stern vertegenwoordigt aan eigen schadeherstelbedrijven maar ook aan universele garagebedrijven en externe schadeherstelbedrijven. SternLogistiek verleent daarnaast logistieke diensten voor enkele niet-Stern-merken.



Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening



Dwight de Weerd

Directeur Stern 1



Huib van den Brule

Directeur Stern 2



Gerrit Klock

Directeur Stern 3



Matthieu Snel

Directeur Stern 4



Rob Visser

Directeur Stern 5 en
directeur Stern Car Services



Finus Porsius

Financieel directeur Stern Groep

Stern Mobility Solutions



Totaalaanbieder van mobiliteit

Van klassiek lease- en verhuurbedrijf naar totaalaanbieder van mobiliteit. Deze transitie heeft Stern Mobility Solutions in 2018 vol ingezet. Naast operationale lease, autoverhuur en wagenparkbeheer worden door Stern Mobility Solutions ook de portefeuilles SternGarant, SternPolis en SternCredit beheerd. Mango Mobility maakt tevens deel uit van de divisie.

Aantallen 2018

16.062

2017: 14.217

Wagenpark
in beheer



Aantallen 2018

728.151

2017: 670.059

Verkochte
verhuurdagen



Aantallen 2018

3.470

2017: 3.424

E-mobility-
producten



Aantallen 2018

71.748

2017: 69.201

Mobiliteits-
contracten



Aantallen 2018

198

2017: 172

Medewerkers
(fte's)





- Bestuursverslag
- Dealgroep Stern
- Stern Mobility Solutions
- Stern Car Services
- Verslag RVC
- MVO-verslag
- Jaarrekening

Verhuur

De verhuurmarkt is volop in beweging. Dit zien wij vooral terug in de toenemende vraag naar flexibele mobiliteit en/of huurcontracten. Ook de vraag naar elektrisch vervoer is in 2018 sterk toegenomen. Dit heeft geresulteerd in een uitbreiding van de verhuurvloot met onder andere elektrische scooters en auto's. Ook de komende jaren zal SternRent zijn vloot verder uitbreiden met elektrische auto's, elektrische bedrijfswagens en elektrisch vervoer tot 45 km p/u.





Mango Mobility

Mango Mobility richt zich voortaan uitsluitend op mobiliteit voor senioren, terwijl voor de oplossingen voor stedelijk vervoer een nieuwe unieke propositie is ontwikkeld onder de naam Stern Electric: Lease, Rent, Buy, Mix or Share! Stern Electric biedt e-scooters, -bikes, -(city) cars, -transporters en -shuttles voor zowel particulieren als bedrijven in verschillende beheersvormen. De impact van de technologische transformatie van fossiele brandstof naar elektrische voertuigen begint steeds serieuzere vormen aan te nemen. In 2018 is het eerste Stern Electric Experience Center in Utrecht geopend. Dé locatie waar u elektrische mobiliteit kunt zien, voelen en ervaren. De komende jaren zullen op strategische locaties meer Electric Experience Centers worden geopend.

Toelichting omzet Stern Mobility Solutions

De omzet vóór eliminatie intercompany- en interne omzet kwam in 2018 uit op € 179,2 miljoen tegenover € 170,1 miljoen in 2017, een toename van 5,4%.

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

	2018	2017	Index
Leasingactiviteiten	124.851	114.304	109,2
E-Mobility	8.793	8.776	100,2
Verhuuractiviteiten	45.548	46.990	96,9
	179.192	170.070	105,4

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

	2018	2017	Index
Leasing			
Omzet leasingactiviteiten	124.851	114.304	109,2
Boekwaarde leasevloot ultimo (x € 1.000)	211.586	181.693	116,5
Aantal contracten ultimo	12.818	11.022	116,3
Boekwaarde per contract (x € 1)	16.507	16.485	100,1
Verhuur			
Omzet verhuuractiviteiten	48.038	46.990	102,2
Boekwaarde verhuurvloot ultimo (x € 1.000)	43.242	42.184	102,0
Aantal contracten ultimo	2.558	2.469	103,6
Boekwaarde per contract (x € 1)	16.905	17.173	98,4

Het landelijke leasepark is in 2018 met 16,4% toegenomen tot circa 1.000.000 voertuigen eind 2018. De leasevloot van SternLease is in 2018 door autonome groei met 16,3% toegenomen tot 12.818 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 2018 is zowel door dealer- als regiolease tot stand gekomen.

Naast de leasevloot beheert Stern Mobility Solutions ook contracten met betrekking tot financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur, garantie en onderhoud. Met een totaal van 31.494 contracten (2017: 30.087 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 726 voertuigen eind 2017 naar 686 voertuigen eind 2018.

De omzet van **SternRent** nam in 2018 met € 1,4 miljoen (-3,1%) af ten opzichte van 2017. De verhuurvloot bestond eind 2018 uit 2.558 voertuigen tegenover 2.469 voertuigen eind 2017, een groei van 3,6%.

De omzet van **Mango Mobility** steeg in 2018 met 0,2% tot € 8,8 miljoen. Binnen Mango wordt steeds meer ingezet op e-mobility. In de zomer van 2018 is het nieuwe E-Mobility experience center in Utrecht geopend ter vervanging van het voormalige experience center in Amsterdam dat in oktober 2017 door brand is verwoest.

Elektrisch vervoer is niet meer weg te denken. Het aanbod 100% elektrische auto's, e-bikes, e-scooters en city cars stijgt en overstappen is door de verbeterde actieradius en lage bijtelling aantrekkelijker dan ooit. In deze snel ontwikkelende e-mobilitymarkt is de nieuwe propositie Stern Electric een high potential, wat kansen biedt voor de verdere groei van Stern Mobility Solutions.



Marco Vlaar
Directeur Stern Mobility Solutions



Arnout Veld
Directeur Stern Mobility Solutions
(tot 31 maart 2019)

Stern Car Services



Schadeherstel

Alle vestigingen van SternPoint (met uitzondering van Harderwijk) hebben inmiddels een of meerdere merkerkenningen, waarbij de focus ligt op schadeherstel, vooral op de gestuurde schadestroom ten behoeve van verzekeringsmaatschappijen en een geselecteerd aantal leasemaatschappijen.

Gezien het bijzondere karakter van de vestiging in Harderwijk, waar in vijf all-in-onecabines alleen cosmetische schades worden hersteld, zal hier geen merkerkenning worden toegevoegd. >>

Aantallen 2018

27.111

2017: 24.987

Afgehandelde
schades



Aantallen 2018

15

2017: 18

Schadeherstel-
vestigingen



Aantallen 2018

1.220

2017: 899

Verkochte
inrichtingen



Aantallen 2018

177.541

2017: 166.010

Aantal
vervoerde colli



Aantallen 2018

264

2017: 276

Medewerkers
(fte's)





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

Een belangrijk speerpunt van het strategisch plan is omzetverbreding. In dit kader zijn vooral ruitreparatie en -vervanging, velgherstel, zomer-/winterbandenwissel en signingactiviteiten opgezet.





SternPoint investeert in een opleidingsprogramma om met hooggekwalificeerd personeel het kenniscentrum te worden op gebied van merk-erkend schadeherstel.

Gezien de voortdurende ontwikkelingen op het gebied van nieuwe materialen en de komst van vele ADAS-systemen (Advanced Driver Assistance Systems), zoals onder andere lane-departure warning, brake assist, blind spot monitoring en distance alert, is ook veel geïnvesteerd in equipment om ook complexe schades in de toekomst te kunnen blijven herstellen.

Bedrijfswageninrichting

De activiteiten van SternTec zijn in 2018 operationeel geïntegreerd in SternPoint. Thans worden in de SternPoint-vestigingen in Wateringen, Nijkerk, Zaanstreek (Wormerveer) en Den Bosch naast het repareren van autoschades onder andere ook bedrijfswageninrichtingen ingebouwd en dubbele cabines en laadbakken geplaatst, waardoor het werkgebied flink is uitgebreid.

Onderdelen

SternParts heeft ondanks het sluiten en verkopen van een aantal dealerbedrijven de omzet stabiel gehouden. In 2018 is geïnvesteerd in een CRM-module waardoor meer inzicht is verkregen in de effectiviteit van de buitendienst en de mate waarin klanten onderdelen van verschillende merken aanschaffen. De resultaten van SternParts zijn en blijven veelbelovend.

Toelichting 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)

	2018	2017	Index
Schadeherstel	31.626	28.618	110,5
Bedrijfswageninrichting	3.918	4.089	95,8
	35.544	32.707	108,7

Dit segment bestaat uit schadeherstelactiviteiten en kleine reparaties die onder de naam SternPoint worden aangeboden en activiteiten op het gebied van bedrijfswageninrichting onder de naam SternTec. De activiteiten van SternTec zijn in 2018 operationeel geïntegreerd in SternPoint. Bedrijfswageninrichtingen worden voortaan ook vanuit meerdere SternPoints aangeboden. Met deze integratie worden kostenbesparingen gerealiseerd op het gebied van huisvesting en management.

De omzet van het segment Stern Car Services nam met € 3,2 miljoen (8,7%) toe tot € 35,5 miljoen in 2018. De schade Markt in Nederland (op basis van Audatex-calculaties) kwam circa 2,7% hoger uit dan in 2017, vooral veroorzaakt door het gemiddeld hogere schadebedrag per gebeurtenis. Als gevolg van de toegenomen complexiteit van auto's (vooral door elektronica) is het schadebedrag per aanrijding hoger.

In het eerste halfjaar van 2018 is de SternPoint vestiging te Geldrop gesloten. De activiteiten zijn samengevoegd met de in 2017 doorgestarte vestiging in Den Bosch. Eind 2018 zijn de vestigingen in Amsterdam-Zuidoost en Amsterdam-West gesloten. De activiteiten zijn samengevoegd met de in 2017 doorgestarte vestiging in Amstelveen en in de bestaande vestiging in Amsterdam-Noord. Op deze wijze konden zonder noemenswaardig omzetverlies direct kostenbesparingen gerealiseerd worden.

Teneinde rendabel te blijven in de competitieve schademarkt moeten schadevestigingen een grotere minimale capaciteit en merk-erkenningen hebben. Het is de verwachting dat het samenvoegen van kleinere vestigingen in grote, reeds bestaande SternPoints, zich de komende tijd vaker zal voordoen.

Het aantal SternPoint-vestigingen bedraagt thans vijftien. Stern Car Services streeft naar landelijke relevantie met een netwerk van grotere schadevestigingen met geografisch zorgvuldig gekozen merk-erkenningen.



Rob Visser
Directeur Stern 5 en
directeur Stern Car Services



Olivier Hoffmann
Controller Stern Car Services



Guus Baris
Directeur SternPoint

Medewerkers (aantallen)



2.305

2017: 2.323

Medewerkers (fte's)



2.099

2017: 2.106

Medewerkers met vast contract



1.593

2017: 1.617

Medewerkers met contract voor bepaalde tijd



506

2017: 489

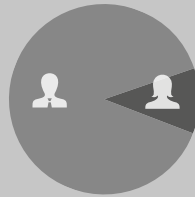
Diversiteit Stern Groep

1.866 **233**

2017: 1.883

2017: 223

Man: 89% Vrouw: 11%



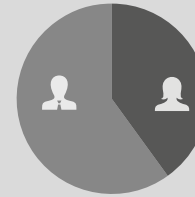
Diversiteit Management

(% vrouwen)

Raad van

Commissarissen: 40%

Directieteam: 20%



Gemiddelde leeftijd

42,5

2017: 43,1

Arbeidsverzuim

4,4%

2017: 4,8%

Leerlingen

144

leerlingen

Beroeps

Begeleidende Leerweg

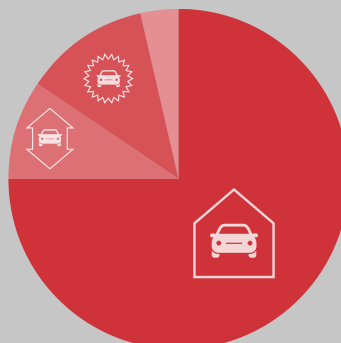
45

stagiair(e)s

Beroeps

Opleidende Leerweg

Medewerkers per divisie



Dealgroep Stern

75%



Stern Mobility Solutions

10%



Stern Car Services

12%



Overige

3%

Personeel

Stern en zijn medewerkers

De ambitie van Stern is de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland te zijn. De kwaliteit van onze dienstverlening is sterk afhankelijk van de kwaliteit en inzet van onze medewerkers. Daarom is beleid rondom het werven, belonen, trainen en beoordelen van medewerkers, samen met goede en uitdagende arbeidsomstandigheden, essentieel. Om talenten en de beste professionals uit de automobielbranche aan te trekken en te behouden moet Stern een aantrekkelijke werkgever zijn met concurrerende arbeidsvoorwaarden. Dat vraagt om een uniforme uitstraling en een sterk imago.

HRM ondersteunt de divisies in het realiseren van hun doelstellingen. Het HRM-team bestaat uit een HRM-directeur, een HR Business Partner per cluster en het HR Service Center, waarin de gehele personeelsadministratie is gecentraliseerd.

Per 31 december 2018 zijn er 2.099 medewerkers (fte's) werkzaam binnen de groep. Eind 2017 waren er 2.106 medewerkers (fte's). De afname wordt vooral veroorzaakt door een daling binnen Dealgroep Stern en Stern Car Services. Bij Stern Mobility Solutions is juiste sprake van een toename van het aantal fte's.

Leren en ontwikkelen

Merk- en productontwikkelingen vereisen dat we onze medewerkers voortdurend gelegenheid geven te leren en te ontwikkelen. De verwachtingen van klanten veranderen snel, net als hun gedrag. We willen ervoor zorgen dat de juiste kennis, vaardigheden en gedrag bij medewerkers in lijn met de veranderingen, succesvol is. Na inventarisatie bij het hogere management is gebleken dat er behoefte was aan een Finance- en een HR-training. Deze trainingen zijn gegeven door eigen medewerkers en de terugkoppelingen waren zeer positief.

Het eerste Stern-leiderschapsprogramma heeft in 2018 plaatsgevonden en is een groot succes geworden. Het programma is uitgerold 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. Besloten is medio 2019 te starten met een nieuw leiderschapsprogramma omdat wij de focus willen blijven leggen op leiderschapsontwikkeling van het management. Naast het Stern-leiderschapsprogramma starten wij in het voorjaar 2019 ook met een Stern-brede Star Class waarvoor high potentials worden geselecteerd. Dit programma omvat onder andere de modules leiderschap, Finance, HR en het Stern-businessmodel.

Daarnaast maken wij gebruik van jaarlijkse POP-(Persoonlijke Ontwikkelings Plan) gesprekken, om de werknemer de kans te

bieden zich verder te ontwikkelen. Zo kunnen de doelen van Stern en de ambities van de werknemers zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd

Werken bij Stern

In augustus 2018 is de nieuwe website werkenbijstern.nl gelanceerd. Voor kandidaten is op de website direct duidelijk wat zij van Stern als werkgever kunnen verwachten. In de wervingscampagnes en op de site worden huidige medewerkers aan het woord gelaten over hun ervaringen. We laten zien dat Stern 'altijd in beweging is' en dat werken bij Stern dus veel mogelijkheden biedt (zie ook MVO-topic Aantrekkelijke werkgever op pagina 64).

Een andere ontwikkeling in 2018 was de verdergaande digitalisering op het gebied van recruitment. Gezocht is naar een digitaal recruitmentproces waarmee gemakkelijker, sneller én effectiever kan worden gewerkt. Het systeem is gemakkelijk in gebruik voor HR en managers. Via een dashboard heeft HRM direct overzicht van alle openstaande vacatures, bijbehorende sollicitanten en de fase van het proces waarin zij verkeren.

Voor 2019 staat een doelgroeponderzoek gepland, want in een schaarse arbeidsmarkt is een eigenzinnige manier om de juiste kandidaten te vinden onmisbaar. Het is van belang om de taal te spreken van de beoogde doelgroep, te weten waar ze te bereiken zijn en waarmee ze over de streep worden getrokken.

In 2019 ligt de focus ook op 'blijven werken bij Stern'. Werknemers die zelf ontslag nemen, zijn vaak mensen die we niet graag zien vertrekken. Een exitinterview kan een laatste kans zijn om de werknemer te overtuigen zijn ontslag in te trekken of kan voorkomen dat een werknemer een bedrijf verlaat met negatieve gevoelens. Het werk bij een van de Stern-bedrijven kan op een gegeven moment geen match meer zijn, maar de medewerker kan dan wellicht goed passen bij een ander Stern-bedrijf. Het is belangrijk vroeg in gesprek te gaan met deze medewerkers om de arbeidsmobiliteit binnen Stern te bevorderen.

Daarnaast starten wij met standaard exit surveys om te leren van het vertrek van medewerkers en om te begrijpen wat beter kan. Aan elke vertrekkende medewerker worden dezelfde (digitale) vragen gesteld, zodat deze waardevolle informatie omgezet kan worden in acties.

Betrokken medewerkers

Gedrag, houding en cultuur zijn belangrijke succesfactoren voor een organisatie. Hier voldoende aandacht aan schenken

kan Stern helpen om nog beter te presteren of verandertrajecten gemakkelijker te doorlopen. Verandermanagement is een taak van iedere manager. Hij moet ervoor zorgen dat in de voortdurend veranderende omgeving zijn klanten en medewerkers tevreden blijven en dat het resultaat goed blijft. (zie ook MVO-topic: Betrokken medewerkers op pagina 65)

De wortels van onze bedrijfscultuur zitten in de ruim 25 jaar geschiedenis van Stern en gaan over waarden, normen, symbolen en rituelen van de ondernemingen die in de loop der tijd zijn samengevoegd. Wij willen weten of onze missie (waar staan we voor) en onze visie (waar gaan we voor) adequaat vertaald worden in de kernwaarden van Stern. Daarna kunnen we bepalen welke beleving we binnen (medewerkers) en buiten (klanten) willen uitstralen. Voor klanten op het gebied van klantgerichtheid, punctualiteit, kostenreductie, betere producten of diensten, minder uitval, betere afhandeling van klachten, duurzaamheid en integriteit; voor medewerkers om veiligheid, respect, een fijne werkorganisatie, ontwikkeling en saamhorigheid.

In het vierde kwartaal 2018 is een Medewerker Onderzoek uitgevoerd. Doel van het onderzoek is het verkrijgen van aangrijpingspunten om zaken te kunnen verbeteren en een juiste context en omgeving voor het werk te creëren. De eerste resultaten Stern breed zijn in januari 2019 gerapporteerd en de resultaten van de individuele bedrijven zijn in het eerste kwartaal 2019 gedeeld.

Het algemene rapportcijfer dat medewerkers aan Stern gaven als werkgever is een 7,2. De deelnamegraad aan het onder-

zoek was 62%, hetgeen voor een eerste onderzoek een goed resultaat is. Het is lastig een goede en vergelijkbare benchmark te vinden voor de resultaten, daarom zal het Medewerker Onderzoek vooral worden gebruikt als nulmeting. In september 2020 voeren wij een nieuwe meting uit onder alle medewerkers om de aantrekkelijkheid van Stern als werkgever opnieuw te meten.

Vitaliteit

Met ingang van 2018 werken wij met één arbodienst (2017: vier), die vanuit een Arbo Gezondheidscentrum, met een compleet ingericht Activatiepunt, de vraagstukken rondom verzuim, activatie en vitaliteit samen met ons heeft aangepakt. Ondanks de zware griepgolf die ons de eerste drie maanden van 2018 teisterde, is het ziekteverzuim in 2018 uitgekomen op 4,4% (2017: 4,8%). De focus vanuit HRM is in 2018 gelegd op langlopende dossiers, waardoor het lange verzuim is afgenomen van 3,4% (2017) naar 2,7% (2018). In 2019 zullen wij vol inzetten op verzuimtrainingen voor managers aangezien het kort en middellang verzuim in 2018 licht zijn toegenomen ten opzichte van 2017. Vanaf dag één van de ziekmelding moet de focus liggen op de inzetbaarheid van de medewerker en moet er meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers worden gelegd, omdat zij zelf verantwoordelijk blijven voor hun inzetbaarheid. Wij zullen tevens aandacht geven aan het oplossen van dreigende verminderende inzetbaarheid van medewerkers en hopen door deze handelwijze in 2019 de dalende tendens van 2018 te kunnen vasthouden (zie ook MVO-topic Vitale medewerkers op pagina 65).

Onze vestigingen



Duurzame inzetbaarheid

Zowel de krappere arbeidsmarkt als de noodzaak tot arbeidsparticipatie en de flexibele vraag naar arbeid maken duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers noodzakelijk. Daarnaast is uitval door langdurig en veelvuldig verzuim kostbaar. In 2019 willen we nadrukkelijker in gesprek gaan met alle medewerkers, knelpunten herkennen en met de medewerkers oplossingen vinden. Ook willen we daarmee de aanwezige talenten in kaart brengen en optimaal benutten. Duurzame inzetbaarheid bevordert namelijk onze flexibiliteit.

Diversiteit

De autobranche is van oudsher een mannenwereld. Het Directieteam is nog niet compliant met de wet- en regelgeving (30% vrouwen). De RvC voldoet hier wel aan. In de rest van de organisatie streven we ernaar om vanuit diversiteitsoogpunt deze balans verder door te trekken. Het opstellen van een diversiteitsbeleid staat voor 2019 op de planning.

