



Jaarrapport 2016



Onze vestigingen



Stern is een van de grootste automotiveconcerns in Nederland en marktleider op het gebied van automobilititeit.

Inhoudsopgave

Algemeen

2	2016 in vogelvlucht
4	Voorwoord
6	Profiel en structuur
8	Automerkenportfolio
9	Mobiliteitsdiensten
10	Kompas van Stern
12	Aandeelhoudersinformatie
12	Solvabiliteit en dividendbeleid
13	Personalia van de Raad van Commissarissen
14	Verslag van de Raad van Commissarissen

Bestuursverslag 2016

16	Verslag van de Directie
34	Stern Groepsraad
36	Stern Mobility Solutions – Nog meer focus op verkoop van financiële mobiliteitsproducten
38	Stern Car Services – Gaat naar landelijke dekking
40	Stern 1 – Uitstekend resultaat
42	Stern 2 – Mooi resultaat door goede marktpositie
44	Stern 3 – Resultaat verbetert verder
46	Stern 4 – Meer focus op kansen
48	Stern 5 – Groeit door integratie!
50	Risico's
53	Corporate Governance
56	Vijfjarenoverzicht
57	Aantallen
58	Personeel
60	Vogelbescherming Nederland

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2016

62	Over dit MVO-verslag
62	Stakeholderdialoog en materialiteit
64	Materialiteitsmatrix
66	Waardecreatie
68	Doelstellingen en toelichting materiële thema's
80	Overzicht niet-materiële topics
83	GRI-index

Jaarrekening 2016

87	Geconsolideerde jaarrekening
94	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
128	Vennootschappelijke jaarrekening
130	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Overige informatie

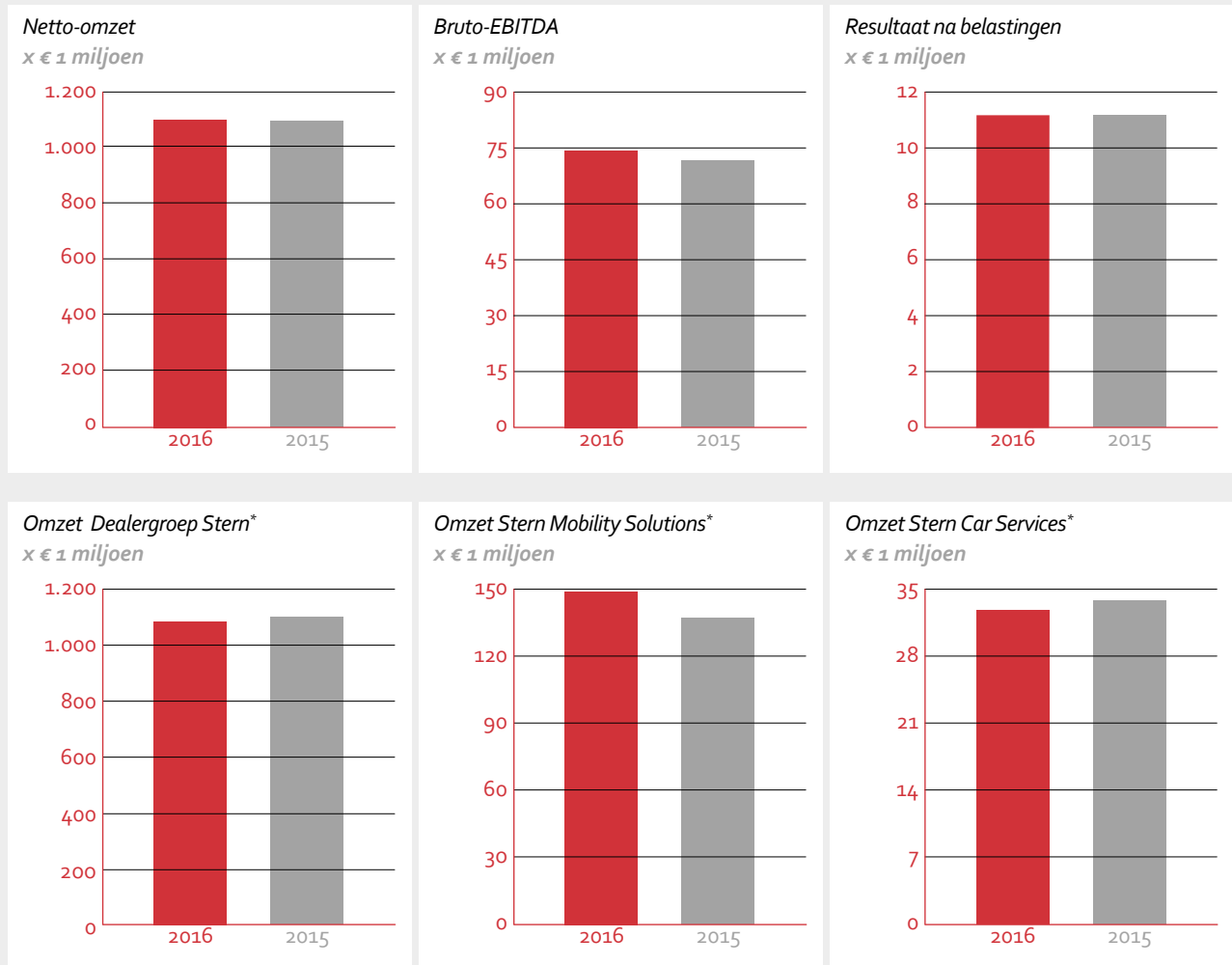
140	Organisatieschema
141	Adressen

Colofon

De verslagperiode waarover in dit jaarverslag wordt gerapporteerd omvat de periode van 1 januari t/m 31 december 2016. Stern Groep N.V. kent een formele jaarlijkse verslaggevingscyclus. Het jaarverslag 2015 werd op 17 maart 2016 gepubliceerd.

2016 in vogelvlucht

Kerncijfers



* Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet.

Aantal medewerkers (fte's)



Mannen
1.831
2015: 1.767



Vrouwen
221
2015: 212



Totaal
2.051
2015: 1.979



Wagenpark in beheer

13.149
2015: 12.031



Aantal mobiliteitscontracten

27.722
2015: 25.534

Afzet personenauto's en bedrijfswagens



Nieuwe
personenauto's
21.632

2015: 24.199



Markt-
aandeel
5,7%

2015: 5,4%



Nieuwe
bedrijfswagens
5.699

2015: 5.010



Markt-
aandeel
8,1%

2015: 8,7%



Gebruikte personenauto's
en bedrijfswagens

24.951

2015: 24.439





Totale afzet

52.282

2015: 53.648

Marktaandelen per merk

Werkelijke afzet als % van kentekenregistraties in Nederland

	 Personenauto's		 Bedrijfswagens	
	2016	2015	2016	2015
Stern 1				
Mercedes-Benz	16,7%	18,7%	18,4%	18,5%
Stern 2				
Renault	10,9%	12,1%	10,9%	13,3%
Stern 3				
Ford	22,7%	21,9%	19,3%	20,9%
Stern 4				
Volvo	8,7%	6,8%		
Land Rover	7,0%	11,4%		
Fiat	8,6%	9,1%	3,9%	7,1%
Stern 5				
Volkswagen	3,5%	3,9%	3,3%	3,1%
Audi	3,4%	3,3%		
Kia	8,9%	11,5%		
Opel	6,3%	5,4%	4,3%	5,0%



Personalia 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 is lid van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. en was tot 14 oktober 2016 lid van het bestuur (penningmeester) van de Johan Cruyff Foundation en tot april 2016 lid van het bestuur (penningmeester) van de Nederlandse Golf Federatie. De heer Van der Kwast investeerde in 1993 in de toen sterk verlieslatende Amsterdamse RIVA-bedrijven en bouwde vanaf die basis Stern in 24 jaar uit tot Nederlandse marktleider in automotieve retail en services.

A.A. Swijter (1965, financieel directeur)

is sinds 1 juni 2016 financieel directeur en lid van de Directie van Stern Groep. De heer Swijter was voorheen werkzaam als financieel directeur bij Alliance Healthcare Nederland. Tot 2010 was de heer Swijter werkzaam bij Philips in verschillende financiële managementfuncties in binnen- en buitenland. De heer Swijter studeerde economie aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven en heeft diverse cursussen op het gebied van financieel controlling en management gevolgd. Daarnaast heeft de heer Swijter een post-HBO Controlleropleiding tot Qualified Controller afgerond.

Voorwoord

In januari 2016 kocht Stern Groep zijn hoofdkantoor in Amsterdam-Duivendrecht om het later dat jaar weer te verkopen en terug te huren voor 12 jaar. Deze ontwikkeling is symbolisch voor de transitie die Stern wil maken van klassieke dealerholding naar een eerste klas en stevig renderend mobiliteitsconcern. Na jaren van groei, deels autonoom en vooral bij de dealerbedrijven met vele overnames, is het nu zaak de gecreëerde onderneming in balans te brengen en tegelijk efficiënter en effectiever te maken. Dat vraagt om een andere manier van organiseren, die steunt op meer centrale regie en coördinatie, zonder overigens te tornen aan de zichtbare "brand dedication" waar zowel automobilisten als fabrikanten prijs op stellen.

De voorgenomen professionalisering van de HRM organisatie heeft bijvoorbeeld geleid tot een centralisatie van richtinggevende HRM functies op het hoofdkantoor, waardoor kennis en ervaring eenvoudig gedeeld kan worden en breder inzetbaar is. Medewerkers spelen een cruciale rol in het slagen van de beoogde transitie, zij staan immers in direct contact met de klant. Zij worden geacht de klantvraag centraal te stellen en niet langer louter producten en diensten als uitgangspunt te nemen voor hun handelen.

Wij hechten er waarde aan al onze stakeholders voldoende te informeren en publiceren daarom al jaren een zeer uitgebreid jaarrapport. Ook dit jaar geven wij naast een terugblik op 2016 onze kijk op de veranderende vraag naar mobiliteit, de organisatie van de autodistributie, de invloed van het overheidsbeleid op de verkoop en het bezit van auto's en de wijze waarop Stern hierop de komende jaren denkt in te spelen.

Wanneer het nieuwe strategisch plan getiteld "Meer Solutions en Services" met kracht en discipline wordt doorgezet, gesteund door een uitgekende online propositie, kan Stern de komende jaren een aanmerkelijke sprong voorwaarts maken. De kern van dit nieuwe plan is de verschuiving van het zwaartepunt van de activiteiten van auto's naar mobility solutions en services en een bewuste keuze voor meer zelfstandigheid en minder afhankelijkheid. Een verdubbeling van de EBITDA in 2020 ten opzichte van het huidige niveau behoort dan tot de mogelijkheden.

Henk van der Kwast
Directievoorzitter

Profiel en structuur

Profiel

Stern Groep N.V. is een van de grootste automotiveconcerns in Nederland en marktleider op het gebied van automobilititeit. Stern is beursgenoteerd, financieel sterk en realiseert met ruim 2.200 medewerkers een omzet van meer dan € 1.000 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. Stern beschikt nagenoeg over landelijke dekking in Nederland met een focus op de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht, Noord-Brabant, Groningen en Drenthe. Stern stelt zich tot doel de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland te worden.

Structuur van de organisatie

Stern Groep wordt geleid door de Directie die bestaat uit Henk van der Kwast en Arthur Swijter (de heer Swijter is per 1 juni 2016 benoemd tot financieel directeur). De Directie draagt verantwoordelijkheid voor het algemeen beleid, de financiering en de strategie van de groep. Directie en Raad van Commissarissen worden ondersteund door Marie-Julie Talens, die sinds de Algemene Vergadering van 11 mei 2016 optreedt als secretaris van de vennootschap. De Directie vormt samen met de groepscontroller Finus Porsius het Directieteam van Stern.

Stern Mobility Solutions richt zich uitsluitend op automerkonafhankelijke (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten voor de middelgrote en kleinzakelijke en particuliere markt, het beheer van de autodossiers van SternLease, SternPartners, SternRent en SternGarant en op de administratie van de SternMobility Card. Stern Mobility Solutions wordt geleid door Marco Vlaar (directeur).

Stern Car Services streeft naar landelijke dekking met circa 25 vestigingen onder de naam SternPoint (voorheen SternSchade). Met ingang van 1 januari 2017 omvat het ook de activiteiten van SternTec op het gebied van bedrijfswageninrichting. SternLogistiek en SternParts zijn als nieuwe businessinitiatieven recentelijk aan de divisie toegevoegd. SternPoint nieuwe stijl wordt geleid door Guus Baris (directeur).

Dealergroep Stern vertegenwoordigt meerdere toonaangevende merken en omvat thans circa 85 verkooppunten. De divisie telt vijf dealerclusters met elk één eindverantwoordelijke:

- Stern 1 (Stern Auto), onder leiding van Arnoud Zuiddendorp (directeur), vertegenwoordigt met elf vestigingen de merken Mercedes-Benz en smart.
- Stern 2 (Arend Auto) staat al vele jaren onder leiding van Huub van den Brule (directeur) en vertegenwoordigt met veertien vestigingen Renault, Dacia en Nissan.
- Stern 3 (Ardea Auto), met achttien Ford-vestigingen, staat onder leiding van Gerrit Klock (directeur).
- Stern 4 (Svala Auto met Volvo, Jager Auto met Land Rover en Jaguar en Vireo Auto met Fiat en enkele andere Fiat-merken, Subaru en Mitsubishi) met zeventien vestigingen, wordt al meer dan tien jaar geleid door Matthieu Snel (directeur).
- Stern 5 (Heron Auto met Volkswagen, Audi, Škoda en Seat, Durmi Auto met Kia en Havik Auto met Opel en Mitsubishi) wordt ook al meer dan tien jaar aangestuurd door Rob Visser (directeur) en omvat negentien vestigingen.

Stern Facilitair omvat de ICT-dienstverlening aan alle groepsmaatschappijen, het beheer van het eigen en gehuurde vastgoed van de groep, de centrale administratieve diensten van Stern en de inkoop en coördinatie van de inkoopprocessen van de groep. Tevens houdt Stern Facilitair al het eigen onroerend goed van de groep en de aandelen van alle divisies, deelnemingen en nieuwe strategische businessinitiatieven van Stern. Stern Facilitair wordt geleid door Arnout Veld (directeur).

Daarnaast werkt Stern binnen Stern Groep en Stern Facilitair met gespecialiseerde afdelingen die de groepsmaatschappijen ondersteunen bij het optimaal functioneren van de primaire processen van de groep.

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

due diligence-werkzaamheden. Stern CAR wordt geleid door Finus Porsius (groepscontroller).

Stern CRM bewerkt de grootzakelijke markt met alle producten en diensten van Stern en vormt de verbinding tussen de grote leasemaatschappijen en de groepsmaatschappijen van Stern. Stern CRM staat voor communicatie, relatie-beheer en marketing en neemt ook de organisatie en de coördinatie van de 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 ICT-dienstverlening functioneel, consistent en betrouwbaar zijn en dat de ICT-kosten actief bewaakt worden. 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 NBI omvat vanaf begin 2016 de nieuwe strategische businessinitiatieven van de groep. Tot de nieuwe strategische businessinitiatieven wordt gerekend Mango Mobility. Stern NBI wordt geleid door het Directieteam van Stern en Arnout Veld (directeur Stern Facilitair).

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

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

Groepsraad van Stern bestaat uit het Directieteam van Stern Groep, de directeuren van Stern 1 tot en met 5, Stern Mobility Solutions, Stern Car Services en de directeuren van Stern Facilitair, Stern CRM en Stern HRM. Deze platte organisatiestructuur bevordert dat er veelvuldig, soms zelfs dagelijks, contact is tussen leden van de Directie en de andere leden van de Groepsraad. De twaalf leden van de Groepsraad zijn Henk van der Kwast, Arthur Swijter, Finus Porsius, Arnoud Zuijndorp, Huub van den Brule, Gerrit Klock, Matthieu Snel, Rob Visser, Marco Vlaar, Arnout Veld, Bastiaan Geurts en Loes van Dalen.

Automerkenportfolio



Ardea Auto



Arend Auto



Arend Auto



Arend Auto Nissan



Durmi Auto / Havik Auto



Havik Auto / Wander



Heron Auto



Heron Auto



Heron Auto



Volkswagen

Heron Auto



Jager Auto



Jager Auto



Mercedes-Benz

Stern Auto



Stern Auto



Svala Auto



Vireo Auto



Vireo Auto



Vireo Auto



Vireo Auto / Havik Auto



Vireo Auto



Vireo Auto

Mobiliteitsdiensten



Leasing

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



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.



Verhuur

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



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.



Schadeherstel

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



Onderhoudscontract

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



Verzekeringen

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



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 topklasse-occasions, door inruil verkregen of speciaal aangekocht, zijn te vinden op www.sternexclusief.nl.



Wagenparkbeheer

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



e-Mobility

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

Kompas van Stern



Visie en missie

■ Stern gelooft dat mensen een voorkeur hebben voor individuele mobiliteit. Zelf kunnen beslissen over de plaats en tijd van vertrek en zelf je eigen route rijden, geeft immers een gevoel van vrijheid. Dat gevoel gunt Stern iedereen. Daarom biedt het een groot aantal automerken en aanvullende mobiliteitsdiensten aan, want smaken verschillen. Zelfs voor mensen die liever een ander vervoermiddel dan de auto prefereren, biedt Stern tegenwoordig ook elektrische oplossingen voor vervoer tot 45 kilometer per uur.



Ambitie

■ Stern stelt zich ten doel de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland te worden.



Kernwaarden

Kernwaarden geven identiteit aan de organisatie en geven richting aan alle medewerkers ten aanzien van houding en gedrag. De kernwaarden van Stern zijn:

- **Betrokken** wij zijn betrokken bij ons bedrijf, ons product, onze dienst en onze klant.
- **Inventief** we werken pragmatisch en denken graag mee in minder conventionele oplossingen.
- **Loyaal** we staan verantwoordelijk en wederkerig in onze relaties en willen deze duurzaam in stand houden.



Strategie

- In de afgelopen decennia is de automotivemarkt geëvolueerd onder invloed van de digitalisering van de samenleving en de toenemende overheidsregulering op het gebied van milieu, fiscaliteit en marktordening. In het licht van deze ontwikkelingen is het zaak effectief in te spelen op nieuw consumentengedrag. Dat vraagt een sterke, eigen focus op de automobilist. De toenemende invloed en macht van de consument dwingen ook Stern om beter naar hem/haar te luisteren en daarmee 'marktfocus' op een eigentijdse en tegelijk authentieke wijze inhoud te geven.
- Medewerkers spelen daarin een cruciale rol, zij staan immers in direct contact met de klant. Zij worden geacht de klantvraag centraal te stellen en niet producten en diensten als uitgangspunt te nemen voor hun handelen.
- Met het brede portfolio van merken, producten en mobiliteitsdiensten is Stern bij uitstek in staat om succesvol op de veranderende markt vraag in te spelen, mits klantcontactmomenten optimaal en integraal worden benut. Alleen dan kunnen nieuwe, onderscheidende producten en mobiliteitsdiensten ontstaan die beter aansluiten op specifieke klantbehoeften.
- Dat vraagt steeds vaker om maatwerk en een geïntegreerde marktbenadering, waarbij naast de auto ook aanvullende diensten worden gevraagd die zelfs bepalend kunnen worden. Niet de auto, maar de mobiliteitsoplossing komt dan centraal te staan. Daarnaast wil Stern nog minder afhankelijk worden van het aanhoudende cyclische en kapitaal-intensieve karakter van de autodealer-activiteiten. Dat kan alleen bereikt worden als de eigen merkactiviteiten van de groep een groter aandeel krijgen in de concernomzet. Om die reden streeft Stern naar forse groei van de eigen mobiliteitsdiensten, waarmee het zich steeds nadrukkelijker zal richten op segmenten die een minder directe relatie hebben met de verkoop van nieuwe auto's. Stern Mobility Solutions en Stern Car Services zullen versneld worden uitgebouwd door een combinatie van autonome groei en gerichte acquisities.
- Natuurlijk blijven de autobedrijven van Dealergroep Stern van groot belang voor het opbouwen van een steeds groter autopark van de vertegenwoordigde merken. De kapitaalintensiteit van de autodealer-activiteiten vraagt wel om constante aandacht voor efficiëntie en effectiviteit. Daarbij worden activiteiten waar mogelijk gecombineerd, zonder te tornen aan de zichtbare 'merk dedication' die automobilisten en fabrikanten van ons verwachten.
- Gestreefd wordt naar een jaarlijks rendement van meer dan 10% op het eigen vermogen. Dit rendement kan echter, als gevolg van economische omstandigheden, door reorganisaties van minder of slecht renderende bedrijfsonderdelen, door acquisities, door overheidsingrijpen en door investeringen in de verdere versterking en uitbouw van de organisatie, tijdelijk achterblijven bij de doelstelling.
- Stern kijkt verder dan zijn winst- en verliescijfers en besteedt bewust aandacht aan de gevolgen van zijn bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu op korte én op langere termijn. Dat gaat verder dan wat wet- en regelgeving voorschrijft. Stern zoekt naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een direct of indirect financieel voordeel.

Aandeelhouders- informatie

per 8 maart 2017

Aandelen

Geplaatst aantal	5.925.000
Uitstaand aantal	5.675.000

Bij Stern Groep zijn de volgende belangen van 5% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen per 8 maart 2017:

Aandeelhouders

NPM Capital N.V.	25,0%
Merel Investments B.V.	17,6%
Bibiana Beheer B.V.	10,2%
Todlin N.V.	9,1%
Otus Capital Management Ltd.	9,0%
Invesco Ltd.	5,6%

Aandelenbezit Directie

Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	1.000.000
--	-----------

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

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

Belangrijke data in 2017 en 2018

Algemene Vergadering	10 mei 2017
Publicatie cijfers eerste halfjaar 2017	18 augustus 2017
Publicatie jaarcijfers 2017	8 maart 2018
Algemene Vergadering	9 mei 2018

Rooster van aftreden Raad van Commissarissen

M.E.P. Sanders	2017
A. Roggeveen	2019
S.G. Brummelhuis	2020
D.R. Goeminne	2020

Solvabiliteit en dividendbeleid

Stern Groep hanteert in het kader van de bankconvenanten voor de leaseactiviteiten een solvabiliteit van 12,5%, voor de verhuuractiviteiten van 20% en voor de overige activiteiten van minimaal 25%.

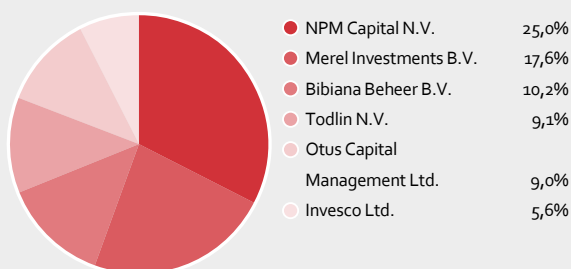
Vanwege de volatiliteit van enkele bedrijfsactiviteiten en de "buy and build"-strategie wil Stern Groep de komende jaren een solvabiliteit aanhouden van 15% voor de leaseactiviteiten en van 30% voor de andere activiteiten van de groep.

Bij aandeelhouders bestaat de behoefte aan een solide dividendrendement. Met het oog op het aanhouden van een ruime solvabiliteit van 15% voor de leaseactiviteiten en van 30% voor de andere activiteiten, kan Stern Groep de komende jaren maximaal het meerdere (oversolvabiliteit) uitkeren als dividend. Indien door bijzondere omstandigheden de oversolvabiliteit per jaareinde niet representatief is voor de structurele oversolvabiliteit, wordt de oversolvabiliteit bepaald op 31 maart van het lopende boekjaar.

Dividend In lijn met het op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurde nieuwe dividendbeleid wordt een dividend per aandeel voorgesteld van in totaal € 1,00 in contanten per aandeel. Over het boekjaar 2016 is op 23 december 2016 reeds een interim-dividend uitgekeerd ter hoogte van € 0,25 per aandeel. Aangezien de oversolvabiliteit ultimo 2016 vanwege fiscale wijzigingen welke per 1 januari 2017 zijn ingegaan niet representatief is voor de werkelijke oversolvabiliteit, is besloten het slotdividend te baseren op de oversolvabiliteit per 31 maart 2017. Het slotdividend van € 0,75 per aandeel is betaalbaar op 7 juni 2017. Op 23 december 2015 is een interim-dividend uitgekeerd van € 0,25 per aandeel en op 9 juni 2016 is een slotdividend per aandeel betaald van € 0,75.

Verdeling aandeelhouders

2016



Ontwikkeling aandeel Stern (in euro's)





Personalia van de Raad van Commissarissen

A. Roggeveen (1946)

is in maart 2012 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep. 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. Vanaf mei 2013 is hij als non-executive board member verbonden aan Sator Holding B.V. en – eveneens als non-executive board member – sinds december 2015 aan Brink Group. De heer Roggeveen heeft de Nederlandse nationaliteit.

Mr. S.G. Brummelhuis (1965)

is in mei 2016 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep. Ze studeerde rechten aan de Universiteit van Amsterdam en de Columbia University en vervulde diverse functies, onder andere bij Astia (Vice President Europe), IENS (directeur/commissaris) en Loeff Claeyns Verbeke. Mevrouw Brummelhuis is directeur van The Next Women investeringsfonds. Haar belangrijkste commissariaten en nevenfuncties: lid van de Raad van Commissarissen van de Telegraaf Media Groep, non-executive director van Annona Investment Fund, lid Raad van Advies ECE Ondernemerscentrum Erasmus Universiteit en van diverse start-ups. Ze is daarnaast kennispartner Innovatie van Hemingway Board Programma. Mevrouw Brummelhuis heeft de Nederlandse nationaliteit.

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

is in oktober 2012 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep. 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. Mevrouw Sanders is voorzitter van het Audit Committee van Stern Groep en zij vervult verschillende toezichhoudende functies, namelijk voorzitter Raad van Advies Difrax Beheer B.V., voorzitter Raad van Toezicht Stichting Warande, commissaris (voorzitter) Hoens Broadcast Facilities B.V., voorzitter Investment Committee van het SI² Fund te Brussel en bestuurslid van Stichting TivoliVredenburg Fonds. Mevrouw Sanders heeft de Nederlandse nationaliteit.

D.R. Goeminne (1955, voorzitter)

is in oktober 2008 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep. Hij was tot 2007 voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de Raad van Bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). De heer Goeminne is voorzitter van de Raad van Commissarissen en lid van het Audit Committee van Beter Bed Holding N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Wielco B.V. Hij is ook non-executive board member in België bij Van de Velde N.V., Wereldhave N.V. (voorzitter) en JBC NV. Sinds juni 2013 is hij CEO bij Ter Beke N.V. De heer Goeminne heeft de Belgische nationaliteit.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Algemeen Stern Groep streeft al jaren naar een corporate governance die past bij haar positie als kleinere beursgenoteerde vennootschap. Stern Groep heeft daarbij de Nederlandse Corporate Governance Code, zoals opgesteld door de commissie-Tabaksblat en in 2008 geactualiseerd door de commissie-Frijns, als leidraad aanvaard (in december 2016 heeft een herziening plaatsgevonden, die met ingang van het boekjaar 2017 in werking treedt). Een nadere uitwerking hiervan is in dit jaarrapport 2016 weergegeven op pagina 53 e.v. en te vinden op www.sterngroep.nl.

Jaarrekening en verdeling van het resultaat In dit jaarrapport 2016 treft u de door de Directie opgemaakte jaarrekening van Stern over het boekjaar 2016 aan. De jaarrekening is, na controle, voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Ernst & Young Accountants LLP, waarvoor wordt verwezen naar pagina 133 e.v. van dit jaarrapport. Als de oversolvabiliteit per 31 maart 2017 toereikend is, wordt in lijn met het in pagina 12 van dit jaarrapport dividendbeleid, een dividend per aandeel voorgesteld van in totaal € 1,00 in contanten per aandeel. Het slotdividend is betaalbaar op 7 juni 2017 en zal onder aftrek van het interim-dividend van € 0,25 per aandeel, dat op 23 december 2016 is uitgekeerd, worden uitbetaald. De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders de jaarrekening 2016 in de op 10 mei 2017 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 2016.