Stern heeft zijn personeelsbestand opgedeeld in vier hoofdgroepen: Dealgroep Stern, Stern Car Services, Stern Mobility Solutions en Overige. Wij geven op pagina 44 een overzicht van fte's en aantal medewerkers per divisie en een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

Arbeidsvoorwaarden

Een belangrijk traject is het harmoniseren van de arbeidsvoorwaarden van de verschillende Stern-bedrijven. Stern is deels gebonden aan de BOVAG- en FOCWA-cao, maar Stern Facilitair en SternLease hebben hun eigen arbeidsvoorwaarden. Het Stern Personeelshandboek is van toepassing op alle Stern-bedrijven. Vakbond FNV heeft in 2018 veel Stern dealerbedrijven bezocht om hen te informeren over de lopende cao en de cao-onderhandelingen. Daarbij worden medewerkers tevens aangespoord om lid te worden van de vakbond. Het aantal Stern-medewerkers dat lid is van een vakbond bedraagt naar schatting zo'n 8%. De vraag is of dit voldoende representatief is om de belangen van alle Stern-werknemers te kunnen behartigen. Bij vier Stern-dealerbedrijven zijn in november 2018 24-uurs stakingen georganiseerd door FNV, vanwege het vastlopen van de cao-onderhandelingen. Hierbij waren in totaal 82 medewerkers betrokken. Na het schrappen van de werkgeverseis voor 'verplicht werken op zaterdag' hebben BOVAG en de vakbonden in december 2018 overeenstemming bereikt over de nieuwe cao. De BOVAG-cao 2018-2020 is in januari 2019 formeel goedgekeurd en zal na algemeenverbindend-verklaring van toepassing zijn op alle Stern-dealerbedrijven.

Binnen Stern zijn diverse arbeidstijdverkortingsregelingen van kracht en wij streven naar meer uniformiteit. Daarnaast onderzoeken wij een systematiek die tegemoet komt aan de wens van flexibiliteit voor werknemer en werkgever waar het gaat om de lengte van de werkweek. De komende jaren wil HRM zich ook bezighouden met de harmonisatie van overige regelingen.

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. Over 2018 zijn geen gevallen van omkoping of corruptie bekend. 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 (verkoop auto's) integraal in functiescheiding beoordeeld. Zowel de Code of Conduct als het Personeelshandboek wordt in 2019 herzien.

Mensenrechten

Als Nederlandse retailer met uitsluitend activiteiten binnen de landsgrenzen, respecteert Stern uiteraard alle nationale wet- en regelgevingen, 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. Over 2018 zijn geen gevallen bekend van schending van mensenrechten. 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.

Merk- en product-ontwikkelingen vereisen dat we onze medewerkers voortdurend gelegenheid geven te leren en te ontwikkelen.

Personeelsaantallen

	2018			2017		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.423	147	1.570	1.432	158	1.590
Stern Mobility Solutions	153	45	198	138	34	172
Stern Car Services	252	12	264	269	7	276
Overige	38	29	67	44	24	68
Totaal	1.866	233	2.099	1.883	223	2.106

Medewerkers jaarultimo in aantallen

Dealgroep Stern	1.537	194	1.731	1.551	214	1.765
Stern Mobility Solutions	162	56	218	145	44	189
Stern Car Services	261	17	278	279	13	292
Overige	43	35	78	47	30	77
Totaal	2.003	302	2.305	2.022	301	2.323

	2018			2017		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.203	367	1.570	1.255	335	1.590
Stern Mobility Solutions	146	52	198	137	35	172
Stern Car Services	190	74	264	169	107	276
Overige	54	13	67	56	12	68
Totaal	1.593	506	2.099	1.617	489	2.106

Medewerkers Dealgroep Stern jaarultimo in fte's

Stern 1	298	123	421	306	106	412
Stern 2	161	40	201	192	54	246
Stern 3	294	46	340	301	38	339
Stern 4	190	44	234	200	52	252
Stern 5	246	88	334	256	85	341
Stern Customer Services	14	26	40	0	0	0
Totaal	1.203	367	1.570	1.255	335	1.590

Medewerkers Stern Mobility Solutions jaarultimo in fte's

SternLease	44	22	66	38	10	48
SternRent	72	13	85	76	8	84
Mango Mobility Services	30	17	47	23	17	40
Totaal	146	52	198	137	35	172

Medewerkers Stern Car Services jaarultimo in fte's

SternPoint	190	74	264	155	100	255
SternTec	0	0	0	14	7	21
Totaal	190	74	264	169	107	276

Medewerkers Overige

Overige	54	13	67	56	12	68
Totaal	54	13	67	56	12	68

Veel kansen om door te groeien

Sandy | Medewerker HR Service Center, Stern Facilitair

Het leukste aan de werkzaamheden vind ik dat het heel divers is. Elke nieuwe werkdag is leerzaam en geen dag is hetzelfde.

Sinds vorig jaar ben ik werkzaam op het HR Service Center bij Stern. Mijn huidige leidinggevende was een oud-collega. Zij heeft mij benaderd om bij Stern te komen werken en na het lezen van de vacature werd ik meteen enthousiast! Mijn werkzaamheden omvatten het verzorgen van de personeels- en salarisadministratie en het beantwoorden van HRM-vragen. Het verzorgen van de personeels- en salarisadministratie houdt in dat ik bijvoorbeeld verschillende mutaties verwerk, de ziek- en herstelmeldingen doorvoer, het opstellen en beheren van arbeidsovereenkomsten en het controleren van de salarisoutput en de loonaangifte. Last but not least moet ik ervoor zorgen dat de werknemers tijdig en correct hun salaris uitbetaald krijgen.

De werkzaamheden zijn heel divers en dat maakt het ook zo leuk. Elke nieuwe werkdag is leerzaam, geen dag is hetzelfde en de leeftijdsdoelgroep is breed van jong tot oud. Ik ervaar het werken bij Stern als zeer prettig. Je bent geen nummertje, wat bij grote bedrijven al snel het geval is. De mensen zijn betrokken en ik ben erg blij met mijn collega's. Het is een plek waar ik me thuis voel en met veel plezier naartoe ga. In mijn functie vind ik het belangrijk dat je up-to-date blijft op het gebied van wet- en regelgeving. Ik zou dan ook mijn kennis op gebied van HRM en salarisadministratie willen verbeteren.

Elke nieuwe werkdag is leerzaam, geen dag is hetzelfde en de leeftijdsdoelgroep is breed van jong tot oud.

Risico's

Strategisch risicomanagement stelt de Directie in staat om transparant en gestructureerd in te spelen op risico's die een bedreiging vormen voor de organisatiedoelstelling. Het realiseren van deze doelstelling leidt tot waardecreatie en continuïteit. 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. Strategische risico's zijn externe gebeurtenissen of omstandigheden die de haalbaarheid van de doelstelling van Stern negatief beïnvloeden en daarmee waardecreatie en bestaande waarden bedreigen. Operationele risico's zijn interne gebeurtenissen of omstandigheden die de uitvoering van de strategie belemmeren. Financiële risico's hebben betrekking op het voldoen aan financiële doelstellingen, financiële verplichtingen en (bank)ratio's.

Het proces om de risico's te identificeren en te beheersen is de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd. Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de belangrijke risico's beoordeeld en vastgelegd in het risicoregister. In het risicoregister zijn per risico de kans, de impact en de beheersingsmaatregelen vastgelegd. Dit risicoregister wordt tweemaal per jaar geactualiseerd.

Wij beschouwen de volgende risico's als materieel in de 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 automarkt.

Duidelijk is dat (vooral sales)marges onder druk staan en dat voor stabiele winstgevendheid het aantal salestransacties per vestiging omhoog moet. Het blijft de vraag of importeurs de noodzaak voelen om het aantal (sales)vestigingen fors af te bouwen. Daarnaast is een risico dat importeurs steeds meer direct (online) contact met de eindklant zoeken en de keten van producent-importeur-dealer-klant steeds verder in elkaar wordt gedrukt terwijl een onevenredig groot deel van de uitvoeringskosten, voorraad-prijrisico's en renterisico's voor rekening van de dealer komt. De afgelopen jaren is de druk op de salesmarges en voorraadniveaus toegenomen, terwijl inkrimping van het dealernetwerk langzaam verloopt. Gevolg

is een groter prijrisico, lagere restmarge, balansverlenging en een lagere solvabiliteit.

Stern speelt hierop in door het optimaliseren van het vestigingsnetwerk op basis van bijdrage en strategisch belang. In de loop van 2019 worden scherpe keuzes gemaakt ten aanzien van automerken, dealervestigingen en optimale bedrijfsomvang per dealercluster. Daarnaast zal gestart worden met het uitrollen van een nieuw occasionlabel in combinatie met financiële mobiliteitsproducten.

Toenemende onderhandelingskracht van leasemaatschappijen De consolidatieslag in de leasemarkt en groei van private lease zorgen ervoor dat de onderhandelingskracht van leasemaatschappijen steeds groter wordt. Deze macht wordt gebruikt voor het afdwingen van korting op de inkoop van auto's en het afdwingen van scherpe aftersales- en schadehersteltarieven. Daarnaast monitoren de leasemaatschappijen, met behulp van steeds intelligentere data-analyses, of niet te veel of inefficiënt onderhoud en schadeherstel worden gepleegd aan de leasevloot. De afgelopen jaren is het aantal leaseklanten ten opzichte van particuliere en kleine zakelijke klanten steeds verder toegenomen, waardoor de druk op de salesmarges en aftersalesmarges steeds groter wordt.

Stern speelt hierop in door, gelijktijdig met de verkoop van SternLease B.V., met ALD Automotive een zevenjarige strategische partnerovereenkomst af te sluiten inzake het aanbrenge van leasecontracten en de levering van auto's en mobiliteitsdiensten door Stern.

De online-klant De verkoop van auto's en mobiliteitsproducten is steeds meer afhankelijk van de kwaliteit van de website en de online-marketingstrategie. Ook voor aftersales wordt het gebruiksvriendelijk online-contact met de klant steeds belangrijker en is het de verwachting dat bijvoorbeeld meer (online)-prijstransparantie de onderhoudstarieven zal drukken. De online-verkoopkanalen worden steeds volwassen en dat zorgt ervoor dat de relevantie van showrooms verder afneemt. Stern is volop bezig met het verder ontwikkelen van zijn online-propositie via stern.nl. Tevens wordt fors geïnvesteerd in de digitalisering van klantcontactmomenten.

Operationele risico's

De arbeidsmarkt Stern is ervan overtuigd dat de uitvoering van zijn strategie valt of staat met de motivatie, de kwaliteiten en het werkplezier van zijn werknemers. Het is de afgelopen jaren steeds lastiger geworden om gekwalificeerd personeel te vinden en vast te houden. De arbeidsmarkt zit in de hoogste versnelling en dat zorgt, samen met de forse cao-verhogingen, voor stijging van de personeelskosten.

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 wil Stern een sterk werkgeversmerk zijn met concurrerende arbeidsvoorwaarden.

Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms Grip op de efficiency in de werkplaatsen en showrooms is essentieel voor stabiel winstgevend aftersales en sales. De klant is steeds vaker een leasemaatschappij met veel inkoopkracht die niet wil betalen voor de inefficiency binnen het traditionele dealer- en schadeherstelbedrijf.

Stern speelt hierop in door middel van interne verbeterprogramma's en het monitoren van de effecten van die programma's op basis van uniforme KPI's. Zo wordt in alle werkplaatsen de 'Stern Manier van Werken' geïmplementeerd, onder andere door het trainen van de werknemers en het implementeren van een uniform dashboard met specifieke informatie voor elke functie. Ten aanzien van sales wordt vol ingezet op het verhogen van de prestatie en efficiency van alle verkoopmedewerkers. In het bijzonder geldt dit voor de verkoop van occasions door middel van het uitrollen van een eigen occasionlabel waarbij de huidige processen en resultaten worden verbeterd door het verhogen van het volume, de omloopsnelheid en een betere voorraadmix.

Kostenontwikkeling Onvoldoende grip, mede als gevolg van de eisen van importeurs, het grote vestigingennetwerk en de krapte op de arbeidsmarkt, op kostenontwikkeling kan leiden tot een te hoog en inflexibel kostenniveau, zeker als omzet en marges onder druk staan. Vooral de personeelskosten zijn de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen door meer fte's, de krapte op de arbeidsmarkt en meer indirecte functies ten behoeve van strategieontwikkeling. Stern speelt hierop in door het intensiveren van het kostenbesparingsprogramma bij Dealgroep Stern en bij delen van de overhead. Gelijktijdig wordt het vestigingennetwerk op basis van bijdrage geoptimaliseerd en worden activiteiten waar mogelijk samengevoegd.

Automatisering en data security Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van de data zijn van groot belang voor Stern. 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. Daarnaast zijn data en datakwaliteit van groot belang voor een goede bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten en leveranciers. Er zijn strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor de bescherming van data een speerpunt is binnen Stern. Stern investeert jaarlijks veel tijd en geld in verdere optimalisatie en beveiliging van de centraal geïntegreerde

ICT-omgeving met een focus op continuïteit en stabiliteit. Dat geldt voor zowel de standaardapplicaties van de importeurs, als voor de door onszelf op maat gemaakte toepassingen. Beveiliging van buiten naar binnen en beveiliging van binnenuit blijven belangrijk in een steeds verder digitaliserende wereld met de vele verschijningsvormen van cybercriminaliteit.

Financiële risico's

Actieve belastinglatentie Uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern op grond van IFRS de vastgestelde fiscaal compensabele verliezen gewaardeerd op zijn balans. 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, dan moet mogelijk (een deel van) de actieve belastinglatentie worden afgewaardeerd.

In het nieuwe belastingplan is bepaald dat het vennootschapsbelastingtarief in stappen wordt verlaagd naar 20,50% in 2021. Dit heeft geleid tot een incidentele vennootschapsbelastinglast van € 3,1 miljoen in 2018.

Financiering en bankratio's Vooral voor de groeiende leaseactiviteiten en het werkkapitaal van Dealgroep Stern nemen de rentedragende leningen toe. Daardoor wordt ook het renterisico, dus de impact van mogelijke rentestijgingen op het resultaat, steeds groter. 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. Het resterende risico is niet materieel.

Met de voorgenomen verkoop van SternLease B.V. neemt de omvang van de rentedragende leningen aanzienlijk af en daarmee ook de financierings- en renterisico's.

Inzake de securitisatiefaciliteit, de financiering van lease-auto's, de faciliteiten van kredietinstellingen en hypothecaire leningen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingratio (ICR). Door negatieve resultaatontwikkelingen en de toename van het balanstotaal kunnen de bankratio's naar een kritiek niveau dalen. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar toelichting 22 bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 108.

In toelichting 29 van de jaarrekening op pagina 113 e.v. is een aantal specifieke financiële 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.

Goodwill Stern heeft in het kader van de verplichte impairmentberekeningen projecties gemaakt ten aanzien van de toekomstige resultaatontwikkeling van de kasstroom-genererende eenheden. Op basis van recentelijk opnieuw uitgevoerde berekeningen hebben de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden voldoende headroom om impairment te voorkomen. Door de onder druk staande resultaten bij Dealergroep Stern is de headroom wel fors afgenomen (van € 44 miljoen eind 2017 naar ruim € 6 miljoen eind 2018). Mochten de vooruitzichten op enig moment in de toekomst verslechteren ten opzichte van de projecties, dan is niet uit te sluiten dat de goodwill (deels) dient te worden afgeboekt. Hiervoor wordt verwezen naar toelichting 11 van de jaarrekening op pagina 102.

Restwaarderisico's SternLease, SternRent en de dealers lopen restwaarderisico's. De omvang van dit risico neemt steeds verder toe door groei van de lease- en rentvloot en forse toename van de voorraad bij Dealergroep Stern. De restwaarde wordt beïnvloed door tal van factoren waarover Stern beperkt controle heeft. Stern heeft voor de continue beoordeling van de restwaardes van de 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.

Met de verkoop van SternLease B.V. in 2019 neemt de omvang van de restwaarderisico's aanzienlijk af.

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. Stern omvat dertig vennootschappen met ruim honderd 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 bestaat uit uniforme rapportage- en controlesystemen. Stern werkt voortdurend aan verdere verbetering van deze systemen.

De Directie heeft een Accounting Manual opgesteld die jaarlijks wordt gevalideerd en waarin de richtlijnen voor managementrapportage en externe financiële verslaggeving zijn beschreven. Naast het Accounting Manual beschikt Stern over gedetailleerde bevoegdheidenschema's, waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd.

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 aanwezig en waar deze key controls niet adequaat blijken, worden deze aangepast. Op kwartaalbasis worden de key controls bij alle Stern-entiteiten getest en gereviseerd onder toezicht van de afdeling 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 de uitkomsten van de uitgevoerde SIC-werkzaamheden.

Doordat Stern vele locaties heeft, wordt veel gebruikgemaakt van interne benchmarking. Daarbij ondersteunt de managementinformatie uit de IBM-Cognos-consolidatieapplicatie de interne controle. Cijferbeoordelingen vangen daarbij mogelijke leemtes in de interne controle op 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 verslaglegging 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 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 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 verslaglegging 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 52 van dit jaarrapport.

Helpende hand in het Haringvliet

Stern en Vogelbescherming Nederland weten elkaar al vele jaren te vinden en te inspireren. Niet alleen in de bescherming van die wonderschone en kwetsbare vogelfamilie van sterns. Beide partners delen ook een toekomstgerichte werkwijze en schuwen innovaties allerminst. In 2018 kreeg dat gestalte door een bijdrage van Stern aan een innovatief broedeiland voor grote sterns in het Haringvliet. Niet zomaar een eiland van opgespoten zand, maar een kunstmatig, drijvend én mobiel broedeiland. Nu gaat er niets boven puur natuur, maar voor deze 'kunstgreep' was goede reden. Dat heeft alles te maken met de recente ontwikkelingen in dit Zuid-Hollandse water. Tot 1970 hadden Rijn en Maas hier vrije uitloop naar de Noordzee. Met de komst – om begrijpelijke veiligheidsredenen – van de Haringvlietdam en gelijknamige sluizen werd deze zeearm getemd en van alle dynamiek ontdaan, met grote nadelige effecten voor de natuur. Eind 2018 werd een eerste stap gezet naar natuurherstel door de

sluizen af en toe op een kier te zetten. Zo krijgt het Haringvliet weer iets van getijde, mengt zoet met zout water en vinden vissen weer de mogelijkheid van en naar zee te trekken.

Samen met vijf andere natuurorganisaties voert Vogelbescherming een groots en omvangrijk project uit om de Haringvliet natuur flink op te waarderen. Via een bijzonder vogelobservatorium bij Stellendam (gereed in 2019) komt deze natuur ook dicht bij de mensen. In dezelfde zuidwesthoek van het Haringvliet is in 2018 het Sternbroedeiland aangelegd, een constructie van kunststof elementen met een toplaag van grind en schelpen. Drijvend, zodat het met de hernieuwde getijdebeweging kan meedeinen. Mobiel, om het naar bevinding naar de voor sterns meest optimale locatie te kunnen verplaatsen. En vrijwel onderhoudsvrij en niet toegankelijk voor grondpredatoren. Het jaar 2019 zal uitwijzen of het de grote sterns – en wie weet andere vogelsoorten van de kust – behaagt. Dergelijke eilanden hebben elders al hun waarde bewezen en dat stemt hoopvol. Zo blijven Stern en Vogelbescherming Nederland elkaar vinden, innovatief én toekomstgericht.



Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening



Corporate Governance

Corporate Governance Code 2016

De Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code'), zoals vastgesteld in december 2016, is op grond van artikel 2:391 Burgerlijk Wetboek aangewezen als gedragscode waaraan beursgenoteerde vennootschappen in hun bestuursverslag 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.

In het kader van de herziening van de Code (in december 2016) heeft Stern Groep het Reglement van de Directie, alsmede het Reglement van de Raad van Commissarissen en de daarbij behorende bijlagen in maart 2018 geactualiseerd en in lijn gebracht 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 volstrekte meerderheid van stemmen genomen, tenzij de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijven.

De Algemene Vergadering stelt de jaarrekening vast en kan decharge verlenen 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 volstrekte 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. Stern Groep kent twee directieleden: de heer ir. H.H. van der Kwast (statutair Directievoorzitter) en de heer L.G. Porsius RA (titulair financieel directeur met ruime procuratie). Geen van de directieleden is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming, noch bekleeden zij (andere) nevenfuncties. De heer Van der Kwast is per 21 juni 2000 benoemd als statutair bestuurder. De heer Porsius heeft per 1 oktober 2018 de heer A.A. Swijter opgevolgd, maar is geen statutair bestuurder.

De beloning van de leden van de statutaire 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 56). In de Toelichting op de jaarrekening is opgave gedaan van de uitvoering van het beloningsbeleid van Stern in het boekjaar 2018. Een specificatie van de beloning als bedoeld in de artikelen 2:383c tot en met 2:383e Burgerlijk Wetboek is opgenomen in dit jaarrapport op pagina 116 (toelichting 32 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 behoeft voor een zodanig besluit toestemming van de Raad van Commissarissen.

De Algemene Vergadering heeft op 9 mei 2018 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 2019.

Inkoop van aandelen kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering het bestuur daartoe gemachtigd heeft. De Algemene Vergadering heeft op 9 mei 2018 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 2019. 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 115 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 (welk rooster op de website van Stern Groep is geplaatst). 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 en een Remuneration Committee, eveneens 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 en het Remuneration 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 56 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 56 e.v.) en de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (hoofdstuk Beloning Directie en Raad van Commissarissen) op pagina 116 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 2018 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.

Interne auditfunctie (Principe 1.4) Stern Groep heeft ervoor 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 naar het hoofdstuk Risico's op pagina 46 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 Stern Groep presentaties die worden gegeven tijdens analistenbijeenkomsten gelijktijdig op zijn website plaatst.

Vooruitzichten

Uitgaande van goedkeuring voor de verkoop van SternLease door de aandeelhouders in de Algemene Vergadering van 9 mei, zal 2019 in het teken staan van het inregelen van de nauwe samenwerking met ALD Automotive en van het intensiveren van het kostenbesparingsprogramma bij zowel Dealergroep Stern als bij delen van de centrale overhead. Die kostenbesparing zal zich voornamelijk richten op minder productieve en effectieve bedrijven en processen. In 2019 zal een beperkt deel van de boekwinst die gerealiseerd wordt met de verkoop van SternLease B.V. worden aangewend voor het aanpassen van de organisatie. Daarnaast worden besparingen gerealiseerd en zullen de opbrengsten worden verhoogd door het plukken van de vruchten van het reeds onder Fast Forward ingezette verbeterprogramma bij de werkplaatsen en het effectiever opvolgen van leads. Het vullen van de beschikbare capaciteit in de werkplaatsen wordt tevens bevorderd door het inmiddels op stoom geraakte Customer Service Center. De effectiviteit van het verkooppersoneel wordt verhoogd door implementatie van meer digitale processen bij leadopvolging. Door de verkoop van SternLease wordt de vermogenspositie van Stern Groep belangrijk versterkt en kunnen bovendien bepaalde reeds ingezette processen onder Fast Forward Reloaded sneller worden gerealiseerd.

In de loop van het jaar zullen scherpe keuzes worden gemaakt ten aanzien van automerken, dealerverstoppingen en optimale bedrijfsomvang per dealercluster. Was Stern tot dusver vaak trendvolger, de tijd is nu rijp om de onderneming zodanig aan te passen dat toekomstvastheid de leidraad is. Reeds uitgewerkte en deels al in gang gezette verbeterplannen van een aantal clusters binnen Dealergroep Stern geeft ons het vertrouwen dat de resultaten op korte termijn herstellen. Bij die clusters zullen wij ons volle gewicht in de strijd gooien om die verbetering spoedig tot stand te brengen. Bij een beperkt aantal automerken is dat vertrouwen echter nog niet aanwezig, zodat wij ons dienen te beraden over de vervolgstappen. De resultaten van Dealergroep Stern herstellen in 2019 naar verwachting aanzienlijk in vergelijking met 2018. Daarnaast zetten wij in 2019 veel meer dan voorheen in op de verkoop van gebruikte personenauto's en bedrijfswagens. In dit kader zal een nieuw aansprekend occasionlabel in de markt worden gezet dat in combinatie met financiële mobiliteitsproducten, waaronder occasion lease, voor groei, betere marges en meer onafhankelijkheid moet zorgen.

Bij Stern Mobility Solutions verwachten wij dat de gunstige resultaatontwikkeling bij SternRent zal doorzetten. De vloot is inmiddels toegenomen tot bijna 3.000 voertuigen. Mango Mobility zal zich voortaan uitsluitend gaan richten op de elektrische auto's die Dealergroep Stern levert en op elektrische fietsen en scooters. De naam zal binnenkort wijzigen in Stern Electric.

Bij Stern Car Services is SternPoint het afgelopen jaar omgevormd van universeel schadeherstelbedrijf naar merk-erkend schadeherstelbedrijf. Daarnaast is SternTec geïntegreerd in de bedrijfsvoering van SternPoint. De verwachting is, mede door aanvullende schadesturing door ALD Automotive, dat SternPoint in 2019 duidelijk positief zal afsluiten.

Overall verwachten we dat de verkoop van SternLease en de daarmee verbonden samenwerkingsovereenkomst een belangrijke impuls zullen geven aan de vermogenspositie en het herstel van de resultaten van de groep. De volle omvang van die impuls zal overigens pas in 2020 goed zichtbaar worden.

De resultaten voor belastingen van de eerste twee maanden van 2019 zijn circa € 1,0 miljoen beter dan in dezelfde periode in 2018. De in Q4-2018 ingezette acties die moeten onder andere leiden tot een duidelijke verlaging van de personeelskosten en van kosten die aan personeel relateren liggen op schema.

Bestuursverklaring

De door de Directie van Stern geïdentificeerde belangrijkste risico's zijn weergegeven op pagina 46 e.v. van dit jaarrapport. 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 gebruik wordt gemaakt 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 geledingen 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 2018 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.

De Directie verklaart dat, voor zover haar bekend:

- de jaarrekening 2018, zoals opgenomen op de pagina's 77 tot en met 128 van dit jaarrapport, een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, de financiële positie en het resultaat over het boekjaar 2018 van Stern Groep N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen deelnemingen;
- het Verslag van de Directie, zoals opgenomen op de pagina's 20 tot en met 53 van dit jaarrapport, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2018 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2018 van Stern Groep N.V. en van de met haar verbonden deelnemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening 2018 zijn opgenomen. In het jaarrapport 2018 zijn de wezenlijke risico's waarmee Stern Groep N.V. wordt geconfronteerd, beschreven.

Amsterdam, 20 maart 2019

De Directie

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 lid van het 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 tevens non-executive board member in België bij Van de Velde N.V., Wereldhave N.V. (voorzitter) en JBC NV. In 2018 heeft de heer Goeminne zijn rol als CEO bij Ter Beke N.V. verruild voor die van voorzitter van de Raad van Bestuur.

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 toezichthoudende functies, namelijk voorzitter Raad van Commissarissen Meilink B.V., voorzitter Raad van Advies Difrax Beheer B.V., voorzitter van de Raad van Commissarissen 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 voorzitter van het 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 Claeyss 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 Schiphol Group NV en 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 sinds 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 managementfuncties 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 automotiveholdings, waaronder bij Stern Groep. Momenteel is de heer Nielen partner bij Scheybeek Investments.

Overige commissariaten

De heer Nielen is momenteel voorzitter van de stichting Happy Watoto, lid raad van advies WMP Private Debt Pool I, lid raad van advies Vos Logistics B.V.

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 als leidraad aanvaard. Een nadere uitwerking hiervan is in dit jaarrapport weergegeven op pagina 50 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 aan van Stern Groep over het boekjaar 2018. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Ernst & Young Accountants LLP, die is opgenomen op pagina 123 e.v. van dit jaarrapport.

In lijn met het goedgekeurde dividendbeleid wordt vanwege het resultaat na belastingen 2018 en het thans ontbreken van oversolvabiliteit, het dividend gepasseerd. Indien een gewone meerderheid van de aandeelhouders onherroepelijke goedkeuring geeft voor de verkoop van SternLease aan ALD Automotive wordt een voorstel voor dividend aan aandeelhouders voorgelegd.

De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders de jaarrekening 2018 in de op 9 mei 2019 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 2018.

Vergaderingen Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen in totaal zevenmaal bijeen (waarvan vijf reguliere bijeenkomsten). Alle zeven bijeenkomsten vonden plaats in aanwezigheid van de Directie en alle leden van de Raad van Commissarissen (100%). Alle bijeenkomsten werden voorafgegaan door een vooroverleg tussen de leden van de Raad van Commissarissen zonder de aanwezigheid van de Directie. Daarnaast is de Raad van Commissarissen nog driemaal zonder de Directie bijeengewees. 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 2017, alsmede de controlebevindingen, werden besproken.

In de vergaderingen werd onder meer veel aandacht besteed aan de executie van het strategisch plan Fast Forward. De verbeteringen bij de werkplaatsen en bij SternPoint zijn zichtbaar en tastbaar geworden en de groei van Stern Mobility Solutions verloopt zelfs iets beter dan plan. Daarentegen is ook sprake van vertraging waardoor het bereiken van de beoogde voordelen langer op zich laat wachten dan eerder was voorzien. Dit is voor Raad van Commissarissen en Directie aanleiding

geweest voor inhoudelijke evaluatie van de projecten en een beoordeling van de executiekracht van de organisatie. Op basis daarvan zijn enkele projecten tijdelijk stilgelegd om de beoogde uniforme werkmethoden te perfectioneren en zeker te stellen dat de Directieleden van de divisies volledig achter de verdere uitrol van de projecten staan.

Halverwege het jaar heeft de Raad van Commissarissen ingestemd met een onderzoek naar de beste strategische opties voor Stern Mobility Solutions, waaronder SternLease. Uitkomst van dit onderzoek is dat Stern grote voordelen ziet in een intensieve samenwerking met een strategische partner in leasing die belang heeft bij een dealergroep met een aanzienlijk netwerk van vestigingen, veel toonaangevende merken en direct contact met een grote klantengroep. Stern is voornemens in de beoogde strategische samenwerking zijn leaseportefeuille te verkopen. Naast de opbrengst uit verkoop, wil Stern een meerjarige overeenkomst sluiten inzake het onder eigen label aanbrengen van leasecontracten via zijn eigen dealervestigingen en over de levering van auto's en het onderhouden, repareren, herstellen en het inzetten daarvan voor vervangend vervoer. Een deel van de opbrengsten uit de verkoop van de leaseportefeuille is Stern voornemens aan te wenden voor versnelling van de beoogde digitalisering van de onderneming, het optimaliseren van zijn dealernetwerk en het uitbreiden van het eigen netwerk van SternPoint tot een vestigingsnetwerk van nationale relevantie. Na het ook opnieuw inrichten van de financiering van de groep zal Stern conform het huidige dividendbeleid, dat gerelateerd is aan de oversolvabiliteit, dividend uitkeren en/of eigen aandelen inkopen.

Fast Forward Reloaded, het aangescherpte strategisch plan van Stern Groep, is op 20 december 2018 tijdens een Capital Markets Update door de Directie uitgebreid toegelicht aan investeerders en analisten. Twee leden van de Raad van Commissarissen waren hierbij aanwezig.

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 de heer A. Roggeveen (lid van de Raad van Commissarissen) tot en met 31 december 2018 zitting in een door Stern ter gelegenheid van het strategisch plan ingestelde stuurgroep. Deze stuurgroep kwam ten minste 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 2018 gerealiseerde nieuwbouw in Tilburg (Arend 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. Het eerste Management Development-programma is in 2018 succesvol verlopen en zal in 2019 een vervolg krijgen. In september 2018 vond een Medewerker Onderzoek plaats, waarvan de resultaten en de daaruit volgende verbeterplannen in 2019 aan de Raad van Commissarissen zullen worden gepresenteerd. 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 P.P.M. Nielen. Het Audit Committee kwam gedurende het verslagjaar vijfmaal bijeen: tweemaal in aanwezigheid van de financieel directeur en de groepscontroller, tweemaal in aanwezigheid van de groepscontroller en de Directie-voorzitter en eenmaal in aanwezigheid van uitsluitend de financieel directeur. 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 acquisitiegoodwill en -badwill, de interne controle-systemen, 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 48 van dit jaarrapport). De jaarrekening, zoals opgenomen in het jaarrapport 2017, werd in het verslagjaar beoordeeld.

Remuneration Committee Sinds 1 januari 2018 is binnen Stern een Remuneration Committee actief. Deze commissie bestaat uit mevrouw S.G. Brummelhuis (voorzitter) en de heer D.R. Goeminne. Buiten formele vergaderingen werd door het Remuneration Committee dikwijls overleg gevoerd en werden de remuneratieonderwerpen voorbereid die als onderdeel van reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen werden geagendeerd. Het Remuneration Committee nam het initiatief voor een assessment van Directie, het Directieteam en de directieleden van de drie divisies door een extern, daartoe gespecialiseerd bureau. De opdracht hiertoe werd gegeven door de Raad van Commissarissen, dat de resultaten besprak met de Directie in het bijzijn van het externe bureau, waarbij ook de cultuur van de organisatie aan bod kwam. Het Remuneration Committee heeft aan het begin van het jaar zorg gedragen voor vaststelling van de doelstellingen van

de onderneming voor 2018 door middel van target setting en een bonusstructuur. Het Remuneration Committee is nauw betrokken geweest bij de beëindiging van het dienstverband van de financieel directeur en het benoemen van een nieuwe persoon in deze functie. Verder heeft het Remuneration Committee voorbereidingen getroffen voor de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen.

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 46 e.v. van dit jaarrapport. 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 116 van dit jaarrapport (toelichting 32 van de jaarrekening), is in het verslagjaar niet gewijzigd. Voor 2019 wordt geen aanpassing voorgesteld. Tijdens de op 9 mei 2018 gehouden Algemene Vergadering is ingestemd met het voorstel voor de beloning van leden van

Stern streeft een cultuur na waarin aandacht wordt besteed aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Bestuurs-
verslag

Deelgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening

de Raad van Commissarissen die zitting hebben in het op 7 maart 2018 ingestelde Remuneration Committee.

Beloning Directie Het beloningsbeleid voor de Directie, dat tijdens de Algemene Vergadering van 12 mei 2005 is besproken, is ook in 2018 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 2018 en 2019, wordt verwezen naar pagina 116 van dit jaarrapport (toelichting 32 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 toezichhoudende 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.

Benoeming en aftreden Volgens rooster was in 2018 geen van de leden van de Raad van Commissarissen aan de beurt om af te treden.

Volgens rooster is de heer A. Roggeveen in 2019 aan de beurt om af te treden. Voorgesteld wordt de heer Roggeveen te herbenoemen voor een periode van 1 jaar.

Per 28 september is de heer A. Swijter teruggetreden als bestuurder van Stern Groep om andere belangen buiten Stern na te streven. De heer Swijter bekleedde sinds juni 2016 de functie van CFO. De Raad van Commissarissen en de Directie van Stern bedanken de heer Swijter voor onder meer zijn bijdrage aan de ontwikkeling van Fast Forward.

Per 1 oktober is de heer L.G. Porsius RA aangesteld als financieel directeur van Stern Groep. De heer Porsius is sinds 1 oktober 2004 in dienst van Stern Groep als Groepscontroller en in die positie altijd nauw betrokken geweest bij de financiële huishouding van de onderneming. Daarnaast heeft hij een belangrijke rol gespeeld bij de financiering van de vennootschap, inclusief securitisatie van de leaseportefeuille, en bij vastgoedtransacties. De heer Porsius is aangesteld als titulair financieel directeur met ruime procuratie.

Diversiteit Hoewel Stern nog geen diversiteitsbeleid heeft uitgewerkt, hecht Stern belang aan diversiteit op diverse vlakken. Stern streeft in dat kader onder andere een even-

wichtige 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 het bestuur in 2018 niet voldaan aan dit wettelijke streefcijfer. Ten aanzien van de Raad van Commissarissen geldt dat dit streefcijfer ook in 2018 is behaald. Stern zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur een evenwichtige verdeling blijven nastreven. Voor een nadere toelichting op het onderwerp diversiteit binnen Stern en de doelstellingen wordt verwezen naar pagina 42 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 werkmaatschappijen belangrijke aandachtspunten. De werkmaatschappijen 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 59 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 Reloaded, waarvan de strategische samenwerking met een partner in leasing deel uitmaakt, zal moeten leiden tot meer onafhankelijkheid, een duurzaam hoger rendement en betere voorspelbaarheid van de resultaten.

Amsterdam, 20 maart 2019

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

Maat- schappelijk Verantwoord Ondernemen

60	Over dit MVO-verslag	63	Doelstellingen en toelichting materiële topics
60	Materialiteitsmatrix	63	1. Tevreden klanten
61	Stakeholderdialoog en materialiteit	63	2. Privacy by design
61	Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen	64	3. Optimaal geschoolde medewerkers
62	Waardecreërend vermogen	64	4. Aantrekkelijke werkgever
		65	5. Betrokken medewerkers
		65	6. Vitale medewerkers
		66	7. Duurzaamheidskeurmerk
		66	8. Terugdringen CO ₂ -footprint
		68	9. Verbeteren afval- en grondstofprestaties
		69	10. Actief leerbedrijf
		70	Overzicht niet-materiële topics
		72	GRI-index

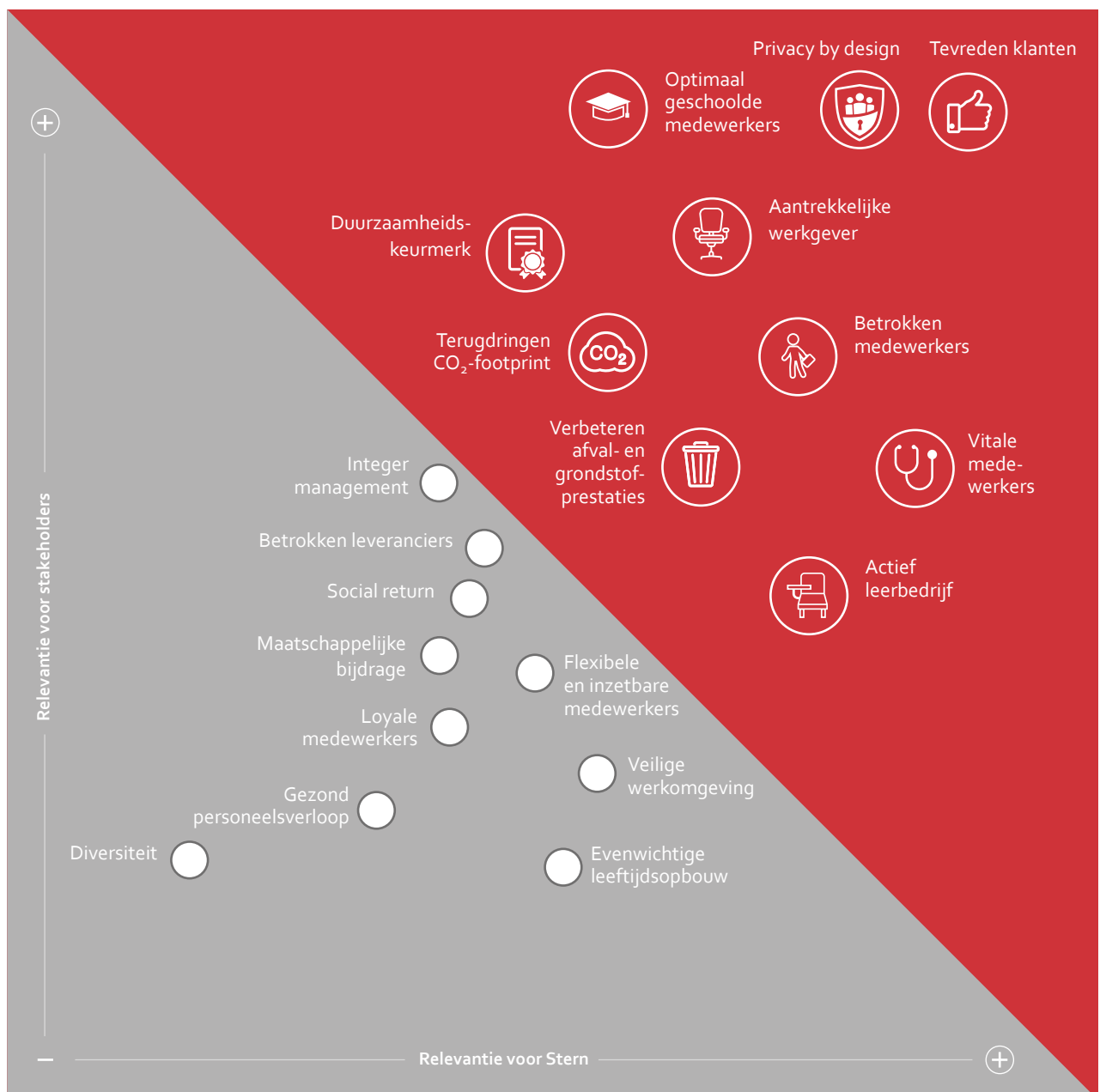
Over dit MVO-verslag

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 langere 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 2018 op het gebied van duurzaamheid zijn verricht. De meeste aandacht gaat uit naar de tien materiële topics in de materialiteitsmatrix.

Eind 2018 is de initiële matrix, die destijds aan de hand van in- en externe stakeholderdialogen is opgesteld, herijkt aan de hand van een interne stakeholderdialoog met het duurzaamheidsteam, waarin van alle bedrijfssonderdelen een duurzaamheidsambassadeurs zitting heeft. De interne discussie heeft geleid tot kleine wijzigingen op basis van voortschrijdend inzicht. Enkele topics zijn hernoemd en qua positie in de matrix verschoven. Databescherming is hierdoor een materieel topic geworden, terwijl de leeftijdsopbouw van het personeel niet langer als materieel wordt gezien. Tevens is besloten de topics 'Terugdringen CO₂-footprint' en 'Terugdringen milieu-impact' samen te voegen. In 2019 zal de herijkte matrix ook ter beoordeling aan externe stakeholders worden voorgelegd.

Materialiteitsmatrix



Stakeholderdialoog en materialiteit

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 72 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 staat op pagina 132 van dit jaarrapport. Alle basisgegevens zijn intern gecontroleerd en gevalideerd.

Stern betreft zijn stakeholders nauw bij de vorming en verdere ontwikkeling van zijn MVO-beleid. Tot zijn belangrijkste stakeholders rekt 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
Opleidingsinstellingen	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	Medewerkerstevredenheidmetingen, 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.