Vergaderingen Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen in totaal negenmaal bijeen (waarvan vijf reguliere bijeenkomsten), waarvan zevenmaal in aanwezigheid van de Directie. Alle leden van de Raad van Commissarissen waren daarbij steeds aanwezig. 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 2015, alsmede de controlebevindingen, werden besproken. In de vergaderingen werd onder meer aandacht besteed aan de uitwerking van een nieuw strategisch plan voor de periode 2017-2020, enkele acquisitiemogelijkheden en desinvesteringen, de koop- en verkoop van een aantal panden (waaronder de sale en leaseback van het hoofdkantoor in Amsterdam), de integratie van SternPoint en SternSchade en aan de speerpunten centraliseren, standaardiseren en harmoniseren in de transitie naar een eerste klas stevig renderend mobiliteitsconcern. Ook de voortgang met betrekking tot de operationele performance van de werkmaatschappijen was meerdere keren onderwerp van gesprek.

Evenals in vorige jaren waren de strategie, de organisatiestructuur, het HR-beleid, de aan de onderneming verbonden risico's, de financiële structuur, de interne beheersystemen van de onderscheiden kernactiviteiten en de corporate governance bij Stern terugkerende onderwerpen van gesprek. Het HR-beleid heeft in 2016 extra aandacht gekregen: zo is een nieuw beleidsplan vastgesteld en is de HR-organisatie geheel gereorganiseerd. Zoals gebruikelijk werd de te publiceren financiële informatie, zoals kwartaal- en jaarcijfers en andere persberichten, vooraf ter bestudering aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. Buiten aanwezigheid van de Directie werden het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen, 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 komen diverse onderwerpen aan de orde, onder meer voldoende tijd en aandacht van alle commissarissen, de wijze van uitvoering van de toezichthoudende functie, de rolverdeling en het samenspel tussen Raad van Commissarissen en Directie en de samenstelling van de Raad van Commissarissen in termen van onafhankelijkheid, expertise en ervaring.

Audit Committee Sinds 1 januari 2003 is binnen Stern een Audit Committee actief. Deze commissie bestaat uit mevrouw M.E.P. Sanders (voorzitter) en de heer D.R. Goeminne. Het Audit Committee kwam gedurende het verslagjaar vijfmaal bijeen in aanwezigheid van (leden van) de Directie en de groepscontroller. Drie van de vergaderingen vonden plaats in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen is onder meer aandacht besteed aan de verwerking van acquisities en desinvesteringen, de waardering van acquisitiegoodwill en -badwill, de interne controlesystemen, 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 element (voor een toelichting op Stern in Control wordt verwezen naar pagina 52 van dit jaarrapport). De jaarrekening, zoals opgenomen in het jaarrapport 2015, werd in het verslagjaar beoordeeld.

Interne auditfunctie Gezien de omvang van Stern is ervoor gekozen geen interne auditor aan te stellen (code V.3).

Beloning Raad van Commissarissen De in mei 2014 door de aandeelhouders vastgestelde honorering voor commissarissen, zoals weergegeven op pagina 126 van dit jaarrapport, is in het verslagjaar niet gewijzigd. Voor 2017 wordt geen aanpassing voorgesteld.

Beloning Directie Het beloningsbeleid voor de Directie, dat tijdens de Algemene Vergadering van 12 mei 2005 is besproken, is ook in 2016 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 2016, wordt verwezen naar pagina 126 van dit jaarrapport.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Stern laat zich bij zijn beleidsbeslissingen steeds meer leiden door bedrijfseconomische 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.

BOVAG heeft een certificeringstraject ontworpen voor zijn leden onder het label Erkend Duurzaam. In de Erkend Duurzaamscan worden zes thema's beoordeeld, namelijk bedrijfsvoering, communicatie, inkoop, personeel, financiën en verkoop. Conform doelstelling zijn alle Stern-bedrijven in 2015 opnieuw gecertificeerd voor twee jaar.

Al meer dan tien jaar steunt Stern projecten voor sterna van Vogelbescherming Nederland. Stern richt zich daarbij speciaal op projecten die de broedgebieden van de diverse sternsoorten in Nederland verbeteren.

Een nadere uitwerking van alle activiteiten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is in dit jaarrapport 2016 weergegeven op pagina 62 e.v.

Benoeming en aftreden Volgens rooster waren in 2016 de heren D.R. Goeminne en A. Roggeveen aan de beurt om af te treden. De heren Goeminne en Roggeveen hebben zich voor herbenoeming beschikbaar gesteld en op de Algemene Vergadering van 11 mei 2016 zijn zij herbenoemd voor een periode van vier respectievelijk drie jaar.

Om te voorzien in de vacature die is ontstaan door het aftreden van de heer A. Nühn in 2014, sprak de Raad van Commissarissen de intentie uit om voor eind 2015 een voordracht te doen voor benoeming van een commissaris voor een periode van vier jaar, waarna op de Algemene Vergadering van 11 mei 2016 mevrouw S.G. Brummelhuis is benoemd voor een periode van vier jaar.

Volgens rooster is mevrouw M.E.P. Sanders aan de beurt om af te treden. Mevrouw Sanders heeft zich voor herbenoeming beschikbaar gesteld. De Raad van Commissarissen draagt mevrouw Sanders voor ter herbenoeming voor een periode van vier jaar.

Mevrouw Sanders wordt voorgedragen met het oog op haar brede bestuurlijke en maatschappelijke ervaring, haar capaciteiten en kennis, alsmede haar belangrijke kennis van financiële zaken.

Mevrouw Sanders heeft reeds eenmaal een periode van vier jaar zitting gehad in de Raad van Commissarissen. De gegevens van mevrouw Sanders zijn weergegeven op pagina 13 van dit jaarrapport. Deze gegevens, alsmede de profielschets met informatie over de omvang en samenstelling van de Raad, zijn ter kennisname neergelegd ten kantore van Stern.

Om te voorzien in de vacature, die is ontstaan als gevolg van het afscheid dat Stern per 1 juli 2015 heeft genomen van de heer G.P. ten Brink, is de heer A.A. Swijter op de Algemene Vergadering van 11 mei 2016 benoemd tot financieel directeur van Stern. De gegevens van de heer Swijter zijn weergegeven op pagina 4 van dit jaarrapport.

Stern heeft in 2016 niet voldaan aan de wet Bestuur en Toezicht voor wat betreft de man-vrouwverdeling, met uitzondering van de samenstelling van de Raad van Commissarissen. Met de benoeming van de heer Swijter als financieel directeur is opnieuw niet voldaan aan de wet Bestuur en Toezicht voor wat betreft de man-vrouwverdeling. Stern zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur een evenwichtige verdeling nastreven.

Onafhankelijkheid De Raad van Commissarissen is van oordeel dat met haar huidige samenstelling en met de samenstelling van het Audit Committee is voldaan aan het onafhankelijkheidscriterium als bedoeld in best practice bepaling III.2.1.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de Directie en de medewerkers in het afgelopen jaar. De Raad heeft geconstateerd dat behoudend financieel beleid, continue aandacht voor kostenbesparing en koersvastheid Stern sterker hebben gemaakt. Het plan "Meer Solutions en Services" zal moeten leiden tot meer onafhankelijkheid, een duurzaam hoger rendement en betere voorspelbaarheid van de resultaten.

Amsterdam, 8 maart 2017

De Raad van Commissarissen

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

Verslag van de Directie

Achtergrond

De Nederlandse automarkt heeft twee bijzondere jaren achter de rug. De economische ontwikkeling was zowel in 2015 als in 2016 positief maar het consumentenvertrouwen bleef broos door bezorgdheid over de ontwikkeling van de koopkracht, hypotheekrenteaftrek en kredietverlening. Door fiscale veranderingen en de opstelling van banken hadden de consumenten meer oog voor het reduceren van (hypotheek)schulden dan voor consumeren. De steeds maar verder dalende rente deed de woningmarkt fors herstellen en leidde tot een gunstige koersontwikkeling ter beurze. Doorgaans leidt een dergelijke ontwikkeling tot verruiming van de koopkracht en tot meer consumentenvertrouwen, maar met de crisisjaren nog vers in het geheugen en de aanhoudende maatschappelijke onrust was daar in 2016 nog geen sprake van. De afzet van nieuwe auto's aan particulieren bleef daardoor duidelijk achter bij de verwachtingen en in vergelijking met het buitenland. Ook de grote belangstelling voor goedkope private leaseconstructies was een factor. De markt voor gebruikte auto's is evenwel duidelijk gegroeid, hetgeen bevestigt dat de consument voor wat betreft de aanschaf van auto's de hand stevig op de knip houdt.

Het forse herstel van de economische bedrijvigheid en de fiscaal gunstige behandeling van zuinige, elektrische en plug-in hybride personenauto's hebben eind 2015 geleid tot een forse hausse op de zakelijke automarkt. Toen de Autobrief II werd gepubliceerd en de staatssecretaris besloot de bijtellingsregels per 1 januari 2017 in één stap te harmoniseren tot 22% over de cataloguswaarde van personenauto's, met uitzondering van volledig elektrische voertuigen die een uitzonderingspositie blijven behouden, werd alom verwacht dat eind 2016 opnieuw een verkoophausse zou optreden. Het bleef echter beperkt tot een registratiehausse van auto's die vanaf 1 januari 2017 fiscaal ongunstiger zouden worden behandeld. Het uitblijven van de zakelijke hausse en de nog steeds terughoudende consument hebben geleid tot een historisch gezien bijzonder lage automarkt in 2016. Het niveau is in 2016 met 382.000 auto's net als in 2014 duidelijk beneden de gemiddelde jaarlijkse vervangingsvraag gebleven van zo'n 425.000 personenauto's.

Niettemin blijft het nationale wagenpark, zij het bescheiden, groeien. Dit komt ondermeer door de gezonde ontwikkeling van de gebruikte-automarkt, die gevoed wordt door enerzijds de import van jonge gebruikte auto's uit vooral Duitsland en anderzijds door de ruime beschikbaarheid van auto's die bij leasemaatschappijen uit contract lopen. Door de import van jonge gebruikte personenauto's in de hogere prijsklasse kan de consument een aanmerkelijk BPM-voordeel binnen halen. Door de aanschaf van een ex-lease-auto koopt de consument een goed onderhouden occasion. Ook hieruit valt te concluderen dat de consument nog steeds bijzonder prijsbewust is.

Door de toegenomen bedrijvigheid heeft de markt voor lichte bedrijfswagens zich de laatste twee jaren goed ontwikkeld. De afzet ligt inmiddels duidelijk boven het niveau van de gemiddelde vervangingsvraag. Omdat op deze markt de invloed van overheidsingrijpen en fiscale stimuleringsmaatregelen beperkt is, zijn wij van mening dat de ontwikkeling van deze markt een betere indicator is van de economische bedrijvigheid en herstellend vertrouwen in de toekomst dan de markt voor personenauto's, die steeds sterk beïnvloed wordt door overheidsingrijpen. Nu vanaf 1 januari 2017 een fiscaal level playing field is gecreëerd voor personenauto's mag verwacht worden dat de economische verwachtingen van bedrijven en consumenten de komende jaren duidelijker zullen doorwerken in de ontwikkeling van de automarkt dan in voorgaande jaren.

Het uitblijven van de (zakelijke) verkoophausse eind 2016 heeft uiteraard geleid tot een afvlakking van de instroom van nieuwe contracten bij leasemaatschappijen in het vierde kwartaal van 2016 en tot een forse overloop naar het eerste kwartaal van 2017. De goede ontwikkeling van de markt voor gebruikte auto's was positief voor de verkoop van financiële mobiliteitsproducten en voor de aftersales bij de auto-bedrijven.

Bijna alle autofabrikanten hebben in 2015 en 2016 goede resultaten behaald door duidelijke volumegroei in de meeste marktgebieden in Azië, West-Europa en de Verenigde Staten. Nederland laat al geruime tijd een afwijkende marktontwikkeling zien en relatief lage rendementen bij autodealerbedrijven. Dat komt voornamelijk door de hierboven beschreven (fiscale) factoren, maar ook omdat de dealernetwerken van de meeste automerken in Nederland nog steeds versnipperd zijn. Door de goede gang van zaken in de meeste markten verlangen de autofabrikanten de laatste jaren forse investeringen in showrooms, voorraden en werkprocessen. Door de nog steeds te grote dealerdichtheid in Nederland, met continue verschrapping van marges tot gevolg, zijn dergelijke investeringen nauwelijks op te brengen. Als grootste dealerorganisatie van Nederland moet Stern op deze, ook al in het jaarrapport 2015 beschreven situatie, een passend antwoord hebben om op langere termijn een succesvol mobiliteitsconcern te kunnen blijven met uitzicht op een duidelijk hoger rendement voor zijn stakeholders.

Meer Solutions en Services

Sinds maart 2016 wordt gewerkt aan een nieuw duidelijk geformuleerd strategisch plan dat voortborduurde op de al enkele jaren geleden ingeslagen weg van grote dealerholding naar een geïntegreerd en uitstekend renderend mobiliteitsconcern met steeds meer eigen producten en diensten. De kern van dit nieuwe plan is de verschuiving van het zwaartepunt van de activiteiten van auto's naar mobility

solutions en services en een bewuste keuze voor meer zelfstandigheid en minder afhankelijkheid.

Stern beoogt door autonome groei en door gerichte bedrijfscombinaties aan te gaan fors uit te breiden in autoleasing, autoverhuur, wagenparkbeheer en de verkoop van andere financiële mobiliteitsproducten als verzekeringspolissen, garantieproducten en autofinancieringen. De divisie Stern Mobility Solutions moet doorgroeien van de huidige portefeuille van circa 13.000 objecten (leasing, verhuur en wagenparkbeheer samen) naar 20.000 objecten in 2020. Om dat doel te kunnen bereiken, wordt Stern Mobility Solutions, na eerder fiscaal apart te zijn gezet, nu ook financieel en operationeel verder verzelfstandigd. Deze geplande verzelfstandiging wordt voor de buitenwereld duidelijk zichtbaar als Stern Mobility Solutions in het eerste kwartaal van 2018 verhuist van Purmerend naar het voormalige pand van Budget-rent-a-Car in Hoofddorp. Wat betreft de financiering wordt gewerkt aan een nieuwe opzet van de financiering van de leaseportefeuille, die, meer dan nu het geval is, gebaseerd zal zijn op het gericht financieren van de afgesloten lease-contracten (securitisatie-programma). Voor de beoogde groei blijft Stern Mobility Solutions zich richten op de markt voor kleine bedrijven en het MKB, doelgroepen waarin Stern heeft bewezen succesvol te zijn. Groei van het aandeel privé leasecontracten is geen speerpunt omdat de bijdrage van een dergelijk contract op het concernresultaat beduidend lager is dan een operationeel leasecontract met zakelijke berijders.

Door de gerichte acquisitie van schadeherstelbedrijven en de uitbreiding van deze activiteiten met onder meer eenvoudig onderhoud, autoruiten en bandenwissels wordt met Stern Car Services een landelijke dekking nagestreefd onder de naam SternPoint. Ook de activiteiten van SternTec worden geïntegreerd in deze formule. De sterk groeiende verkoop en distributie van auto-onderdelen is een belangrijke factor in het groeiplan van Stern Car Services. Het nieuwe strategisch plan voorziet in uiteindelijk ten minste 25 vestigingen in Nederland. De markt voor gestuurd schadeherstel (door met name verzekeraars en leasemaatschappijen), waar SternPoint zich op richt, vraagt in toenemende mate om merkspecialisatie. Autorijders wensen ook voor schadeherstel gebruik te kunnen maken van de one-stop-shop-formule van de auto-dealer. Daarnaast betekent de sterk toenemende toepassing van elektronica in auto's dat het herstellen van autoschades steeds meer specifieke kennis vereist van bijvoorbeeld het inregelen en resetten van on-board-computersystemen. SternPoint is door meerdere autofabrikanten gecertificeerd voor zogenaamd merk-erkend schadeherstel en zal zich blijven richten op het repareren van schades voor verzekeraars en voor geselecteerde leasemaatschappijen. Daarnaast kan SternPoint rekenen op schadesturing voortkomend uit de eigen financiële mobiliteitsproducten en de vloot van Stern Mobility Solutions en van Dealergroep Stern.

Dealergroep Stern zal zich de komende jaren concentreren op het versterken van haar positie als grote autodealergroep op de Nederlandse markt. Daarbij worden grote acquisities binnen Dealergroep Stern uitgesloten. De versterking van de positie van Dealergroep Stern moet worden gerealiseerd door scherpe keuzes te maken ten aanzien van de vertegenwoordigde merken, het aantal vestigingen/showrooms en de afronding van regionale posities. Daarbij zal de inzet van klant contact centra, slimme CRM-systemen en online proposities een cruciale rol spelen. Het rendement moet verder verbeteren door meer back-officefuncties te centraliseren, werkprocessen te standaardiseren en besluiten ten aanzien van het registeren en op voorraad nemen van auto's te baseren op bijdrage, klantbehoefte en risico's. Bij al deze veranderingen en keuzes zal Dealergroep Stern vasthouden aan de duidelijke "brand dedication" die de autofabrikanten en onze klanten van ons gewend zijn.

Een geïntegreerd uitstekend renderend mobiliteitsconcern moet kunnen beschikken over een moderne marketingdatabase. In 2016 zijn de eerste stappen gezet om te komen tot een virtuele database waarin data uit verschillende bronnen worden samengebracht. Op basis van de inzichten die dit oplevert zullen in de tweede helft van 2017 de eerste on- en offline campagnes live gaan.

Als het nieuwe strategisch plan met kracht en discipline wordt doorgezet, gesteund door een uitgekende online propositie, heeft het plan in zich dat de EBITDA van Stern de komende jaren een aanmerkelijke sprong voorwaarts kan maken. Een verdubbeling in 2020 ten opzichte van het huidige niveau behoort dan tot de mogelijkheden. Circa een derde van de verbetering moet dan komen van kostenbesparingen en synergievoordelen. Circa twee derde moet komen van meer Solutions en Services.

Financiering

Stern maakt gebruik van kredietfaciliteiten (A en B), die in gelijke proporties verstrekt worden door ING Bank, Rabobank en ABN AMRO Bank. Faciliteit A is in 2016 verlaagd van € 75,0 miljoen tot € 70,0 miljoen en is bestemd voor de financiering van alle activiteiten, behalve de leaseactiviteiten. De overeenkomst voor Faciliteit A is eind juni 2016 verlengd en heeft een looptijd tot en met 30 juni 2017. Faciliteit B is bestemd voor de financiering van de leaseactiviteiten en had begin 2016 een omvang van € 130,0 miljoen. Vanwege de forse groei van de autoportefeuille van SternLease is Faciliteit B in juni 2016 verhoogd tot het huidige niveau van € 160,0 miljoen. Faciliteit B heeft eveneens een looptijd tot en met 30 juni 2017. Faciliteit A en B worden verstrekt op basis van een borrowing base en met de banken zijn een minimumsolvabiliteit en een minimumrentedekkingsratio afgesproken. Stern heeft steeds aan de overeengekomen bankconvenanten voldaan.

De autoportefeuille van SternLease heeft inmiddels een omvang bereikt van meer dan € 170 miljoen. Het is de verwachting dat de huidige limiet van Faciliteit B van € 160,0 miljoen door de forse groei al in de loop van het huidige boekjaar niet meer toereikend zal zijn. Stern streeft sterke autonome groei na bij Stern Mobility Solutions en de financiering daarvan dient nauw aan te sluiten bij de groeiambitie van het nieuwe strategisch plan.

Stern is met de banken in gesprek over herfinanciering van Faciliteit A en B en onderzoekt daarbij de mogelijkheden tot securitisatie van de autoleaseportefeuille. De herfinanciering moet leiden tot een faciliteit tegen gunstige voorwaarden die Stern in staat stelt ten minste voor de periode tot en met 2019 de groeiambities waar te maken.

Mercedes-Benz Financial Services is naast de captive financieringsmaatschappij van Stern Auto ook een belangrijke partner van Stern voor de financiering van de gehele voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens van Dealergroep Stern en de verhuurvloot van SternRent. Op basis van een praktisch ingerichte borrowing base beschikt Stern over een kredietfaciliteit met een limiet van € 61,0 miljoen voor de financiering van de gehele gebruikte voorraad en met een limiet van € 37,0 miljoen voor de financiering



**"Elke dag is anders,
dit vraagt om
inventiviteit."**

Arjan Goed
Service Manager
Stern Auto

van de verhuurvloot. Beide faciliteiten hebben een onbepaalde looptijd en een opzegtermijn van 13 maanden.

In september 2016 heeft Stern een kredietovereenkomst gesloten met Volkswagen Pon Financial Services (DFM) voor de financiering van de voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens alsmede de werkkapitaalfinanciering van Heron Auto. De faciliteit is gebaseerd op een borrowing base met een totale limiet van € 10,3 miljoen. De overeenkomst is voor onbepaalde tijd.

Naast de reguliere aflossingen van hypotheeken zijn tegelijk met de in december 2016 afgeronde sale- en leasebacktransactie van het hoofdkantoor en enkele andere vastgoedtransacties extra aflossingen verricht, totaal voor een bedrag van € 5,5 miljoen.

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

Personeel Het aantal medewerkers, berekend op basis van fulltime-equivalenten (fte), is in 2016 per saldo met 73 toegenomen tot 2.052 fte's. Het aantal medewerkers nam toe tot 2.262 eind 2016 en is per segment als volgt opgebouwd:

Specificatie van het aantal medewerkers jaarultimo (in aantallen)

	2016	2015
Dealergroep Stern	1.772	1.694
Stern Mobility Solutions	144	142
Stern Car Services	203	226
Overige	143	115
Totaal	2.262	2.177

*Specificatie van het aantal medewerkers jaarultimo
(in fte's)*

	2016	2015
Dealgroep Stern	1.602	1.528
Stern Mobility Solutions	131	129
Stern Car Services	192	215
Overige	126	107
Totaal	2.051	1.979

De toename van het aantal fte's bij Dealgroep Stern ten opzichte van eind 2015 heeft voornamelijk betrekking op monteurs als gevolg van de toegenomen omzet werkplaatsen. De afname van het aantal fte's bij Stern Car Services wordt veroorzaakt door integratie van enkele SternPoint-vestigingen oude stijl in Dealgroep Stern.

Marktpositie Het totaal aantal door Stern verkochte nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens is weer gegeven in onderstaand overzicht.

*Afzet Stern personenauto's en bedrijfswagens
(in aantallen)*

	2016	2015	Index
Nieuwe personenauto's	21.632	24.199	89,4
Nieuwe bedrijfswagens	5.699	5.010	113,8
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	24.951	24.439	102,1
Totaal	52.282	53.648	97,5

In 2016 werden in Nederland 382.825 nieuwe personenauto's geregistreerd. Dat waren er 66.187 (14,7%) minder dan in 2015. Dealgroep Stern realiseerde in 2016 een afzet van 21.632 nieuwe personenauto's, een afname van 10,6% ten opzichte van 2015. De belangrijkste dalingen deden zich voor bij merken met hoge plug-in hybrid volumes in 2015 zoals Mitsubishi, Volvo en Volkswagen. De overige merken die Dealgroep Stern in portefeuille heeft presteerden gelijk of veelal beter ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Hiermee komt het marktaandeel personenauto's van Stern in 2016 uit op 5,7%, terwijl het marktaandeel in 2015 nog 5,4% bedroeg.

In de maand december 2016 zijn door de autodealerbedrijven in Nederland wederom veel auto's op eigen naam geregistreerd, zodat de gunstige bijtelling voor de automobilisten voor zestig maanden veiliggesteld is. Van deze auto's is het bijtellingspercentage in 2017 namelijk gewijzigd van 15% naar 22% voor auto's met een uitstoot tot en met 50 gram CO₂ (de plug-in hybrids). Deze eigenaamregistraties van eind

2016 zijn al in de landelijke aantallen van 2016 opgenomen, maar worden pas in 2017 verkocht en afgeleverd.

In 2016 werden in Nederland 70.398 nieuwe bedrijfswagens geregistreerd. Dat zijn er 12.696 (22,0%) meer dan in 2015. Gesteund door verder economisch herstel was de markt voor lichte bedrijfswagens in 2016 duidelijk beter dan in 2015. Dealgroep Stern realiseerde in 2016 een afzet van 5.699 nieuwe bedrijfswagens, een toename van 13,8% ten opzichte van 2015. Hiermee komt het marktaandeel lichte bedrijfswagens van Stern in 2016 uit op 8,1% tegenover 8,7% in 2015.

Het totale Nederlandse leasepark is volgens voorlopige VNA-cijfers in 2016 met 5,7% toegenomen tot 798.000 auto's. Het leasepark van SternLease is in 2016 fors gegroeid van 9.045 contracten eind 2015 naar 10.099 contracten eind 2016, een toename van 11,7%. SternLease realiseert daarmee voor het twaalfde jaar achtereen een grotere groei dan het Nederlandse leasepark.

Naast de leasevloot heeft Stern Mobility Solutions ook financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur en garantie- en onderhoudscontracten onder beheer. Met een totaal van 28.445 contracten (2015: 26.475 contracten) bevindt Stern Mobility Solutions zich in de top tien van Nederlandse leasemaatschappijen.

Het aantal vestigingen van SternRent is in 2016 met twintig gelijk gebleven. De verhuurvloot bestond eind 2016 uit 2.213 voertuigen tegenover 2.119 voertuigen eind 2015, een toename van 4,4%. De gemiddelde vloot bedroeg 2.061 voertuigen in 2016 tegenover 2.234 in 2015. Het aantal verhuurdagen nam af door de gemiddeld lagere vloot van 622.668 in 2015 naar 566.836 in 2016.

De algehele gang van zaken in de schadebranche in Nederland wordt veelal afgemeten aan het aantal Audatex-schadecalculaties dat door de schadebedrijven in Nederland voor opdrachtgevers wordt uitgevoerd. Het landelijk aantal schadecalculaties via Audatex is in 2016 uitgekomen op 1.116.689 stuks tegenover 1.097.437 stuks in 2015, een toename van 1,8%.

Het gemiddelde bedrag per schade volgens de Audatex-schadecalculaties was € 1.256, in 2015 was dat nog € 1.179, een stijging van 6,5%. Op basis van deze calculatiegegevens kwam de geschatte schadelast in Nederland voor 2016 uit op circa € 1.403 miljoen (2015: € 1.294 miljoen) ofwel een toename van 8,4%. SternSchade realiseerde in 2016 een toename van de omzet met 11,3% en deed het daarmee wederom beter dan de markt.

Financiële gang van zaken

Resultaat na belastingen In 2016 is een resultaat na belastingen gerealiseerd van € 11,3 miljoen. Dit is licht hoger dan in 2015 en stemt overeen met de bij de derdekwartaal-cijfers 2016 uitgesproken verwachtingen. Het resultaat voor belastingen in 2016 komt uit op € 15,4 miljoen, een toename van 6,5% ten opzichte van 2015.

In het resultaat 2016 zijn, evenals in 2015, incidentele posten verantwoord. Het saldo van de incidentele posten was in 2015 nog een bate van € 0,8 miljoen voor belastingen. In 2016 is sprake van per saldo positieve incidentele posten van € 2,2 miljoen voor belastingen.

De belangrijkste incidentele posten in het resultaat 2016 zijn:

- de boekwinst op de verkoop van twee panden ad € 5,3 miljoen;
- de kosten in verband met reorganisatie van werkmaatschappijen ad € 0,8 miljoen;
- verlies op debiteuren van in totaal € 1,0 miljoen;
- de vrijval van de in 2015 opgenomen reservering voor de premieschuif ad € 1,1 miljoen;
- verlies op niet doorgaande activiteiten SternPoint ad € 1,1 miljoen.

Gecorrigeerd voor het saldo incidentele baten in 2015 en 2016 is sprake van een afname van het genormaliseerde resultaat voor belastingen van € 0,5 miljoen. Deze afname wordt voor een groot deel verklaard door de afname van het resultaat van Dealgroep Stern. Door de zeer forse hausse van de plug-in hybridverkoppen in het vierde kwartaal van 2015 werd in dat jaar een recordresultaat gerealiseerd.