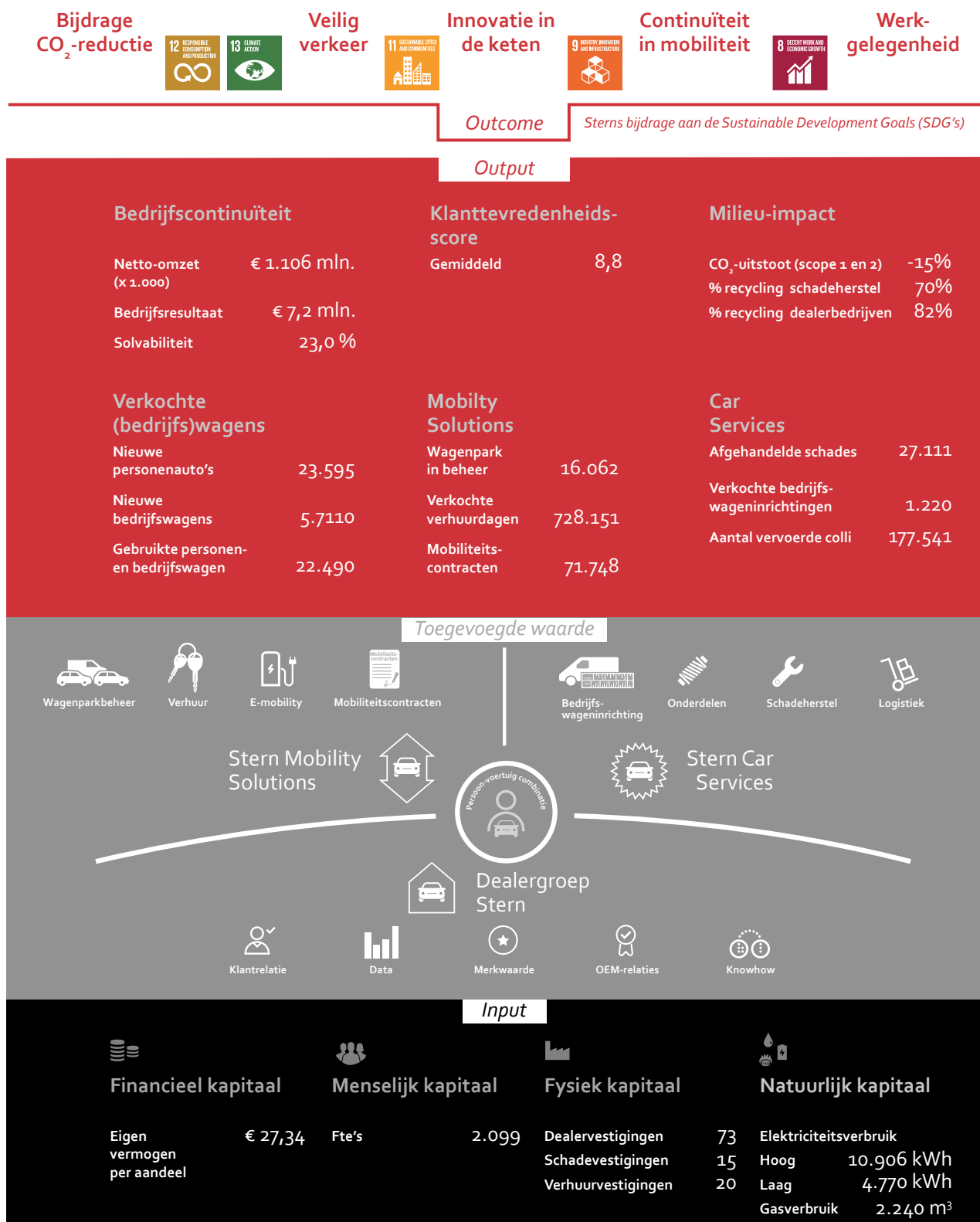


- Bestuursverslag
- Dealgroep Stern
- Stern Mobility Solutions
- Stern Car Services
- Verslag RvC
- MVO-verslag
- Jaarrekening

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 (bedrijfscontinuïteit, klanttevredenheid, milieu-impact als concrete

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



Doelstellingen en toelichting materiële topics

Tevreden klanten



Economisch



Omschrijving

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



Boundary

Directieteam, divisiedirectie, 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.

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 Dealgroep Stern worden gevoerd en door de verscheidenheid aan producten en diensten van Stern, verschillen de gehanteerde methodieken om klanttevredenheid te meten. Per bedrijf zijn de aantallen reviews en de gemeten cijfers gerapporteerd.

Op basis van de aantallen en gemeten cijfers is het gewogen gemiddelde van heel Stern over 2018 een **8,8** (in 2017: 8,5). De verbetering is met name door SternPoint en Arend Auto gerealiseerd. Zij gingen respectievelijk 0,6 en 0,7 punten omhoog ten opzichte van vorig jaar.

Bestuurs-
verslag

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Privacy by design



Sociaal



Omschrijving

Stern wil de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland worden en een excellent werkgever zijn. Dat kan alleen wanneer we uiterst zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens van klanten en medewerkers.



Boundary

Directieteam, functionaris gegevensbescherming (FG), divisiedirectie, Privacy Ambassadeurs, Stern ICT, Stern CRM, Stern HRM.



Doel, KPI of beschrijving

Geen boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens.

Managementaanpak

Elk kwartaal komt het Privacyteam bijeen, waarin van alle bedrijfsonderdelen zogenaamde Privacy Ambassadeurs zitting hebben. Ook de externe FG is bij dit overleg aanwezig. Stern heeft een privacybeleidskader opgesteld en dertien processen onderkend waarin persoonsgegevens worden verwerkt. Op basis van een risicoanalyse hebben op de belangrijkste processen zogenaamde impact-assessments plaatsgevonden. Hoewel daartoe niet verplicht volgens de AVG, heeft de Directie van Stern Groep een functionaris voor gegevensbescherming (FG) aangewezen. Tot zijn taken behoort onder meer het toezien op de naleving van de AVG en het bedrijfsbeleid dat Stern hierbij hanteert (opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen voor de bescherming van persoonsgegevens).

Materialiteit

Stern begrijpt dat de AVG van strategisch belang is en – mits op de juiste wijze gehanteerd – bijdraagt aan het realiseren van de langere termijn bedrijfsdoelstellingen.

Toelichting resultaat

Stern heeft in 2018 verdere invulling gegeven aan het Privacybeleidskader. Stern rekent zich tot de kleinere beursvennootschappen. De bedrijfsomvang en groepsstructuur noodzaken tot bewuste keuzes en compacte oplossingen. Op basis van een nulmeting die eind 2017 is uitgevoerd, heeft Stern begin 2018 prioriteiten gesteld door middel van een werkplan, waaraan gedurende het jaar uitvoering is gegeven. Naast een aantal maatregelen van generieke aard (verbetering van het privacystatement, toegang tot AVG-services en inrichting van een verwerkingsregister, zijn er volgens afspraak vijf 'Quick Privacy Impact Assessments' uitgevoerd. De FG concludeert in zijn verslag over 2018: "Stern springt er evenwel uit in de branche als een bedrijf dat zijn AVG-verantwoordelijkheden integer neemt (geen 'afvinkcultuur'), een en ander ook in lijn met de Nederlandse Corporate Governance Code. De AVG-transitie is bij Stern goed gevorderd, dankzij het AVG-groepsbeleid en de cultuur, planning, middelen en beheersmechanismen. Geen enkele organisatie kan privacydiscussie uitsluiten, maar met haar aanpak verdient Stern vanuit AVG-toezichtsperspectief waardering en vertrouwen".

Jaarrekening

Optimaal geschoolde medewerkers



Sociaal



Omschrijving

De mate waarin Stern investeert in zijn personeel.



Boundary

Directieteam, divisiedirectie, Stern HRM en leidinggevend.



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.

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.

Toelichting resultaat

Tot op heden zijn er geen goede koppelingen en/of registratie met de financiële afdelingen voor opleidingskosten mogelijk gebleken. Het aantal opleidings- (verlof)uren wordt volledig geregistreerd in het HR-systeem, maar de aard van de opleidingsuren is niet bekend. In 2018 zijn diverse interne trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap gegeven, maar het merendeel van de opleidingsuren kan worden toegekend aan importeurstrainingen. Stern stelt zich ten doel in 2019 verder te werken aan het inzichtelijk maken van de aard van de opleidingsuren (vakinhoudelijke trainingen, leiderschapstrainingen en het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers) en de investering die het doet in de training en opleiding van zijn personeel.

Ook in 2019 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.

Aantrekkelijke werkgever



Sociaal



Omschrijving

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



Boundary

Directieteam, divisiedirectie, Stern HRM en leidinggevend.



Doel, KPI of beschrijving

Wij streven ernaar dat Stern-werknemers trots zijn op werken bij Stern, achter onze doelstellingen staan, kansen krijgen om optimaal te presteren, waardering ontvangen en tevreden zijn over de organisatie en over de werkzaamheden.

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.

Materialiteit

De arbeidsmarkt is aan het kantelen, er is sprake van vergrijzing en kwalitatief goed personeel is schaars. Om ervoor te zorgen dat de beste medewerker bij Stern komt werken, is het belangrijk om als onderneming zichtbaar te zijn en als aantrekkelijke 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.

Toelichting resultaat

Om Stern als werkgever beter op de kaart te zetten, is in augustus 2018 de nieuwe website werkenbijstern.nl gelanceerd, die gebruikersvriendelijkheid hoog in het vaandel heeft staan. Voor kandidaten is direct duidelijk wat zij van Stern als werkgever kunnen verwachten. In de wervingscampagnes en op de website worden huidige medewerkers aan het woord gelaten over hun ervaringen. We laten zien dat Stern 'altijd in beweging is' en dat werken bij Stern dus veel mogelijkheden biedt. De vindbaarheid in zoekmachines is vergroot en kandidaten kunnen gemakkelijk online solliciteren. Wij merken dat het aantal sollicitanten sinds die tijd is toegenomen.

Betrokken medewerkers



Sociaal



Omschrijving

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



Boundary

Directieteam, divisiedirectie, Stern HRM en leidinggevenden.



Doel, KPI of beschrijving

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

Managementaanpak

De integratie van de personeelsafdelingen is afgerond en het gevoerde personeelsbeleid is 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.

Materialiteit

Een tevreden medewerker zal Stern minder snel vrijwillig verlaten. Hierbij zijn zowel 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 bevologenheid uit richting klanten. Dit komt niet alleen de relatie ten goede, maar zorgt aantoonbaar voor een hogere klantloyaliteit. Het meten van medewerkers-tevredenheid en -loyaliteit zorgt ervoor dat Stern gedetailleerd inzicht ontwikkelt in 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, bevologenheid, loyaliteit, motivatie en klantgerichtheid. Naast deze duidelijke doelstellingen is het belangrijk dat het Medewerker Onderzoek binnen de organisatie breed wordt gedragen. In het Verslag van de Directie op pagina 42 staat een uitgebreide toelichting over het Medewerker Onderzoek.

Bestuurs-
verslag

Deelgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

Vitale medewerkers



Sociaal



Omschrijving

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



Boundary

Directieteam, divisiedirectie, 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 langetermijnziekteverzuim.

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

Het ziekteverzuim in 2018 is ten opzichte van 2017 met 0,4% gedaald, ondanks de griepiepidemie die van januari tot in april 2018 een forse stijging van het korte verzuim veroorzaakte. In 2018 kwam het ziekteverzuim van medewerkers uit op 4,4% (2017: 4,8%). Het branchegemiddelde van BOVAG in 2018 steeg daarentegen met 0,4%.

Het betreft hier verzuimcijfers die opgesteld zijn door ArboNed op basis van de bij ArboNed aangesloten klantenpopulatie. Het landelijke verzuimcijfer 2018 (alle bedrijfstakken) bedraagt 4,3%. Nader onderzocht wordt of er onder leiding van BOVAG een verzuimpercentagebenchmark kan worden samengesteld op basis van de grotere dealerholdings in Nederland.

Het aantal ziekmeldingen in 2018 bedroeg 2.794, de gemiddelde meldingsfrequentie bedroeg 1,2. 1.524 medewerkers (circa 63%) hebben zich één of meer keer ziekgemeld. Wij zagen in 2018 een daling van het langdurig verzuim vanwege hernieuwde aandacht voor de lopende dossiers door de nieuwe arbeidienst, waarmee Stern begin 2018 van start is gegaan.

MVO-verslag

Jaarrekening

Duurzaamheids- keurmerk



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

Directieteam, divisiedirectie, duurzaamheidsambassadeurs, vestigingsmanagement.



Doel, KPI of beschrijving

Iedere vestiging beschikt over een Erkend Duurzaam Plus-certificaat.

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

Directieteam, divisiedirectie, duurzaamheidsambassadeurs en energiemangement-partner.



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.

Managementaanpak

Stern is t/m juni 2019 gecertificeerd door het Instituut Duurzame Mobiliteit (IvDM). De zogenaamde Erkend Duurzaam Plus-certificering en de aanbevelingen die volgden uit de audits in 2017 werden centraal door Stern Facilitair gecoördineerd en gevolgd. Waar mogelijk zijn verbeterplannen opgesteld en uitgevoerd. Per bedrijfsonderdeel is een duurzaamheidsambassadeur aangesteld die de audits begeleidt en toeziet op uitvoering van de verbeterplannen. 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

De verbeteracties die voortkwamen uit de audits in 2017 zijn meegenomen in de plannen van aanpak die Stern in 2018 in het kader van de EU Energy Efficiency Directive per vestiging heeft ingediend bij de verschillende Omgevingsdiensten. Van alle vestigingen zijn de Erkende maatregelen in kaart gebracht en is bepaald of het maatregelen betreffen met een natuurlijk of een zelfstandig moment van uitvoering.

Managementaanpak

Het vergroten van het inzicht in het energieverbruik en het verbeteren van de energie-efficiëntie van de verschillende (productie)processen. Stern heeft voor alle vestigingen de kosteneffectieve energiebesparende maatregelen geïdentificeerd en een plan van aanpak opgesteld om deze de komende jaren te realiseren. De duurzaamheidsambassadeurs en locatiemanagers worden maandelijks geïnformeerd over de ontwikkeling van het energieverbruik en de per vestiging opgestelde energiedoelstelling.

Materialiteit

Het gebruik van energie uit fossiele brandstoffen is milieubelastend en draagt bij aan klimaatverandering. Stern wil daarom zijn energieverbruik minimaliseren en zo veel mogelijk inzetten op het gebruik van duurzame energie.

Toelichting resultaat

In 2018 heeft Stern zijn CO₂-uitstoot met 15% gereduceerd. Naast een reductie in het energieverbruik is in 2018 84% van het elektriciteitsvolume gecompenseerd met Garanties van Oorsprong (GvO's) uit Europese wind. De vermeden CO₂-uitstoot die hiermee is gerealiseerd komt uit op 8.567 ton CO₂. Komende jaren zal Stern haar CO₂-footprint verder reduceren.

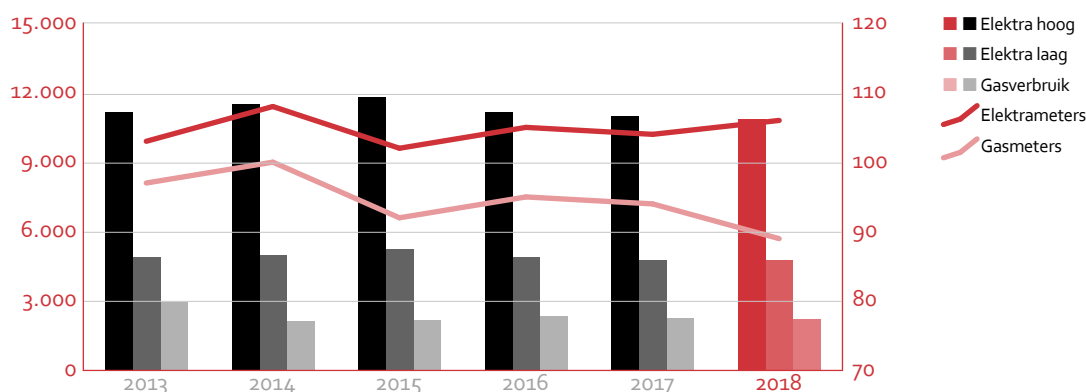
Het absolute energieverbruik is in 2018 voor zowel elektriciteit (-1,0%) als gas (-1,7%) afgenomen. Bij elektriciteit nam het verbruik in het hoogtarief (-1,4%) meer af dan het verbruik in het laagtarief (-0,1%). Ondanks dat de maanden februari en maart extreem koud waren was 2018 een gemiddeld warm jaar. Het gecorrigeerde verbruik komt hierdoor licht lager uit en is ten opzichte van 2017 met -1,2% afgenomen.

Ook in 2018 is een aantal vestigingen grootschalig gerenoveerd, met specifieke aandacht voor energiebesparende verlichting. In het najaar zijn tevens alle klimaatinstallaties gecontroleerd op inregel- en schakeltijden. Doorlopende energiemonitoring borgt het tegengaan van inefficiënt energieverbruik, waarbij tevens de resultaten van de geïmplementeerde energiebesparende maatregelen zichtbaar worden gemaakt. Voor de komende jaren heeft Stern een uitgebreid plan van aanpak opgesteld om alle vestigingen te voorzien van duurzame verlichting en aanvullende energiebesparende maatregelen uit te voeren.

Resultaten

Energieverbruik Stern

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



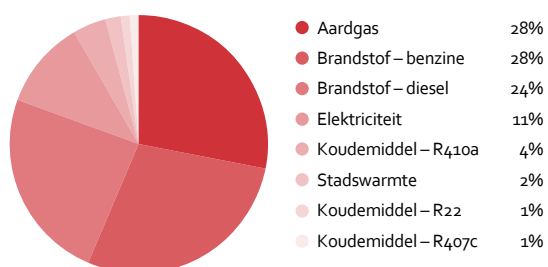
Scope 1 & 2	Scope	Type	Eenheid	Aantal	Emissie-factor	Eenheid	Uitstoot CO ₂ (ton)	Percentage
Elektriciteit								
Elektriciteit – groen*	2		kWh	15.666.004			1.600	10,70%
Elektriciteit – grijs	2		kWh	13.200.000	0,000	kg CO ₂ /kWh	0	0,00%
	2		kWh	2.466.004	0,649	kg CO ₂ /kWh	1.600	10,70%
Aardgas	1		nM ³	2.240.104	1,890	kg CO ₂ /nm ³	4.234	28,31%
Stadswarmte	2		GJ	9.322	35,970	kg CO ₂ /GJ	335	2,24%
Brandstof – diesel	1	Diesel	Liters	1.123.685	3,230	kg CO ₂ /liter	3.630	24,27%
Brandstof – benzine	1	Benzine	Liters	1.527.203	2,740	kg CO ₂ /liter	4.185	27,98%
Brandstof – LPG	1	LPG	Liters	4.944	1,806	kg CO ₂ /liter	9	0,06%
Zakelijke reizen privé auto's	2		Voertuig	333.130	0,220	kg CO ₂ /km	73	0,49%
Vliegreizen	2		Reizigers	79.105	0,200	kg CO ₂ /km	16	0,11%
Koudemiddel – R22	1	R22	Kg	58	1.810	kg CO ₂ /kg	106	0,71%
Koudemiddel – R407C	1	R407C	Kg	76	1.774	kg CO ₂ /kg	135	0,90%
Koudemiddel – R410A	1	R410A	Kg	303	2.088	kg CO ₂ /kg	633	4,23%
Totaal							14.955	100%

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

CO₂-footprint

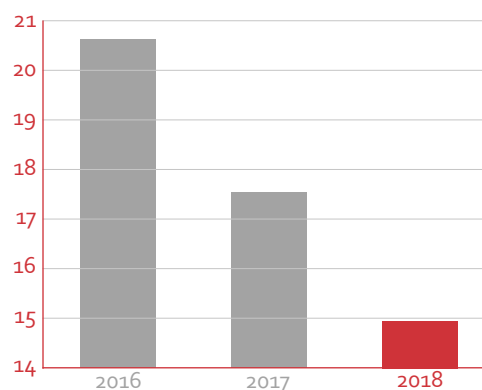
Scope 1 & 2

2018



CO₂-uitstoot

In 1.000 ton



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

Directieteam, divisiedirectie, duurzaamheidsambassadeurs, vestigingsmanagement en afvalmanagementpartner.



Doel, KPI of beschrijving

Hoeveelheid restafval naar 655 ton en totale hoeveelheid afval terugdringen (bij vergelijkbare omzet werkplaatsen).
Recyclepercentage Dealergroep Stern naar 82%. Recyclepercentage SternPoint naar 75%.

Managementaanpak

Elk kwartaal komen de duurzaamheidsambassadeurs (één per bedrijfsonderdeel) bijeen. Samen met een externe afvalmanagementspecialist worden ervaringen en kennis gedeeld aan de hand van concrete businesscases. 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.

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

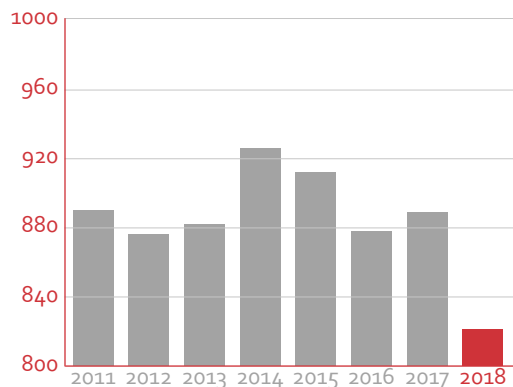
De totale hoeveelheid restafval komt voor 2018 uit op 654 ton. Dit is een daling van 4,1% ten opzichte van 2017. Het afvalscheidingspercentage van Dealergroep Stern is gestegen naar 82%. Dit is het hoogste percentage ooit behaald. Ook is het restafval in kg per monteur voor Dealergroep Stern 29 kg onder target uitgekomen. Dit komt voor een groot deel doordat in 2018 het aantal monteurs licht is gestegen (2% hoger dan een jaar ervoor) maar daarentegen het aantal werkplaatsen is gedaald. Het gevolg is dat er gemiddeld meer monteurs per werkplaats zijn. Hierop is actief gestuurd waardoor de afvalstructuur efficiënter kon worden ingericht. De doelstelling voor het afvalscheidingspercentage van SternPoint is niet behaald. De tendens in schadeherstel is om meer te repareren dan te vervangen. Hierdoor vallen de kilogrammen voor metalen en kunststoffen lager uit. Tevens worden verfrestanden door onze leverancier retour genomen. Ten slotte heeft een schadevestiging minder diversiteit aan afvalstromen dan een dealervestiging. Zo is de hoeveelheid accu's en afgewerkte olie bij schadevestigingen zeer beperkt. Dit alles resulteert in een hoger percentage restafval ten opzichte van de totale afvalhoeveelheid. Als we voor SternPoint alleen kijken naar de target voor restafval in kg per monteur dan zie je dat ook hier goed gepresteerd is. De doelstelling van 650 kg is gehaald.



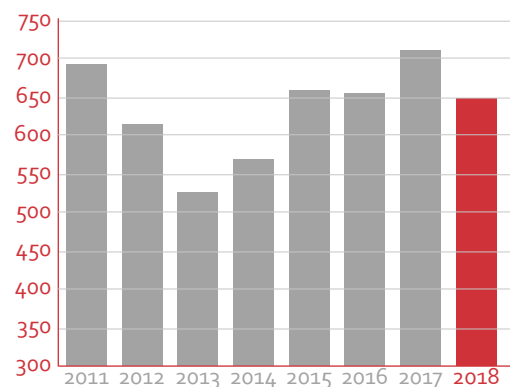
Resultaten

Afvallprestatie-indicatoren 2018	2017		2018		2019
	Target	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target
Totaal restafval	-1%	3.8%	-1%	-4,1%	-1%
Restafval in kg per monteur Dealergroep Stern	860	889	850	821	821
Restafval in kg per monteur SternPoint	650	712	650	650	650
Afvalscheidingspercentage Dealergroep Stern	81%	81%	82%	82%	82%
Afvalscheidingspercentage SternPoint	74%	69%	75%	69%	70%

Restafval per monteur Dealergroep Stern
In kilo's



Restafval per monteur SternPoint
In kilo's



Actief leerbedrijf



Sociaal



Omschrijving

Het aantal leerlingen dat binnen Stern-bedrijven actief is.



Boundary

Directieteam, divisiedirectie, Stern HRM en leidinggevenden.



Doel, KPI of beschrijving

Per 31 december 2018 waren 144 leerlingen in dienst die een Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL-opleiding) volgen (2017: 120). Daarnaast waren er 45 stagiair(e)s via een Beroeps Opleidende Leerweg (BOL-opleiding) werkzaam.

Managementaanpak

Het niveau van leerlingen en stagiair(e)s van 2017 vormt de nulmeting met als doel het personeelsbestand verder te verjongen. De doelstelling voor 2019 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 één dag per week naar school. BOL-stagiair(e)s gaan vier dagen naar school en lopen één 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. NexTechnician heeft ook in 2018 onderzocht of soortgelijke initiatieven kunnen worden opgezet in de regio Utrecht/Den Haag/Rotterdam. Op Rotterdam na is dit 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 automobielsector en de beste talenten aan zich te binden.

Bestuurs-
verslag

Deelgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-verslag

Jaarrekening



Beleidsdoelstellingen en acties niet-materiële topics

Niet-materiële topics	Beleidsdoelstellingen en acties
Loyale medewerkers	De duur van het gemiddelde dienstverband is over 2018 uitgekomen op 11,1 jaar en is daarmee nauwelijks veranderd ten opzichte van 2017 (11,4 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.
Veilige werkomgeving IF (Incident Frequency) en LTI (Lost Time Injury)	Stern heeft wettelijk een zorgplicht en moet de werkplek zo inrichten dat de veiligheid van het werk optimaal is en met 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 2018 waren er twee ernstige bedrijfsongevallen (eigen medewerkers en derden) (2017: drie).
Evenwichtige leeftijdsopbouw	Stern streeft een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeel na. 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 zijn 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. De opbouw in leeftijdsklassen is in 2018 ongeveer gelijk gebleven aan 2017. Echter in de leeftijdsklasse > 50 jaar heeft een lichte daling plaatsgevonden, mede omdat besloten is om medewerkers die na hun pensionering als oproepkracht actief blijven, niet meer mee te tellen in de vergelijking. Stern handhaaft zijn doelstelling voor de lange termijn en streeft in 2019 opnieuw naar verlaging van de gemiddelde leeftijd met één jaar.
Betrokken leveranciers	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. Leveranciers wordt 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.
Flexibele en inzetbare medewerkers	Zowel een krappere 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.

Niet-materiële topics**Beleidsdoelstellingen en acties**

Integer management	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 2018 zijn – eveneens als in voorgaande jaren – geen overtredingen van de gedragscode gemeld.
Maatschappelijke bijdrage	Stern doneerde in 2018 € 30.000 aan Vogelbescherming Nederland voor specifieke projecten die bijdragen aan verbetering van de leefomgeving van sterns in Nederland. Met een bijdrage van € 10.000 maakt Stern een prachtig boek mogelijk over de grote stern in Nederland, met de titel 'Fraaie schepsels'.
Social return: werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt	In 2018 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 geormerkt waarvoor Stern bij gebleken gelijke geschiktheid de voorkeur zal geven aan een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Diversiteit	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 2018 op 11% vrouwelijke tegenover 89% mannelijke medewerkers, gelijk aan 2017.
Gezond personeelsverloop	Het personeelsverloop (de uitstroom uitgedrukt in fte's afgezet tegen de bezetting uitgedrukt in fte's) was in 2018 gemiddeld 2,0% per maand ten opzichte van 1,6% in 2017. Deze verhoging is het gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt waardoor werknemers gemakkelijker de overstap naar een andere werkgever maken en er zijn twee dealervestigingen verkocht aan een derde partij. In 2018 is meer aandacht gegeven aan mogelijkheden voor interne doorstroming. Stern wil door het behouden en ontwikkelen van medewerkers de kennis en professionaliteit binnen Stern waarborgen.

Bestuurs-
verslagDealgroep
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 20-44
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Verslag van de Directie	20-44
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	132
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 20-44
G4-9	Bedrijfsomvang	Profiel Kerncijfers Vijfjarenoverzicht	Binnenzijde cover 2-3 6
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Personeel MVO-verslag	20-44 59-75
G4-11	Medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	CAO Motorvoertuigenbedrijf: 1.702 fte's CAO Carrosseriebedrijf: 264 fte's	40-44
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie Beschrijving waardeketen	Verslag van de Directie MVO-verslag Waardecreatie	20-44 59-75 62
G4-13	Significante organisatieveranderingen tijdens verslagperiode	Verslag van de Directie	20-44
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Risico's	46-48
G4-15	Extern ontwikkelde initiatieven die de organisatie onderschrijft	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	59-75

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	61
G4-17	Operationele structuur van de organisatie Entiteiten opgenomen in geconsolideerde jaarrekening	Bedrijfsmodel Verslag van de Directie Jaarrekening Structuur	18 20-44 85 130
G4-18	Proces inhoudsbepaling en afbakening van het verslag	Over dit MVO-verslag Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix	60 61 60
G4-19	Overzicht van materiële aspecten ten behoeve van het bepalen van de inhoud van het verslag	Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix Waardecreatie	61 60 62
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	63-69 70-71
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	63-69 70-71
G4-22	Herformuleringen	Stakeholderdialoog en materialiteit	61
G4-23	Veranderingen in reikwijdte en afbakening in de verslaglegging	Stakeholderdialoog en materialiteit	61
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholderdialoog Stakeholderdialoog en materialiteit Corporate Governance	61 61 50-53
G4-25	Basis voor selectie van belanghebbenden	Stakeholderdialoog en materialiteit	61
G4-26	Aanpak van betrekken belanghebbenden	Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	60 61
G4-27	Reactie organisatie op de onderwerpen naar voren gekomen in contact met stakeholders	Stakeholderdialoog Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	61 60 61
Verslagleggingsinformatie			
G4-28	Verslagperiode	1 januari t/m 31 december 2018	1
G4-29	Datum voorgaand verslag	20 maart 2018	1
G4-30	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	1
G4-31	Contactinformatie	jaarrapport@stern.nl	Colofon
G4-32	GRI-referentietabel	Over dit MVO-verslag GRI 4 "Core"	60 60

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Governance			
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Corporate Governance	50-53
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	50-53 60
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	50-53 60
G4-38	Samenstelling hoogste bestuursorgaan	Personalia van de Raad van Commissarissen Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance	54-55 56-58 50-53
G4-SO11	Aantal formele klachten	Gedragscode	71
Ethiek en integriteit			
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Kernwaarden van Stern Personeel Materialiteitsmatrix Betrokken leveranciers MVO-verslag	7 40-44 60 70 59-75
Financiële soliditeit			
G4-DMA	Economische aspecten	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	20-44 77-128 62
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	20-44 77-128 62
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen	Verslag van de Directie	20-44
G4-EC8	Indirecte economische impact	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	20-44 77-128 62

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	66-67
G4-EN5		Energie-intensiteit	66-67
G4-EN6		Energiebesparing CO ₂ -emissies	66-67
G4-DMA		Terugdringen CO ₂ -footprint	66-67
<i>Afval- en grondstoffenmanagement</i>			
G4-EN15		Emissies broeikasgassen - scope 1 CO ₂ -emissies	68
G4-EN16		Emissies broeikasgassen - scope 2 CO ₂ -emissies	68
G4-EN18		Afvalprestatie-indicatoren	68
G4-EN33		Verbetering supply chain: Betrokken leveranciers	70
		Verbetering supply chain: Afvalstromen terugdringen	68
G4-DMA		Afval- en grondstoffenmanagement	68
<i>Medewerkers(tevredenheid)</i>			
G4-LA1		Medewerkersstelling	40-44, 64-69
G4-LA4		Health & Safety	70
G4-LA6		Health & Safety	70
<i>Training en opleiding</i>			
G4-LA9/ LA-10		Actief leerbedrijf	69
<i>Klanttevredenheid</i>			
G4-PR5	Resultaten klanttevredenheid	Tevreden klanten	63



Jaarrekening 2018

78	Geconsolideerde jaarrekening	118	Vennootschappelijke jaarrekening
78	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	118	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening
79	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	119	Vennootschappelijke balans per 31 december
80	Geconsolideerde balans per 31 december	120	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
82	Mutaties in het eigen vermogen	120	1. Waarderingsgrondslagen
83	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	120	2. Materiële vaste activa
84	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	121	3. Financiële vaste activa
84	1. Waarderingsgrondslagen	121	4. Eigen vermogen
94	2. Gesegmenteerde informatie	121	5. Overige toelichtingen
95	3. Bedrijfscombinaties en desinvesteringen	121	6. Rentedragende leningen
97	4. Netto-omzet	122	Overige gegevens
98	5. Kostprijs van de omzet	122	Statutaire winstverdeling
98	6. Overige baten	123	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
98	7. Personeelskosten		
99	8. Overige bedrijfskosten		
99	9. Winstbelasting		
101	10. Winst per aandeel		
101	11. Immateriële vaste activa		
103	12. Materiële vaste activa		
104	13. Geassocieerde deelnemingen		
104	14. Overige financiële activa		
105	15. Voorraden		
105	16. Handelsvorderingen		
106	17. Overige vorderingen en overlopende activa		
106	18. Liquide middelen		
106	19. Eigen vermogen		
106	20. Pensioenverplichtingen		
107	21. Voorzieningen		
108	22. Rentedragende leningen		
111	23. Financiële instrumenten		
112	24. Crediteuren		
112	25. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
112	26. Terugkoopverplichtingen		
113	27. Overige schulden en overlopende passiva		
113	28. Toelichting bij het kasstroomoverzicht		
113	29. Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's		
115	30. Voorwaardelijke activa en verplichtingen		
115	31. Informatie over verbonden partijen		
116	32. Beloning en honorering Directie en Raad van Commissarissen		
117	33. Gebeurtenissen na balansdatum		

Verslag
RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	Toelichting	2018	2017
Netto-omzet	4	1.106.402	1.124.677
Kostprijs van de omzet	5	(909.071)	(934.201)
Brutowinst		197.331	190.476
Overige baten	6	6.457	8.090
Personeelskosten	7	(126.004)	(118.334)
Afschrijving immateriële vaste activa	11	(59)	(59)
Afschrijving materiële vaste activa	12	(7.500)	(7.704)
Overige bedrijfskosten	8	(62.978)	(59.779)
Bedrijfsresultaat (EBIT)		7.247	12.690
Resultaat geassocieerde deelnemingen		172	72
Financiële baten en lasten		(4.009)	(3.326)
Resultaat voor belastingen		3.410	9.436
Belastingen resultaat	9	(2.924)	(1.937)
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		486	7.499
Winst per aandeel	10		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen		5.675.000	5.675.000
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen		€ 0,09	€ 1,32
Winst per aandeel – verwaterd – na belastingen		€ 0,09	€ 1,32

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	<i>Toelichting</i>	2018	2017
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		486	7.499
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	29	(557)	707
Effect winstbelasting		<u>140</u>	<u>(177)</u>
Baten en lasten niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening		<u>(417)</u>	<u>530</u>
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na belastingen (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		69	8.029

Verslag
RvB

Deelgroep
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 2018	31 december 2017
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	<i>11</i>	30.572	30.502
Materiële vaste activa	<i>12</i>	327.490	297.056
Geassocieerde deelnemingen	<i>13</i>	1.164	976
Overige financiële activa	<i>14</i>	14.472	13.638
Uitgestelde belastingvorderingen	<i>9</i>	18.073	20.288
		391.771	362.460
Vlottende activa			
Voorraden	<i>15</i>	237.556	227.208
Handelsvorderingen	<i>16</i>	35.304	24.568
Overige vorderingen en overlopende activa	<i>17</i>	10.026	9.661
Liquide middelen	<i>18</i>	747	1.216
		283.633	262.653
Totaal activa		675.404	625.113

(bedragen x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	31 december 2018	31 december 2017
Passiva			
Eigen vermogen (toekomend aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)			
Geplaatst kapitaal	<i>19</i>	593	593
Reserves		154.568	158.755
		155.161	159.348
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	<i>22</i>	243.973	206.444
Voorzieningen	<i>21</i>	1.400	1.447
Vooruitontvangsten uit lease en garantie	<i>26</i>	1.521	1.303
		246.894	209.194
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	<i>22</i>	93.888	97.688
Voorzieningen	<i>21</i>	713	640
Crediteuren	<i>24</i>	139.909	134.362
Derivaten	<i>23</i>	842	285
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<i>25</i>	6.143	4.068
Terugkoopverplichtingen	<i>26</i>	10.312	–
Overige schulden en overlopende passiva	<i>27</i>	21.542	19.528
		273.349	256.571
Totaal passiva		675.404	625.113

Verslag
RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

(bedragen x € 1.000)

Mutaties in het eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2018	593	114.734	33.740	4.688	5.593	159.348
Resultaat na belastingen	–	–	–	876	(390)	486
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	(417)	–	(417)
Totaal gerealiseerd en niet- gerealiseerd resultaat 2018 (toe te rekenen aan de aandeel- houders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	459	(390)	69
Resultaatbestemming	–	–	5.593	–	(5.593)	–
Contant dividend	–	–	(4.256)	–	–	(4.256)
Saldo 31 december 2018	593	114.734	35.077	5.147	(390)	155.161

	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

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	<i>Toelichting</i>	2018	2017
Resultaat voor belastingen		3.410	9.436
Aanpassingen voor:			
Resultaat geassocieerde deelnemingen	13	(172)	(72)
Resultaat Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	23	(876)	(1.906)
Rentelasten in resultaat		4.009	3.326
Afschrijving immateriële vaste activa	11	59	59
Afschrijving materiële vaste activa	12	57.682	51.232
Verkoopresultaat bedrijfsonderdelen	3	(750)	–
Verkoopresultaat materiële vaste activa		(5.416)	(5.394)
Dotatie/ (onttrekking) voorzieningen	21	26	(315)
Vooruitontvangsten uit lease en garantie		218	(2)
Veranderingen in werkkapitaal:			
• mutatie voorraden		(10.900)	(4.289)
• mutatie kortlopende vorderingen		(11.075)	20.965
• mutatie kortlopende schulden		20.482	(5.390)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		56.697	67.650
Betaalde belastingen		(928)	(401)
Betaalde rente		(4.155)	(2.882)
		(5.083)	(3.283)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		51.614	64.367
Acquisities	3	(431)	(949)
Ontvangst uit verkoop bedrijfsonderdelen	3	1.371	–
Investering in financiële vaste activa	23	–	(500)
Investering in materiële vaste activa	12	(149.110)	(138.608)
Desinvestering in materiële vaste activa	12	66.614	76.313
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(81.556)	(63.744)
Betaalde dividenden		(4.256)	(5.675)
Mutatie rentedragende leningen	22	33.729	5.275
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		29.473	(400)
Mutatie liquide middelen		(469)	223
Stand liquide middelen aanvang jaar	18	1.216	993
Stand liquide middelen ultimo jaar	18	747	1.216
Mutatie liquide middelen		(469)	223

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 automobilititeit 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 28 maart 2019 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 9 mei 2019.

Voorgenomen verkoop lease-activiteiten, herfinanciering in 2019 en uitgangspunten voor waardering per balansdatum

Stern Groep N.V. heeft op 1 maart 2019 overeenstemming bereikt met leasemaatschappij ALD Automotive over de voorgenomen verkoop van alle aandelen in SternLease B.V. (zie toelichting 33). Gelijktijdig met de verkoop is een samenwerkingsovereenkomst aangegaan voor een periode van 7 jaar voor de leveringen van auto's, onderhoudswerkzaamheden, vervangend vervoer en schadereparaties. Deze transacties zullen naar verwachting 31 mei 2019 afgewikkeld worden als instemming van aandeelhouders wordt verkregen tijdens de Algemene Vergadering op 9 mei 2019 en indien goedkeuring wordt verkregen van de ACM.

Met de banken is eind maart 2019 overeenstemming bereikt over een nieuwe kredietfaciliteit (toelichting 22), rekening houdend met de verkoop van SternLease B.V.

Per balansdatum was de verkoop van SternLease B.V. nog niet waarschijnlijk. Als gevolg hiervan is voor de waardering in de jaarrekening ervan uitgegaan dat SternLease B.V. onderdeel blijft van Stern Groep N.V. Op de datum van het opmaken van de jaarrekening is de voorgenomen verkoop als zeer waarschijnlijk beschouwd.

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
- Stern 8 B.V., Amsterdam
- Stern 9 B.V., Amsterdam

Dealgroep Stern B.V., Amsterdam

- Stern 1 B.V., Utrecht
 - Stern Auto 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
- Stald B.V., Amsterdam

Stern Car Services B.V. Purmerend

- SternPoint B.V., Amsterdam
- Flexmo B.V., Watingen

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

- Zwaanlease B.V., Amsterdam

Het bovenstaande geeft de situatie weer per 31 december 2018. 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 SternLease 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 schattingsonzekerheden 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 kasstroom-genererende 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 2018 € 30,2 miljoen (2017: € 30,0 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 11 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

Verslag

RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

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 2018 is € 18,1 miljoen (2017: € 20,3 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 9 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 15). 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 30).

Sale en Leaseback Bij Sale en Leaseback transacties wordt beoordeeld of sprake is van een operational lease of financial lease. Hierbij wordt het geheel van de contractvoorwaarden beoordeeld. De belangrijkste inschattingen van het management hebben betrekking op de economische levensduur van het leaseobject en de contante waarde van de minimale leasebetalingen ten opzichte van de reële waarde van het leaseobject. Als niet alle belangrijke risico's en voordelen van het eigendom door Stern Groep N.V. zijn behouden, is sprake van operational lease. Het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopprijs wordt dan als boekwinst in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de overige baten.

Voorgenomen verkoop leaseactiviteiten en herfinanciering in 2019 Voor de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten voor waardering van de leaseactiviteiten per balansdatum wordt verwezen naar de toelichting op de voorgenomen verkoop op pagina 84.

Presentatiewijziging

Vanaf 2018 zijn de provisie inkomsten uit de verkoop van verzekeringen en financieringen verantwoord in de brutowinst en niet meer onder de overige baten. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers aangepast. Het effect van deze presentatiewijziging is circa € 1,0 miljoen per jaar.

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 IFRS 9 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 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 immateriële 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 terugnemning 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 niet vrijwel alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen overgaan aan derden. 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 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.

Verslag

RvB

Dealgroep

Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

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 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 de kostprijs van de omzet opgenomen op het moment dat en voor zover de boekwaarde van de verhuurauto's de realiseerbare waarde daarvan overtreft.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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 bij afstoting, wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Overige financiële activa Investeringsinstrumenten in eigen vermogensinstrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De waardemutaties die hier uit voortkomen 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 waardevermindering-verlies 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 waarde-

vermindingsverlies. 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 waardevermindering-verlies voor het actief in eerdere jaren zou zijn opgenomen. Een dergelijke terugneming wordt verantwoord in het resultaat. Na een dergelijke terugneming 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.

Auto's met een terugkoopverplichting Op basis van de specifieke bepalingen van *IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten* inzake terugkoopovereenkomsten, wordt bij deze verkooptransacties met ingang van 2018 niet langer onmiddellijk de volledige verkoopomzet verantwoord en is geen sprake meer van niet in de balans opgenomen terugkoopverplichtingen (zie toelichting 30). Op basis van IFRS 15 worden deze transacties verwerkt als een operationele lease waarbij de auto's onder de voorraad op de balans blijven staan (zie toelichting 15) met de bijbehorende terugkoopverplichting onder de kortlopende verplichtingen (zie toelichting 26). In de winst- en verliesrekening worden de leasing-omzet en afschrijvingslasten verantwoord.