Ten laste van het resultaat 2015 was een voorziening gevormd van 1,6 miljoen in verband met de mogelijke negatieve effecten van "Dieselgate". Deze voorziening is in 2016 aangewend. De inschatting van de Directie is dat er na 2016 geen sprake meer zal zijn van negatieve effecten.

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

Omzet Gespecificeerd naar segment ontwikkelde de omzet zich als volgt:

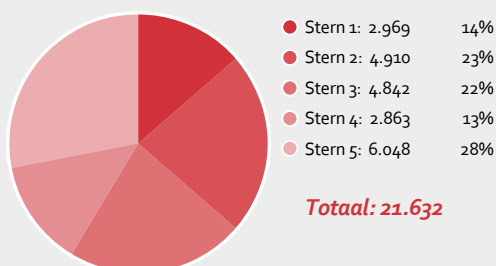
Omzet per segment
(x € 1.000)

	2016	2015	Index
Dealgroep Stern	1.083.522	1.097.125	98,7
Stern Mobility Solutions	148.007	135.977	108,8
Stern Car Services	32.636	33.613	97,1
Overige omzet	12.596	11.734	109,0
Bruto-omzet	1.276.761	1.278.449	99,9
Eliminatie IC en interne omzet	(179.131)	(183.268)	97,7
Netto-omzet	1.097.630	1.095.181	100,2

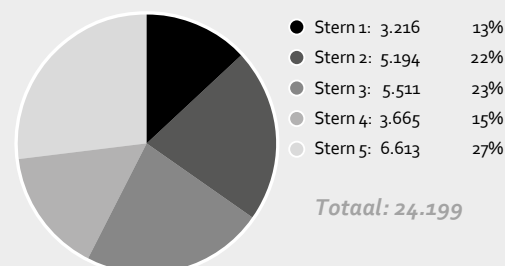
De omzet van Dealgroep Stern is per saldo afgenomen met € 13,9 miljoen (1,3%) tot € 1.083,3 miljoen. De omzet nieuwe personenauto's nam af met 14,6%, voornamelijk als gevolg van minder plug-in hybridverkoppen. De omzet

Afzet nieuwe personenauto's Per cluster

2016



2015



nieuwe bedrijfswagens nam als gevolg van de aangetrokken economie toe met 21,6%. De omzet gebruikte auto's nam bij Dealergroep Stern toe met 9,9%, waar in de landelijke cijfers sprake was van een toename van de aantallen "business to consumer" (B2C) van 4,5%.

De omzet van Stern Mobility Solutions nam met € 12,0 miljoen (8,8%) toe tot € 148,0 miljoen, vooral gedreven door de verdere autonome groei van de leasevloot met 1.054 stuks tot 10.099 contracten eind 2016 (+11,7%).

De omzet van Stern Car Services daalde met € 1,0 miljoen (2,9%) tot € 32,6 miljoen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de reductie van het aantal SternPoint-vestigingen. De omzet van het segment Overige nam met € 1,1 miljoen (9,0%) toe tot € 12,7 miljoen in 2016, voornamelijk als gevolg van een hogere omzet bij Mango Mobility.

Omzet Dealergroep Stern De omzet van Dealergroep 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:

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

	2016	2015	Index
Nieuwe personenauto's	446.680	522.918	85,4
Nieuwe bedrijfswagens	150.639	123.917	121,6
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	291.096	264.937	109,9
	888.415	911.772	97,4

De door Dealergroep Stern in 2016 gerealiseerde gemiddelde verkoopprijs van personenauto's exclusief btw en bpm bedraagt € 20.455 en is daarmee 4,6% lager dan in 2015, mede als gevolg van minder (dure) plug-in hybrids. In 2016 werden in Nederland 382.825 nieuwe personenauto's geregistreerd, het laagste aantal in twintig jaar. Dit is een afname van 66.178 (14,7%) ten opzichte van 2015. Nederland was daarmee het enige land in de Europese Unie waar in 2016 de registratie van nieuwe personenauto's afnam. De belangrijkste oorzaak daarvoor is het zwalkende overheidsbeleid op het gebied van fiscaliteit rondom de auto en dan vooral de voortdurend wijzigende bijtellingsregels.

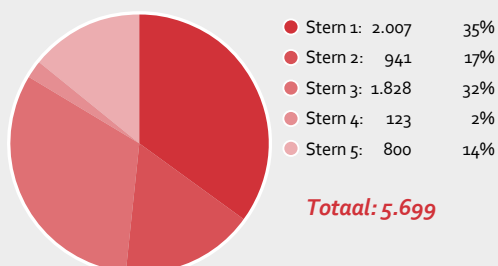
Dealergroep Stern verkocht in 2016 in totaal 21.632 nieuwe personenauto's. Dit is weliswaar een afname van 10,7% ten opzichte van 2015, maar hiermee werd wel duidelijk beter gepresteerd dan de landelijke markt. Het marktaandeel nieuwe personenauto's kwam in 2016 uit op 5,7%, in 2015 was dit 5,4%.

"Wensen van de klant zo veel mogelijk vervullen en proactief communiceren."

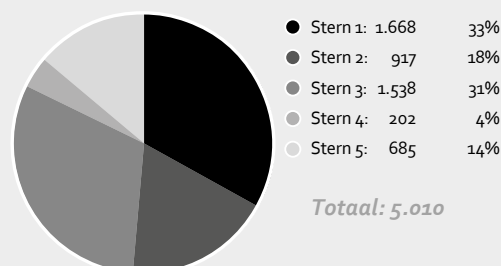


Niels Dekker
Verkoopadviseur Svala Auto

Afzet nieuwe bedrijfswagens
Per cluster
2016



2015



Stakeholderdialoog

Stern heeft dit jaar extra aandacht geschonken aan het voeren van een actieve stakeholderdialoog, waarbij de financieel directeur en de directeur CRM een belangrijke rol hebben vervuld. Doel was het huidige beleid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) te evalueren en de duurzaamheidsambitie van Stern opnieuw vast te stellen. Hiertoe is een longlist met MVO-topics opgesteld die is getoetst in een brede interne stakeholdermiddag en een groot aantal individuele stakeholdergesprekken.

Erick Vermij

Algemeen directeur Opleidingsinstituut IVA

"Door een bewust intern promotiebeleid, actieve instroom van jong talent en een talentontwikkelingsprogramma, kunnen automotive-bedrijven worden klaargestoomd voor de markt van morgen."



Henk van Lith

Adjunct-directeur Opleidingsinstituut IVA

"Stern heeft als groot bedrijf in de automotivesector een voorbeeldfunctie op het gebied van privacy en security van data van klanten. Dit is essentieel voor het vertrouwen in de sector."



Loes van Dalen
Directeur Stern HRM

"Een actief leerlingenbeleid is een 'must' voor Stern."



Bastiaan Geurts
Directeur Stern CRM

"Het zoeken naar milieuvriendelijke alternatieven bij vooral schadereparaties kan nog verder verbeterd worden."



Arthur Swijter
Financieel directeur Stern Groep

"Aan de hand van gevoerde stakeholderdialogen hebben we beter inzicht gekregen in onze MVO-prioriteiten. Hier gaan we voor."



Bertho Eckard
Voorzitter BOVAG

"De automotivesector moet actief inzetten op de instroom van jongeren. Dit is een topprioriteit, zeker voor bedrijven met de omvang van Stern."



Van het totaal aantal registraties van nieuwe personenauto's in 2016 had 36,8% betrekking op leaseauto's (in 2015 was dat 41,2%). De afname van de registraties door leasemaatschappijen bedroeg 44.115 stuks (23,9%) en is daarmee verantwoordelijk voor het grootste deel van de afname van het totaal aantal registraties in 2016. Dit is grotendeels het gevolg van de door veranderende bijtellingsregels enorme registratie-hausse van eind 2015, toen veel zakelijke automobilisten op de valreep van het jaar nog een plug-in hybrid auto met 7% bijtelling hebben aangeschaft.

De veranderingen in bijtellingspercentages met ingang van 2017 hadden slechts een gering effect in het vierde kwartaal van 2016 en leidden voor de duurdere modellen zelfs tot uitstel van registraties naar januari 2017. Dit omdat de bijtelling op "reguliere" auto's (niet zijnde plug-in hybrids) wijzigt van 25% in 2016 naar 22% voor auto's die in 2017 worden geregistreerd.

Van de landelijke registraties in 2016 had 33,9% (129.861 stuks) betrekking op particuliere kopers. In 2015 was dat nog 135.324 stuks ofwel 30,1%. Het aantal door particulieren gekochte nieuwe personenauto's nam in 2016 af met 4,0%. Een deel van deze afname is te verklaren doordat prijsbewuste particulieren steeds vaker voor een private lease constructie of een jonge gebruikte auto kiezen.

In 2016 was sprake van een goede occasionmarkt. Landelijk nam het aantal verkochte gebruikte personenauto's (B2C) toe met 48.345 eenheden (4,5%). Dealgroep Stern realiseerde een omzettoename van 9,9%. Intern is veel focus op de verkoop van gebruikte auto's aan particulieren. Alle aan particulieren verkochte gebruikte auto's worden door Stern standaard met een SternGarant verkocht. Hierdoor heeft de consument twee jaar uitgebreide garantie, mits de auto in onderhoud blijft bij een van de Stern-bedrijven. Dit heeft een positieve uitwerking op de omzet van de werkplaatsen van Dealgroep Stern.

Door de aanhoudend beperkte beschikbaarheid van aantrekkelijke jonge, gebruikte auto's in Nederland werden door Dealgroep Stern ook in 2016 veel auto's geïmporteerd uit andere EU-landen voor de verkoop aan eindgebruikers in Nederland.

Het aantal door Dealgroep Stern verkochte nieuwe bedrijfswagens is mede als gevolg van de betere economische omstandigheden toegenomen met 13,8%. Door gemiddeld hogere verkoopprijzen nam de omzet nieuwe bedrijfswagens toe met 21,1%. Het marktaandeel van Stern komt in 2016 uit

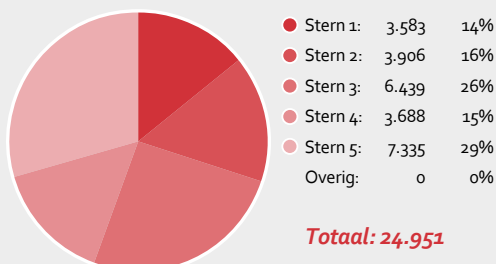


"Omdat je het beste van jezelf wilt laten zien, wil je ook die 'extra mile' lopen."

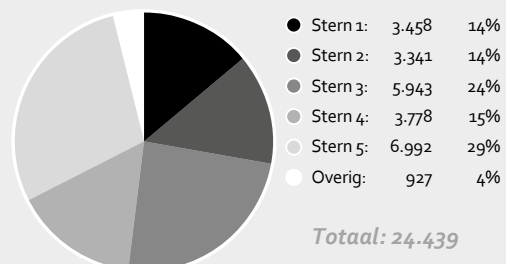
Nasrin Sheikhalizadeh
Administratief medewerker
SternRent

Afzet gebruikte personenauto's en bedrijfswagens Per cluster

2016



2015



op 8,1%. Dit is weliswaar iets lager dan in 2015 (8,7%) en wordt voornamelijk veroorzaakt door het uitstellen door enkele bestaande grote afnemers van een aantal grote orders naar 2017. Onderdeel van de strategie van Stern is op termijn te groeien naar een marktaandeel van minimaal 10,0% in de landelijke bedrijfswagenmarkt.

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

Omzet aftersales werkplaatsen en magazijnen voor eliminatie intercompany- en interne omzet

(x € 1.000)

	2016	2015	Index
Werkplaats	83.160	80.420	103,4
Magazijn	111.947	104.933	106,7
	195.107	185.353	105,3

De omzet werkplaatsen (inclusief rijklaarmaakkosten nieuwe en gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens) is in 2016 met 3,4% gestegen tot € 83,2 miljoen. Landelijk is de omzet werkplaatsen tot en met het derde kwartaal 2016 volgens de BOVAG-branchebarometer met 4,7% afgenomen. Door Dealergroep Stern werd daarmee in 2016, evenals in 2015, duidelijk beter gepresteerd dan de markt. Door Dealergroep Stern wordt sinds begin 2015 ingezet op het gebruik van klantcontactcentra, waarmee de cliënten actief worden benaderd voor werkplaatsafspraken.

De omzet magazijnen van Dealergroep Stern bestaat uit leveringen van onderdelen via de interne werkplaatsen, alsmede uit leveringen van onderdelen aan grote afnemers, zoals universele garagebedrijven en grote schadeketens (de zogenaamde voorbalie-omzet).

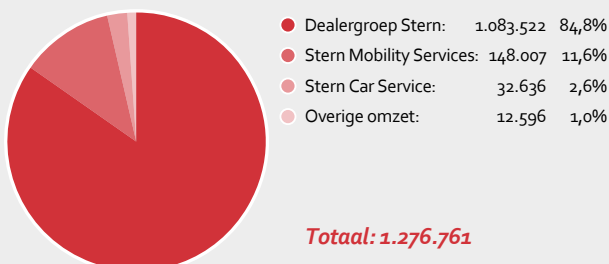
De omzet onderdelen via de werkplaatsen is in 2016 met 4,6% gestegen, voornamelijk als gevolg van het toegenomen werkaanbod in de werkplaatsen. Ook de hogere aantallen verkochte gebruikte auto's en bedrijfswagens resulteerden in een hogere omzet magazijnen, omdat voor het rijklaarmaken van deze verkochte auto's ook onderdelen nodig zijn.

De voorbalie-omzet is in 2016 met 10,6% toegenomen, voornamelijk als gevolg van de toename van de activiteiten van SternLogistiek.

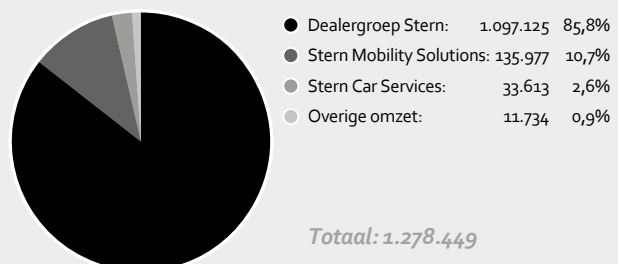
SternLogistiek heeft een routedienst met landelijke dekking. Deze routedienst levert onderdelen van alle 21 automerken die Stern vertegenwoordigt aan eigen schadeherstelbedrijven en ook aan universele garagebedrijven en externe schadeherstelbedrijven. Sinds 2016 wordt ook de logistiek van een tweetal collega-merkdealers (BMW en Honda, beide niet-Sternmerken) uitgevoerd door SternLogistiek.

Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet
Per segment (x € 1.000)

2016



2015



Omzet Stern Mobility Solutions De omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet kwam in 2016 uit op € 148,0 miljoen tegenover € 136,0 miljoen in 2015, een toename van 8,8%.

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

(x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

	2016	2015	Index
Leasing			
Omzet Leasing activiteiten	107.942	95.524	113,0
Boekwaarde leasevloot ultimo	170.805	160.559	106,4
Aantal contracten ultimo	10.099	9.045	111,7
Boekwaarde per contract (x € 1)	17.305	17.751	97,5
Verhuur			
Omzet Verhuur activiteiten	40.065	40.452	99,0
Boekwaarde verhuurvloot ultimo	36.977	36.107	102,4
Aantal contracten ultimo	2.213	2.119	104,4
Boekwaarde per contract (x € 1)	16.709	17.040	98,1

Het landelijke leasepark is in 2016 met 5,7% toegenomen tot circa 798.000 voertuigen eind 2016. De leasevloot van SternLease is in 2016 door autonome groei van 11,7% toegenomen tot 10.099 voertuigen. Vanuit de showrooms van Dealergroep Stern worden de leaseproducten van SternLease aangeboden. Voor de op deze manier afgesloten leasecontracten ontvangen de Stern-dealers een marktconform incentive. 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 Dealergroep Stern heeft SternLease zelf ook salesafdelingen in diverse regio's. Dit verkoopkanaal wordt intern "regiolease" genoemd. De forse toename van de leasevloot van SternLease in 2016 is door zowel dealerlease als door regiolease tot stand gekomen. Naast de leasevloot beheert Stern Mobility Solutions ook contracten met betrekking tot financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur en garantie en onderhoud. Met een totaal van 28.445 contracten (2015: 26.475 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 licht af van 867 voertuigen eind 2015 naar 837 voertuigen eind 2016.

De omzet van SternRent nam in 2016 met € 0,4 miljoen (1,0%) af ten opzichte van 2015. De verhuurvloot bestond eind 2016 uit 2.213 voertuigen tegenover 2.119 voertuigen eind 2015, een toename van 4,4%. In het eerste kwartaal van 2016 is de vloot afgebouwd naar aanleiding van het verlies van een grote zakelijke klant. In de loop van 2016 is de vloot weer gegroeid en zijn 217 nieuwe klanten aangesloten.

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)

	2016	2015	Index
Schadeherstel	26.393	23.705	111,3
Universele garageactiviteiten	6.243	9.908	63,0
	32.636	33.613	97,1

De omzet van het segment Stern Car Services nam met € 1,0 miljoen (2,9%) af tot € 32,6 miljoen in 2016. Deze afname wordt geheel verklaard door de afname van de omzet van SternPoint, de universele garageactiviteiten. Deze activiteiten en de bijbehorende werknemers zijn per 1 september 2016, na reorganisatie, overgedragen aan Dealergroep Stern. De resultaten van deze overgedragen activiteiten zijn vanaf die datum verantwoord in het segment Dealergroep Stern.

De omzet van SternSchade nam in 2016 met € 2,7 miljoen ofwel 11,3% toe ten opzichte van 2015, waar landelijk sprake was van een geschatte omzetgroei van 8,4%. De toename van de omzet van SternSchade is gerealiseerd door uitbreiding van merk-erkend schadeherstel voor verzekeraars in alle twaalf vestigingen van SternSchade. Tevens werd meer schadewerk uitgevoerd voor groepsmaatschappijen, voornamelijk als gevolg van de toename van de leasevloot. Daarnaast heeft een grote hagelschade in juni 2016 bijgedragen aan de omzetgroei. Het aantal door SternSchade in 2016 uitgevoerde schadereparaties (doorgangen) steeg met 5,0%, het gemiddelde schadebedrag steeg met 6,1%.

Medio januari 2017 is door Stern in een persbericht bekendgemaakt dat in het nieuwe strategisch plan is opgenomen dat vanaf heden door Stern meer focus wordt gelegd op Services en Solutions. In dat kader gaat SternSchade zijn bestaande schadeherstelactiviteiten uitbreiden met eenvoudig onder-

houd, ruiten vervangen en repareren, bandenwissels uitvoeren, accu's vervangen, trekhaken en dergelijke monteren. Tevens wordt gestreefd naar het uitbreiden van het aantal vestigingen van thans 12 naar circa 25 vestigingen in een tijdsbestek van maximaal 2 jaar. Deze activiteiten worden uitgevoerd onder de naam SternPoint.

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

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

	2016	2015	Index
E-Mobility	8.443	7.641	110,5
Bedrijfswageninrichting	3.411	2.972	114,8
Overige	742	1.121	66,3
	12.596	11.734	107,4

Met ingang van 2016 zijn de Mango-activiteiten en de SternTec-activiteiten opgenomen in het segment Overige. Vorig jaar waren deze entiteiten nog opgenomen in het segment Stern Car Services. Met het oog op de nieuwe strategie zijn deze activiteiten nu (tijdelijk) ondergebracht bij New Business Initiatives (NBI), dat direct aangestuurd wordt door Stern Facilitair BV en Stern Groep N.V. De vergelijkende cijfers zijn in verband met deze segmentwijziging aangepast. De omzet van het segment Overige nam met € 1,1 miljoen (7,4%) toe tot € 12,6 miljoen in 2016, voornamelijk als gevolg van de toename van de omzet van Mango Mobility. Deze E-Mobility-omzet is in 2016 met 10,5% toegenomen tot € 8,4 miljoen, mede door de in de loop van 2016 gerealiseerde uitbreiding van het aantal Mango stores van elf naar dertien. De omzet bedrijfswageninrichtingen, ondergebracht in SternTec, nam in 2016 met € 0,4 miljoen ofwel 14,8% toe ten opzichte van 2015, mede dankzij de hogere afzet van bedrijfswagens in Nederland.

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

Bedrijfsresultaat (EBIT) (x € 1.000)

	2016	2015	Index
Dealgroep Stern	13.957	15.251	91,5
Stern Mobility Solutions	9.398	7.985	117,7
Stern Car Services	(917)	(868)	105,6
Overige	(3.701)	(3.559)	104,0
	18.737	18.809	99,6

Het bedrijfsresultaat van Dealgroep Stern is met € 1,3 miljoen afgenomen tot € 14,0 miljoen (1,4% van de omzet). De marge op de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's is met € 1,3 miljoen (2,6%) afgenomen. De marge op verkoop van nieuwe personenauto's nam af door de lagere aantallen (afname 10,6%), de marge op verkoop van nieuwe lichte bedrijfswagens nam daarentegen toe door hogere aantallen (toename 13,8%). De marge op verkoop van gebruikte auto's bleef vrijwel gelijk, ondanks de 8,8% hogere omzet. De relatieve marge op gebruikte personenauto's is in 2016 lager dan in 2015. Deze afname van de relatieve marge is ingezet in het vierde kwartaal 2016.

De omzet (3,4%) en marge (2,8%) van de werkplaatsen van Dealgroep Stern zijn in 2016 toegenomen.

De personeelskosten van Dealgroep Stern zijn met 2,2% toegenomen, voornamelijk veroorzaakt door de toename van het aantal monteurs en de cao verhoging. Deze toename heeft deels te maken met de per 1 september 2016 van SternPoint overgenomen activiteiten. Daarnaast is door Dealgroep Stern in 2016 een reorganisatielast verantwoord van € 0,8 miljoen voor het afvloeien van een aantal werknemers. De overige bedrijfskosten van Dealgroep Stern zijn met 4,0% toegenomen. Deze toename wordt deels veroorzaakt door een reservering van € 0,4 miljoen in verband met het faillissement van CARE schadeservice.

Het bedrijfsresultaat van Stern Mobility Solutions kwam uit op € 9,4 miljoen en is daarmee € 1,4 miljoen (17,7%) hoger dan in 2015. De toename van het bedrijfsresultaat wordt veroorzaakt door de toename van de leasevloot met 11,7% in 2016 alsmede door duidelijk lagere rentelasten als gevolg van de herfinanciering medio 2016. Het resultaat is negatief beïnvloed door een last op dubieuze debiteuren van € 0,4 miljoen in verband met het faillissement van een grote klant (zeventig objecten). Door actief anticiperen op de situatie is het verlies nog beperkt gebleven. Een deel van de teruggekomen objecten kon na enige tijd opnieuw ingezet worden. Het bedrijfsresultaat van SternRent was lager dan vorig jaar door een in 2016 gemiddeld lagere vloot en een met 75,1% iets lagere bezettingsgraad van de vloot ten opzichte van 76,4% in 2015.

Het bedrijfsresultaat van Stern Car Services kwam uit op € 0,9 miljoen negatief en is vergelijkbaar met het bedrijfsresultaat 2015. Het bedrijfsresultaat van SternSchade is in 2016 toegenomen ten opzichte van 2015. De omzet komt 11,3% hoger uit. De relatieve marge kwam in 2016 door een gewijzigde omzetmix wel iets lager uit dan in 2015. De personeelskosten namen ten opzichte van 2015 licht toe, voornamelijk als gevolg van de uitbreiding van het aantal schademonteurs door de toename van de omzet. Nadat in 2015 het aantal SternPoint-vestigingen was teruggebracht van zeven naar vier zijn de activiteiten en de werknemers van de laatste vier vestigingen per 1 september 2016 overgedragen aan Dealgroep Stern. Het bedrijfs-

resultaat van SternPoint was in 2016 negatief, mede als gevolg van de afvloeiingskosten van de werknemers van de back-office van SternPoint.

In 2017 zullen de SternSchade-vestigingen verder gaan onder de naam SternPoint en zal de formule worden aangescherpt. Tevens zullen de activiteiten worden uitgebreid met eenvoudig onderhoud, ruiten vervangen en repareren, bandenwissels uitvoeren, accu's vervangen, trekhaken en dergelijke monteren. Het nieuwe strategisch plan voorziet in landelijke dekking van deze activiteiten met ten minste 25 vestigingen.

Het bedrijfsresultaat van het segment Overige bevat de bedrijfsresultaten van de holdings en met ingang van 2016 ook de bedrijfsresultaten van Mango Mobility en SternTec. Het bedrijfsresultaat van het segment Overige kwam in 2016 uit op € 3,7 miljoen negatief tegenover € 3,6 miljoen negatief in 2015. Een belangrijk deel van het negatieve resultaat heeft betrekking op niet-doorbelaste holdingkosten. Stern heeft er bewust voor gekozen niet alle holdingkosten aan de segmenten door te belasten, waardoor het segment Overige per definitie een negatief bedrijfsresultaat realiseert.

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

In 2016 zijn boekwinsten gerealiseerd met de sale en lease-back (SLB) van het in januari 2016 aangekochte hoofdkantoor, alsmede met de verkoop van een pand. De totale boekwinst was € 5,3 miljoen.

In 2015 was in het bedrijfsresultaat de boekwinst ad € 2,1 miljoen op de SLB van tien strategische panden verantwoord. Door de eind 2015 uitgevoerde SLB van de tien strategische panden zijn de huurlasten in 2016 hoger. Daar staan tegenover lagere afschrijvingslasten en fors lagere rentekosten als gevolg van de ontvangen verkoopopbrengst ad € 58,6 miljoen die geheel is aangewend voor aflossing op rentedragend vreemd vermogen. Omdat deze fors lagere rentelasten niet zichtbaar zijn in EBIT heeft de in 2015 uitgevoerde SLB een negatieve impact op de EBIT van het segment Overige.

Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt door Stern gewaardeerd tegen fair value. Waardemutaties worden, evenals ontvangen dividenden, verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten. Uit dien hoofde was in 2015 nog sprake van een bate van € 0,6 miljoen, terwijl in 2016 sprake was van een last van € 0,1 miljoen.

Het jaar 2016 is het tweede jaar dat Mango Mobility tot Stern behoort. De resultaten voldoen nog niet aan de verwachtingen en waren slechter dan in 2015, mede door beperkte productbeschikbaarheid en een ongunstige margemix in de eerste helft van 2016. Inmiddels zijn de opzet en aansturing van Mango Mobility aangepast aan de structuur en werkwijze van Stern en zijn significante kostenbesparingen doorgevoerd. Het vestigingennetwerk wordt kritisch bekeken en waar nodig wordt dit aangepast. In het eerste halfjaar van 2017 zullen enkele locaties worden samengevoegd. Het bedrijfsresultaat van Mango Mobility was in 2016 nog negatief. Ook in 2017 wordt, ondanks genoemde maatregelen, nog een beperkt negatief bedrijfsresultaat verwacht. Uit de outlook voor 2018 en 2019 blijken duidelijk positieve resultaten.

Het bedrijfsresultaat van SternTec is in 2016 afgenomen ten opzichte van 2015. Ondanks de hogere afzet van lichte bedrijfswagens in Nederland is er als gevolg van toegenomen prijsconcurrentie sprake van margedruk.



***"Passie resulteert
in loyaliteit."***

Jan-Willem Lamers
Marketing medewerker
Stern Auto

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

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)
(x € 1.000)

	2016	2015	Index
Dealgroep Stern	17.034	18.639	91,4
Stern Mobility Solutions	57.678	50.286	114,7
Stern Car Services	(307)	(891)	34,5
Overige	481	3.701	13,0
EBITDA (bruto)	74.886	71.735	104,4
Naar kostprijs omzet			
Afschrijving en rente			
Lease en Verhuur	(48.231)	(42.246)	114,2
EBITDA (netto)	26.655	29.489	90,4

De rente- en afschrijvingslasten van de lease- en verhuuractiviteiten worden in overeenstemming met de IFRS-voorschriften verantwoord onder de kostprijs van de omzet. Rekening houdend met deze posten kwam de bruto EBITDA in 2016 uit op € 74,9 miljoen, een toename van 4,4% ten opzichte van 2015. Deze toename is volledig toe te schrijven aan Stern Mobility Solutions.

De afname van de EBITDA bij het segment Overige is voornamelijk te verklaren door de in november 2015 gerealiseerde sale en leaseback van tien panden. Waar in 2015 nog sprake was van afschrijvingslasten panden en hogere rentelasten (niet in EBITDA opgenomen) is in 2016 sprake van hogere huurlasten en lagere rentelasten.

De Net debt/EBITDA (bruto)-ratio van Stern Mobility Solutions was 3,30 ultimo 2016 en eind 2015 was deze ratio 3,65. Voor heel Stern was deze ratio 4,00 eind 2016, waar deze eind 2015 uitkwam op 4,13.

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

Financiële baten en lasten De financiële lasten ad € 3,4 miljoen zijn ten opzichte van 2015 met € 1,2 miljoen afgenomen, vooral als gevolg van de eind 2015 uitgevoerde sale en leaseback van tien panden waardoor de rentedragende schulden fors zijn afgebouwd. Daar staat tegenover dat het gebruik van werkkapitaal bij Dealgroep Stern in 2016 hoger was door hogere geregistreerde voorraden met hogere rentelasten tot gevolg.

In 2016 is een aantal reeds langer lopende renteswapcontracten afgelopen (met een hoofdsom van € 120 miljoen). Deze zijn in 2016 met een hoofdsom van € 108 miljoen opnieuw afgesloten tegen aanmerkelijk betere rentecondities. Dit heeft een aanzienlijk positief effect op de rentelasten in de komende jaren.

Belastingen Het resultaat voor belastingen kwam in 2016 uit op € 15,4 miljoen. De bijbehorende belastinglast bedraagt € 4,0 miljoen. Van deze last is slechts € 0,5 miljoen daadwerkelijk op korte termijn verschuldigd. Dit betreft de acute belastingschuld van de fiscale eenheid Stern Leasing N.V. Het restant van de belastinglast is gemuteerd op de actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie.

Balans Ultimo 2016 bedroeg het balanstotaal € 623,9 miljoen tegenover € 585,7 miljoen ultimo 2015. De toename met € 38,1 miljoen (6,5%) komt voor € 31,8 miljoen door de toename van de lease- en verhuurportefeuille en voor € 33,7 miljoen door een toename van de voorraad personenauto's en lichte bedrijfswagens.

De post uitgestelde belastingvorderingen nam af met € 3,1 miljoen door de verwerking van de belastinglast over het resultaat 2016.

Het aantal leasecontracten is ten opzichte van eind 2015 toegenomen tot 10.099 contracten eind 2016 (+11,7%). De leasevloot nam hierdoor met € 10,2 miljoen toe ten opzichte van eind 2015.

Het eigen vermogen nam in het verslagjaar toe met € 6,2 miljoen tot € 157,0 miljoen eind 2016. De toename is onder andere het gevolg van het resultaat na belastingen 2016 van € 11,3 miljoen, de positieve waardemutatie van de renteswaps van € 0,5 miljoen en een afname van € 5,7 miljoen door het in 2016 uitgekeerde slotdividend 2015 en het interim-dividend 2016.

Solvabiliteit De overall solvabiliteit van Stern Groep is ultimo 2016 uitgekomen op 25,2% tegenover 25,7% ultimo 2015. Uitgaande van een normatieve solvabiliteit van 12,5% voor de autoleaseactiviteiten en van 20,0% voor de autoverhuuractiviteiten, is de solvabiliteit van de overige activiteiten ultimo 2016 uitgekomen op 32,6% tegenover 33,7% ultimo 2015. Ultimo 2016 bedroeg de voor de bankconvenanten van belang zijnde solvabiliteit (na aftrek van goodwill) van de overige activiteiten 26,5% (ultimo 2015: 27,6%). Met de banken is een minimumsolvabiliteit van 25,0% overeengekomen.

In de Algemene Vergadering van mei 2012 is het huidige dividendbeleid vastgesteld. Uitgangspunt is dat alleen dividend kan worden uitgekeerd als sprake is van oversolvabiliteit. De oversolvabiliteit wordt berekend aan de hand van een solvabiliteit van 15,0% voor de leaseactiviteiten en van 30,0% voor de overige activiteiten. Ultimo 2016 bedroeg de oversolvabiliteit € 0,6 miljoen. In de Algemene Vergadering

Medewerkers

Onze medewerkers: belangrijke voorwaarde voor succes

Stern vindt goede omgang met medewerkers belangrijk en we hebben een heldere visie over welke mensen bij Stern passen en over thema's als leiderschap, werving en cultuur. Naast werving is behoud van goede medewerkers belangrijk. Daarom besteedt Stern veel aandacht aan people management, beoordelings- en functioneringsgesprekken, training en opleiding. Persoonlijke ontwikkeling en werkplezier staan hierbij centraal. Het belang van alle teams én het belang van ieders individuele bijdrage aan de toekomst van Stern wegen even zwaar. Mensen zijn geen nummers bij Stern. Daarom hebben we in dit verslag medewerkers geïnterviewd over onze drie kernwaarden (loyaal, betrokken en inventief). Het resultaat vindt u hier terug.

Loyaal



Rosa ter Steege
Autotechnicus,
Svala Auto

"Stern is loyaal en zorgt voor goede opleidingen en werksfeer."

Cor van Veldhuizen
Medewerker bedrijfsbureau,
SternLease

"Er is weinig verloop en de loyaliteit en kwaliteit zijn hoog."

Nasrin Sheikhalizadeh
Administratief medewerker,
SternRent

"Alle drie de kernwaarden zijn voor mij belangrijk. De één kan niet zonder de ander."

Niels Dekker
Verkoopadviseur,
Svala Auto

"Een klant binnenhalen is één, maar klantbehoud is de uitdaging!"

Marco Timmermans
Vestigingsmanager,
SternSchade

"Mooi bedrijf met voldoende mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen."

Betrokken



Jan-Willem Lamers
Marketingmedewerker,
Stern Auto

"Betrokkenheid komt vanzelf wanneer je gepassioneerd bent."

René Molekamp
Medewerker schadebeheer,
SternLease

"Bij aanrijding met letselschade sturen wij een bloemetje en informeren we naar de gezondheid."

Reza Shayesteh
Medewerker bedrijfsbureau,
SternLease

"Als je alle contacten administratief goed verwerkt bevordert dit de klanttevredenheid."

Remy Spits Warnars
Schadehersteller,
SternSchade

"Ik blijf goed op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen bij het automerk Mercedes-Benz."

Arjan Goed
Service Manager,
Stern Auto

"De servicebeleving moet precies juist zijn."

Inventief



Rob de Groot
HR Business Partner,
Stern HRM

"Nieuwe regelingen bedenken en benutten op het gebied van HR, verzekeringen en pensioenen."

Jan-Jasper Versloot
Applicatiebeheerder,
Stern ICT

"Ik ben continu bezig met applicatieontwikkelingen en werk aan permanente verbetering."

Marcel Beets
Verkooplerder,
Arend Auto

"Iedere dag is anders en vraagt om creatieve en inventieve oplossingen."

Mark Jonkheer
KCC Coördinator,
Stern 4

"Een goed ontwikkeld zakelijk netwerk helpt om afspraken voor elkaar te krijgen."

Pieter Groenveld
Vestigingsmanager,
Arend Auto

"Ik los problemen voor klanten eerst op en kijk daarna hoe we dit een volgende keer kunnen voorkomen."

van 10 mei 2017 zal worden voorgesteld de oversolvabiliteit voor het uit te keren dividend over een boekjaar niet meer per 31 december van het betreffende boekjaar te bepalen, maar op basis van de balans per 31 maart volgend op het boekjaar. Op deze wijze wordt rekening gehouden met het van tijd tot tijd incidentele eindejaarseffect op de omvang van de balansstelling. Op jaareinde is de voorraad auto's traditioneel hoog in verband met uitleveringen aan zakelijke (lease)rijders in het nieuwe jaar. Het is de inschatting van de Directie dat de oversolvabiliteit per 31 maart 2017 minimaal € 10,0 miljoen zal bedragen. Uiterlijk op de Algemene Vergadering van 10 mei 2017 zal de werkelijke oversolvabiliteit per 31 maart 2017 bekend gemaakt worden.

Aandelen en winst per aandeel Het aantal geplaatste aandelen is in het verslagjaar met 5.925.000 aandelen ongewijzigd gebleven. Ultimo 2016 heeft de vennootschap 250.000 eigen – niet ingetrokken – aandelen in portefeuille. Dit is ongewijzigd ten opzichte van 2015. In 2015 was het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen 5.675.000 (2015: 5.673.560). Op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedroeg de winst per aandeel over 2016 € 2,00 (2015: € 1,95).

Eigen vermogen per aandeel Het eigen vermogen per aandeel, berekend op basis van het aantal uitstaande aandelen, is toegenomen van € 26,57 ultimo 2015 tot € 27,66 ultimo 2016.

Vooruitzichten

Na de onverwacht tegenvallende personenautomarkt in de tweede helft van 2016 zijn de verwachtingen voor de personenauto- en bedrijfswagenmarkt in 2017 positief. Vooral de personenautomarkt in Nederland zal herstellen van circa 380.000 geregistreerde voertuigen in 2016 naar het gemiddelde niveau van de jaarlijkse vervangingsvraag van circa 425.000 voertuigen voor de komende jaren. De bedrijfswagenmarkt kan het hoge niveau van 2016 waarschijnlijk handhaven. Daarbij zal de zakelijke markt opnieuw meer dynamiek tonen dan de particuliere markt.

Dat de automarkt nu kan werken op een fiscaal level playing field is een duidelijk positief element voor de komende jaren. Helaas worden nu in vergelijking met de afgelopen jaren zo weinig plug-in hybrids en volledig elektrische auto's verkocht dat de doelstellingen van de overheid op het gebied van CO₂-uitstoot in gevaar zullen komen. Daarom valt niet uit te sluiten dat de overheid na de verkiezingen opnieuw fiscale stimulansen zal inzetten om haar doelstellingen te realiseren.

De markt voor gebruikte auto's is in 2016 duidelijk gegroeid. Door de ingevoerde plicht om rijklaarmaakkosten in de prijs van aangeboden occasions te verwerken zien wij enig margederf ontstaan. Dat zal in de loop van het jaar herstellen als marktpartijen gewend zijn geraakt aan de nieuwe regels.

De aftersalesafdelingen van Dealgroep Stern en de schadebedrijven van Stern Car Services zien na het duidelijke herstel in 2015 en 2016 van de jaarlijkse afkalving in de crisisjaren, voor 2017 opnieuw verdere groei. Dit vooruitzicht is bijzonder belangrijk voor het rendement van autodealer- en schadeherstelbedrijven. Ook de beoogde verdere groei in auto-onderdelen krijgt daardoor een positieve impuls.

Door centralisatie van diverse back-officefuncties, het verder optimaliseren van het in 2016 geïmplementeerde centraal handelsplatform en het verder optimaliseren van de werkplaatsproductiviteit worden de effectiviteit en de efficiency van Dealgroep Stern verder verbeterd. Gevoegd bij de betere marktvooruitzichten en een verwacht fors herstel bij het verlieslatende Vireo Auto zal het resultaat van Dealgroep Stern in 2017 hoger zijn dan is gerealiseerd in 2016.

Voor Stern Mobility Solutions, nu inclusief SternRent, verwachten wij voortgaande (autonome) groei van de portefeuille en de resultaten. Stern Car Services zal een fors herstel laten zien na het ombuigen van een aanzienlijk verlies bij SternPoint oude stijl.

Mango Mobility wordt in 2017 weliswaar verantwoord bij de holdings als new business initiative, maar krijgt operationeel meer steun dan voorheen van Dealgroep Stern. De resultaten zullen op basis van voortgaande groei van de omzet, stevige kostenbesparing en de volledige integratie in de bedrijfsprocessen van Stern fors verbeteren, maar een duidelijk positief resultaat wordt pas in 2018 voorzien.

Stern heeft een aantal panden geïdentificeerd waarvoor in 2017 sale- en leasebacktransacties mogelijk zijn. Als zich daarvoor in de markt kansen voordoen, zullen wij daar zeker opnieuw gebruik van maken.

Op basis van de positieve marktontwikkeling, de voortgaande groei van Stern Mobility Solutions en de effecten van de reorganisatie van enkele bedrijfsonderdelen, zien wij de ontwikkeling van de resultaten in 2017 met vertrouwen tegemoet.

Algemeen

Corporate Governance Vanaf 2009 is het beleid van Stern in lijn met de bepalingen van de in december 2008 door de commissie-Frijns gepresenteerde Code Corporate Governance (de "Code") (in december 2016 heeft een herziening plaatsgevonden, die met ingang van het boekjaar 2017 in werking treedt). Stern onderschrijft de Code, met inbegrip van het principe "pas toe of leg uit", zoals bedoeld door de opstellers van de Code. Stern is van mening dat enkele van de bepalingen in de Code minder geschikt zijn voor de kleinere beursfondsen, waartoe Stern zich rekent.

Op pagina 53 e.v. is aangegeven op welke punten Stern afwijkt van de Code. Ook wordt daar de door de Code gevraagde specifieke informatie verstrekt.

Risico's De door de Directie van Stern geïdentificeerde belangrijkste risico's zijn weergegeven op pagina 50 e.v. van dit jaarrapport 2016.

Stern streeft actief de beperking na van risico's waaraan het blootstaat. Daartoe zijn en worden, als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, specifieke maatregelen getroffen en procedures ingevoerd, waarbij in toenemende mate gebruikgemaakt wordt 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 2016 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.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Voor het derde jaar op rij belicht Stern in het jaarrapport het gevoerde beleid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). MVO is binnen Stern ontstaan rondom het thema veiligheid en gezondheid en heeft zich vervolgens door middel van meerdere MVO-thema's verspreid door alle lagen van de organisatie. Het betrekken van stakeholders bij de vorming van het beleid en het daadwerkelijk verminderen van de impact op het milieu door middel van gericht afval- en energiemangement zijn enkele voorbeelden.

Klachten Stern kent meerdere klachtenprocedures, waaronder een klokkenluidersregeling. In 2016 zijn geen formele klachten binnengekomen.

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

- de jaarrekening 2016, zoals opgenomen op de pagina's 87 tot en met 139 van dit jaarrapport 2016, een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, de financiële positie en het resultaat over het boekjaar 2016 van Stern Groep N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen deelnemingen;
- het verslag van de Directie, zoals opgenomen op de pagina's 16 tot en met 33 van dit jaarrapport 2016, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2016 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2016 van Stern Groep N.V. en van de met haar verbonden deelnemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening 2016 zijn opgenomen. In dit jaarrapport 2016 zijn de wezenlijke risico's waarmee Stern Groep N.V. wordt geconfronteerd, beschreven.

Amsterdam, 8 maart 2017

De Directie

Ir. H.H. van der Kwast, Directievoorzitter

A.A. Swijter, Financieel directeur

Stern Groepsraad



Finus Porsius
Groepscontroller



Loes van Dalen
Directeur Stern HRM



Arnoud Zuidendorp
Directeur Stern 1



Marco Vlaar
Directeur Stern
Mobility Solutions

Arthur Swijter
Financieel directeur



Gerrit Klock
Directeur Stern 3





Bastiaan Geurts
Directeur Stern CRM



Arnout Veld
Directeur Stern Facilitair,
controller Stern Mobility Solutions
en Stern Car Services



Huib van den Brule
Directeur Stern 2



Rob Visser
Directeur Stern 5



Matthieu Snel
Directeur Stern 4



Henk van der Kwast
Directievoorzitter



SternLease heeft in 2016 een prima prestatie neergezet, de financiële performance is wederom uitstekend te noemen. Na alle extra dynamiek in vooral het laatste kwartaal van 2015 moest de leasemarkt, zoals voorspeld, in 2016 even op adem komen. Desondanks is het wagenpark van SternLease duidelijk gegroeid en heeft SternLease inmiddels meer dan 10.000 contracten in portefeuille.

In de divisie Stern Mobility Solutions worden ook de wagenparken van SternRent en SternPartners beheerd. De totale portefeuille van voertuigen in eigen beheer is inmiddels het voor 2016 beoogde aantal van 13.000 contracten gepasseerd. Naast operationele lease, autoverhuur en wagenparkbeheer worden in de divisie Stern Mobility Solutions ook de portefeuilles van SternGarant, SternPolis en SternCredit beheerd. De komende jaren zal nog meer het accent komen te liggen op de verkoop van financiële mobiliteitsproducten. De verkoop van deze producten levert een lange klantrelatie op en is essentieel voor het vullen van de werkplaatsen bij Dealergroep Stern en SternPoint.

Ook in 2017 wordt een duidelijk verdere groei van deze portefeuilles verwacht. Een deel van deze groei moet komen uit nieuwe en innovatieve mobiliteitsdiensten. Vorig jaar is de nieuwe SternPolis al geïntroduceerd waarna we de verkopen duidelijk zagen toenemen. Ook verwachten we veel van de nieuwe dienst Onderhoudsmanagement, een oplossing die speciaal ontwikkeld is voor bedrijven met een wagenpark in eigen beheer. De eerste leasefietsen rijden inmiddels ook rond en er wordt verder geëxperimenteerd met nieuwe flexibele mobiliteitsabonnementen. Wij zijn ervan overtuigd dat de verkoop van deze producten essentieel is voor een groeiende klantenportefeuille. Meer Solutions en Services zit verankerd in het DNA van onze organisatie en vormt de basis voor de ambities van Stern voor de komende jaren.

Aantallen Stern Mobility Solutions

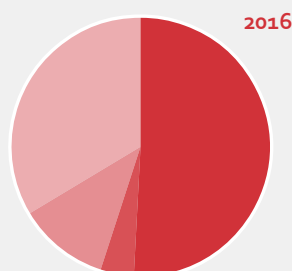


Wagenpark in beheer

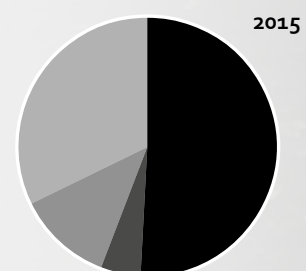
Aantallen 2016

13.149

2015: 12.031



● SternLease:	10.099
● SternPartners:	837
● SternRent	2.213
● SternCredit (zakelijk):	6.636



● SternLease:	9.045
● SternPartners:	867
● SternRent	2.119
● SternCredit (zakelijk):	5.669

Stern Mobility Solutions

NOG MEER FOCUS OP VERKOOP VAN FINANCIËLE MOBILITEITSPRODUCTEN

Auto huren?
www.sternrent.nl



Mobiliteits-
contracten

Aantallen 2016

27.722

2015: 25.534



Verkochte
verhuurdagen

Aantallen 2016

566.836

2015: 622.668



Medewerkers
(fte's)

Aantallen 2016

131

2015: 129



Ook in 2016 heeft SternSchade een forse omzetgroei kunnen realiseren. Deze groei is deels veroorzaakt door de hagel die in juni 2016 in het zuiden is gevallen, maar ook door het effect van het verder inzetten op merk-erkend schadeherstel. Dit begint nu z'n vruchten af te werpen, ofschoon hier ook behoorlijke investeringen mee gemoeid zijn. Vandaar dat erg selectief wordt omgegaan met de keuze welke loketten en welke vestigingen worden aangesloten per merk.

Autorijders wensen ook voor schadeherstel gebruik te kunnen maken van de one-stop-shop-formule van de autodealer. Daarnaast betekent de sterk toenemende toepassing van elektronica in auto's dat het herstellen van autoschades steeds meer specifieke kennis vereist van bijvoorbeeld het inregelen en resetten van on-board-computersystemen. SternSchade is door meerdere autofabrikanten gecertificeerd voor zogenaamd merk-erkend schadeherstel en zal zich blijven richten op het repareren van schades voor verzekeraars en voor geselecteerde

leasemaatschappijen. Natuurlijk kan SternSchade verder rekenen op schadesturing voortkomend uit de financiële mobiliteitsproducten en de vloot van Stern Mobility Solutions en van Dealergroep Stern. SternSchade zal verder inzetten op omzetverbreding. Montage van trekhaken, bestickering, glasreparatie en -herstel, inname en uitgifte van rentals en leaseauto's zijn slechts enkele activiteiten die zullen worden toegevoegd aan de vestigingen. Dit jaar zal in het teken staan van de naamswijziging van SternSchade. Mede in verband met genoemde omzetverbreding zal de naam SternSchade worden gewijzigd in SternPoint. Met deze activiteiten is het de bedoeling om met SternPoint te komen tot een landelijk dekkend netwerk van circa 25 vestigingen om de ambities van Stern een goede invulling te geven.

SternTec bouwde in 2016 minder nieuwe inrichtingen in bedrijfspagewagens dan een jaar eerder. Daarentegen wist het aanzienlijk meer kant-en-klare inrichtingen te leveren aan Dealergroep Stern, dat vervolgens zelf zorgdroeg voor de daadwerkelijke inbouw. Op die manier wist SternTec de in 2015 ingezette omzetgroei vast te houden. Het orderboek voor 2017 is goed gevuld.

SternLogistiek vervoerde in 2016 flink meer colli naar een snel groeiend aantal afleveradressen. Naast het bezorgen van onderdelen, verzorgt het ook alle interne transporten.

Aantallen Stern Car Services



Afgehandelde
schades

Aantallen 2016

22.937

2015: 21.851



Schadeherstel-
vestigingen

Aantallen 2016

12

2015: 12



Verkochte
inrichtingen

Aantallen 2016

826

2015: 1.290

Stern Car Services

GAAT NAAR LANDELIJKE DEKKING



Medewerkers
(fte's)

Aantallen 2016

192

2015: 215



Aantal
afleveradressen

Aantallen 2016

1.600

2015: 1.100



Aantal
vervoerde colli

Aantallen 2016

161.075

2015: 64.193



Mercedes-Benz



Nog nooit zijn er in een jaar zoveel veranderingen op de Stern Auto-organisatie afgekomen als in 2016. Mercedes-Benz clustert zijn importeurs-activiteiten op Beneluxniveau in Brussel, heeft zijn organisatie opgesplitst in autonome dedicated organisaties voor personenauto's, vans (bedrijfswagens) en trucks (vrachtwagens) en introduceerde meer modellen dan ooit.

Na een moeizame start van de personenautoverkoop als gevolg van het wegvallen van de 7%-bijtellingsauto's, heeft de afzet van alle andere disciplines een sterke stijging laten zien. Meer doorgangen en afleveringen tegen lagere tarieven en marges gaven druk op de bezetting en stijging van het aantal medewerkers. Tevens is een structurele verschuiving van activiteiten gaande vanuit de importeur naar de dealer en een stijgende serviceverwachting van klanten. Door het grote aanpassingsvermogen van de organisatie en de ambitie om voorop te lopen, zijn we benchmark geworden binnen de Mercedes-Benz-organisatie in Nederland.

Het inrichten van de organisatie volgens vaste formats en CRM geeft een grotere zichtbaarheid in de markt en draagt bij aan onze performance. De managementmutaties en -trainingen hebben een positief effect gehad op de slagvaardigheid van het bedrijf.

Het jaar 2016 heeft ons weer een stap verder gebracht in de voortgaande uniformering en centralisering binnen Stern Groep, hetgeen van belang is om de kosten te reduceren en het dealerbedrijf in de toekomst goed winstgevend en bestuurbaar te houden. De Stern-brede initiatieven, zoals SternTrading en SternParts, luiden in dit onomkeerbare proces een volgende fase in. Stern Auto is trots op zijn bijdrage aan het Stern-resultaat, op de gerealiseerde KPI's en behaalde CSI awards en verwacht in 2017 volop te kunnen profiteren van de doorgevoerde veranderingen.

Aantallen Stern 1



**Nieuwe
personenauto's**

Aantallen 2016
2.969
2015: 3.216



**Nieuwe
bedrijfswagens**

Aantallen 2016
2.007
2015: 1.668



**Gebruikte personenauto's
en bedrijfswagens**

Aantallen 2016
3.583
2015: 3.458

Stern 1

UITSTEKENDE RESULTAAT



Vestigingen

Aantallen 2016

11

2015: 11

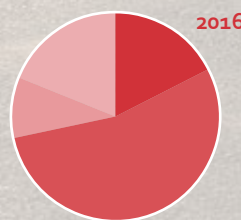


Medewerkers
(fte's)

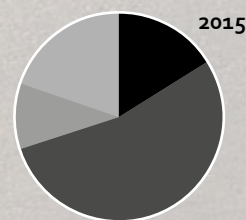
Aantallen 2016

392

2015: 365



● Sales: 69
● Werkplaats: 212
● Magazijn: 37
● Overig: 74



● Sales: 59
● Werkplaats: 197
● Magazijn: 38
● Overig: 71



Het jaar 2016 is voor Arend Auto goed verlopen. Gelijk aan voorgaande jaren heeft Arend Auto een solide financieel resultaat gerealiseerd, ondanks dat de gevoerde merken geen gunstige fiscale modellen kenden ten opzichte van de concurrentie. Arend Auto heeft de aantallen verkochte nieuwe personenauto's op een gelijk niveau weten te houden, terwijl de markt met 14% is gedaald. Er is meer focus gelegd op de verkoop van producten in de particuliere en kleinzakelijke markt en tegelijkertijd is het bestaande netwerk van (groot)zakelijke klanten goed onderhouden.

Renault is marktleider geworden in het particuliere segment. Dit heeft ons geholpen de mindere verkoop in de grootzakelijke markt te compenseren. De modellijn van Renault is succesvol gebleken in het particuliere segment. De gestegen verkoop aan particuliere klanten heeft ons klantenbestand vergroot en synergie opgeleverd met de financiële Sternmobiliteitsproducten. Tevens is volop focus geweest op de verkoop van bedrijfswagens. Het klantenbestand kleinzakelijke markt is daardoor gegroeid.

Voorraadverplaatsingen van nieuwe auto's in de keten naar onze balans is een aandachtspunt. De beheersing hiervan is beleid. Daarnaast blijft het onze ambitie het aantal showroomdaken te verminderen, de gebieden verder te optimaliseren door middel van kwalitatief hoogwaardige en efficiënte outlets. Het doel is meer verkopen per outlet en een hogere kwaliteit voor onze klanten. Het toevoegen van Nissan aan het portfolio van Arend Auto heeft tot een goede bijdrage geleid en op basis van een constructieve dialoog met de importeur wordt overwogen het aantal Nissan-verkooppunten uit te breiden in Midden Nederland.

Aantallen Stern 2



Nieuwe
personenauto's

Aantallen 2016

4.910

2015: 5.195



Nieuwe
bedrijfswagens

Aantallen 2016

941

2015: 917



Gebruikte personenauto's
en bedrijfswagens

Aantallen 2016

3.906

2015: 3.341

Stern 2

SOLIDE RESULTAAT DOOR GOEDE MARKTPOSITIE



Vestigingen

Aantallen 2016

14

2015: 15

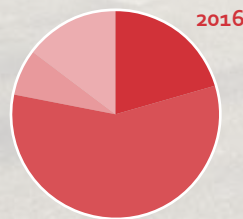


Medewerkers
(fte's)

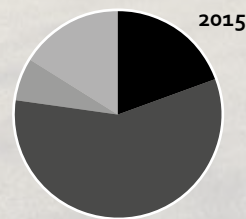
Aantallen 2016

242

2015: 231



● Sales: 50
● Werkplaats: 139
● Magazijn: 18
● Overig: 35



● Sales: 45
● Werkplaats: 134
● Magazijn: 15
● Overig: 37



Na een positieve turn-around in 2015 is verdere verbetering van het resultaat gerealiseerd in 2016. Ardea Auto stond onder druk vanwege een historisch laag marktaandeel van Ford in Nederland. De ontwikkeling van het positieve resultaat is te danken aan verbetering van de brutowinst op sales en hogere omzet van de magazijnen. Vooral de marges en de aantallen geschreven orders op bedrijfswagens en occasions zijn verbeterd ten opzichte van een jaar eerder.