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 voor de verwachte kredietverliezen. 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 kasgelden.

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 verdisconteringsvoet 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 bijdrage regeling.

Verslag

RvB

Dealgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

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.

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 verrekenbare 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 activa worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en geclassificeerd in één van de volgende waarderingscategorieën:

- Geamortiseerde kostprijs
- Reële waarde met waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening
- Reële waarde met waardeveranderingen in het eigen vermogen

De classificatie van financiële activa hangt af van de contractuele kasstromen van een actief en de wijze waarop Stern Groep deze kasstromen beheert. Het beheren van kasstromen kan door het innen van de contractuele kasstromen (aflossing en rente), maar ook door het verkopen van financiële activa. Voor de beschrijving van de waardering van specifieke financiële activa wordt verwezen naar de waarderinggrondslagen van de individuele activa.

Financiële verplichtingen Financiële verplichtingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs. Voor de beschrijving van de waardering van specifieke financiële passiva wordt verwezen naar de waarderinggrondslagen 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 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. De netto omzet wordt verantwoord als Stern een prestatieverplichting heeft vervuld. Een prestatieverplichting ontstaat nadat Stern een contract met de klant heeft gesloten voor het leveren van een product of dienst voor een overeengekomen prijs. De belangrijkste omzetstromen en prestatieverplichtingen, die in de scope van *IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten* vallen zijn:

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

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. De provisie inkomsten zijn verantwoord in de brutowinst van de verkoop van voertuigen.

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.

Omzetstroom	Prestatieverplichting	Moment prestatie en omzetverantwoording	Substromen (Toelichting 4 Netto-omzet)
Verkoop van voertuigen	Levering voertuig (overdracht eigendom/ beschikkingsmacht)	Omzet wordt volledig verantwoord bij afleveren van het voertuig.	Nieuwe personenauto's Nieuwe bedrijfswagens Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens
Verkoop van onderdelen	Levering voertuig (overdracht eigendom/ beschikkingsmacht)	Omzet wordt volledig verantwoord bij leveren van de onderdelen.	Magazijnen
Werkplaats	Uitvoeren van reparatie en onderhoud.	Omzet wordt volledig verantwoord na het voltooiën van de werkzaamheden. Indien de openstaande werkorders materieel zijn, worden deze gewaardeerd als onderhanden werk in de voorraad (<i>over time</i>).	Werkplaats
Schadeherstel	Uitvoeren van schadeherstel	Omzet wordt volledig verantwoord na het voltooiën van de werkzaamheden. Indien de openstaande werkorders materieel zijn, worden deze gewaardeerd als onderhanden werk in de voorraad (<i>over time</i>).	Schadeherstel
Bedrijfswageninrichtingen	Inbouwen van bedrijfswageninrichting	Omzet wordt volledig verantwoord na het voltooiën van de werkzaamheden. Indien de openstaande werkorders materieel zijn, worden deze gewaardeerd als onderhanden werk in de voorraad (<i>over time</i>).	Bedrijfswageninrichtingen

Verslag RvB

Dealgroep Stern

Stern Mobility Solutions

Stern Car Services

Verslag RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

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 zodra de beschikkingsmacht met betrekking tot de desbetreffende vaste activa is overgedragen aan de koper. 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 verkoop-opbrengst 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 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 2018:

- **IFRS 9 Financiële instrumenten** is de nieuwe standaard voor financiële instrumenten die IAS 39 Financiële Instrumenten vervangt. IFRS 9 schrijft voor dat bij de waardering van financiële activa rekening wordt gehouden met te verwachten kredietverliezen, in plaats van opgelopen kredietverliezen waar onder IAS 39 rekening mee moest worden gehouden. IFRS 9 heeft geen materiële impact hebben op de verantwoording en boekwaarde van de financiële instrumenten, waaronder de bepaling van de voorziening voor oninbare vorderingen, van Stern Groep.
- **IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten** is de nieuwe standaard voor opbrengstverantwoording die is toegepast vanaf 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 is geen sprake meer van niet in de balans opgenomen terugkoopverplichtingen. Op basis van IFRS 15 worden deze transacties verwerkt als een operationele lease. Het balanstotaal is toegenomen met € 10,0 miljoen door het activeren van deze auto's onder de voorraden en het opnemen van de bijbehorende terugkoopverplichting van € 10,3 miljoen. 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. Deze verwerking heeft geleid tot een lichte daling van de solvabiliteit en het effect op het eigen vermogen is verwaarloosbaar. De overgang naar IFRS 15 heeft plaatsgevonden volgens de zgn. aangepaste retrospectieve methode: de stelselwijziging is verwerkt op 1 januari 2018 en de vergelijkende cijfers per 31-12-2017 zijn niet aangepast.

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 16 Leases** is de nieuwe lease-standaard en vervangt vanaf 1 januari 2019 de huidige standaard IAS 17 Leases. Belangrijkste wijziging is dat deze nieuwe standaard voorschrijft dat lessees een gebruikersrecht en een leaseverplichting op de balans verantwoorden 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 geleasede bedrijfspanden en overige bedrijfsmiddelen zal het gebruiksrecht op de balans worden verantwoord evenals de contante waarde van de leaseverplichtingen, wat per saldo leidt tot een hoger balanstotaal en lagere solvabiliteit. In de winst-en-verliesrekening verschuiven de huurlasten naar afschrijvingslasten en interestlasten, hierdoor stijgt de EBITDA. De ontwikkeling van de leasekosten tijdens de leaseperiode is degressief, in tegenstelling tot de huidige huurlasten die lineair worden verantwoord. In de bankconvenanten is opgenomen dat nieuwe verslaggevingsstandaarden geen impact hebben op de berekende ratio's.

Op basis van de impactanalyse is dit de impact IFRS 16 Leases op de balans, winst-en-verliesrekening en ratio's van Stern Groep :

Gehanteerde assumpties

Datum berekening	31-12-2018
Disconteringsvoet	Gemiddeld 3,25%
Overgangsmethode	Beperkt retrospectief (optie 1)

Impact

	Minimaal < > maximaal
Toename balanstotaal	€ 115 tot 130 miljoen per 1-1-2019
Afname eigen vermogen	€ 3,5 tot 4,0 miljoen per 1-1-2019
Afname huurlasten	€ 19 tot 21 miljoen per jaar
Toename afschrijvingen	€ 16 tot 17 miljoen per jaar
Toename interestlasten	€ 2,8 tot 3,2 miljoen per jaar
Toename bedrijfsresultaat (EBIT)	€ 2,3 tot € 2,7 miljoen per jaar
Afname resultaat voor belasting	€ 0,2 tot € 0,7 miljoen per jaar
Daling solvabiliteit	3 tot 5 procentpunt per 1-1-2019

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 op 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 Dealergroep Stern, Stern Mobility Solutions, Stern Car Services en Overige. 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, 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.

Boekjaar 2018	Dealergroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	300.779	299.848	8.126	66.651	–	675.404
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	1.164	–	–	–	1.164
Totale verplichtingen volgens balans	219.042	236.878	6.970	57.353	–	520.243
Investerings in materiële vaste activa	3.228	136.206	986	8.404	–	148.824
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	939.875	140.074	26.453	–	–	1.106.402
Omzet aan segmenten	100.309	38.125	8.626	–	(147.060)	–
	1.040.184	178.199	35.079	–	(147.060)	1.106.402
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	(59)
Afschrijving materiële vaste activa	(3.254)	(50.294)	(619)	(3.515)	–	(57.682)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	3.239	9.045	(665)	(4.372)	–	7.247
Resultaat geassocieerde deelnemingen						172
Financiële baten en lasten						(4.009)
Resultaat voor belastingen						3.410
Belastingen resultaat						(2.924)
Resultaat na belastingen						486

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
Investeringen 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)	–
	1.049.345	169.557	32.149	135	(126.509)	1.124.677
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	(59)
Afschrijving materiële vaste activa	(3.121)	(43.741)	(479)	(3.893)	–	(51.234)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	4.918	10.344	(1.001)	(1.571)	–	12.690
Resultaat geassocieerde deelnemingen						72
Financiële baten en lasten						(3.326)
Resultaat voor belastingen						9.436
Belastingen resultaat						(1.937)
Resultaat na belastingen						7.499

3 Bedrijfscombinaties en desinvesteringen

In 2018 werden de volgende activiteiten overgenomen:

	Aantal vestigingen	
Vink & Evag Autobedrijven B.V., Schiedam	Aankoop 1-3-2018	1
Arend Auto Amsterdam	Verkoop 22-8-2018	(2)
		(1)

Overnames 2018 De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2018 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

	Reële waarde opgenomen bij de overname
Materiële vaste activa	215
Vorraden	131
Overige schulden	(44)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	302
Goodwill	129
Overnamesom	(431)
Af: liquide middelen verkregen	-
Netto kasstroom	(431)

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteit bedraagt vanaf het moment van overname in 2018 € 0,1 miljoen en de omzet € 0,7 miljoen.

Desinvesteringen 2018 De met de desinvesteringen gemoeide activa en passiva en de daarvoor ontvangen bedragen zijn hieronder weergegeven:

	Boekwaarde bij de verkoop
Materiële vaste activa	11
Vorraden	684
Overige schulden	(74)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	621
Verkoopresultaat	750
Overnamesom	1.371
Af: liquide middelen verkocht	-
Netto kasstroom	1.371

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
		2

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 activiteit bedraagt vanaf het moment van overname in 2017 € 0,3 miljoen en de omzet € 3,2 miljoen.

4 Netto-omzet

	2018	2017
Nieuwe personenauto's*	482.367	492.662
Nieuwe bedrijfswagens	154.380	150.924
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	272.916	277.122
Werkplaatsen	89.870	86.084
Magazijnen	113.056	112.249
Omzet Dealgroep Stern	1.112.589	1.119.041
Leasing	124.851	114.304
Verhuur	45.548	46.990
E-Mobility	8.793	8.776
Omzet Stern Mobility Solutions	179.192	170.070
Schadeherstel	31.626	28.618
Bedrijfswageninrichtingen	3.918	4.089
Omzet Stern Car Services	35.544	32.707
Overige	–	135
Bruto-omzet	1.327.325	1.321.953
Eliminatie interne omzet**	(73.863)	(70.767)
Omzet voor IC eliminatie	1.253.462	1.251.186
Eliminatie IC omzet	(147.060)	(126.509)
Netto-omzet	1.106.402	1.124.677

* Op basis van specifieke bepalingen in IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten, wordt bij verkooptransacties met een terugkoopverplichting vanaf 1-1-2018 niet langer onmiddellijk de volledige verkoopomzet verantwoord. Hierdoor is de netto-omzet in 2018 circa € 10 miljoen lager. De vergelijkende cijfers 2017 zijn niet aangepast.

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

5 Kostprijs van de omzet

	2018	2017
Kosten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(846.173)	(877.908)
Kosten uitbesteed werk derden	(7.997)	(7.276)
Rentelasten financiering lease en verhuur	(4.719)	(5.487)
Afschrijvingslasten auto's voor lease en verhuur	(50.182)	(43.530)
Kostprijs van de omzet	(909.071)	(934.201)

6 Overige baten

De overige baten 2018 hebben onder andere betrekking op verhuurbaten van € 1,9 miljoen (2017: € 1,5 miljoen), ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V van € 1,2 miljoen (2017: € 1,9 miljoen), een boekwinst van € 2,1 miljoen op de verkoop van panden en een boekwinst van € 0,8 miljoen op de verkoop van bedrijfsonderdelen.

In 2017 is in de overige baten opgenomen 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 verzekeringsuitkering 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 verzekeringsuitkering in mindering gebracht. Het onder de overige baten verantwoorde bedrag in 2017 betreft € 0,9 miljoen.

7 Personeelskosten

	2018	2017
Salarissen	(87.727)	(84.340)
Sociale lasten	(14.697)	(13.649)
Pensioenlasten	(9.110)	(8.894)
Reorganisatiekosten	(1.750)	(906)
Overige personeelskosten	(12.720)	(10.545)
Totaal	(126.004)	(118.334)

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

	2018		2017	
	Aantal	in fte's	Aantal	in fte's
Dealgroep Stern	1.731	1.570	1.765	1.590
Stern Mobility Solutions	218	198	189	172
Stern Car Services	278	264	292	276
Overige	78	67	77	68
	2.305	2.099	2.323	2.106

8 Overige bedrijfskosten

	2018	2017
Algemene kosten	(23.672)	(23.548)
Automatiseringskosten	(4.644)	(3.783)
Huisvestingskosten	(28.182)	(26.173)
Verkoopkosten	(6.480)	(6.275)
Totaal	(62.978)	(59.779)

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

	2018	2017
Controle van de jaarrekening	(553)	(540)
Overige dienstverlening	(40)	(40)
Totaal	(593)	(580)

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

9 Winstbelasting

	2018	2017
Resultaat voor belastingen	3.410	9.436
Af: Resultaat deelnemingen	(1.352)	(2.178)
Af: Milieu-investeringsaftrek	(3.140)	–
Beperkt aftrekbare kosten	300	300
Fiscaal resultaat	(782)	7.558
Mutatie latentie	821	(1.110)
Belasting 25%	(625)	(746)
Correctie aanpassing belastingtarief	(3.134)	–
Correctie voorgaande jaren	14	(81)
Belastingen volgens de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	(2.924)	(1.937)
Effectieve belastingdruk (in % van het resultaat voor belastingen)	86%	21%
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 2017	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
Belastingen in resultaat	(4.263)	276	(206)	1.839	(2.354)
Overige mutaties	–	–	139	–	139
Mutaties in boekjaar 2018	(4.263)	276	(67)	1.839	(2.215)
Saldo 31 december 2018	13.583	663	421	3.406	18.073

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. is zelfstandig belastingplichtig. Bij de fiscale eenheid van de lease activiteiten is sprake van een verschil in fiscale en commerciële goodwill. Dit verschil bedraagt per 31 december 2018 € 65,6 miljoen (2017: € 71,4 miljoen). Voor dit tijdelijke verschil is een latentie opgenomen. Deze latentie bedraagt per 31 december 2018 € 13,6 miljoen (2017: € 17,8 miljoen).

Op 1 maart 2019 is overeenstemming bereikt over de verkoop van de aandelen SternLease B.V., de aandelen zullen per 31 mei 2019 worden verkocht. De Koper heeft de fiscale goodwill niet gekocht, deze blijft achter in Stern Leasing N.V. en zal daar in 2019 ten laste van het resultaat 2019 worden afgeboekt. De fiscale goodwill bedraagt op het moment van verkoop van de aandelen SternLease B.V. (31 mei 2019) circa € 64,6 miljoen, hetgeen resulteert in een belastinglast in 2019 van circa € 13,2 miljoen. Met de Belastingdienst is in februari 2019 met een vaststellingsovereenkomst afgesproken dat Stern Leasing N.V. in 2019 zal worden geliquideerd en dat een liquidatieverlies van € 20 miljoen in aanmerking genomen mag worden door de fiscale eenheid Stern Groep N.V., hetgeen resulteert in een aanvullende vennootschapsbelastingbete van € 4,1 miljoen, indien dit liquidatieverlies volledig gerealiseerd gaat worden (zie toelichting 33).

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 2018, bedraagt € 14,7 miljoen (2017: € 6,3 miljoen) en is compensabel met winsten van de fiscale eenheid tot en met 2027, waarvan compensabele verliezen van € 6,7 miljoen eind 2021 expireren. De corresponderende actieve latentie bedraagt per 31 december 2018 € 3,4 miljoen (2017: € 1,6 miljoen). Voor de realisatie van deze compensabele verliezen is naar verwachting geen tax planning noodzakelijk, waarbij voor de fiscale winstprognose van de fiscale eenheid Stern Groep N.V. dezelfde uitgangspunten zijn gehanteerd als voor de goodwill impairment analyse voor de relevante bedrijfsonderdelen.

De volledige actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft naar verwachting een looptijd langer dan 1 jaar (2017: € 1,6 miljoen minder dan 1 jaar). Naast de mogelijkheid van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern Groep N.V. per 31 december 2018 tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva ter hoogte van € 5,1 miljoen negatief (2017: € 3,5 miljoen negatief). Deze verschillen zijn per 31 december 2018 voor € 1,1 miljoen gewaardeerd en (gesaldeerd) opgenomen onder de actieve belastinglatentie (2017: € 0,9 miljoen).

10 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:

	2018	2017
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V.	486	7.499
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>	5.675.000
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen	€ 0,09	€ 1,32
Winst per aandeel – verwaterd – na belastingen	€ 0,09	€ 1,32

11 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Vergunningen	Totaal
Aanschaffingswaarde			
Saldo 31 december 2016	36.104	1.354	37.458
Verwerving	550	–	550
Desinvestering	–	–	–
Saldo 31 december 2017	<u>36.654</u>	<u>1.354</u>	<u>38.008</u>
Verwerving	129	–	129
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2018	<u>36.783</u>	<u>1.354</u>	<u>38.137</u>
Cumulatieve afschrijvingen en impairments			
Saldo 31 december 2016	6.610	837	7.447
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2017	<u>6.610</u>	<u>896</u>	<u>7.506</u>
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2018	<u>6.610</u>	<u>955</u>	<u>7.565</u>
Boekwaarde 31 december 2018	<u>30.173</u>	<u>399</u>	<u>30.572</u>
Boekwaarde 31 december 2017	30.044	458	30.502

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. In deze periode is rekening gehouden met een gemiddelde groeivoet van de omzet van 2,5%. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 6,2% na belastingen (2017: 6,9% 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 de opbrengst vanuit de voorgenomen verkoop van de aandelen van SternLease B.V. waarover op 1 maart 2019 overeenstemming is bereikt en de bedrijfswaarde van SternRent B.V., Mango Mobility Services B.V. en SternPartners B.V. 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 10,9% (2017: 10,5%). 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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Boekwaarde goodwill	20.023	19.894	10.150	10.150	–	–	30.173	30.044
Boekwaarde vergunningen	–	–	–	–	399	458	399	458

Het verschil tussen de 'value in use' en de 'carrying value' van de kasstroomgenererende eenheid Dealergroep Stern bedraagt eind 2018 € 6,0 miljoen (2017: € 43,6 miljoen), voor de kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Solutions is dit verschil € 30,1 miljoen (2017: € 43,7 miljoen). De headroom van Dealergroep Stern is gedaald van € 43,6 miljoen ultimo 2017 naar € 6,0 miljoen ultimo 2018. De reden voor de daling van de headroom ziet toe op de lagere realisatie van resultaten in 2018 en hierop bijgestelde toekomstverwachtingen.

De toetsing op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) geeft aan dat redelijkerwijs mogelijke individuele wijzigingen in de daarbij gehanteerde uitgangspunten voor het segment Dealergroep Stern kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill. De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een WACC van 6,5% (nu is gerekend met 6,2%). De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een afname van de relatieve marge op sales met 5 basispunten. De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een toename van de overige bedrijfskosten en personeelskosten met € 0,5 miljoen.

Belangrijkste uitgangspunten bij de berekening van de bedrijfswaarde van de kasstroom genererende 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 inschattingen van het management op basis van historische realisatie van marges, marktverwachtingen en rekening houdend met interne ingezette projecten.

Overige bedrijfskosten en personeelskosten De overige bedrijfskosten en personeelskosten zijn gebaseerd op de inschattingen van het management op basis van historische realisatie van kosten en rekening houdend met ingezette interne projecten, prijsindexaties en cao-verhogingen.

Brandstofvergunningen De economische levensduur van de brandstofvergunningen is beoordeeld per 31 december 2018 en vastgesteld is dat deze gehandhaafd kan worden. De resterende afschrijvingstermijn van de brandstofvergunningen is maximaal tien jaar.

12 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 2016	71.521	22.365	24.725	1.666	120.277	247.941	368.218
Acquisities	4	178	123	–	305	–	305
Investeringsen/ 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
Acquisities	–	138	66	–	204	–	204
Investeringsen/in gebruik	5.143	3.050	4.304	427	12.924	135.900	148.824
Desinvesteringen	(7.124)	(315)	(932)	–	(8.371)	(94.201)	(102.572)
Saldo 31 december 2018	70.190	27.619	30.099	3.514	131.422	313.792	445.214
Cumulatieve afschrijvingen							
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
Afschrijvingen	2.680	1.541	3.279	–	7.500	50.182	57.682
Desinvesteringen	(1.415)	(52)	(473)	–	(1.940)	(39.720)	(41.660)
Saldo 31 december 2018	23.645	19.186	16.215	–	59.046	58.678	117.724
Boekwaarde 31 december 2018	46.545	8.433	13.884	3.514	72.376	255.114	327.490
Boekwaarde 31 december 2017	49.791	7.049	13.252	3.087	73.179	223.877	297.056
Geschatte economische levensduur in jaren	15–40*	5–20	3–10			3–4	

* Over bedrijfsterreinen in eigendom wordt niet afgeschreven.

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: € 69,7 miljoen (2017: € 62,7 miljoen);
- 1 tot 5 jaar: € 99,8 miljoen (2017: € 89,2 miljoen);
- na 5 jaar: € 0,4 miljoen (2017: € 0,3 miljoen).

Voor informatie over activa als zekerheid gesteld voor financiering wordt verwezen naar toelichting 22.

13 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 2018 de volgende belangen, die alle gevestigd zijn in Purmerend:

Coöperatie	Aandeel Stern Groep N.V.	
	2018	2017
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.