Het rijdend wagenpark van Ford blijft afnemen. Desondanks heeft Ardea Auto het negatieve effect hiervan op de aftersales kunnen beperken door veel aandacht te besteden aan het verbeteren van de servicegraad, de merkbeleving en extra inzet van het personeel. Klanten laten weten zeer tevreden te zijn met de dienstverlening en waardeerden Ardea Auto in 2016 gemiddeld met vier uit vijf sterren.

In 2017 zal de invloed van fiscale maatregelen op de autokeuze van zakelijke rijders beperkt zijn, waardoor Ford weer een reële kans maakt in het oriëntatie- en aankoopproces van auto-kopers. De kracht van Ford – “value for money” – zal weer een rol gaan spelen, waardoor de concurrentiepositie van het merk verbetert. Bovendien zal de nieuwe Ford Fiesta in het derde kwartaal worden geïntroduceerd, waarmee Ford in het omvangrijke B-segment weer een aantrekkelijke auto te bieden heeft.

De verwachtingen voor 2017 zijn op basis van nieuwe producten en het fiscale *level playing field* positief. Toch zal de komende tijd nog veel gedaan moeten worden op het gebied van effectiviteit, efficiency en klantbenadering. Kostenbesparing en het afbouwen van het aantal vestigingspunten blijven daarbij voorname aandachtspunten voor de komende jaren.

Een punt van grote zorg blijft de hoogte van de rentelasten bij Ardeo Auto. Enerzijds leidt de continue hoge voorraad geregistreerde en niet-geregistreerde voertuigen tot een forse rentedragende schuld. Anderzijds rekent Ford Credit ten opzichte van andere financieringsmaatschappijen een in onze ogen te hoge (niet-gedifferentieerde) renteopslag.

Aantallen Stern 3



Nieuwe
personenauto's

Aantallen 2016

4.842

2015: 5.511



Nieuwe
bedrijfswagens

Aantallen 2016

1.828

2015: 1.538



Gebruikte personenauto's
en bedrijfswagens

Aantallen 2016

6.439

2015: 5.943

Stern 3

RESULTAAT VERBETERT VERDER



Vestigingen

Aantallen 2016

18

2015: 17

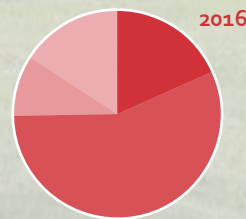


Medewerkers
(fte's)

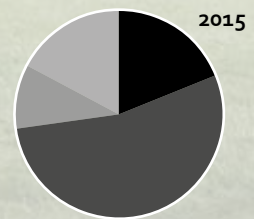
Aantallen 2016

359

2015: 345



● Sales: 66
● Werkplaats: 203
● Magazijn: 34
● Overig: 56



● Sales: 66
● Werkplaats: 186
● Magazijn: 34
● Overig: 59



Stern 4 bestaat uit drie clusters: Svala Auto (Volvo), Jager Auto (Jaguar en Landrover) en Vireo Auto (Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Fiat Professional, Mitsubishi en Subaru).

Svala Auto heeft een bijdrage geleverd boven het gestelde budget. Een goede performance met een resultaat voor belastingen van ruim € 2 miljoen. Svala Auto heeft de afgelopen jaren sterk geprofiteerd van de verkoop van voertuigen met een lage bijtelling.

Mede door de veranderingen in fiscale wetgeving zijn de landelijke verkoopaantallen van Volvo in 2016 fors afgenomen ten opzichte van een jaar eerder. Deze daling was ook bij Svala Auto merkbaar, echter door Svala Auto is een aanzienlijk betere verkoopprestatie geleverd vergeleken met de landelijke tendens. Ook de werkplaatsen hebben een goede bijdrage aan het resultaat geleverd. De toenemende omvang van het rijdend Volvo wagenpark door het hoge niveau van verkopen de afgelopen jaren, evenals de continue focus op customer care en retentie, wierpen wederom hun vruchten af en bieden voor de komende jaren een goede basis voor uitstekende resultaten in aftersales.

Jager Auto heeft in 2016 een solide bijdrage geleverd. De kleine afwijking in realisatie ten opzichte van het budget is vooral het gevolg van de verkoop van de vestiging in Den Haag. De (landelijke) afzet van Land Rover en Jaguar is gestegen in een dalende totaalmarkt voor personenauto's. De komst van de nieuwe Jaguar F-PACE heeft onder andere gezorgd voor extra verkoopaantallen.

Vireo Auto heeft een zeer zwaar jaar achter de rug. In 2016 had Vireo Auto veel last van de dalende markt voor personenauto's, het beperkte productaanbod van de gevoerde merken, de laatste fase van de gedifferentieerde bijtelling en de forse concurrentie in private lease. Het aantal doorgangen en de omzet in aftersales stegen dan wel, maar nog onvoldoende om de daling in verkopen te kunnen compenseren. De verkoopperformance in relatie tot de landelijke aantallen van de gevoerde merken is goed te noemen maar de bijdrage bleef door de lage marges beperkt. Naar verwachting gaan de merken binnen de portfolio van Vireo Auto vanaf begin 2017 profiteren van het fiscale *level playing field*. De komst van nieuwe modellen en de ingezette nieuwe koers van de importeur geven vertrouwen voor de toekomst.

Ondanks de tegenvallende prestaties van Vireo Auto heeft Stern 4 in 2016 een duidelijk positieve bijdrage geleverd aan het totaalresultaat van Stern. De ingezette koers met focus op online marketing, customer care, de kwaliteit van het verkoopapparaat en een strakke kostenbewaking wordt ook in 2017 voortgezet. Daarnaast zal hernieuwde aandacht worden geschonken aan de verkoop van (lichte) bedrijfswagen.

Aantallen Stern 4



Nieuwe personenauto's

Aantallen 2016
2.863
2015: 3.665



Nieuwe bedrijfswagens

Aantallen 2016
123
2015: 202



Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens

Aantallen 2016
3.688
2015: 3.778

Stern 4

MEER FOCUS OP KANSEN



Vestigingen

Aantallen 2016

17

2015: 18

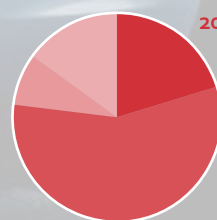


Medewerkers
(fte's)

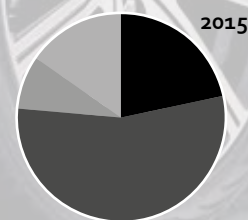
Aantallen 2016

263

2015: 263



● Sales: 54
● Werkplaats: 149
● Magazijn: 21
● Overig: 39



● Sales: 57
● Werkplaats: 144
● Magazijn: 22
● Overig: 40



SEAT

ŠKODA



Volkswagen



Bedrijfswagens



Stern 5 bestaat uit twee clusters: Heron Auto (Audi, Volkswagen, Volkswagen Bedrijfswagens, SEAT en ŠKODA) en Havik Auto en Durmi Auto (Opel, Kia en Mitsubishi).

Heron Auto heeft in het spannende jaar na "Dieselgate" goed geprofiteerd van de vraag naar hybrides in Nederland (overigens was de landelijke vraag een stuk minder dan in 2015). Een fors aantal nieuwe en gebruikte hybrides werd verkocht en afgeleverd. Vanuit importeur Pon is flink druk gezet op het aanleggen van voorraden, waardoor een behoorlijke voorraad geregistreerde hybrides is ontstaan, die in 2017 verkocht worden in het zakelijke segment.

De omzet van de werkplaatsen bleef bij de meeste merken opmerkelijk stabiel. Het aantal berijders dat gebruikmaakt van recalls (ten behoeve van de update voor de dieselmotoren) ligt op schema.

Heron Auto zette een belangrijke stap voor de toekomst met de overname van ŠKODA-activiteiten en de integratie daarvan in het huidige pand van Heron Auto in Zwaag. Het resultaat van Heron Auto in 2016 is weliswaar lager dan in 2015 maar blijft bevredigend.

Durmi Auto is voor de vierde keer uitgeroepen door Kia Nederland tot "Top dealer van het jaar" en daar zijn we zeer trots op. Dit jaar is extra bijzonder, omdat zusje Havik Auto (voorheen Wander) ook is uitgeroepen tot "Top dealer van het jaar". De uitbreiding van de Kia-activiteiten naar het gebied "Groot Alkmaar" laat positieve resultaten zien en geeft hoop voor de toekomst. In de zakelijke markt, maar ook in het privésegment werd goed gescoord in 2016. Door de groei in aftersales laten de resultaten een steeds betere basis zien.

Wander deed ook in 2016 van zich spreken met de merken Opel en Kia. De resultaten waren erg goed, vooral de aftersales en de verkoop van gebruikte wagens zijn belangrijke pijlers. Eind 2016 is de naam Wander in Assen, Haren en Groningen geheel in de Stern-traditie gewijzigd in Havik Auto.

De bestaande Havik Auto-vestigingen in Noord-Holland deden het redelijk met het merk Opel: de volumedoelen werden behaald en het resultaat was conform budget.

Binnen Stern 5 werden maar liefst acht panden in de nieuwe huisstijl gezet die door zowel Opel, Kia als Volkswagen werden voorgeschreven. Daarnaast werd bij Heron Auto een nieuw dealermanagementsysteem (Autoline) geïmplementeerd dat veel aandacht van de organisatie heeft gevergd en dat tot een belangrijk bedrag aan eenmalige kosten heeft geleid. In 2017 wordt voor de hoofdvestiging van Stern 5 een geheel nieuw pand in Purmerend (Baanstee-Noord) gerealiseerd.

Aantallen Stern 5



Nieuwe personenauto's

Aantallen 2016
6.048
2015: 6.613



Nieuwe bedrijfswagens

Aantallen 2016
800
2015: 685



Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens

Aantallen 2016
7.335
2015: 6.992

Stern 5

GROEIT DOOR INTEGRATIE



Vestigingen

Aantallen 2016

19

2015: 18

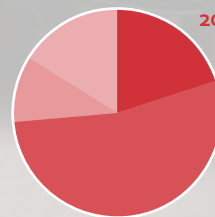


Medewerkers
(fte's)

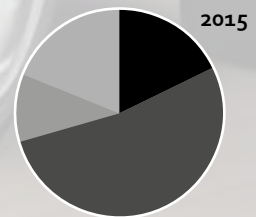
Aantallen 2016

346

2015: 324



● Sales: 70
● Werkplaats: 185
● Magazijn: 36
● Overig: 55



● Sales: 58
● Werkplaats: 171
● Magazijn: 34
● Overig: 61

Risico's

In toelichting 31 van de jaarrekening op pagina 123 e.v. is een aantal specifieke risico's beschreven waar Stern mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van Stern. Stern beschouwt deze risico's voor het bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit Stern verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zo veel mogelijk opgevangen kunnen worden.

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

Acquisities zijn een wezenlijk onderdeel van onze (groei-)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen beperken wij zo veel mogelijk door telkens een zorgvuldig overnameproces te doorlopen, een uitgebreid due diligence-onderzoek te doen en veel aandacht te schenken aan de post-overnamefase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt. Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames in de markt die achteraf niet aan de doelstellingen voldoen. Door cultuurverschillen en medewerkers die er afwijkende agenda's op na houden, maar ook door bijvoorbeeld haperende ICT-integraties kan veel waarde vernietigd worden.

Actieve belastinglatentie Stern heeft op grond van IFRS-regelgeving de vastgestelde fiscaal compensabele verliezen gewaardeerd op € 1,9 miljoen. De waardering van de vastgestelde fiscale verliezen uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie is bepaald op basis van projecties ten aanzien van de toekomstige ontwikkeling van het (fiscale resultaat) van Stern. Mochten de vooruitzichten op enig moment in de toekomst verslechteren, waardoor de resultaten in belangrijke mate negatief gaan afwijken van de onlangs opnieuw gemaakte projecties, is niet uit te sluiten dat (een deel van) de actieve belastinglatentie dient te worden afgewaardeerd.

Afhankelijkheid van leveranciers Stern vertegenwoordigt meerdere toonaangevende merken, waardoor de risico's verbonden aan een specifiek merk beheersbaar blijven. Stern genereert opbrengsten uit zowel sales- als aftersales-activiteiten. Het wegvallen van een leverancier, bijvoorbeeld als gevolg van het faillissement van een fabrikant of importeur of door opzegging of beëindiging van het distributiecontract, zal op korte termijn vooral gevolgen voor de salesactiviteiten hebben.

De fabrikanten en importeurs hebben op basis van Europese regelgeving voor de autobranche aanzienlijke invloed op de investeringen, marges en tarieven van autodealers. Deze invloed is vaak moeilijk voorspelbaar. De ontwikkeling van eigen mobiliteitsproducten en -diensten is onder meer gericht op het verwerven van een autonome positie in de autobranche, het verminderen van het cyclische karakter van de resultaten en het beperken van risico's.

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

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

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

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

Financiering Vooral met de leaseactiviteiten zijn forse financieringen gemoeid. Het is voor Stern van groot belang voldoende financiering te krijgen voor de groeiambities van de leaseactiviteiten. Stern zal daarbij uiteraard steeds moeten voldoen aan door de banken gestelde eisen. Met de banken is afgesproken dat de solvabiliteit van de leaseactiviteiten ten minste 12,5% dient te bedragen. Voor de autoverhuuractiviteiten geldt een minimumpercentage van 20%. Voor de resterende activiteiten wordt na aftrek van goodwill een minimumsolvabiliteit van 25% gehanteerd. Daarnaast dient Stern op twaalf maands rollingbasis een

ICR te hebben van ten minste 2,50 (zie toelichting 23 jaarrekening). In het geval dat deze bankconvenanten in negatieve zin worden doorbroken, moet rekening gehouden worden met een additionele renteopslag van 150 basispunten.

De voorwaarden waaronder bankfinanciering verstrekt wordt, kunnen door externe en interne oorzaken en invloeden nadelig worden aangepast ten opzichte van eerdere contractuele afspraken. Zoals aangegeven bij toelichting 23 in de jaarrekening moet het totaal van de bestaande kredietfaciliteiten (A en B) uiterlijk in juni 2017 verlengd (en mogelijk verhoogd) worden.

Goodwill Stern heeft in het kader van de verplichte impairmentberekeningen projecties gemaakt ten aanzien van de toekomstige resultaatontwikkeling van de kasstroomgenererende eenheden. Op basis van recentelijk opnieuw uitgevoerde berekeningen hebben de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden voldoende headroom om impairment te voorkomen. Mochten de vooruitzichten op enig moment in de toekomst verslechteren ten opzichte van de projecties, dan is niet uit te sluiten dat op de acquisitiegoodwill dient te worden afgeboekt.

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

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

Overheid en wet- en regelgeving De activiteiten van Stern worden beïnvloed door een veelheid aan wet- en regelgeving, op zowel nationaal als Europees niveau. Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten van Stern. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Vooral milieugeoriënteerde maatregelen en niet altijd goed doordachte opportunistische aanpassingen op het gebied van belastingen op het bezit en gebruik van auto's

kunnen forse invloed hebben op de bedrijfsvoering. Onze invloed is hier beperkt en hoewel wij de gevolgen van (aangekondigde) wetgeving vroegtijdig in beeld trachten te krijgen, is er veelal geen andere optie dan acceptatie van de gevolgen. Soms is politieke besluitvorming overigens nauwelijks te voorspellen.

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

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

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

Daarbij is van belang dat deze systemen zodanig zijn ingericht, dat enerzijds de commerciële activiteiten niet belemmerd worden en anderzijds het management voortdurend op de hoogte wordt gehouden van de actuele (financiële) gang van zaken. De voortgaande veranderingen in, en uitbreiding van de administratieve systemen vergen van de betrokken medewerkers aanpassingen in de wijze van werken.

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

In 2014 is gestart met het formaliseren van het risico-identificatie- en risicomanagementproces. Bij Stern staat dit proces bekend als Stern in Control (SIC). Binnen Stern Groep is de afdeling Controlling, Analysis en Reporting (Stern CAR) belast met het monitoren van de administratieve organisatie en de interne controles binnen de werkmaatschappijen van Stern. De functionele afdelingen bij de werkmaatschappijen blijven uiteraard verantwoordelijk voor de eigen adequate administratieve organisatie en interne controle.

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

Doordat Stern vele locaties heeft, wordt veel van interne benchmarking gebruikgemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie uit de IBM-Cognos-consolidatie-applicatie de interne controle en vice versa. Totaalcontroles vangen daarbij mogelijke leemtes in de interne controle op als die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur. In 2016 zijn aanvullende stappen gezet op het gebied van het beheersen van frauderisico's.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en centrale staf, kan Stern nauwelijks met "verrassingen" in het administratieve proces worden geconfronteerd. Op basis van jarenlange ervaring kan gesteld worden dat de periodieke verslaggeving een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Er is geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van managementinformatie is wat ons betreft een continu proces.

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

Wij zijn van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Tevens verwijzen wij naar de bestuursverklaring op pagina 33 van dit verslag.

Corporate Governance

De Nederlandse Corporate Governance Code, zoals vastgesteld in december 2008 (in december 2016 heeft een herziening plaatsgevonden, die met ingang van het boekjaar 2017 in werking treedt) is op grond van artikel 2:391 Burgerlijk Wetboek aangewezen als gedragscode waaraan beursgenoteerde vennootschappen in hun jaarverslag moeten refereren en waarbij deze vennootschappen moeten aangeven in hoeverre zij de codevoorschriften naleven (de "Code"). Stern gebruikt de Code als leidraad in het proces dat gericht is op verdere verbetering van het ondernemingsbestuur. 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 Het bestuur van 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 (II.1.1). In de arbeidsovereenkomst met de heer Van der Kwast zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot ontslagvergoedingen (II.2.8). In de overeenkomst tussen Stern Groep en de heer Swijter (financieel directeur van Stern Groep) is wel aansluiting gezocht bij genoemde bepalingen (een periode van maximaal vier jaar en beperking van de ontslagvergoeding).

Interne auditfunctie Gezien de omvang van Stern is ervoor gekozen geen interne auditor aan te stellen (code V.3).

Raad van Commissarissen De Raad van Commissarissen heeft in 2016 een vicevoorzitter aangewezen, waarmee hij met ingang van 15 november 2016 voorschift III.4.1 van de Code naleeft.

Informatieverschaffing Algemene Vergadering en de vergaderlogistiek Presentaties voor analisten en (institutionele) beleggers en in het kader van persconferenties worden direct na afloop van de desbetreffende bijeenkomst op de website van Stern Groep geplaatst (IV.3.1).

Beheers- en controlesystemen

Voor een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaglegging van Stern wordt verwezen naar Risico's, Administratieve organisatie en Automatisering op pagina 50 en naar het onderdeel Risico's in het Verslag van de Directie op pagina 33.

Structuur en aandeelhoudersvergadering

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

Stern onderschrijft het belang van een volwaardige en actieve deelname van aandeelhouders aan de besluitvorming in de Algemene Vergadering.

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

De Algemene Vergadering stelt de jaarrekening vast en verleent decharge aan de leden van de Directie voor het gevoerde beleid en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen boekjaar.

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

Directie

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

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

De Raad van Commissarissen bepaalt het aantal leden van de Directie. Er zijn twee directieleden: de heer ir. H.H. van der Kwast (directievoorzitter) en de heer A.A. Swijter (financieel directeur). Geen van de directieleden is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming. De heer Van der Kwast is per 21 juni 2000 benoemd als statutair bestuurder.

De heer Van der Kwast is – na een periode van eerst twee jaar als gewoon commissaris en dertien jaar als voorzitter van de Raad van Commissarissen – tevens gewoon commissaris van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. De heer Van der Kwast zal in april 2017 aftreden als commissaris. Tot 14 oktober 2016 was de heer Van der Kwast lid van het bestuur van de Johan Cruyff Foundation en tot 30 april 2016 lid van het bestuur van de Nederlandse Golf Federatie. De heer Swijter is per 11 mei 2016 benoemd als statutair bestuurder. De heer Swijter bekleedt geen nevenfuncties.

De beloning van de leden van de Directie wordt met inachtneming van het beloningsbeleid vastgesteld door de Raad van Commissarissen. In de toelichting op de jaarrekening is opgave gedaan van de uitvoering van het bezoldigingsbeleid van Stern in het boekjaar 2016. Een specificatie van de bezoldiging als bedoeld in de artikelen 2:383c tot en met de BW (Wet "Claw back") is opgenomen in dit jaarrapport 2016 op pagina 126.

De Directie vergadert telkens wanneer één van de leden dat verlangt. 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 11 mei 2016 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 10 mei 2017.

Inkoop van aandelen kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering de Directie daartoe gemachtigd heeft. De Algemene Vergadering heeft op 11 mei 2016 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 10 mei 2017. 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 125 van dit jaarrapport ("Informatie over verbonden partijen").

Raad van Commissarissen

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

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

De Raad van Commissarissen bestaat uit minimaal drie leden en benoemt uit zijn midden een voorzitter en een vicevoorzitter. Momenteel bedraagt het aantal leden vier. Alle leden voldoen aan de in de Corporate Governance Code gestelde onafhankelijkheidscriteria. De Raad van Commissarissen heeft een Audit Committee ingesteld, bestaande uit twee leden.

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

Voor meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en de werkwijze van de Raad wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen op pagina 14 e.v. van dit jaarrapport 2016. Wat betreft de beloning van de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar het hoofdstuk Beloning Directie en Raad van Commissarissen op pagina 126 van dit jaarrapport 2016.

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 2016 zijn geen tegenstrijdige belangen gemeld.

Kapitaal en aandelen

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.

Bij Stern Groep zijn per 9 maart 2017 de volgende belangen van 5% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen:

NPM Capital N.V.	25,0%
Merel Investments B.V.	17,6%
Bibiana Beheer B.V.	10,2%
Todlin N.V.	9,1%
Otus Capital Management Ltd.	9,0%
Invesco Ltd.	5,6%

(Bedragen x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

Vijfjarenoverzicht

	2016	2015	2014	2013	2012
Resultaatgegevens					
Netto-omzet	1.097.630	1.095.181	898.299	917.590	935.991
Bedrijfsresultaat	18.737	18.809	3.750	8.234	(5.095)
Resultaat na belastingen	11.348	11.067	3.622	3.058	(6.886)
Rentabiliteit gemiddeld groepsvermogen (in %)	7,4	7,3	2,6	2,2	(4,9)
Balansgegevens					
Immateriële vaste activa	30.011	30.070	30.066	30.283	30.116
Materiële vaste activa	280.294	269.264	285.936	271.067	259.861
Financiële vaste activa	34.652	37.971	40.479	34.956	35.820
Eigen vermogen	156.994	150.779	140.568	138.323	133.957
Langlopende schulden	9.011	147.772	217.298	40.194	42.460
Balans totaal	623.853	585.695	567.607	524.374	504.170
Solvabiliteit autoleaseactiviteiten (in %) ¹	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Solvabiliteit autoverhuuractiviteiten (in %) ¹	20,0	20,0	20,0	17,5	17,5
Solvabiliteit overige activiteiten (in %) ¹	32,6	33,7	31,1	31,9	31,6
<i>(Bedragen in euro's)</i>					
Per aandeel van € 0,01					
Eigen vermogen ²	27,66	26,57	24,79	24,50	23,77
Resultaat na belastingen ³	2,00	1,95	0,64	0,57	(1,28)
Dividend	1,00	1,00	–	0,71	–
Hoogste koers	19,89	18,24	16,99	15,50	21,05
Laagste koers	16,20	10,99	11,55	10,00	13,02
Ultimo koers	17,72	18,12	13,00	14,82	13,80
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	5.669.740	5.646.667	5.636.667
Gemiddeld uitstaand ²	5.675.000	5.673.560	5.659.809	5.393.943	5.398.986
Totale beurswaarde ultimo boekjaar	100.561	102.831	73.707	79.880	74.244
Aantal medewerkers per jaarultimo	2.262	2.177	2.133	2.134	2.252
Aantal fte's per jaarultimo	2.051	1.979	1.950	1.941	2.056

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.

Aantallen

	2016	2015	2014	2013	2012
Dealgroep Stern					
Nieuwe personenauto's					
Stern 1	2.969	3.216	2.156	1.638	1.742
Stern 2	4.910	5.194	4.656	5.259	5.651
Stern 3	4.842	5.511	4.623	7.743	8.237
Stern 4	2.863	3.665	2.703	2.273	2.676
Stern 5	6.048	6.613	5.203	4.484	5.387
Totaal	21.632	24.199	19.341	21.397	23.693
Totaal markt	382.825	449.350	387.835	417.036	502.544
Nieuwe bedrijfswagens					
Stern 1	2.007	1.668	1.185	1.267	1.293
Stern 2	941	917	752	781	1.053
Stern 3	1.828	1.538	1.365	965	1.214
Stern 4	123	202	131	28	95
Stern 5	800	685	552	612	619
Totaal	5.699	5.010	3.985	3.653	4.274
Totaal markt	70.398	57.707	51.774	50.571	56.568
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens					
Stern 1	3.583	3.458	3.539	3.441	3.487
Stern 2	3.906	3.341	3.420	2.837	2.720
Stern 3	6.439	5.943	6.554	7.934	7.743
Stern 4	3.688	3.778	2.592	2.541	2.959
Stern 5	7.335	6.992	5.944	4.798	5.036
Overig	–	927	879	358	–
Totaal	24.951	24.439	22.928	21.909	21.945
Stern Mobiliteitscontracten					
SternLease	10.099	9.045	7.295	6.096	5.348
SternPartners	837	867	843	871	805
SternRent	2.213	2.119	1.976	2.075	2.190
SternPolis	13.756	11.299	10.995	10.821	9.692
SternCredit	11.942	11.406	10.819	11.492	12.158
SternGarant	8.660	8.498	9.439	9.975	9.474
SternMobilityCard	19.596	18.650	17.568	17.095	15.657

Personeel

	2016			2015		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.449	153	1.602	1.377	151	1.528
Stern Mobility Solutions	105	26	131	101	28	129
Stern Car Services	185	7	192	208	7	215
Overige	92	35	126	81	26	107
Totaal	1.831	221	2.051	1.767	212	1.979

	2016			2015		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Medewerkers jaarultimo in aantallen						
Dealgroep Stern	1.560	212	1.772	1.480	214	1.694
Stern Mobility Solutions	110	34	144	105	37	142
Stern Car Services	192	11	203	215	11	226
Overige	98	45	143	84	31	115
Totaal	1.960	302	2.262	1.884	293	2.177

	2016			2015		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.278	324	1.602	1.301	227	1.528
Stern Mobility Solutions	117	14	131	116	13	129
Stern Car Services	150	42	192	176	39	215
Overige	84	42	126	86	21	107
Totaal	1.629	422	2.051	1.679	300	1.979

	2016			2015		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers Dealgroep Stern jaarultimo in fte's						
Stern 1	313	79	392	329	36	365
Stern 2	189	53	242	189	42	231
Stern 3	314	45	359	309	36	345
Stern 4	199	64	263	203	60	263
Stern 5	263	83	346	271	53	324
Totaal	1.278	324	1.602	1.301	227	1.528

	2016			2015		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers Stern Mobility Solutions jaarultimo in fte's						
SternLease	39	9	48	36	8	44
SternRent	78	5	83	80	5	85
Totaal	117	14	131	116	13	129

	2016			2015		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers Stern Car Services jaarultimo in fte's						
SternSchade	148	40	188	148	28	176
SternPoint	2	2	4	28	11	39
Totaal	150	42	192	176	39	215

	2016			2015		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers Overige						
Mango Mobility Services	21	23	44	20	14	35
SternTec	12	7	19	14	2	16
Overige	51	12	63	51	5	56
Totaal	84	42	126	85	21	107

Personeel

Aantal medewerkers eind 2016 (fte's)



Mannen
1.831

2015: 1.767



Vrouwen
221

2015: 212

Personeel

Medewerkers vast contract/bepaalde tijd in fte's



Vast contract
1.629

2015: 1.679



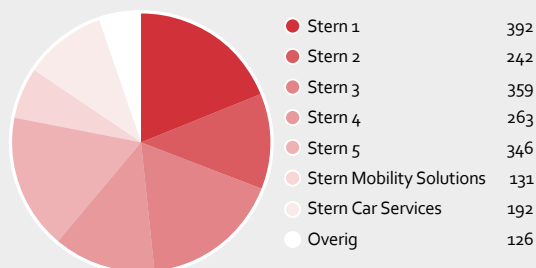
Bepaalde tijd
422

2015: 300

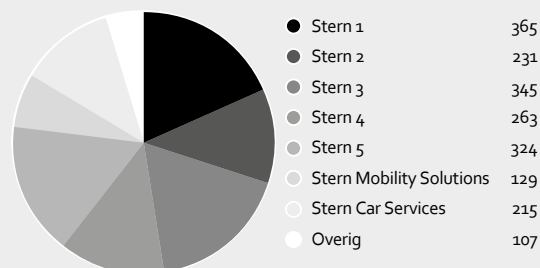
Aantal personeelsleden (fte's)

Per divisie/cluster

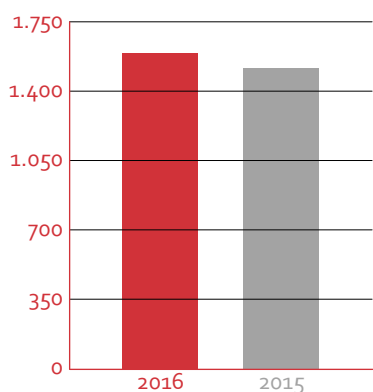
2016



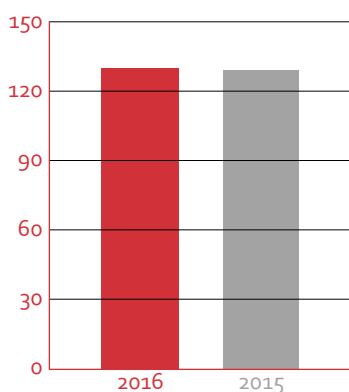
2015



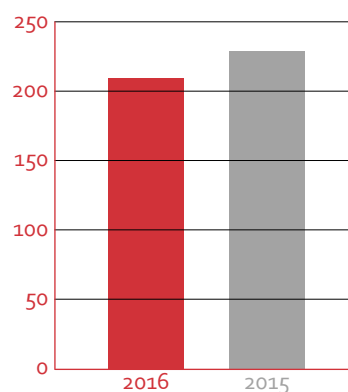
Medewerkers Dealergroep Stern
Jaarultimo in fte's



Medewerkers Stern Mobility Solutions
Jaarultimo in fte's



Medewerkers Stern Car Services
Jaarultimo in fte's



Veilig thuiskomen

Woonruimte, voldoende eten en een veilige plek om je kinderen groot te brengen. De eerste levensbehoeften voor vogels zijn niet zo heel veel anders dan voor mensen. Neem onze bekendste stern, de visdief. Zijn verlanglijstje oogt bescheiden, als hij in het voorjaar terugkeert naar de Lage Landen. Een onbegroeid eilandje als huisvesting, vrij van landroofdieren en met goed zicht om roofvogels tijdig op te merken. En graag visrijk water nabij. Het klinkt simpel, maar vanzelfsprekend is het niet. De sterns zijn goed op weg de klap te boven te komen van de watervervuiling in de jaren zestig en zeventig. Maar een definitief herstel van de Nederlandse populatie stagneert.