	2018	2017
Aandeel in de balans van de geassocieerde deelnemingen		
Vaste activa	1.660	1.779
Vlottende activa	685	572
Kortlopende verplichtingen	(376)	(278)
Langlopende verplichtingen	(805)	(1.097)
Eigen vermogen (en boekwaarde van de investering) per 31 december	1.164	976
Aandeel in de opbrengsten en het resultaat van de geassocieerde deelnemingen		
Opbrengsten	1.172	1.846
Resultaat	172	72

14 Overige financiële activa

	2018	2017
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	210	252
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (5,06%)	14.113	13.237
Overige	149	149
Totaal	14.472	13.638

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 waarderingmethoden uitgaan van liquide aandelen in grote beursgenoteerde bedrijven is in verband met de beperkte verhandelbaarheid van de certificaten een korting toegepast van 20%.

15 Voorraden

	2018	2017
Nieuwe personenauto's en bedrijfswagens	155.478	157.129
Auto's met een terugkoopverplichting	10.011	–
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	56.718	55.061
Onderdelen	10.227	10.440
Overige	5.122	4.578
Totaal	237.556	227.208

Op basis van specifieke bepalingen in IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten, wordt bij verkooptransacties met een terugkoopverplichting vanaf 1-1-2018 niet langer onmiddellijk de volledige verkoopomzet verantwoord. Auto's met een terugkoopverplichting blijven op de balans staan onder de voorraden en worden afgeschreven tot de reële waarde op terugkoopdatum. Van de auto's met een terugkoopverplichting heeft meer dan 90% een looptijd korter dan 1 jaar.

Per 31 december 2018 bedraagt de voorziening op de voorraden € 6,1 miljoen (2017: € 5,5 miljoen).

16 Handelsvorderingen

Handelsvorderingen zijn niet-rentedragend en hebben over het algemeen een betalingstermijn van 30 dagen. Bedragen boven deze betalingstermijn worden als achterstallig aangemerkt.

Ouderdom handelsvorderingen

	Niet vervallen	< 30	31-60	Dagen				Boek- waarde
				61-90	91-180	181-365	> 365	
31 december 2018	23.998	7.902	1.800	719	646	149	90	35.304
31 december 2017	13.514	8.389	1.781	676	19	125	64	24.568

Mutatie voorziening handelsvorderingen

	2018	2017
Saldo 1 januari	1.191	1.551
Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening	273	406
Vrijval ten gunste van de winst-en-verliesrekening	(111)	(67)
Afgeboekte vorderingen in boekjaar	(222)	(699)
Saldo 31 december	1.131	1.191

17 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. In 2018 en begin 2019 hebben zich geen significante ontwikkelingen voorgedaan die aanleiding geven om de verantwoording van de subsidie te herzien.

18 Liquide middelen

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

19 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 (2017: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2017: 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 2018 van € 5,7 miljoen (2017: € 4,9 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedraagt per 31 december 2018 € 0,6 miljoen negatief (2017 € 0,2 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 2018 € 5,7 miljoen (2017: € 4,9 miljoen).

Overige reserves De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen zijn in mindering gebracht op de overige reserves. Per 31 december 2018 heeft Stern Groep N.V. 250.000 eigen aandelen in bezit (2017: 250.000 aandelen).

20 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 dekkingsgraad per 31 december 2018 99,4% bedraagt (2017: 102,1%). PMT geeft aan dat de dekkingsgraad langzaam stijgt en dat de kans op korten nog steeds reëel aanwezig is.

21 Voorzieningen

	Jubileum	Garantie	Reorganisatie	Overige	Totaal
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
Aanwending	(238)	(1.200)	–	(124)	(1.562)
Dotatie winst-en-verlies-rekening	183	1.202	–	203	1.588
Saldo 31 december 2018	1.426	484	–	203	2.113
Langlopende deel	1.269	131	–	–	1.400
Kortlopende deel	157	353	–	203	713
Saldo 31 december 2018	1.426	484	–	203	2.113

Indien het effect van de tijdswaarde 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 2018 is gerekend met een verdisconteringsvoet van 2,0% (2017: 2,0%).

Jubileumvoorziening Dit betreft de geschatte kosten inzake uitkeringen ter gelegenheid van jubilea van personeel, rekening houdend met sterftekansen, uitdiensttreding 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. De garantievoorziening kent een kortcyclisch karakter, waardoor er gedurende het jaar wordt gedoteerd en kosten worden onttrokken. Dit verklaart de relatief hoge dotatie en aanwending in het boekjaar.

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.

22 Rentedragende leningen

	Effectief rente- percentage	Vervaldatum	2018	2017
Langlopend				
Hypothecaire leningen	2,49%	2020/2023	10.288	7.219
Financiering leaseauto's (securisatiefaciliteit)	1,42%	2020	151.079	136.125
Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit)	2,25%	2020	24.791	17.520
Kredietinstellingen	2,00%	2020	57.815	45.580
Totaal 31 december			243.973	206.444
Kortlopend				
Hypothecaire leningen	2,49%	2019	1.475	2.353
Financiering gebruikte personenauto's	0,98%	2019	50.519	50.912
Financiering verhuurvloot	1,78%	2019	36.980	36.098
Overige financieringen	2,30%	2019	4.914	8.325
Totaal 31 december			93.888	97.688

Hypothecaire leningen De hypothecaire leningen, opgenomen onder rentedragende leningen, hebben een gewogen gemiddelde rentevoet van 2,49% (2017: 1,87%). Tot zekerheid van de leningen zijn hypotheek gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 22,4 miljoen (2017: € 25,5 miljoen). Het rentepercentage is gebaseerd op 3 maands Euribor. Er zijn geen hypotheek met een looptijd van meer dan 5 jaar (2017: nihil).

Financiering leaseauto's (securisatiefaciliteit) Stern Lease B.V. (100% deelneming van Stern Groep N.V.) heeft 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 Stern Lease B.V., het restant is door Stern Lease B.V. middels een achtergestelde lening aan Zwaanlease B.V. schuldig gebleven. Deze achtergestelde lening bedraagt per 31 december 2018 € 27,7 miljoen (2017: € 25,1 miljoen). De securisatiefaciliteit bedraagt € 171,0 miljoen (2017: € 150,0 miljoen) en is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige leasetermijnen en de restwaarde van de leasevoertuigen. Per 31 december 2018 werd voor € 151,0 miljoen (2017: € 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's van Zwaanlease B.V. De securisatiefaciliteit 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 2018 opgenomen financiering onder de securisatiefaciliteit bedraagt € 178,7 miljoen (2017: € 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 securisatiefaciliteit, waarvan per 31 december 2018 voor € 24,8 miljoen gebruik werd gemaakt (2017: € 17,5 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 € 4,9 miljoen (2017: € 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 (2017: € 80,0 miljoen), waarvan per 31 december 2018 voor € 57,8 miljoen gebruik werd gemaakt (2017: € 45,6 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 € 59,8 miljoen (2017: € 61,0 miljoen), waarvan per 31 december 2018 voor € 50,5 miljoen gebruik werd gemaakt (2017: € 50,9 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 2019 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 (2017: € 45,0 miljoen), waarvan per 31 december 2018 voor € 37,0 miljoen gebruik werd gemaakt (2017: € 36,1 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 2019 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 (2017: € 8,0 miljoen) en voor werkkapitaalfinanciering van € 3,0 miljoen (2017: € 3,0 miljoen), waarvan per 31 december 2018 voor € 4,9 miljoen (2017: € 8,3 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, de faciliteiten van kredietinstellingen en hypothecaire leningen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingratio (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 op genomen van 12,5%, voor de verhuuractiviteiten een normsolvabiliteit van 20,0% en voor de resterende activiteiten dient de solvabiliteit minimaal 25,0% te bedragen.

De solvabiliteit van de leaseactiviteiten is per 31 december 2018 12,5%, van de verhuuractiviteiten 20,0% en voor de overige activiteiten resteert een solvabiliteit van 25,2% (minimum is 25,0%).

In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 3,00 voor 2018 (2017: 2,50). Dit betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend op basis van EBITDA en de netto rentelasten in de afgelopen 12 maanden. De ICR mag eenmalig minimaal 2,50 bedragen zonder dat daar een waiver van de banken voor noodzakelijk is (de zogenaamde Mulligan). De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten, waarbij de reorganisatielasten op 12 maanden basis tot een bedrag van € 2,5 miljoen buiten de berekening mogen worden gehouden. De ICR bedraagt per 31 december 2018: 2,76 (minimum is 3,00), waarvoor Stern de Mulligan heeft ingeroepen. Omdat de mogelijkheid bestaat dat de ICR op 12 maanden basis per 31 maart 2019 nog niet boven de afgesproken minimale 3,00 uitkomt, is nu al een waiver door de Banken verstrekt voor het geval de minimale 3,00 inderdaad niet gehaald wordt tot een ICR van 2,50.

Gedurende 2018 heeft Stern Groep N.V., na het inzetten van de Mulligan voor de ICR per 31 december 2018, 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.

Gevolgen voorgenomen verkoop van SternLease B.V. voor financiering Met de Banken en de koper van de aandelen SternLease B.V. is overeenstemming bereikt dat bij de verkoop van de aandelen SternLease B.V. de koper de bestaande financiering van de leaseactiviteiten overneemt op datum closing (31 mei 2019). Dit betreft de volgende financieringen:

- Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit): een faciliteit van € 30,0 miljoen, waarvan eind 2018 voor € 24,8 miljoen gebruik werd gemaakt. De door Stern Groep N.V. ten behoeve van deze faciliteit verstrekte hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen komt per 31 mei 2019 te vervallen.

- Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit): een faciliteit van € 171,0 miljoen, waarvan eind 2018 voor € 151,1 miljoen gebruikt werd gemaakt. Stern Groep N.V. heeft zich garant gesteld voor de restwaarderisico's van Zwaanlease B.V., deze garantstelling komt per 31 mei 2019 te vervallen.

Alle door Stern Groep N.V. verstrekte zekerheden inzake deze faciliteiten komen per 31 mei 2019 te vervallen.

Herfinanciering na voorgenomen verkoop van SternLease B.V. Eind maart 2019 is overeenstemming bereikt met de Banken over een nieuwe kredietfaciliteit. De kenmerken van deze faciliteit zijn:

- Looptijd tot en met 31 mei 2022;
- Faciliteit van € 60,0 miljoen welke na 1 jaar wordt afgebouwd tot € 57,0 miljoen en na 2 jaar tot € 54,0 miljoen;
- Verstrekte zekerheden zijn verpanding van de handelsvorderingen, voorraad betaalde nieuwe personenauto's, bedrijfswagens en de bedrijfsinventaris;
- De rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag;
- Financierende banken zijn ING Bank, ABN AMRO en Rabobank;
- Afgesproken bankconvenanten zijn een minimale ICR en solvabiliteit. De ICR dient minimaal 2,50 te zijn tot en met 30-9-2019 en daarna 3,00 op 12 maands basis. Voorts dient de ICR per kwartaal tot en met 30-9-2019 minimaal 3,00 te bedragen. Bij de bepaling van de ICR mogen tot en met 30-9-2019 de bijzondere lasten op 12 maands basis tot een bedrag van € 2,5 miljoen buiten de berekening worden gehouden en na 30-9-2019 tot een bedrag van € 1,25 miljoen. Daarnaast mogen de lasten ten behoeve van het optimaliseren van Dealergroep Stern en het optimaliseren van de Overhead, buiten de berekening van de ICR worden gehouden. De solvabiliteit (gecorrigeerd voor goodwill) dient minimaal 30,0% te bedragen.

Deze nieuwe faciliteit wordt geëffectueerd op 31 mei 2019.

Stern gaat ervan uit het aankomende jaar, behoudens de mogelijkheid dat de minimale ICR van 3,00 per 31 maart 2019 niet gehaald wordt, binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. Het voldoen aan de convenanten, onder meer per medio 2019, hangt mede af van het behalen van de EBITDA conform de begroting 2019 en de omvang van het werkkapitaal. Indien de ratio's uit de bankconvenanten worden doorbroken (en daar geen waiver voor is verstrekt), 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.

De onderstaande tabel is een overzicht van de vervaldata van de financiële verplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2018 op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen van rente en aflossingen, zonder rekening te houden met daarvoor afgesloten dekkingstransacties (zie toelichting 29).

	Boekwaarde ultimo jaar	binnen 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar
31-12-2018				
Hypothecaire leningen	11.763	1.750	10.920	–
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)	151.079	2.145	152.152	–
Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit)	24.791	558	25.070	–
Kredietinstellingen	57.815	1.156	58.393	–
Financiering gebruikte personenauto's	50.519	50.767	–	–
Financiering verhuurvloot	36.980	37.309	–	–
Overige financieringen	4.914	4.971	–	–
Derivaten	842	406	436	–
	338.703	99.062	246.971	–
31-12-2017				
Hypothecaire leningen	9.572	2.510	7.493	–
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)	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	–

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 31 december 2016	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
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.191	14.954	16.584	–	33.729
Overige mutaties	–	–	–	557	557
Saldo 31 december 2018	11.763	151.079	175.019	842	338.703

23 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 worden aangehouden voor handelsdoeleinden:

	Boekwaarde		Reële waarde	
	2018	2017	2018	2017
Financiële activa				
Geldmiddelen	747	1.216	747	1.216
Geassocieerde deelnemingen	1.164	976	1.164	976
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	210	252	210	252
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	14.113	13.237	14.113	13.237
Overige	149	149	149	149
Financiële verplichtingen				
Hypothecaire leningen	11.763	9.572	11.763	9.572
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)	151.079	136.125	151.079	136.125
Financiering leaseauto's	24.791	17.520	24.791	17.520
Kredietinstellingen	57.815	45.580	57.815	45.580
Financiering gebruikte personenauto's	50.519	50.912	50.519	50.912
Financiering verhuurvloot	36.980	36.098	36.980	36.098
Overige financieringen	4.914	8.325	4.914	8.325
Derivaten	842	285	842	285

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 reële waarde (zie toelichting 14).

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
31-12-2018				
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	–	–	14.113	14.113
Derivaten	–	(842)	–	(842)
31-12-2017				
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	–	–	13.237	13.237
Derivaten	–	(285)	–	(285)

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

	Niveau 3	Totaal
Niveau 3	2018	2017
Saldo 1 januari	13.237	10.831
Aankoop certificaten Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	–	500
Reële waardemutaties	876	1.906
Saldo 31 december	14.113	13.237

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 (zie toelichting 14).

24 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.

25 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De onder deze post begrepen te betalen loonheffingen bedraagt per 31 december 2018 € 2,9 miljoen (2017: € 3,1 miljoen), de te betalen omzetbelasting € 3,2 miljoen (2017: € 0,6 miljoen) en de te betalen vennootschapsbelasting is nihil (2017: € 0,4 miljoen).

26 Terugkoopverplichtingen

Op basis van specifieke bepalingen in IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten, wordt bij verkooptransacties met een terugkoopverplichting vanaf 1-1-2018 niet langer onmiddellijk de volledige verkoopomzet verantwoord. Auto's met een terugkoopverplichting blijven op de balans staan onder de voorraden en worden afgeschreven tot de reële waarde op terugkoopdatum. Tegenover de auto's staan terugkoopverplichtingen op de balans, waarvan meer dan 90% een looptijd korter dan 1 jaar heeft.

27 Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden zijn inclusief € 6,5 miljoen aan personeelsbeloningen (2017: € 5,9 miljoen). Tevens is hieronder opgenomen het kortlopende deel van de vooruitontvangen bedragen uit lease en verhuur van € 0,8 miljoen (2017: € 1,2 miljoen). De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit per balansdatum vooruitontvangen bedragen van klanten en importeurs.

28 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 22 is een aansluiting op genomen tussen de mutaties van rentedragende leningen en het kasstroomoverzicht. In de mutatie 2018 van de voorraden zit een toename van € 10,0 miljoen en in de kortlopende schulden een toename van € 10,3 miljoen, door het met ingang van 2018 opnemen van auto's met een terugkoopverplichting op de balans (zie toelichting 15 en toelichting 26).

29 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:

	2018	2017
Verplichtingen met variabele rente	54.897	40.026
Verplichtingen met vaste rente	<u>282.964</u>	<u>264.106</u>
	<u>337.861</u>	<u>304.132</u>
Verplichtingen met vaste rente		
Gewogen gemiddelde rentevoet (%)	1,8	1,8
Gewogen gemiddelde looptijd (jaren)	2,1	2,6

De rentepercentages voor de financiële verplichtingen zijn voornamelijk gebaseerd op Euribor (toelichting 22). Per 31 december 2018 heeft Stern Groep N.V. een aantal contracten voor renteswaps uitstaan voor een totaalbedrag van € 283,0 miljoen (2017: € 264,1 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 26 maanden (2017: 31 maanden), met een gewogen gemiddeld renteniveau, inclusief de opslag van de betreffende verplichting, van 1,8% (2017: 1,8%).

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 2018 bedroeg deze € 0,8 miljoen negatief en per 31 december 2017 € 0,3 miljoen negatief) gewaardeerd. Uit het navolgende overzicht blijkt de boekwaarde van de renteswaps per 31 december 2018 waarop hedge accounting wordt toegepast.

Inzake	2018			2017		
	Nominale waarde	Boekwaarde	Marktwaarde	Nominale waarde	Boekwaarde	Marktwaarde
Hypothecaire leningen	12.000	(47)	(47)	12.000	50	50
Financiering leaseauto's	174.964	(590)	(590)	156.106	150	150
Kredietinstellingen	60.000	(65)	(65)	60.000	(1)	(1)
Financiering gebruikte personenauto's	36.000	(140)	(140)	36.000	(483)	(483)
Totaal 31 december	282.964	(842)	(842)	264.106	(284)	(284)

De reële waarde van de renteswaps is bepaald op basis van de marktrente per 31 december 2018 respectievelijk 2017. Op deze afdekkingen wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De afdekkingen van de toekomstige kasstromen is beoordeeld als effectief en een niet-gerealiseerd resultaat van € 0,6 miljoen negatief (2017: € 0,7 miljoen positief) met een uitgestelde belastingpost van € 0,1 miljoen (2017: € 0,2 miljoen). Het resultaat betreffende het afdekkingsinstrument is in 2018 en 2017 gemuteerd in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Uit de swap-overeenkomsten vloeien geen margin verplichtingen voort.

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 2018	+100	(549)	4.186
	-100	549	(4.186)
Boekjaar 2017	+100	(400)	4.817
	-100	400	(4.817)

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 handelsdoeleinden aangehouden 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 (zie toelichting 22). In verband daarmee zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht in cashpool-arrangementen en wordt de maximale kredietruimte per werkmaatschappij centraal bewaakt.

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 2018 en 2017 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, de faciliteiten van kredietinstellingen en hypothecaire leningen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingsratio (zie toelichting 22).

30 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

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

	2018	2017
< 1 jaar	20.000	18.500
1-5 jaar	60.600	59.600
> 5 jaar	68.300	75.000
	148.900	153.100

Ten behoeve van verhuurders heeft Stern Groep N.V. een bankgarantie afgegeven van € 3,7 miljoen (2017: € 3,7 miljoen).

Economische voorraadpositie Stern Groep N.V. had per 31-12-2017 terugkoopverplichtingen voor 687 auto's uitstaan ten bedrage van € 10,9 miljoen. Vanaf 1 januari 2018 worden deze transacties verwerkt als een operationele lease waarbij de auto's op de balans blijven staan (toelichting 15 en 26) met de bijbehorende terugkoopverplichting. In de winst- en-verliesrekening worden de leasing-omzet en afschrijvingslasten verantwoord.

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 2018 € 53,3 miljoen (2017: € 59,1 miljoen).

31 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. (2017: 12,3%).

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 2018 bedraagt € 105.000 (2017: € 114.000).

32 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 2018				
Ir. H.H. van der Kwast	643.500	–	21.234	664.734
A.A. Swijter (tot 28-9-2018)	327.432	–	13.856	341.288
Totaal	970.932	–	35.091	1.006.022
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

In de periodiek betaalbare beloningen van de Directie is een compensatie opgenomen van € 147.000 (2017: € 147.000) voor de versoering van de pensioenopbouw vanaf 1 januari 2015.

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

- Het conform begroting 2018 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op het 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.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen over boekjaar 2018 zijn niet behaald. Dit zal door de Raad van Commissarissen formeel worden bekrachtigd na vaststelling van de jaarrekening 2018 op 9 mei 2019.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2019 zijn:

- Het conform begroting 2019 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op eigen vermogen en cashflow;
- Het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Fast Forward Reloaded;
- 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	Beloningen Remuneratie Committee	Overige Beloningen*	Totaal 2018	Totaal 2017
D.R. Goeminne	40.000	1.786	2.054	–	43.840	50.000
Mr. M.E.P. Sanders	32.000	10.000	–	–	42.000	42.000
A. Roggeveen*	32.000	–	–	51.350	83.350	32.000
Mr. S.G. Brummelhuis	32.000	–	4.107	–	36.107	32.000
Mr. Drs. P.P.M. Nielen (vanaf 21-12-2017)	32.000	4.107	–	–	36.107	–
Totaal	168.000	15.893	6.161	51.350	241.404	156.000

* Ten behoeve van strategieproject Fast Forward Reloaded.

Aandelenbezit Directie

	2018	2017
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	700.000	700.000

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2018	2017
D.R. Goeminne	25.000	25.000
Mr. M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen	–	–
Mr. S.G. Brummelhuis	–	–
Mr. Drs. P.P.M. Nielen	–	–

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.