Met steun van Stern kan Vogelbescherming Nederland hier zinvol werk verrichten. Zoals op Noord-Beveland, waar we de voor Zeeland zo karakteristieke inlagen vinden. Dat zijn laaggelegen, natte, binnendijkse gebieden met grote natuurwaarden. Eén van deze inlagen heet de Oesterput. Een prachtlocatie voor visdieven, maar geschikte nestplaatsen ontbreken. Daarin is nu voorzien met de aanleg van een innovatief broedeiland op een drijvende, onderhoudsarme constructie. Dit project is in 2016 gerealiseerd door Vogelbescherming Nederland, Stichting Kustbroedvogelfonds en Stichting Het Zeeuwse Landschap. Bij succes kan deze constructie ook elders worden toegepast. Vooral bij situaties waar natuurlijke dynamiek is getemd en eilanden (te) snel begroeid raken, en daardoor ongeschikt zijn voor visdieven.

Dankzij Stern konden we in 2016 de visdieven ook elders goed van dienst zijn. In samenwerking met Natuurmonumenten zijn drie eilandjes in het Eemmeer grondig aangepakt. Van oudsher broedden hier visdieven, maar door begroeiing raakten de eilandjes ongeschikt als nestplaats. De vegetatie is nu grotendeels met wortel en al verwijderd. Op de zandige ondergrond is vervolgens een laag schelpen aangebracht. Dat oogt dus weer als een ideale nestplaats voor visdieven. De verwachtingen zijn dan ook hooggespannen.

De visdieven keren in het voorjaar van 2017 terug uit het zuiden. Keuren ze de eilandjes goed, en worden er weer kolonies gevestigd? We houden het in de gaten. Eén ding is zeker: Stern en Vogelbescherming staan gezamenlijk voor een goede aankomst op de plaats van bestemming. Thuis of op het nest.





Met dank aan Vogelbescherming Nederland.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Over dit MVO-verslag

Stern kijkt verder dan zijn winst- en verliescijfers en besteedt bewust aandacht aan de gevolgen van zijn bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu op korte én op langere termijn. Stern zoekt primair naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een direct of indirect financieel voordeel. Daarnaast wenst Stern een actief duurzaamheidsbeleid te voeren dat verder gaat dan wat wet- en regelgeving voorschrijft.

Voor het vierde jaar op rij belicht Stern het gevoerde beleid ten aanzien van MVO in het jaarrapport. Voor dit verslag heeft Stern net als vorig jaar gebruikgemaakt van de G4-richtlijnen voor Duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). Stern rapporteert in overeenstemming met de optie "Core". De bijbehorende GRI-index is opgenomen op pagina 83 e.v. van dit verslag.

In dit verslag kunt u lezen welke inspanningen Stern in 2016 op het gebied van duurzaamheid heeft verricht in relatie tot de economische, sociale en milieuaspecten en bedrijfsvoering. Dit verslag omvat de gegevens en informatie van alle businessunits van Stern. Wanneer hiervan wordt afgeweken is dit aangegeven in de tekst. Een lijst van onze bedrijven, locaties en deelnemingen vindt u op pagina 141 e.v. van dit jaarrapport. Stern hecht aan de betrouwbaarheid en volledigheid van dit verslag omdat Stern zijn stakeholders zo goed mogelijk wil informeren en betrekken bij het MVO-beleid van Stern. Bij de verzameling van basisgegevens is zo veel mogelijk aangesloten bij reguliere periodieke rapportages.

Dit maakt immers een goede vergelijking mogelijk. De gegevens hebben primair betrekking op de prestaties van Stern zelf. Waar relevant zijn gegevens van onderaannemers en leveranciers opgenomen. Alle basisgegevens zijn intern gecontroleerd en gevalideerd. De in dit verslag opgenomen onderwerpen zijn geselecteerd op basis van bovengenoemde GRI-richtlijnen, maar ook op basis van managementsystemen en de relevantie voor Stern en zijn stakeholders.

Ten opzichte van vorige jaren heeft een verdere verdieping plaatsgevonden. De nieuwe financieel directeur is binnen de Directie verantwoordelijk geworden voor het MVO-beleid. Tegelijkertijd is de scope van het MVO-beleid verbreed en verdiept. Mede aan de hand van een uitgebreide stakeholderconsultatie is de materialiteit opnieuw vastgesteld.

Stakeholderdialogoog en materialiteit

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

In de vorige drie jaren is het MVO-beleid op pragmatische leest geschoeid geweest. Teneinde verdere verbreding en verdieping tot stand te brengen en de duurzaamheidsambitie van Stern naar een volgende fase te brengen zijn de volgende stappen gezet:

- Organisatie van een kick-offsessie met de financieel directeur en de directeur CRM (operationeel verantwoordelijk voor het MVO-beleid) en een externe deskundige met als doel het huidige MVO-beleid te evalueren en de duurzaamheidsambitie opnieuw vast te stellen.
- Opstellen van een longlist met mogelijke MVO-topics aan de hand van het huidige MVO-beleid, verdere verbeteropties en een best practice-analyse van MVO-topics bij benchmarks in en buiten de automotivesector.
- Bespreking van deze longlist binnen het MVO-team van Stern in aanwezigheid van de financieel directeur.
- Organisatie van een intern stakeholderdebat. Hiervoor werd met circa twintig bij de uitvoering van het MVO-beleid betrokken personen, onder leiding van de externe deskundige, uitleg gegeven en gediscussieerd over GRI, de Stern-duurzaamheidsambitie en de longlist van MVO-topics. Naast de financieel directeur waren hier alle MVO-ambassadeurs (contactpersonen) van de business-units en directies/medewerkers van de afdelingen Procurement, HRM en CRM bij betrokken. Ook waren er meerdere technische specialisten aanwezig. Na uitleg en discussie werd de longlist met MVO-topics beoordeeld in de vorm van een rapportcijfer die het belang weergeeft dat Stern (samenvattend oordeel van alle aanwezigen) aan de betreffende MVO-topics hecht (1 -10, oplopend in importantie).

Tevens werden enkele nieuwe onderwerpen aan de longlist toegevoegd.

- De longlist met MVO-topics is vervolgens in meerdere een-op-eengesprekken met stakeholders, waaronder de klanten, importeurs, de belangenbehartigingsorganisatie BOVAG, leveranciers, opleidingsinstanties en investeerders besproken. Dit in bijzijn van de externe adviseur en/of financieel directeur en directeur CRM. Hierbij is de longlist met MVO-topics beoordeeld in de vorm van een rapportcijfer dat het belang weergeeft van het betreffende MVO-topic voor Stern naar de mening van de geïnterviewde stakeholders (1 -10, oplopend in importantie).
- Als laatste actie zijn alle uitkomsten van de externe gesprekken met stakeholders samengevat in een totaal-scorelijst per MVO-topic en is het gewogen gemiddelde van alle scores berekend. Deze scores zijn vergeleken met de score van het interne stakeholderdebat. Aan de hand van deze complete analyse en twee waarderingsmethoden hebben we uiteindelijk de materiële topics vastgesteld, waarbij topics die binnen dezelfde categorie vallen en waarvoor de score-uitkomsten in elkaars verlengde liggen zijn samengevoegd. Dit om de duidelijkheid te bevorderen en een overzichtelijk aantal materiële MVO-topics tot stand te brengen.

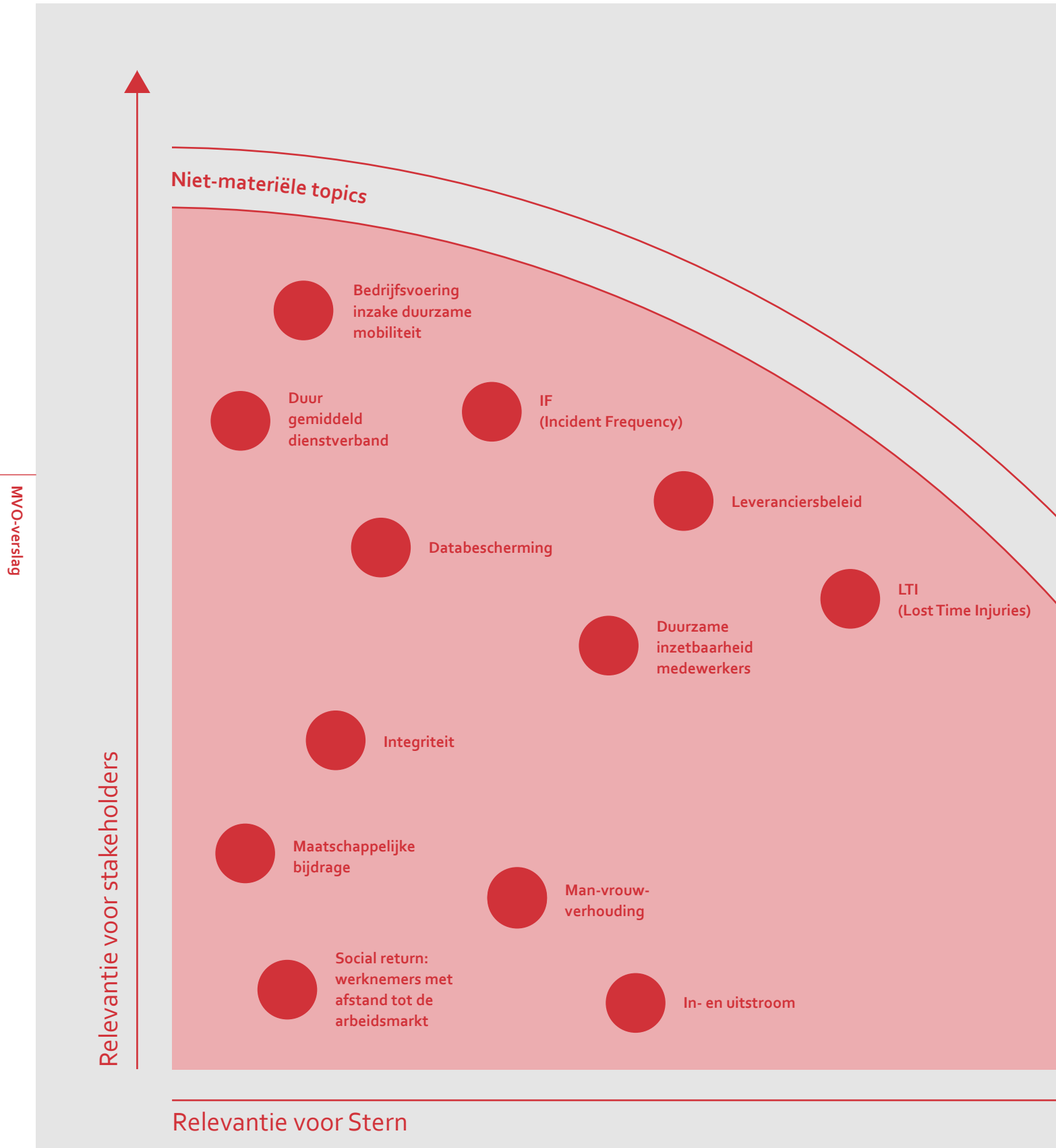
Het resultaat hiervan is in een materialiteitsmatrix samengevat, die op pagina 64 is afgebeeld.

Hierbij is een indeling gemaakt in:

- materiële topics;
- niet-materiële topics.



Materialiteitsmatrix



Materiële topics



Leeftijdsopbouw
personeel



Ziekteverzuim-
beheersing



Afval- en
grondstoffenmanagement



Aantrekkelijke
werkgever



Medewerkers-
tevredenheid



Aantal
leerlingen



Training en
opleiding



Klanttevredenheid

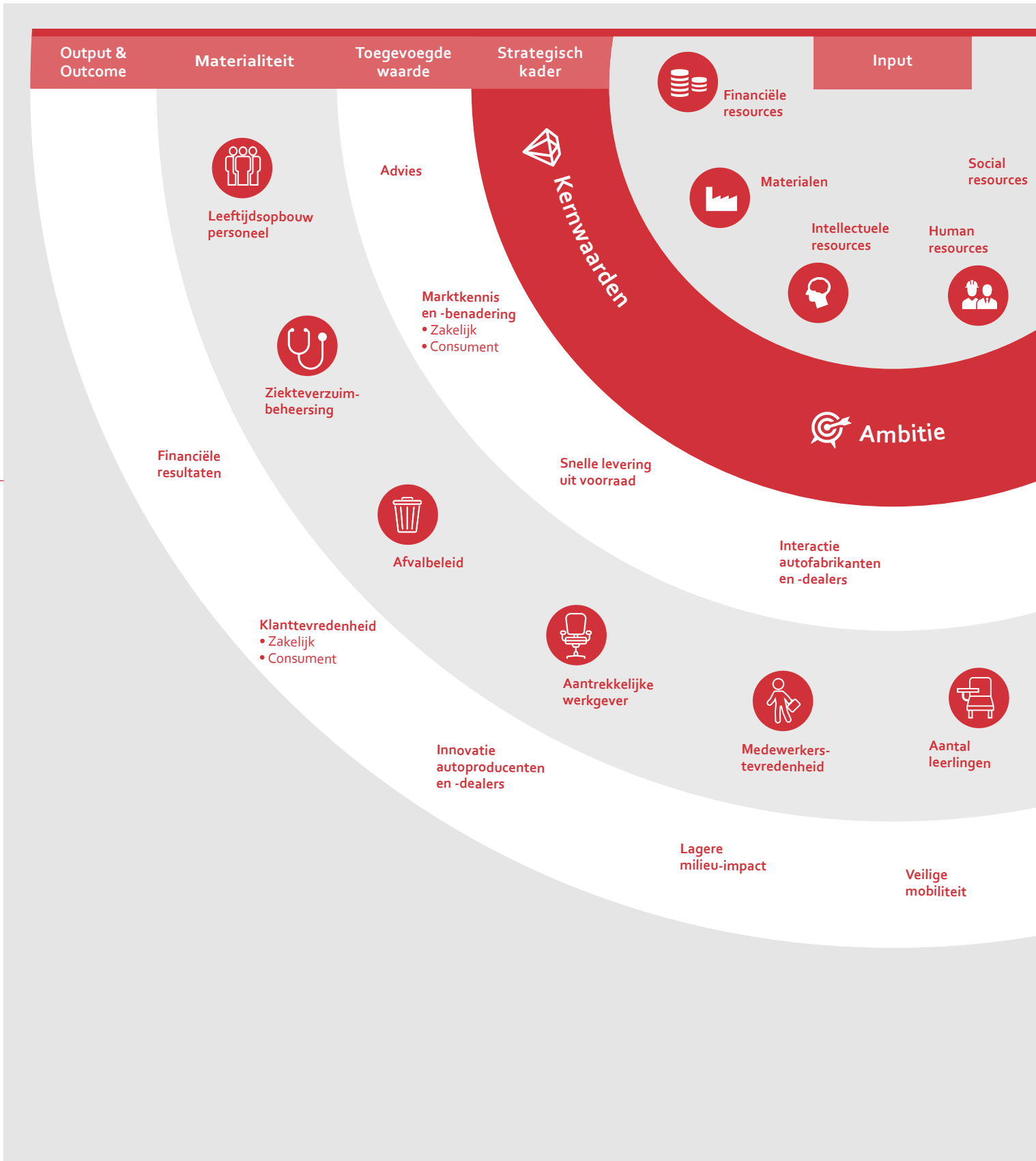


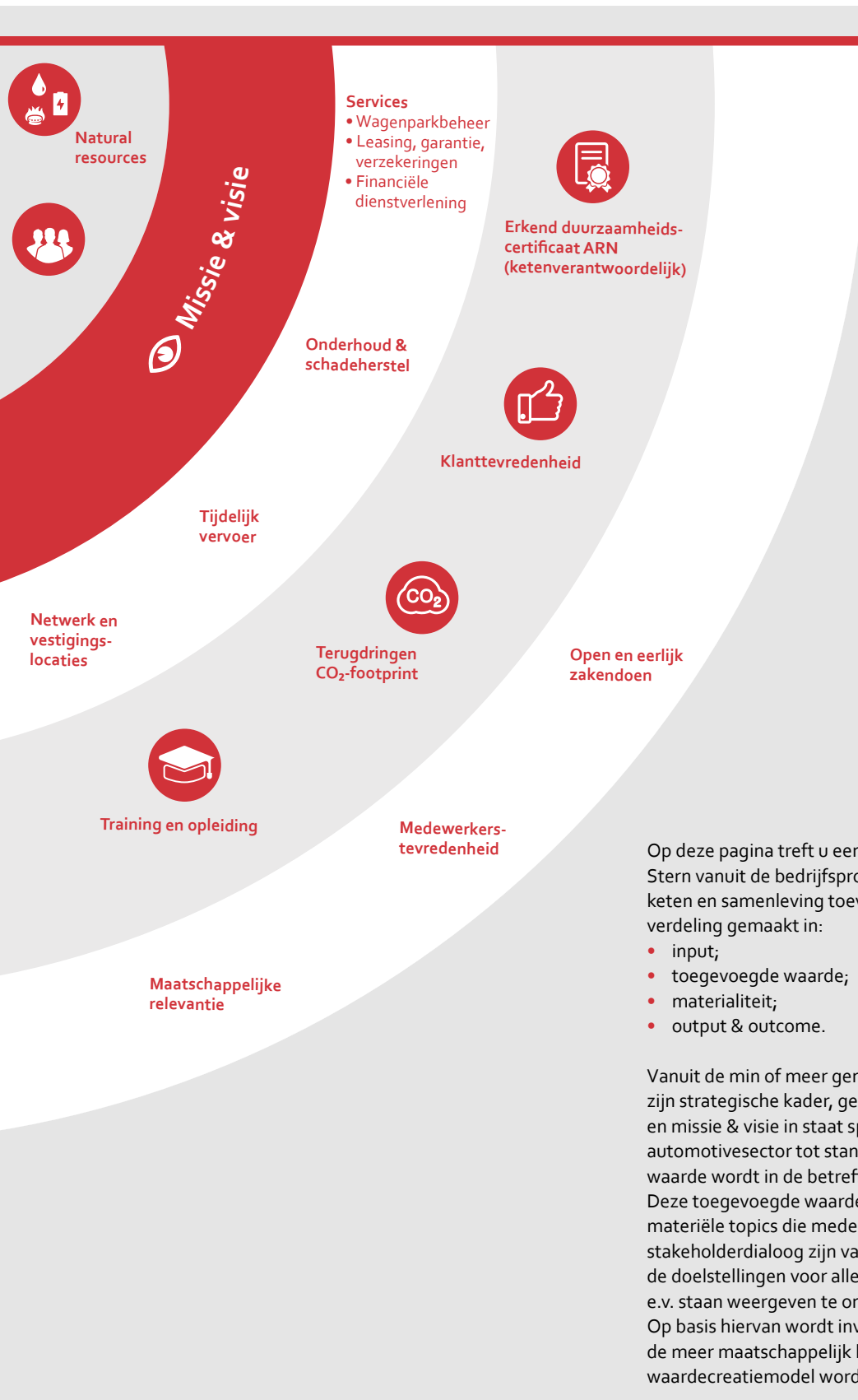
Terugdringen
CO₂-footprint



Erkend
Duurzaam
certificaat ARN

Waardecreatie





Op deze pagina treft u een overzicht aan van de waarde die Stern vanuit de bedrijfsprocessen, de positie in de bedrijfsketen en samenleving toevoegt. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt in:

- input;
- toegevoegde waarde;
- materialiteit;
- output & outcome.

Vanuit de min of meer generieke bedrijfsinput is Stern vanuit zijn strategische kader, gebaseerd op kernwaarden, ambitie en missie & visie in staat specifieke toegevoegde waarde in de automotivesector tot stand te brengen. Deze toegevoegde waarde wordt in de betreffende "ring" duidelijk gemaakt. Deze toegevoegde waarde heeft ook betrekking op de materiële topics die mede aan de hand van de gevoerde stakeholderdialoog zijn vastgesteld. Dit maakt het mogelijk de doelstellingen voor alle materiële topics die op pagina 68 e.v. staan weergegeven te ondersteunen en haalbaar te maken. Op basis hiervan wordt invulling gegeven aan de output en de meer maatschappelijk bepaalde outcome, zoals in het waardecreatiemodel wordt weergegeven.

Doelstellingen en toelichting materiële topics



Afval- en grondstofmanagement (milieu)



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, duurzaamheidsambassadeurs, vestigingsmanagement, afvalmanagementpartner.



Managementaanpak

Elk kwartaal vindt er een duurzaamheidsoverleg plaats, waarin één duurzaamheidsambassadeur per bedrijfs-onderdeel, onder begeleiding van een externe afvalmanagementpartner, ervaringen en kennis deelt en waarin concrete businesscases worden bepaald en gevolgd. Continu wordt bijgestuurd om, ook bij veranderende interne en externe factoren, de zorgvuldige omgang met ons leefmilieu te waarborgen en afvalkosten te beheersen. Door het afvalbeleid blijven de milieuprestaties verbeteren en zijn de afvalkosten beheersbaar en inzichtelijk. Deze overleggen dragen bij aan continue focus op afvalmanagement en resulteren in het snel doorvoeren van verbeteringen. Het management ontvangt ieder kwartaal een rapportage, een geïntegreerde rapportage wordt ieder halfjaar met de Directie besproken. In 2017 zal met leveranciers worden gezocht naar mogelijkheden om afvalstromen terug te dringen die direct gerelateerd zijn aan hun leveringen aan Stern-bedrijven.



Doel, KPI of beschrijving

- Hoeveelheid restafval (kg) per monteur verlagen
- Recyclepercentage optimaliseren
- Totale hoeveelheid afval terugdringen door meer aandacht voor het ontstaan van afval in de keten (circulaire economie)



Materialiteit

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



Toelichting resultaat

Er is afgelopen jaar wederom voortgang geboekt in de afvalprestatie-indicatoren. Het scheidingspercentage is, zowel bij SternSchade als bij de Dealergroep Stern, verder toegenomen tot respectievelijk 74% en 81%. De doelstelling van de hoeveelheid restafval per monteur is bij Dealergroep Stern ruimschoots behaald. Bij SternSchade is de hoeveelheid restafval per monteur afgenomen, maar is de doelstelling niet behaald. De afvalkosten per monteur lieten een stijging zien. Dit is deels verklaarbaar door de groei in de business. De toegenomen verkopen en meer werkplaatsbezoeken hebben ook in 2016 geleid tot hogere afvalvolumes en hogere kosten.

In 2016 is veel aandacht besteed aan het gedrag van medewerkers met betrekking tot afval. In alle werkplaatsen zijn instructieborden aangebracht en afvalcontainers zijn voorzien van stickers waarop de afvalstroom duidelijk is vermeld. De eerste metingen tonen aan dat er door dit "Communicatie @ werkplaats"-project een extra toename van afvalscheiding is gerealiseerd. Zo is bijvoorbeeld de aanwezigheid van folie en karton in het restafval van 6% naar 3% gedaald.

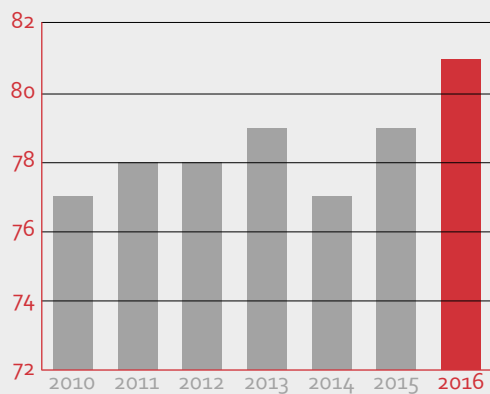


Topicspecifieke disclosure

Afvalprestatie-indicatoren 2017	Huidige situatie	Doelstelling 2016	Doelstelling 2017	Vershil (doel t.o.v. huidig)
Schadeherstel				
Hoeveelheid restafval (kg) per monteur	655	650	650	(1%)
Recyclepercentage	74%	72%	74%	0%
Dealerbedrijven				
Hoeveelheid restafval (kg) per monteur	878	890	860	(2%)
Recyclepercentage	81%	80%	81%	0%

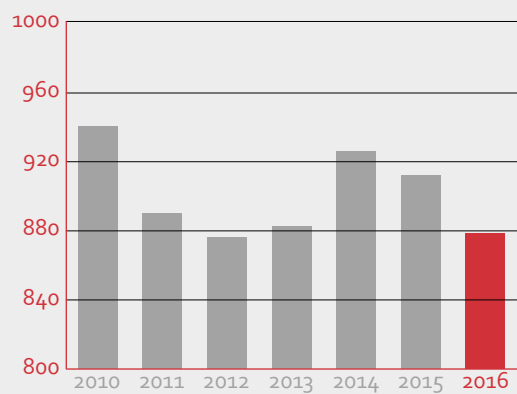
Afvalscheiding Dealergroep Stern

In %



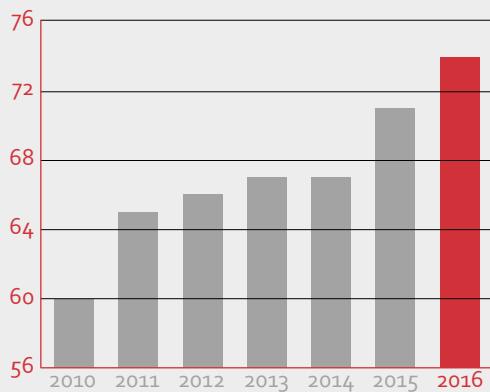
Restafval per monteur Dealergroep Stern

In kilo's



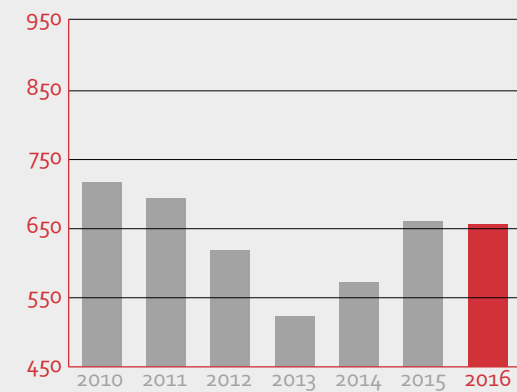
Afvalscheiding SternSchade

In %



Restafval per monteur SternSchade

In kilo's





Terugdringen CO₂-footprint (milieu)



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, duurzaamheidsambassadeurs en energiemanagementpartner.



Managementaanpak

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



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.



Materialiteit

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



Toelichting resultaat

In 2016 heeft de Stern Groep 6% minder elektriciteit verbruikt dan in 2015. Ondanks een toename van het aantal elektrameters is het gemiddelde verbruik per meter in deze periode afgenomen. Het absolute gasverbruik is in 2016 licht toegenomen ten opzichte van 2015. Indien het gasverbruik echter wordt gecorrigeerd voor het verschil in buitentemperatuur tussen beide jaren, wordt ook hier een kleine afname van het verbruik gemeten. De verbruikscijfers van 2016 laten zien dat de inspanningen die Stern verricht op het gebied van energiemanagement zich uitbetalen in een lager energieverbruik en daardoor een lagere CO₂-uitstoot. Bij de priorisering van de gebouwgebonden maatregelen zijn zowel quick wins benut, zoals het optimaliseren van klimaat- en persluchtinstallaties, als structurele maatregelen getroffen, zoals het vervangen van verlichting door T5/led en het plaatsen van bewegingsdetectoren. Ook zijn er gebruiksgebonden maatregelen getroffen, waaronder het inzetten van de zogenaamde "painttrotter" in het schadeherstelproces als alternatief voor de traditionele spuitcabine en het verbeteren van het periodieke onderhoud van installaties. Naast de maatregelen die zijn gericht op de reductie van het energieverbruik blijft Stern zich ook inzetten voor een duurzamere energiehuishouding. Het wagenpark wordt bij voorkeur vervangen door elektrische en hybride auto's en op de vestiging aan de Burg. Stramanweg zullen in 2017 zonnepanelen worden geplaatst.

Ook op het gebied van energiemonitoring zijn weer verschillende stappen gezet in 2016. Zo heeft op meerdere vestigingen een energie-audit plaatsgevonden waarbij energieprofielen en -balansen zijn vastgesteld en alle verbeterpunten met betrekking tot energiebesparing zijn geïnventariseerd. Naast het vergroten van het inzicht in het energieverbruik is door middel van het plaatsen van tussenmeters in wasstraten ook het waterverbruik beter in kaart gebracht. Daarnaast wordt op verschillende vestigingen ook de binnentemperatuur gemeten, zodat klimaatinstallaties nog nauwkeuriger kunnen worden ingeregeld.

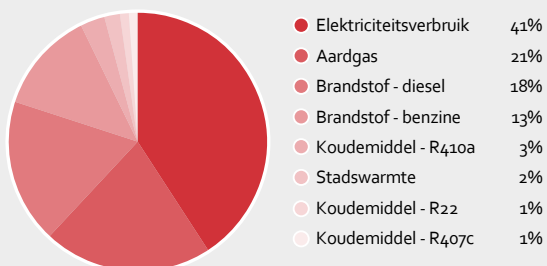


Topicspecifieke disclosure

CO₂-footprint

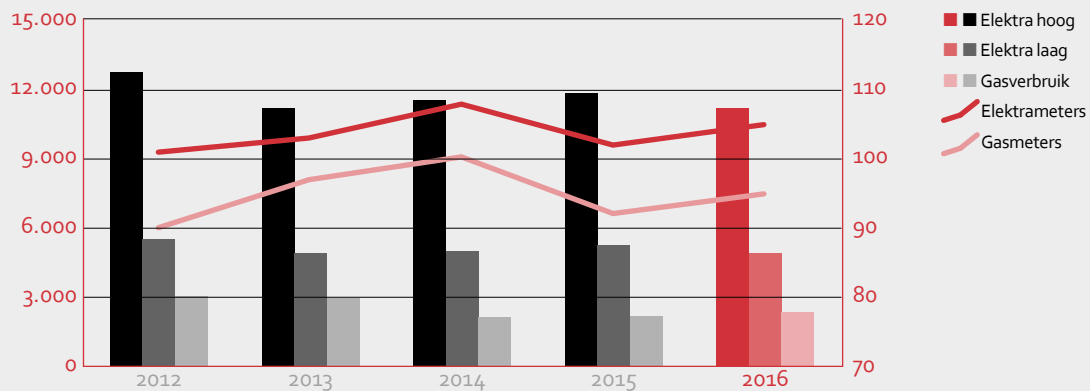
Scope 1 & 2

2016



Energieverbruik Stern

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





Erkend Duurzaam-certificering (milieu)



Omschrijving

Sinds 2009 kunnen autobedrijven een Erkend Duurzaam-certificaat verkrijgen wanneer zij aantoonbaar duurzaamheid en MVO in hun bedrijfsvoering hebben doorgevoerd. De organisatie van Erkend Duurzaam ligt bij het Instituut voor Duurzame Mobiliteit (IvDM), dat namens de stakeholders BOVAG, RAI Vereniging, FOCWA Schadeherstel en STIBA het Erkend Duurzaam-programma uitvoert. De onafhankelijke beoordeling is in handen van ARN, het Nederlandse expertisecentrum voor recycling in de mobiliteitsbranche. In de Erkend Duurzaam-scan worden zes thema's beoordeeld: bedrijfsvoering, communicatie, inkoop, personeel, financiën en verkoop. Deze thema's zijn onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering, waar zij invloed hebben op mensen binnen en buiten de onderneming, op het (leef)milieu en op economische effecten van de goederen en diensten die worden geleverd. Het certificaat Erkend Duurzaam is in de loop der jaren uitgegroeid tot hét duurzaamheidskeurmerk van de branche.



Boundary

Directie, Groepsraad, duurzaamheidsambassadeurs en vestigingsmanagement.



Managementaanpak

De Erkend Duurzaam-certificering wordt centraal door Stern Facilitair gecoördineerd en gemonitord. In iedere cluster bereidt de duurzaamheidsambassadeur de certificering voor en begeleidt de audits. De resultaten en aanbevelingen worden besproken door het management. Waarnodig worden verbeterplannen opgesteld en uitgevoerd.



Doel, KPI of beschrijving

Iedere Sternvestiging beschikt over een Erkend Duurzaam-certificaat.

Grote vestigingen behalen een Erkend Duurzaam Plus-certificaat inclusief EED-module, waarmee bedrijven aantonen te voldoen aan de European Energy Directive (EED).



Materialiteit

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



Toelichting resultaat

Alle Stern-vestigingen zijn Erkend Duurzaam-gecertificeerd tot en met 31 oktober 2017. In 2016 zijn versneld elf grote vestigingen opnieuw geauditeerd en hebben een Erkend Duurzaam Plus-certificaat inclusief EED-module behaald. Voor 30 juni 2017 zullen nog eens 32 grote vestigingen dit uitgebreidere certificeringstraject hebben doorlopen. Hiermee voldoet Stern aan de European Energy Directive.





Klanttevredenheid (economisch)



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, vestigingsmanagement, importeurs en klanten.



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 bedrijfsonderdeel teneinde te achterhalen hoe we de tevredenheid van de betreffende klant alsnog kunnen verbeteren.



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.



Materialiteit

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



Toelichting resultaat

Door de verschillende merken die door Dealergroep Stern worden gevoerd en door de verscheidenheid aan producten en diensten verschilden in 2016 de gehanteerde methodieken om klanttevredenheid te meten. Over 2016 rapporteert Stern om die reden de resultaten per bedrijf.



Topicspecifieke disclosure

Bedrijfsnaam	Rapportcijfer 2016	Type (aantal)	Gemeten door onafhankelijke derde
SternRent	9,0	Review (870)	✓
SternPoint	8,9	Review (486)	✓
SternLease ¹	–	Review (–)	✓
Stern Auto	9,0	Review (477)	✓
Arend Auto	8,8	Review (1.758)	✓
Ardea Auto ²	★★★★★	Review (1.600)	
Heron Auto	9,1	Enquête (397)	
Havik Auto	9,2	Enquête (474)	
Durmi Auto	9,3	Enquête (395)	
Svala Auto ³	–	–	
Vireo Auto	8,5	Enquête (1.628)	✓
Jager Auto ³	–	–	

¹ SternLease is eind 2016 gestart met het structureel meten van klanttevredenheid, de aantallen zijn nog te klein om een reëel beeld te geven.

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

³ De meetmethode van klanttevredenheid wijkt sterk af van de overige bedrijven en wordt uitgevoerd in opdracht van de importeurs van de gevoerde merken.



Medewerkerstevredenheid (sociaal)



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, Stern HRM en leidinggevenden.



Managementaanpak

Stern maakt een transitie van een traditionele dealerholding naar een moderne onderneming. Dit heeft begin 2016 geleid tot het aanstellen van een directeur HRM en later in het jaar tot de integratie van bestaande decentrale personeelsafdelingen. In 2017 krijgt deze beweging een vervolg door het verder harmoniseren en professionaliseren van het gevoerde personeelsbeleid. De uitvoering van een medewerkerstevredenheids-enquête maakt deel uit van de beoogde vervolgstappen. De resultaten zullen worden ingezet om het gevoerde beleid te toetsen en waar nodig bij te stellen.



Doel, KPI of beschrijving

Stern bereidt in 2017 in samenwerking met een externe specialist de uitvoering voor van een medewerkers-tevredenheidsonderzoek dat in 2018 zal plaatshebben.



Materialiteit

Een tevreden medewerker zal Stern minder snel vrijwillig verlaten. Ook medewerkersbetrokkenheid, de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij hun werk én Stern, is belangrijk. Enthousiaste en loyale medewerkers vormen het vliegwiel voor onze organisatie. Zij stralen hun bevoegenheid uit richting onze klanten, wat de relatie ten goede komt en aantoonbaar zorgt voor een hogere klantloyaliteit. Medewerkerstevredenheid en -loyaliteit meten zorgt ervoor dat we in kaart brengen hoe onze medewerkers in hun vel zitten, hetgeen vervolgens het startpunt vormt om vanuit te gaan verbeteren.



Toelichting resultaat

Stern heeft de afgelopen jaren weliswaar geen onderzoek gedaan naar de tevredenheid van zijn medewerkers, het geluk van medewerkers staat in zijn bedrijfsvoering wel degelijk voorop. Een goed voorbeeld is het gestarte pilotprogramma "Grip op de toekomst" dat in 2016 bij SternSchade is ingezet, waarin naast aandacht voor vitaliteit en ziektepreventie ook training aan leidinggevenden wordt gegeven over het in gesprek zijn en blijven met hun medewerkers. De medewerker wordt gevraagd om input over zijn werkzaamheden (werktempo en -hoeveelheid), ideeën die leven op de werkvloer, relatie met collega's en leidinggevenden en de bedrijfscultuur. De resultaten van het programma zijn inzichtelijk via een dashboard. In 2016 is Stern breed gestart met het structureel voeren van exitgesprekken met medewerkers die Stern verlaten, teneinde lering te kunnen trekken uit hun feedback en op basis daarvan het beleid aan te passen.



Aantrekkelijke werkgever (sociaal)



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, Stern HRM en leidinggevenden.



Managementaanpak

De harmonisatie en verdere professionalisering van HRM zullen in 2017 leiden tot een onderzoek naar de reputatie van Stern in de arbeidsmarkt. Op basis van deze nulmeting zal vervolgens een doelstelling voor 2018 worden bepaald. Het streven is om in de automotivebranche favoriet te worden.



Doel, KPI of beschrijving

Stern streeft naar een gemiddeld verzuimpercentage dat lager is dan het gemiddelde verzuimpercentage in de branche (jaarlijks gepubliceerd door branchevereniging BOVAG in april). Speciale aandacht is er voor het lange ziekteverzuim. Over 2017 zal Stern ook het aantal ziektedagen rapporteren.



Materialiteit

Het aantrekken van de beste talenten is voor Stern van groot belang om de komende jaren succesvol te kunnen zijn. In deze tijd van snel wisselende marktomstandigheden en flexibeler dienstverbanden is het zijn van een aantrekkelijke werkgever belangrijker dan ooit. Talenten hebben immers veel keuze bij het vinden van de juiste werkgever. Stern wil door meer openheid en bekendheid onder een groeiende groep talenten zijn kansen vergroten.



Toelichting resultaat

In 2016 is de website werkenbijstern.nl uitgebreid om een beter beeld te geven van de onderneming en de vacante posities.

"Met passie en inzet werken aan permanent verbeteren van nieuwe en bestaande applicaties."

Jan-Jasper Versloot
Applicatiebeheerder,
Stern ICT





Aantal leerlingen (sociaal)



Omschrijving

Het aantal leerlingen dat binnen Stern-bedrijven actief is.



Boundary

Directie, Groepsraad, Stern HRM en leidinggevenden.



Doel, KPI of beschrijving

De harmonisatie en verdere professionalisering van HRM zullen in 2017 leiden tot een betrouwbaar inzicht in het aantal leerlingen dat binnen Stern actief is. Op basis van deze nulmeting zal vervolgens een doelstelling voor 2018 worden bepaald.



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 plaats aan leerlingen die een Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL)-opleiding volgen. Zij hebben een betaalde baan bij Stern als erkend leerbedrijf en gaan één dag per week naar school.



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 gemeente werken aan een blijvend betere aansluiting tussen de opleidingen en de arbeidsmarkt in de automotivesector. Stern zal in 2017 onderzoeken of soortgelijke initiatieven kunnen worden opgezet in de regio Utrecht/ Den Haag/Rotterdam. Tevens is in 2016 samenwerking gezocht met IVA Business School voor het aantrekken van jonge mbo'ers of hbo'ers voor commerciële functies.



"Stern is loyaal en zorgt voor goede opleidingen en werksfeer."

Rosa ter Steege
Autotechnicus,
Svala Auto



Training en opleiding (sociaal)



Omschrijving

De mate waarin Stern investeert in zijn personeel.



Boundary

Directie, Groepsraad, Stern HRM en leidinggevenden.



Managementaanpak

Organisaties overleven, of niet. Dat hangt af van de mate waarin organisaties 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 bedoeld om de productkennis op peil te houden, op te halen of te verdiepen worden door importeurs geïnitieerd en op gezette tijden door medewerkers van Dealergroep Stern gevolgd. Ook e-learningmodules worden ingezet om verkoopadviseurs te trainen. Daarnaast worden opleidingen aangeboden voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.



Doel, KPI of beschrijving

Het gemiddeld aantal opleidingsdagen per medewerker in een jaar. In 2017 zal een nulmeting plaatsvinden. Op basis van deze nulmeting zal vervolgens een doelstelling voor 2018 worden bepaald.



Materialiteit

De markt "dwingt" Stern om voortdurend te leren. Verwachtingen van klanten veranderen snel, evenals hun gedrag. Ook de producten die Stern voert ontwikkelen in rap tempo. Training 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 de medewerkers.



Toelichting resultaat

Stern stelt zich ten doel in 2017 de investering die het doet in de training en opleiding van zijn personeel in kaart te brengen, evenals het aantal dagen dat medewerkers hieraan besteden. Hierbij zullen wij een verdeling aanbrengen in vakinhoudelijke trainingen, persoonlijke ontwikkeling en leiderschapstrainingen.

"Ik volg actief cursussen, bijvoorbeeld over de nieuwste ontwikkelingen bij Mercedes-Benz."

Remy Spits Warnars
Schadehersteller,
SternSchade





Leeftijdsopbouw personeel (sociaal)



Omschrijving

Stern streeft een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeel na.



Boundary

Directie, Groepsraad, Stern HRM en leidinggevenden.



Managementaanpak

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



Doel, KPI of beschrijving

Jaarlijks de gemiddelde leeftijd verlagen met één jaar.



Materialiteit

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



Toelichting resultaat

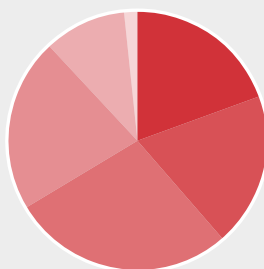
Het aantal medewerkers jonger dan 30 jaar is in 2016 gestegen met ruim 7% ten opzichte van een jaar eerder, terwijl het aandeel medewerkers van 30-49 jaar licht is gedaald. Het aantal medewerkers ouder dan 50 jaar is daarentegen gestegen met 8%, wat resulteert in een gemiddelde leeftijd in 2016 van 42,2 jaar, een lichte stijging ten opzichte van 2015 (41,9 jaar). Toch handhaaft Stern zijn doelstelling en streeft het in 2017 opnieuw naar een verlaging van de gemiddelde leeftijd met één jaar.



Topic specifieke disclosure

Leeftijdsopbouw personeel

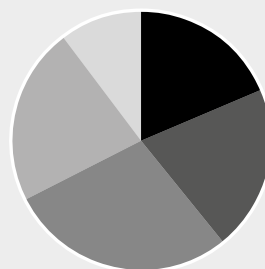
2016



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

Totaal: 2.262
Gemiddelde leeftijd: 42,2

2015



< 30 jaar:	409	18,8%
30-39 jaar:	444	20,4%
40-49 jaar:	622	28,6%
50-59 jaar:	484	22,2%
60-69 jaar:	218	10,0%

Totaal: 2.177
Gemiddelde leeftijd: 41,9



Ziekteverzuimbeheersing (sociaal)



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, Stern HRM en leidinggevenden.



Managementaanpak

Stern streeft naar een vitale en gezonde organisatie, waarbinnen medewerkers prettig en op een gezonde wijze kunnen werken. Als gevolg van de Wet verbetering Poortwachter heeft Stern extra aandacht voor het verzuimbeleid, met als doel 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 casemanager (HR) de lead in het volgen van het verzuim en het voldoen aan alle verplichtingen inzake Wet verbetering Poortwachter. Het ziekteverzuim is ieder kwartaal onderwerp van gesprek in de Groepsraad.



Doel, KPI of beschrijving

Stern streeft naar een gemiddeld verzuimpercentage dat lager is dan het gemiddelde verzuimpercentage in de branche (jaarlijks gepubliceerd door branchevereniging BOVAG in april). Speciale aandacht is er voor het lange ziekteverzuim.



Materialiteit

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



Toelichting resultaat

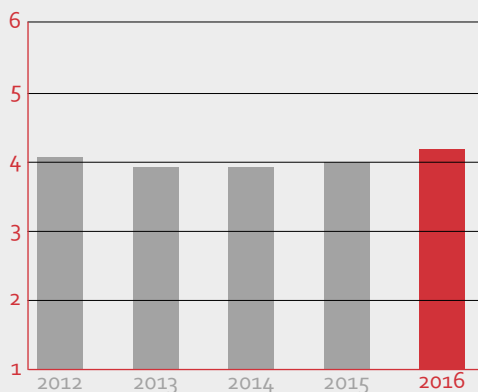
Het ziekteverzuim nam in 2016 licht toe tot 4,2% (2015: 4,0%) en blijft daarmee boven het landelijk branchegemiddelde van 3,8% (bron: BOVAG, per 12 april 2016). Het ziekteverzuim van 4,2% over 2016 is opgebouwd uit kort (0,8%), middellang (0,7%) en lang verzuim (2,7%). In vergelijking met een jaar eerder is het korte verzuim gelijk gebleven en het middellange en lange verzuim gestegen met elk 0,1%. De extra aandacht die in 2016 wederom is besteed aan het terugdringen van het (middel)lange verzuim heeft nog niet geleid tot een structurele afname. In het vierde kwartaal 2016 zijn wij begonnen met een pilotprogramma "Grip op de toekomst" bij SternSchade. Aandacht voor vitaliteit en preventie spelen daarin een belangrijke rol. Leidinggevenden worden verder getraind in het in gesprek zijn en blijven met de medewerker. Wij zullen in de loop van 2017 evalueren en bij succes wordt dit programma bij ander Stern-bedrijven voortgezet.



Topicspecifieke disclosure

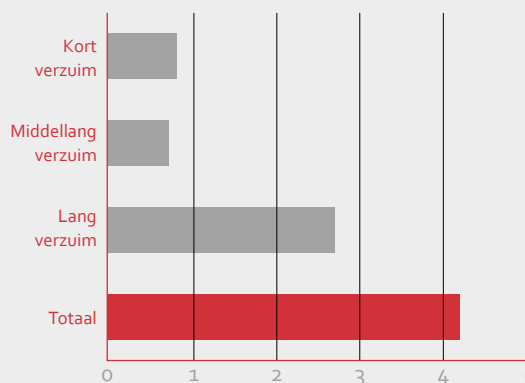
Ziekteverzuim

In %



Ziekteverzuim 2016 naar type

In %



Overzicht niet-materiële topics

Niet-materiële topics	Beleidsdoelstellingen en acties																
Bedrijfsvoering inzake duurzame mobiliteit	<p>SternRent heeft in 2016 opnieuw zijn verhuurpark verder weten te vergroenen. De gemiddelde CO₂-uitstoot van de personenauto's in het verhuurpark daalde onder de 110 gram per kilometer. Het aantal voertuigen dat 131 gram of meer CO₂-uitstoot veroorzaakt per kilometer daalde van 19% in 2015 naar nog slechts 15% in 2016.</p> <p><i>Vergroening Stern-wagenpark</i> CO₂-uitstoot in gram per kilometer</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="531 645 981 974"> <p>2016</p> <table border="1"> <tr><td>< 105</td><td>50%</td></tr> <tr><td>106 – 130</td><td>35%</td></tr> <tr><td>131 – 180</td><td>10%</td></tr> <tr><td>181 – 200</td><td>5%</td></tr> </table> </div> <div data-bbox="997 645 1461 974"> <p>2015</p> <table border="1"> <tr><td>< 105</td><td>51%</td></tr> <tr><td>106 – 130</td><td>30%</td></tr> <tr><td>131 – 180</td><td>12%</td></tr> <tr><td>181 – 200</td><td>7%</td></tr> </table> </div> </div>	< 105	50%	106 – 130	35%	131 – 180	10%	181 – 200	5%	< 105	51%	106 – 130	30%	131 – 180	12%	181 – 200	7%
< 105	50%																
106 – 130	35%																
131 – 180	10%																
181 – 200	5%																
< 105	51%																
106 – 130	30%																
131 – 180	12%																
181 – 200	7%																
	<p>Sinds 2014 vindt de distributie van merkonderdelen gebundeld plaats door SternLogistiek, wat heeft geleid tot een milieuvoordeel en een indirect financieel voordeel. Vóór de integratie verzorgde ieder bedrijf zijn eigen onderdelenlogistiek. Daarbij werden 33 bedrijfswagens ingezet die samen 8.100 km per dag aflegden van en naar 550 afleveradressen. In 2016 verzorgde SternLogistiek met 24 voertuigen de leveringen op 1.600 adressen (2015: 1.100) en werd dagelijks 6.300 kilometer (2015: 6.000) afgelegd. Ook alle andere interne transporten zijn door SternLogistiek volledig geïntegreerd. De laatste maanden van 2016 is hard gewerkt aan verdere integratie en samenwerking met de diverse externe partijen, waaronder importeurs, om de hoeveelheid merkonderdelen uit te breiden en een hogere servicegraad voor de afnemers te realiseren in termen van volledigheid en leverfrequentie.</p>																
Duur gemiddeld dienstverband	De duur van het gemiddelde dienstverband bij Stern lag eind 2016 op 11,7 jaar en is daarmee nauwelijks veranderd ten opzichte van 2015 (11,9 jaar). De arbeidsmobiliteit zit doorgaans 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.																
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 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. Het aantal ernstige bedrijfsongevallen (eigen medewerkers en derden) was in 2016 nihil.																