33 Gebeurtenissen na balansdatum

Stern Groep N.V. heeft op 1 maart 2019 overeenstemming bereikt met leasemaatschappij ALD Automotive over de verkoop van alle aandelen in SternLease B.V. Deze transactie wordt naar verwachting eind mei 2019 afgewikkeld als instemming van aandeelhouders wordt verkregen tijdens de Algemene Vergadering op 9 mei 2019 en goedkeuring van de ACM. De opbrengst van de verkoop van aandelen SternLease zal ruim € 85 miljoen bedragen en de in 2019 te verantwoorden netto boekwinst bedraagt circa € 23 miljoen. In de netto boekwinst is rekening gehouden met de afboeking van het overgrote deel van de goodwill van het segment Stern Mobility Solutions ten bedrage van circa € 8 miljoen en de afboeking op de per balansdatum gewaardeerde belastinglatenties van de fiscale eenheid Stern Leasing N.V. van circa € 15 miljoen.

Hierbij is reeds rekening gehouden met de Belastingdienst in februari 2019 overeengekomen vaststellings-overeenkomst, waarin is afgesproken dat Stern Leasing N.V. in 2019 zal worden geliquideerd en dat een liquidatieverlies van € 20 miljoen in aanmerking genomen mag worden door de fiscale eenheid Stern Groep N.V., hetgeen resulteert in een vennootschapsbelastingbate van € 4,1 miljoen, indien dit liquidatieverlies volledig gerealiseerd gaat worden.

Door de verkoop daalt het balanstotaal van Stern Groep N.V. met circa € 240 miljoen. De belangrijkste activa en passiva die door verkoop van de balans verdwijnen zijn de leasevloot van circa € 225 miljoen, goodwill van circa € 8 miljoen, belastinglatenties van circa € 15 miljoen, de securitisatiefaciliteit van circa € 150 miljoen en de financiering leaseauto's van circa € 25 miljoen. De omzet daalt met circa € 110 miljoen en de kostprijs van de omzet en bedrijfskosten met circa € 100 miljoen.

Voorts heeft Stern, samenhangende met de voorgenomen verkoop van SternLease B.V., de herfinanciering afgerond van de voortgezette activiteiten voor een periode van 3 jaar ingaande medio juni 2019 (zie toelichting 22).

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

	2018	2017
Netto-omzet	-	-
Kostprijs van de omzet	-	-
Brutowinst	-	-
Overige baten	-	-
Personeelskosten	(3.613)	(3.459)
Afschrijving immateriële vaste activa	(4)	(6)
Overige bedrijfskosten	(332)	(413)
Bedrijfsresultaat	(3.949)	(3.878)
Resultaat deelnemingen	4.321	10.894
Financiële baten en lasten	(874)	(644)
Resultaat voor belastingen	(502)	6.372
Belastingen resultaat	988	1.127
Resultaat na belastingen	486	7.499

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke balans per 31 december

	<i>Toelichting</i>	31 december 2018	31 december 2017
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Overige vaste bedrijfsmiddelen		2	5
Financiële vaste activa	3		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		203.421	200.208
Overige deelnemingen		149	149
		203.570	200.357
Vaste activa		203.572	200.362
Vlottende activa			
Overige vorderingen en overlopende activa		1.222	29
Liquide middelen		5	5
		1.227	34
Totaal activa		204.799	200.396
Eigen vermogen	4		
Geplaatst kapitaal		593	593
Reserves		154.568	158.755
		155.161	159.348
Kortlopende schulden			
Rentedragende leningen	5	47.018	34.936
Schulden aan groepsmaatschappijen		2	3.871
Belastingen en premies sociale verzekeringen		156	100
Overige schulden en overlopende passiva		1.396	935
Latente belastingschuld		1.066	1.206
		49.638	41.048
Totaal passiva		204.799	200.396

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.

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 belastingtarieven. 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. Stern Groep N.V. rekent af op basis van het fiscale resultaat van de groepsmaatschappijen, met inachtneming van een toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid aan de verschillende groepsmaatschappijen die daarvan deel uitmaken.

2 Materiële vaste activa

	Overige vaste bedrijfs- middelen
Aanschaffingswaarde	
Saldo 1 januari 2017	103
Investeringen 2017	–
Saldo 1 januari 2018	103
Investeringen 2018	–
Saldo 31 december 2018	103
Cumulatieve afschrijvingen	
Saldo 1 januari 2017	91
Afschrijvingen 2017	7
Saldo 1 januari 2018	98
Afschrijvingen 2018	3
Saldo 31 december 2018	101
Boekwaarde 31 december 2018	2
Boekwaarde 31 december 2017	5
Geschatte economische levensduur	5 jaar

3 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2018	200.208	149	200.357
Resultaat boekjaar	4.321	–	4.321
Overige mutaties	(1.108)	–	(1.108)
Boekwaarde 31 december 2018	203.421	149	203.570

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 Rentedragende leningen

Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 80,0 miljoen (2017: € 80,0 miljoen). Voor een uitgebreide toelichting op deze faciliteiten en bijbehorende zekerheden en bankconvenanten wordt verwezen naar toelichting 22 bij de geconsolideerde jaarrekening.

6 Overige toelichtingen

Dividend In lijn met het goedgekeurde dividendbeleid wordt vanwege het resultaat na belastingen 2018 en het thans ontbreken van oversolvabiliteit, het dividend gepasseerd. Indien een gewone meerderheid van de aandeelhouders onherroepelijke goedkeuring geeft voor de verkoop van SternLease aan ALD Automotive wordt een voorstel voor dividend aan aandeelhouders voorgelegd.

Voorwaardelijke activa en verplichtingen Stern Groep N.V. heeft zich ten behoeve van de op pagina 84 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 32 uit de geconsolideerde jaarrekening 2018.

Accountantskosten Voor de accountantskosten wordt verwezen naar toelichting 8 uit de geconsolideerde jaarrekening 2018.

Aantal werknemers Het aantal personeelsleden, inclusief de Directie, bedraagt per 31 december 2018: 11 (2017: 9).

Amsterdam, 28 maart 2019

De Directie

Ir. H.H. van der Kwast

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

Verslag
RvB

Deelgroep
Stern

Stern
Mobility
Solutions

Stern
Car
Services

Verslag
RvC

MVO-Verslag

Jaarrekening

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.

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 2018

Ons oordeel Wij hebben de jaarrekening 2018 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 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW; en
- 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 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de volgende overzichten over 2018: 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 2018;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018; 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 (2017: € 1.800.000)
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.

Ten opzichte van vorig jaar is er sprake van de volgende wijzigingen in kernpunten:

- Het kernpunt 'Voorgenomen verkoop SternLease' is nieuw als gevolg van de ondertekening van de koopovereenkomst van de aandelen na balansdatum;
- Het kernpunt inzake financiering, ratio's en de securitisatiefaciliteit is aangepast voor het behalen van de financieringsratio's alsmede de herfinanciering. Voorts waren vorig jaar de securitisatiefaciliteit nieuw alsmede de consolidatie overwegingen daarbij;
- Het kernpunt sale en leaseback transacties panden is niet langer opgenomen aangezien deze transacties betrekking hadden op 2017.

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
<p>Voorgenomen verkoop SternLease Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 'Waarderingsgrondslagen', punt 33 'Gebeurtenissen na balansdatum'.</p>		
<p>Stern Groep N.V. heeft op 1 maart 2019 overeenstemming bereikt met leasemaatschappij ALD Automotive over de voorgenomen verkoop van alle aandelen in SternLease B.V., welke nog enkele ontbindende voorwaarden kent. De belangrijkste ontbindende voorwaarden zijn: de goedkeuring van de aandeelhouders tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders op 9 mei 2019 alsmede de goedkeuring van de ACM.</p> <p>Ultimo 2018 is geconcludeerd dat de verkoop van SternLease B.V. niet waarschijnlijk was. Voornoemde was van belang bij de gehanteerde veronderstellingen van balansposten en in het bijzonder voor de goodwill impairment analyse van de Dealergroep Stern alsmede de waardering van de latente belastingvorderingen per balansdatum, die op grond van deze veronderstelling niet uitgaan van de verkoop van SternLease B.V.</p> <p>Als gevolg van de voorgenomen verkoop op 31 mei 2019 van SternLease B.V. heeft Stern een aangepaste begroting opgesteld, die is gehanteerd voor de controle van de continuïteitsveronderstelling en het voldoen aan financieringsvoorwaarden op basis van de nieuw overeengekomen financiering voor het voortgezette bedrijf.</p>	<p>Onze controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit de beoordeling van de aandelenovereenkomst en de ontbindende voorwaarden, die wij met hulp van interne juristen hebben getoetst.</p> <p>Wij hebben op basis van de beoordeling van de Raad van Commissarissen en Audit Commissie notulen, gesprekken met deze organen alsmede op basis van de ontvangen 'binding offer' en de aandelenovereenkomst het standpunt betreffende de mate van waarschijnlijkheid van de voorgenomen verkoop van SternLease B.V. gecontroleerd per balansdatum.</p> <p>Voorts hebben wij de aangepaste begroting alsmede de nieuwe financieringsvoorwaarden getoetst.</p> <p>Wij verwijzen naar de hierna volgende relevante kernpunten.</p>	<p>Wij onderschrijven de analyse van de belangrijkste ontbindende voorwaarden zoals deze in de jaarrekening zijn toegelicht.</p> <p>Op basis van de beoordeling van documentatie alsmede gevoerde gesprekken met Stern achten wij het standpunt dat de voorgenomen verkoop van SternLease B.V. per balansdatum niet waarschijnlijk was aanvaardbaar.</p> <p>Wij achten de toelichting van de gevolgen van de voorgenomen verkoop van SternLease B.V. als gebeurtenis na balansdatum toereikend.</p>

- Verslag RvB
- Dealergroep Stern
- Stern Mobility Solutions
- Stern Car Services
- Verslag RvC
- MVO-Verslag
- Jaarrekening**

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
<p>Beschikbaarheid van financiering en voldoen aan convenanten (inclusief IFRS 16) Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 'Waarderingsgrondslagen' en punt 22 'Rentedragende leningen'.</p>		
<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>Ultimo 2018 heeft Stern – na inzet van de Mulligan', die onderdeel vormt van de contractuele afspraken met de banken indien de genormeerde rentedekkingsratio (ICR) niet wordt behaald – aan de financieringsratio's voldaan.</p> <p>Stern heeft een waiver gevraagd en ontvangen voor het mogelijk niet voldoen aan de rentedekkingsratio (ICR) per 31 maart 2019 tot een ICR 2.5. Stern verwacht aan de ICR van 2.5 te voldoen.</p> <p>Eind maart 2019 heeft Stern – als gevolg van de voorgenomen verkoop van SternLease – met het bankenconsortium overeenstemming bereikt over de herfinanciering van de voortgezette activiteiten.</p> <p>De analyse van de directie van de nieuwe ratio-eisen op basis van de aangepaste begroting 2019 en de outlooks 2020 en 2021 als gevolg van de verkoop van SternLease laat voldoende ruimte zien in relatie tot de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling.</p> <p>Voorts heeft IFRS 16 een substantieel effect op de jaarrekening van Stern. In zowel de huidige als de nieuwe financieringsafspraken is overeengekomen dat voor de ratioberekeningen de IFRS standaarden van het jaar 2016 van toepassing zijn.</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 alsmede de te hanteren IFRS standaarden voor ratio-berekening ten behoeve van de invloed van IFRS 16.</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 aangepaste begroting 2019 en de outlooks 2020 en 2021 als gevolg van de verkoop van SternLease.</p> <p>Wij zijn in de financieringsovereenkomst – geldend per balansdatum – nagegaan dat de Mulligan onderdeel van de financieringsovereenkomst is en hebben de berekening gecontroleerd. Wij zijn nagegaan dat Stern een waiver heeft ontvangen voor het mogelijk niet voldoen aan de rentedekkingsratio (ICR) per 31 maart 2019. Wij zijn op basis van de werkelijke cijfers tot en met februari 2019 en de begroting van maart 2019 nagegaan dat de minimale ICR van 2,5 – behorend bij de waiver – haalbaar is.</p> <p>Wij hebben kennis genomen van de documentatie omtrent de herfinanciering van het voortgezette bedrijf alsmede van de afspraken betreffende de verkoop van SternLease.</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 inclusief de invloed van nieuwe IFRS standaarden daarop en IFRS 16 in het bijzonder.</p> <p>Wij achten de toelichting omtrent de inzet van de Mulligan voor de rentedekkingsratio (ICR) per balansdatum alsmede de waiver per 31 maart 2019 toereikend.</p> <p>Wij achten de opgenomen toelichting betreffende de herfinanciering van het voortgezette bedrijf en de effecten van de verkoop van SternLease toereikend.</p>

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
<p>Waardering goodwill Dealergroep Stern Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 'Waarderingsgrondslagen' en punt 11 'Immateriële vaste activa'.</p>		
<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 beoordeling of sprake is van bijzondere waardevermindering heeft geresulteerd in een daling van de headroom van € 43,6 miljoen ultimo 2017 naar € 6,0 miljoen ultimo 2018.</p> <p>In noot 11 is de sensitiviteitsanalyse opgenomen, die inzicht geeft in de volatiliteit van de headroom.</p>	<p>De door ons verrichte controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit de beoordeling van de kwaliteit van het begrotingsproces, een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met de begroting 2019 en de outlooks 2020 en 2021, zoals goedgekeurd door de directie 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 margeontwikkelingen van de relevante omzetstromen, de kostenontwikkelingen en de gehanteerde disconteringsvoet (WACC). Wij hebben getoetst of deze toelichtingen – inclusief de toelichting omtrent de daling in de headroom in 2018 en de berekende sensitiviteit ten aanzien van de diverse assumpties – toereikend en correct berekend 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 als onderdeel van de sensitiviteitsanalyse. Ook wordt de daling in de headroom in 2018 toereikend toegelicht.</p>

- Verslag RvB
- Dealergroep Stern
- Stern Mobility Solutions
- Stern Car Services
- Verslag RvC
- MVO-Verslag
- Jaarrekening**

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
<p>Waardering latente belastingvordering Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 'Waarderingsgrondslagen' en punt 9 'Winstbelasting'.</p>		
<p>De latente belastingvorderingen zien toe op twee fiscale eenheden, zijnde Stern Groep N.V. en Stern Leasing N.V.</p> <p><i>Stern Groep N.V.</i> De waardering van de latente belastingvordering uit hoofde van compensabele verliezen is gebaseerd op de verwachte toekomstige fiscale winsten voor de komende jaren. Een deel van deze verliezen – ten bedrage van € 6,7 miljoen - expireert eind 2021.</p> <p><i>Stern Leasing N.V.</i> 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 2018 resteren nog 16 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 inschattingproces 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 belastinglatenties uit hoofde van verliescompensatie en fiscale afschrijvingen gecontroleerd. Hierbij hebben wij in het bijzonder aandacht besteed aan de verliezen welke eind 2021 expireren aangezien het realiseren van fiscale winst in 2019 nog onzeker is.</p> <p>Onze controleaanpak omvatte onder andere de beoordeling van de kwaliteit van het begrotingsproces en 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 2019 en outlooks 2020 en 2021. 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>

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.

Geen verboden diensten Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

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 gereede 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.

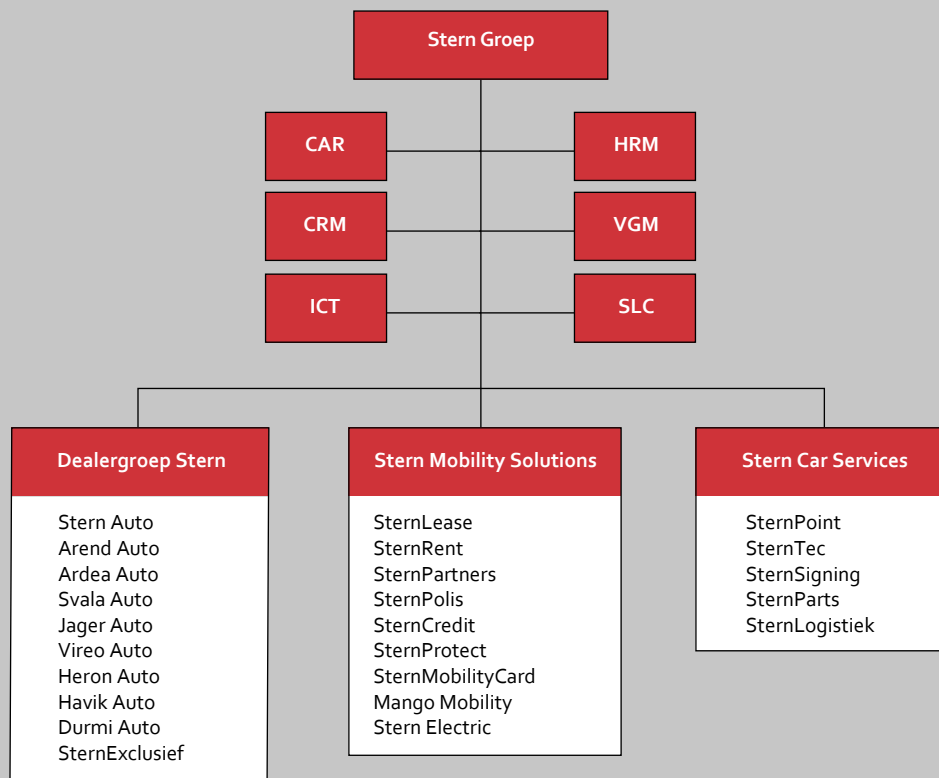
Groningen, 28 maart 2019

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 Finus Porsius. De Directie draagt verantwoordelijkheid voor het algemeen beleid, de financiering en de strategie van de groep. Directie en Raad van Commissarissen worden ondersteund door Bastiaan Geurts, die optreedt als secretaris van de vennootschap. De Directie vormt samen met Loes van Dalen, Bastiaan Geurts en Rob Visser 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 (financieel directeur).

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 Bastiaan Geurts (directeur).

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 ruim 70 verkoop- en servicepunten. Het directieteam wordt gevormd door Henk van der Kwast (directeur), Dwight de Weerd, 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 tot 31 maart 2019).

Stern Car Services streeft naar landelijke relevantie met een netwerk van grotere schadevestigingen 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 6 maart 2019

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
TinQ	Hogeweyselaan 151	Weesp
Lukoil	Provincialeweg 47	Zaandam

Panden in eigendom

Helderseweg 52	Alkmaar
Parelweg 11	Alkmaar
Ruimtevaart 30	Amersfoort
Bolstoen 12	Amsterdam
Radarweg 8	Amsterdam
Rumpsterweg 27	Bunnik
Vulcanusweg 281-293	Delft
Rietveldenweg 34-36	Den Bosch
Jadelaan 14-20	Hoofddorp
Jadelaan 46	Hoofddorp
Warmoezenierstraat 17	Naaldwijk
Binnenzeestraat 9	Purmerend
Turbinestraat 2-4	Veenendaal
Hogeweyselaan 151	Weesp
Hogeweg 8	Wormerveer
Oost-Indische Kade 7-9	Wormerveer
Provincialeweg 43	Zaanstad

Deelnemingen

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



SternPoint Amstelveen

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	Rietveldenweg 36	Den Bosch
Arend Auto	Europalaan 2	Eindhoven
Arend Auto	Nobelstraat 5b	Goirle
Arend Auto	Waterveste 2	Houten
Arend Auto	Griekenweg 29	Oss
Arend Auto	Ampèrestraat 51	Purmerend
Arend Auto	Kraaivenstraat 30	Tilburg
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	Binderij 1	Amstelveen
Ardea Auto	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
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	Meer en Duin 72a	Lisse
Ardea Auto	Warmoezenierstraat 21	Naaldwijk
Ardea Auto	Keysersweg 1	Noordwijk
Ardea Auto	Koperstraat 15	Rotterdam
Ardea Auto	Laagjes 4	Rotterdam
Ardea Auto	Deltalaan 217	Sliedrecht
Ardea Auto	Jan Evertsenweg 6	Schiedam
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

Vireo Auto	Nijverheidsweg-Noord 65	Amersfoort
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	De Marowijne 53	Zwaag

Kia

Durmi Auto	Robbekoog 8	Alkmaar
Durmi Auto	Aambeeldstraat 5	Amsterdam
Durmi Auto	Van IJsendijkstraat 411	Purmerend
Durmi Auto	Provinciale weg 43	Zaandam
Durmi Auto	De Factorij 5	Zwaag

Opel/Kia/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
SternPlaza	Sydneystraat 11	Lijnden
SternExclusief	Leidsevaart 592	Haarlem

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	Radarweg 8	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	Veemweg 10	Barneveld
Mango	Seggelant-Oost 8	Brielle
Mango	Rietveldenweg 36	Den Bosch
Mango	it Molelân 8	Grou
Mango	Eysinkweg 71	Haarlem
Mango	Emmalaan 31	Haren
Mango	Drienerstraat 59	Hengelo
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	Radarweg 8	Amsterdam
SternPoint	Schaafstraat 18	Amsterdam
SternPoint	Rumpsterweg 27	Bunnik
SternPoint	Moeskampweg 18	Den Bosch
SternPoint	Wisamarweg 34	Groningen
SternPoint	Nobelstraat 4	Harderwijk
SternPoint	Smaragdlaan 5-15	Hoofddorp
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

SternPoint	De Lierseweg 13	Wateringen
SternPoint	Ambachtsstraat 23	Nijkerk
SternPoint	Vrijheidsweg 2	Wormerveer

Auto-onderdelen

SternLogistiek	Radarweg 8	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 49 is tot stand gekomen met medewerking
van Vogelbescherming Nederland.

Fotografie: Jan de Roon



www.stern.nl