Databescherming	<p>Stern verwerkt persoonsgegevens als bedoeld in de Wet bescherming persoonsgegevens en beschouwt goede databescherming als randvoorwaarde voor een succesvolle bedrijfsvoering. Stern heeft reeds de nodige beveiligingsmaatregelen getroffen om de privacy van de persoonsgegevens te waarborgen en heeft de aandacht voor dit onderwerp de afgelopen jaren reeds geïntensiveerd. Stern streeft onder andere naar een situatie waarin geen datalekken plaatsvinden. In 2017 zal Stern hiertoe enkele aanvullende beveiligingsmaatregelen treffen. Zo zal mobiel device management worden geïmplementeerd inclusief virusscanner op mobiele telefoons en tablets, worden de harde schijven van alle laptops voorzien van data-encryptie en zal een beleidsdocument worden opgesteld met betrekking tot dataclassificatie, rechten en plichten. Tevens zal een intern databeschermingsprogramma worden opgesteld, dat een bewustwordingscampagne zal bevatten rond de rol en verantwoordelijkheid van medewerkers met betrekking tot het verwerken van persoonsgegevens. Uiteraard zal Stern ervoor zorgdragen dat zijn bedrijfsvoering per 25 mei 2018 in overeenstemming is met de Europese privacyverordening (Algemene verordening gegevensbescherming).</p>
Leveranciersbeleid/Supplier Code of Conduct	<p>Stern streeft langdurige samenwerking met leveranciers na. Alleen dan kunnen processen zodanig op elkaar worden afgestemd dat naast volumevoordeel ook efficiëntievoordelen kunnen worden bereikt. Dat vraagt om intensieve samenwerking waarin de voortgang regelmatig en kritisch wordt gevolgd. Prettig zakendoen en open communicatie gelden daarbij als uitgangspunt. Op basis van de rapportage van vorig jaar gaf Stern in 2016 het MVO-beleid in de samenwerking met zijn toeleveranciers verder vorm. In de keuze voor het verlengen van overeenkomsten met leveranciers is een herkenbaar MVO-beleid nadrukkelijk meegewogen. Zo werd voor het wassen van alle bedrijfskleding en poetsdoeken een nieuwe meerjarige overeenkomst gesloten waarbij gekozen is voor een wasserij die wast zonder water. Een innovatieve techniek waarbij wordt gewassen met vloeibare koolstofdioxide is goed voor de levensduur van de kleding, de gezondheid van werknemers én voor het milieu.</p> <p>In nauw overleg met het schoonmaakbedrijf waar Stern mee samenwerkt werden waar mogelijk medewerkers ingezet die zo dicht mogelijk bij hun werk wonen om de vervoerskilometers naar het werk terug te brengen. Steeds vaker maken externe leveranciers gebruik van het netwerk van SternLogistiek waardoor een reductie van gereden kilometers en uitstoot plaatsvindt.</p> <p>Ook in 2017 zal Stern duurzaamheidsaspecten blijven meewegen in de besluitvorming over de aanschaf van producten en goederen en bij het aangaan van samenwerkingsverbanden met leveranciers en dienstverleners. Voortdurend zal er een goede afweging gemaakt worden tussen de TCO (total cost of ownership, oftewel de economische aspecten) en de MVO-waarde van de aangekochte goederen of diensten. Duurzaamheid en kosten(besparing) blijven voor Stern de belangrijkste ingrediënten voor een verantwoorde leverancierskeuze.</p>
Duurzame inzetbaarheid medewerkers	<p>Duurzame inzetbaarheid is noodzakelijk bij een krappere wordende arbeidsmarkt, de noodzaak van arbeidsparticipatie en de flexibele vraag naar arbeid. Langdurig en veelvuldig verzuim is 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 de medewerker in gesprek gaan en samen een passende oplossing vinden. Tevens willen wij bij duurzame inzetbaarheid inzetten op het benutten van het aanwezige talent bij Stern. Duurzame inzetbaarheid bevordert tevens de wendbaarheid van onze organisatie.</p>

Niet-materiële topics**Beleidsdoelstellingen en acties**

Integriteit	<p>Stern kent sinds 2005 een algemene gedragscode die is gebaseerd op tien stelregels die zijn terug te vinden op de website van Stern. Naast de gedragscode beschikt Stern over een klokkenluidersregeling die alle medewerkers en overige betrokkenen de mogelijkheid biedt overtredingen van de gedragscode vertrouwelijk te melden. In 2016 zijn opnieuw geen overtredingen van de gedragscode gemeld.</p> <p>Stern vindt het belangrijk een zo volledig mogelijk beeld te geven van zijn organisatie en zijn handelen. Daarom verstrekt Stern in zijn jaarrapport naast de jaarcijfers ieder jaar veel extra informatie over het gevoerde beleid en bepaalde thema's. Aanvullend op de informatie in dit jaarrapport 2015 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.</p>
Maatschappelijke bijdrage	<p>Opnieuw doneerde Stern in 2016 € 40.000 aan Vogelbescherming Nederland voor specifieke projecten die bijdragen aan verbetering van de leefomgeving van sterns in Nederland. In navolging van een succesvolle pilot in 2015 zijn tijdens de Nationale Vogelweek (mei 2016) vogelexcursies georganiseerd voor klanten van zes vestigingen.</p>
Social return: werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt	<p>In 2017 zal Stern het aantal werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt gedetailleerd in kaart brengen, evenals de werkzaamheden en de omstandigheden waaronder zij hun werk verrichten. Op basis van deze inventarisatie zullen vacatures worden geoormerkt waarvoor Stern bij gebleken gelijke geschiktheid de voorkeur zal geven aan een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt.</p>
Man-vrouwverhouding	<p>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 ligt ultimo 2016 op 11% vrouwelijke tegenover 89% mannelijke medewerkers, ten opzichte van 13,5% resp. 86,5% in 2015.</p>
In- en uitstroom	<p>De verdere professionalisering van HRM zal zich richten op de procesoptimalisatie van instroom van (nieuwe) medewerkers, de doorstroom van medewerkers (ontwikkeling) en het uitstroomproces (het vertrek van medewerkers). Het personeelsverloop (de uitstroom in fte afgezet tegen de bezetting in fte) was zowel in 2016 als in 2015 gemiddeld 1,2% per maand. In 2017 zal meer aandacht worden gegeven aan mogelijkheden voor doorstroom. Stern wil door het behouden en ontwikkelen van medewerkers de kennis en professionaliteit binnen Stern waarborgen.</p>

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	4-5 16-59
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Verslag van de Directie	16-59
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam organisatie	Stern Groep N.V.	Cover, 6
G4-4	Merken, producten en/of diensten	Automerkenportfolio Mobiliteitsdiensten	8 9
G4-5	Locatie hoofdkantoor	Pieter Braaijweg 6 1114 AJ Amsterdam-Duivendrecht	141
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is	Alleen actief in Nederland	Binnenzijde cover, 6
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Aandeelhoudersinformatie	12, 53-55
G4-8	Afzetmarkten	Verslag van de Directie	2-3, 8-9, 16-33, 36-49
G4-9	Bedrijfsomvang	Profiel 2015 in vogelvlucht Vijfjarenoverzicht Aantallen	6 2-3 56 57
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Personeel	18, 37-49, 58-59, 78, 80-82
G4-11	Medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	CAO Motorvoertuigenbedrijf: 1.729 fte's CAO Carrosseriebedrijf: 207 fte's	37-49, 58-59
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie Beschrijving waardeketen	Verslag van de Directie Leveranciersbeleid Waardecreatie	16-33 81 66-67
G4-13	Significante organisatieveranderingen tijdens verslagperiode	Verslag van de Directie	16-57
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Risico's	16-17, 50-52
G4-15	Extern ontwikkelde initiatieven die de organisatie onderschrijft	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	64-82

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	62
G4-17	Operationele structuur van de organisatie Entiteiten opgenomen in geconsolideerde jaarrekening	Profiel en structuur Verslag van de Directie Organisatieschema Jaarrekening	6-7 16-59 140 87
G4-18	Proces inhoudsbepaling en afbakening van het verslag	Over dit MVO-verslag Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix	62 62-63 64-65
G4-19	Overzicht van materiële aspecten ten behoeve van het bepalen van de inhoud van het verslag	Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix Waardecreatie	62-63 64-65 66-67
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	68-79 80-82
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	68-79 80-82
G4-22	Herformuleringen	Stakeholderdialoog en materialiteit	62-63
G4-23	Veranderingen in reikwijdte en afbakening in de verslaglegging	Stakeholderdialoog en materialiteit	62-63
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholderdialoog Stakeholderdialoog en materialiteit Corporate Governance	22-23 62-63 53-55
G4-25	Basis voor selectie van belanghebbenden	Stakeholderdialoog en materialiteit	62-63
G4-26	Aanpak van betrekken belanghebbenden	Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	62 62-63
G4-27	Reactie organisatie op de onderwerpen naar voren gekomen in contact met stakeholders	Stakeholderdialoog Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	22-23 62 62-63
Verslaggevinginformatie			
G4-28	Verslagperiode	1 januari t/m 31 december 2016	7
G4-29	Datum voorgaand verslag	17 maart 2016	7
G4-30	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	7
G4-31	Contactinformatie	jaarrapport@stern.nl	Colofon
G4-32	GRI-referentietabel	Over dit MVO-verslag GRI 4 "Core"	62 62

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Governance			
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Corporate Governance	53-55
G4-35	Proces voor het delegeren van verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen van hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevenden	Corporate Governance Over dit verslag	53-55 62
G4-36	Leidinggevenden met verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance Over dit MVO-verslag	53-55 62
G4-38	Samenstelling hoogste bestuursorgaan	Personalia Raad van Commissarissen Verslag van Raad van Commissarissen Corporate Governance	13 14-15 53-55
G4-SO11	Aantal formele klachten	Verslag van de directie	33
Ethiek en integriteit			
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Kompas van Stern Medewerkers Materialiteitsmatrix Leveranciersbeleid/Supplier Code of Conduct Integriteit	10-11 30-31 64-65 81 82
Financiële soliditeit			
G4-DMA	Economische aspecten	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	16-61 87 66-67
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	16-61 87 66-67
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen	Verslag van de Directie	16-61
G4-EC8	Indirecte economische impact	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	16-61 87 66-67

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	70-71
G4-EN5		Energie-intensiteit	70-71
G4-EN6		Energiebesparing CO ₂ -emissies	70-71
G4-DMA		Terugdringen CO ₂ -footprint	70-71
<i>Afval- en grondstoffenmanagement</i>			
G4-EN15		Emissies broeikasgassen - scope 1 CO ₂ -emissies	68-70
G4-EN16		Emissies broeikasgassen - scope 2 CO ₂ -emissies	68-70
G4-EN18		Afvalprestatie-indicatoren	68-70
G4-EN33		Verbetering supply chain: leveranciersbeleid	82
		Verbetering supply chain: Afvalstromen terugdringen	68
G4-DMA		Afval- en grondstoffenmanagement	68-70
<i>Medewerkers(tevredenheid)</i>			
G4-LA1		Medewerkersamenstelling	18, 37-49, 58-59, 78, 80-82
G4-LA4		Health & Safety	80
G4-LA6		Health & Safety	80
<i>Training en opleiding</i>			
G4-LA9/ LA-10		Training en opleiding	77
<i>Klanttevredenheid</i>			
G4-PR5	Resultaten klanttevredenheid	Klanttevredenheid	73

Jaarrekening 2016

87	Geconsolideerde jaarrekening	128	Vennootschappelijke jaarrekening
88	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening	128	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening
89	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	129	Vennootschappelijke balans per 31 december
90	Geconsolideerde balans per 31 december	130	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
92	Mutaties in het eigen vermogen	130	1. Waarderingsgrondslagen
93	Geconsolideerd kasstroomoverzicht	130	2. Materiële vaste activa
94	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	131	3. Financiële vaste activa
94	1. Waarderingsgrondslagen	131	4. Eigen vermogen
103	2. Gesegmenteerde informatie	131	5. Overige toelichtingen
104	3. Bedrijfscombinaties en desinvesteringen	132	Overige gegevens
106	4. Netto-omzet	132	Statutaire winstverdeling
106	5. Kostprijs van de omzet	132	Dividend
107	6. Overige baten	133	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
107	7. Personeelskosten		
107	8. Overige bedrijfskosten		
108	9. Resultaat geassocieerde deelnemingen		
108	10. Financiële baten en lasten		
108	11. Winstbelasting		
110	12. Winst per aandeel		
110	13. Immateriële vaste activa		
113	14. Materiële vaste activa		
114	15. Vastgoedbeleggingen		
114	16. Investerings in geassocieerde deelnemingen		
115	17. Overige financiële activa		
115	18. Voorraden		
115	19. Handelsvorderingen		
116	20. Overige vorderingen en overlopende activa		
116	21. Liquide middelen		
116	22. Eigen vermogen		
117	23. Rentedragende leningen		
119	24. Pensioenverplichtingen		
120	25. Voorzieningen		
121	26. Financiële instrumenten		
122	27. Crediteuren		
122	28. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
122	29. Overige schulden en overlopende passiva		
122	30. Toelichting bij het kasstroomoverzicht		
123	31. Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's		
125	32. Voorwaardelijke activa en verplichtingen		
125	33. Informatie over verbonden partijen		
126	34. Beloning en honorering Directie en Raad van Commissarissen		
127	35. Gebeurtenissen na balansdatum		

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	Toelichting	2016	2015
Netto-omzet	4	1.097.630	1.095.181
Kostprijs van de omzet	5	(907.850)	(906.952)
Brutowinst		189.780	188.229
Overige baten	6	9.359	6.159
Personeelskosten	7	(112.574)	(110.713)
Afschrijving immateriële vaste activa	13	(59)	(160)
Afschrijving materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	14/15	(7.859)	(10.092)
Overige bedrijfskosten	8	(59.910)	(54.614)
Bedrijfsresultaat (EBIT)		18.737	18.809
Resultaat geassocieerde deelnemingen	9	46	195
Financiële baten en lasten	10	(3.404)	(4.570)
Resultaat voor belastingen		15.379	14.434
Belastingen resultaat	11	(4.031)	(3.367)
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		11.348	11.067
Winst per aandeel	12		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen		5.675.000	5.673.560
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen		€ 2,00	€ 1,95
Winst per aandeel – verwaterd – na belastingen		€ 2,00	€ 1,95

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	<i>Toelichting</i>	2016	2015
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		11.348	11.067
Niet-gerealiseerde resultaten <i>Niet-gerealiseerde resultaten die in volgende perioden naar de winst-en-verliesrekening worden overgeboekt:</i>			
Effectief deel van mutaties in de kasstroom hedge	<i>31</i>	723	667
Effect winstbelasting		(181)	(166)
Baten en lasten niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening		542	501
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na belastingen (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		11.890	11.568

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde balans per 31 december

	<i>Toelichting</i>	31 december 2016	31 december 2015
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	<i>13</i>	30.011	30.070
Materiële vaste activa	<i>14</i>	280.294	269.264
Vastgoedbeleggingen	<i>15</i>	–	2.666
Investerings in geassocieerde deelnemingen	<i>16</i>	991	956
Overige financiële activa	<i>17</i>	11.233	11.453
Uitgestelde belastingvorderingen	<i>11</i>	22.428	25.562
		344.957	339.971
Vlottende activa			
Voorraden	<i>18</i>	222.797	189.050
Handelsvorderingen	<i>19</i>	47.576	49.405
Overige vorderingen en overlopende activa	<i>20</i>	7.530	6.661
Liquide middelen	<i>21</i>	993	608
		278.896	245.724
Totaal activa		623.853	585.695

(bedragen x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	31 december 2016	31 december 2015
Passiva			
Eigen vermogen (toekomend aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)			
	22		
Geplaatst kapitaal		593	593
Agioreserve		114.734	114.734
Overige reserves		27.772	22.774
Herwaarderingsreserve		2.252	2.005
Onverdeeld resultaat		11.643	10.673
		156.994	150.779
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	23	6.292	145.373
Voorzieningen	25	1.414	1.177
Vooruitontvangsten uit lease en garantie	29	1.305	1.222
		9.011	147.772
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	23	292.565	151.083
Voorzieningen	25	988	2.955
Crediteuren	27	133.050	101.624
Derivaten	26	992	1.714
Belastingen en premies sociale verzekeringen	28	4.615	2.968
Overige schulden en overlopende passiva	29	25.638	26.800
		457.848	287.144
Totaal passiva		623.853	585.695

(bedragen x € 1.000)

Mutaties in het eigen vermogen

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

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2015	593	114.734	21.544	1.110	2.588	140.569
Resultaat na belastingen	–	–	–	394	10.673	11.067
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	501	–	501
Totaal gerealiseerd en niet- gerealiseerd resultaat 2015 (toe te rekenen aan de aandeel- houders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	895	10.673	11.568
Resultaatbestemming	–	–	2.588	–	(2.588)	–
Contant dividend	–	–	(1.425)	–	–	(1.425)
Verkoop aandelen	–	–	67	–	–	67
Saldo 31 december 2015	593	114.734	22.774	2.005	10.673	150.779

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	Toelichting	2016	2015
Resultaat voor belastingen		15.379	14.434
Aanpassingen voor:			
Resultaat geassocieerde deelnemingen	9/16	(46)	(195)
Resultaat Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	26	295	(394)
Rentelasten in resultaat	10	3.404	4.570
Afschrijving immateriële vaste activa	13	59	160
Afschrijving materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	14/15	50.511	47.582
Verkoopresultaat bedrijfsonderdelen	3	(311)	-
Verkoopresultaat materiële vaste activa		(8.672)	(5.094)
Dotatie/ (onttrekking) voorzieningen	25	(1.730)	1.961
Vooruitontvangsten uit lease en garantie		83	(515)
Veranderingen in werkkapitaal:			
• mutatie voorraden		(33.598)	(17.986)
• mutatie kortlopende vorderingen		682	(20.016)
• mutatie kortlopende schulden		31.554	2.655
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		57.610	27.162
Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen		11	-
Betaalde belastingen		(605)	-
Betaalde rente		(3.434)	(4.356)
		(4.028)	(4.356)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		53.582	22.806
Investing in materiële vaste activa	14	(113.787)	(126.461)
Acquisities, exclusief ontvangen liquide middelen	3	(314)	(965)
Desinvestering in immateriële vaste activa	13	-	196
Desinvestering in materiële vaste activa	14/15	63.688	100.856
Ontvangst uit verkoop bedrijfsonderdelen	3	490	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(49.923)	(26.374)
Betaalde dividenden		(5.675)	(1.425)
Verkoop aandelen		-	67
Mutatie rentedragende leningen	23	2.401	3.898
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(3.274)	2.540
Mutatie liquide middelen		385	(1.028)
Stand liquide middelen aanvang jaar	21	608	1.636
Stand liquide middelen ultimo jaar	21	993	608
Mutatie liquide middelen		385	(1.028)

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 en verkoop van (financiële) mobiliteitsproducten.
- Stern Car Services richt zich op autoschadeherstel 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 8 maart 2017 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 10 mei 2017.

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 vennoetschappelijke jaarrekening van Stern Groep N.V. en haar groepsmaatschappijen (alle 100%-dochtermaatschappijen). Als groepsmaatschappij worden de ondernemingen aangemerkt waarin beslissende zeggenschap aanwezig is. Beslissende zeggenschap is de macht om het financiële en operationele beleid van de groepsmaatschappijen te sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit haar activiteiten. De in de consolidatie opgenomen vennoetschappen 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 Multimedia B.V., Amsterdam (voorheen Stern 6 B.V.)
 - Falco Auto B.V., Wormerveer
- SternTec B.V., Wateringen
- Flexmo B.V., Wateringen
- Mango Mobility Services B.V., Amsterdam

Dealergroep Stern B.V., Amsterdam

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

Stern Mobility Solutions B.V., Purmerend

- Stern Leasing N.V., Purmerend
- SternLease B.V., Purmerend
- SternRent B.V., Purmerend
- SternPartners B.V., Purmerend

Stern Car Services B.V. Purmerend

- SternSchade B.V., Amsterdam
- SternPoint B.V., Amsterdam

Het bovenstaande geeft de situatie weer per 31 december 2016. De financiële gegevens van groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van onderlinge 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. 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.

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.

Belangrijke oordelen en schattingen

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

Stern Groep N.V. bepaalt tenminste eenmaal per jaar of goodwill aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is geweest en of er verlieslatende activiteiten zijn die een mogelijke bijzondere waardevermindering van activa vereisen. Dit vraagt om een schatting van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend en van de verlieslatende activiteiten. Voor de schatting van de bedrijfswaarde dient Stern Groep N.V. zowel een schatting te maken van de verwachte toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheid als een geschikte disconteringsvoet te bepalen, ter berekening van de contante waarde van die kasstromen. De schattingen van toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op aannames ten aanzien van bruto marges en ontwikkelingen van bedrijfskosten. Deze schattingen zijn inherent onzeker, hetgeen impliceert dat de werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de schattingen van het management. De boekwaarde van de goodwill is per 31 december 2016 € 29,5 miljoen (2015 € 29,5 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 13 Immateriële vaste activa.

Voor zover het waarschijnlijk is dat er sprake zal zijn van belastbare winst waartegen de verliezen kunnen worden afgezet, worden voor niet verrekende fiscale verliezen en voor tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa uitgestelde belastingvorderingen opgenomen. Om het bedrag aan uitgestelde belastingvorderingen te bepalen dat kan worden verantwoord, is een aanzienlijke mate van beoordeling door het management nodig van het waarschijnlijke tijdstip en het niveau van toekomstige belastbare winsten. De werkelijke belastbare winsten waartegen compensabele verliezen kunnen worden afgezet, kunnen afwijken van de inschattingen van het management. De boekwaarde van verantwoorde uitgestelde belastingvorderingen per 31 december 2016 is € 22,4 miljoen (2015: € 25,6 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 11 Winstbelasting.

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

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

In december 2016 heeft Stern Groep N.V. 1 pand verkocht en teruggehuurd (sale en leaseback, toelichting 14). Bij de beoordeling of deze transactie een operational lease of financial lease is, is het geheel van de contractvoorwaarden beoordeeld. De belangrijkste inschattingen van het management hebben betrekking op de economische levensduur van het pand en de contante waarde van de minimale leasebetalingen ten opzichte van de reële waarde van het pand. Op basis van de beoordeling is de sale en leaseback aangemerkt als een operational lease, wat betekent dat niet alle belangrijke risico's en voordelen van het eigendom door Stern Groep N.V. zijn behouden. Het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopprijs is in 2016 als boekwinst in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de overige baten.

Samenvatting van belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

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

Indien de bedrijfscombinatie in verschillende fasen tot stand komt, wordt per overnamedatum de reële waarde van het eerder door Stern Groep N.V. in de overgenomen partij gehouden belang opnieuw bepaald met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening.

Eventuele door Stern Groep N.V. te betalen voorwaardelijke vergoedingen worden per overnamedatum tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding die als een actief of een verplichting worden aangemerkt, worden overeenkomstig IAS 39 hetzij in de winst-en-verliesrekening verantwoord, hetzij als een mutatie in de niet-gerealiseerde resultaten.

Indien de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt geassocieerd, vindt herwaardering slechts plaats bij definitieve afwikkeling in het eigen vermogen.

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

Na de eerste opname wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Voor de toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een bedrijfscombinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting voordeel zullen halen uit de bedrijfscombinatie, ongeacht of activa of verplichtingen van de overgenomen entiteit aan deze eenheden zijn toegerekend.

Indien goodwill onderdeel van een kasstroomgenererende eenheid is en een deel van de bedrijfsactiviteit binnen die eenheid wordt afgestoten, wordt de goodwill die op de afgestote activiteit betrekking heeft, opgenomen in de boekwaarde van die activiteit voor de vaststelling van het uit de afstoting voortvloeiende resultaat. Goodwill die in een dergelijke omstandigheid wordt afgestoten, wordt bepaald op basis van de relatieve verhouding in waarden van de afgestote activiteit en van het gedeelte van de kasstroomgenererende eenheid dat wordt behouden.

Vergunningen Vergunningen voor de exploitatie van brandstofverkooppunten, met het bijbehorende recht op exploitatieresultaten, die afzonderlijk zijn verworven, worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs.

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

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa Materiële vaste activa worden tegen kostprijs opgenomen, exclusief de kosten van dagelijks onderhoud, onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen en de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs bevat tevens de kosten van het vervangen van onderdelen van deze materiële vaste activa indien die kosten voldoen aan de voorwaarden voor opname in de balans. Afschrijving is lineair op basis van de gebruiksduur van de betreffende activa.

De boekwaarde van de materiële vaste activa wordt getoetst op bijzondere waardevermindering indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk niet realiseerbaar is. Eventuele bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een terugneming 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 financiering (Euribor met een opslag).

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

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

Verliezen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen zijn doorgaans het gevolg van een negatieve ontwikkeling in de geschatte restwaarde van de leaseauto's. Per balansdatum wordt beoordeeld of er sprake is van signalen die op bijzondere waardevermindering duiden. Is dat het geval, dan wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het desbetreffende actief. Bijzondere waardeverminderingen worden genomen indien de boekwaarde van het operationele leaseactief de realiseerbare waarde te boven gaat.

De realiseerbare waarde wordt gedefinieerd als de hoogste van enerzijds de reële waarde minus de verkoopkosten en anderzijds de bedrijfswaarde van het actief. De bedrijfswaarde bestaat uit de verwachte verkoopresultaten bij vervreemding van het object en overige geschatte toekomstige kasstromen die aan het object kunnen worden toegewezen. Bijzondere waardeverminderingen worden direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord en onder de kostprijs van de omzet opgenomen.

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

Vastgoedbeleggingen Vastgoedbeleggingen worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief transactiekosten. Na eerste opname worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde bevat de kosten van de vervanging van een deel van het bestaande object zodra deze kosten worden gemaakt en aan de voorwaarden voor opname wordt voldaan en is exclusief de kosten van het dagelijks onderhoud van een object. De huuropbrengsten worden verantwoord onder de overige baten. De afschrijvingslasten worden in het resultaat verantwoord in de post afschrijving materiële vaste activa.

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

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

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

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

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

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN ACTIVA

Bijzondere waardeverminderingen van activa Stern Groep N.V. beoordeelt 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 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 bijzonder waardeverminderingverlies. Indien dit het geval is, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Dit verhoogde bedrag kan niet hoger zijn dan de boekwaarde die zou zijn bepaald (na aftrek van afschrijvingen) indien er geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief in eerdere jaren zou zijn opgenomen. Een dergelijke 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.

Handelsvorderingen, overige vorderingen en overlopende activa De handelsvorderingen en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de gearmordiseerde kostprijs,

gebruikmakend van de effectieve rentemethode en onder aftrek van de voorziening voor oninbaarheid. Een voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op het moment dat verondersteld wordt dat een vordering niet volledig zal worden geïncasseerd. De dotatie aan de voorziening wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

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

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

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

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

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 verrekende fiscale verliezen, voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare tijdelijke verschil kan worden verrekend en de verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en onbenutte fiscale verliezen kunnen worden aangewend.

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

afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen te salderen met belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingen verband houden met dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belastingautoriteit.

Crediteuren, overige schulden en overlopende

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

Financiële instrumenten

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

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

Stern Groep N.V. beoordeelt op het moment waarop zij partij wordt in het contract, of sprake is van een in het contract besloten derivaat. Het in het contract besloten derivaat wordt afgezonderd van het contract, dat niet op reële waarde (met waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening) wordt gewaardeerd indien op basis van de analyse van economische factoren en risico's de in het contract besloten derivaten niet nadrukkelijk in verband staan met het contract.

Stern Groep N.V. bepaalt de rubricering van haar financiële activa bij de eerste verantwoording. Alle aankopen en verkopen van financiële activa worden opgenomen per transactiedatum, d.w.z. de datum waarop Stern Groep N.V. de verplichting aangaat het activum te (ver)kopen.

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

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

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

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

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

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

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

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

Overige baten De overige baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de betreffende diensten zijn verleend respectievelijk de rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de desbetreffende vaste activa zijn overgedragen aan de koper. De provisie inkomsten van de financieringen worden verantwoord op het moment dat het krediet is verstrekt. Ten aanzien van de verzekeringsactiviteiten worden de provisie-opbrengsten verantwoord op het moment van premiebetaling van de uiteindelijke klant. Baten inzake verkoop van (belangen in) dochterondernemingen worden verantwoord zodra het eigendom is overgedragen.

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

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

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

Winstbelastingen Winstbelastingen bestaan uit acute en latente belastingen. De acute belastingen hebben betrekking op de verwachte verschuldigde belastingen over de belastbare winst van het boekjaar op basis van geldende 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.

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, als gevolg van het oversluiten van de revolverfaciliteiten. 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 2016:

- Wijzigingen in IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 ten aanzien van de toepassing van consolidatievrijstelling voor investeringsmaatschappijen. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 27 Enkelvoudige jaarrekening ten aanzien van toepassing van de Equity methode. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening ten aanzien van Initiatief rond informatieverschaffing. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 38 Immateriële vaste activa ten aanzien van de aanvaardbaarheid van de afschrijvingsmethoden. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten ten aanzien van de verwerking van overnames van belangen in gezamenlijke activiteiten. Van kracht per 1 januari 2016.

- Wijzigingen in IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 41 Landbouw ten aanzien de uitbreiding van het toepassingsgebied van IAS 16 Materiële vaste activa tot dragende planten. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 19 Personeelsbeloningen ten aanzien van werknemersbijdragen. Van kracht per 1 februari 2015.
- Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2010-2012 betreft een verzameling kleinere wijzigingen ten aanzien van IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen, IFRS 3 Bedrijfscombinaties, IFRS 8 Operationele segmenten, IFRS 13 Waardering tegen reële waarde, IAS 16 Materiële vaste activa, IAS 38 Immateriële vaste activa en IAS 24 Verbonden partijen. Van kracht per 1 februari 2015.
- Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2012-2014 betreft een verzameling kleinere wijzigingen ten aanzien van IFRS 5 Vaste activa aangehouden voor verkoop, IFRS 7 Financiële instrumenten: informatieverzorging, IAS 19 Personeelsbeloningen en IAS 34 Tussentijdse financiële verslaggeving. Van kracht per 1 januari 2016.

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

Recente publicaties (IFRS)

Stern Groep N.V. verwacht dat, met uitzondering van IFRS 16 Leases, de toepassing van de volgende nieuwe standaarden, wijzigingen in standaarden en interpretaties, in toekomstige boekjaren geen materiële impact zullen hebben op de jaarrekening van Stern Groep N.V. De onderstaande standaarden en wijzigingen waren op de datum van publicatie van de jaarrekening van Stern Groep N.V. uitgegeven maar nog niet van kracht voor entiteiten die EU-IFRS toepassen:

Nieuwe standaarden

- IFRS 9 Financiële instrumenten is de nieuwe standaard voor financiële instrumenten die IAS 39 Financiële Instrumenten vervangt. Van kracht per 1 januari 2018.
- IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten is de nieuwe standaard voor opbrengstverantwoording. Van kracht per 1 januari 2018.
- IFRS 16 Leases is de nieuwe lease-standaard en vervangt de huidige standaard IAS 17 Leases. Belangrijkste wijziging is dat deze nieuwe standaard voorschrijft dat lessees een gebruikersrecht en een leaseverplichting op de balans verantwoorden voor de meeste leaseovereenkomsten. Van kracht per 1 januari 2019.

IFRS 16 Leases zal vanaf 1 januari 2019, 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 leaseverplichting, wat per saldo leidt tot een hoger balanstotaal en lagere solvabiliteit. In de winst-en-verliesrekening vallen de huurlasten, onder IFRS 16 Leases, uiteen in afschrijving op het gebruiksrecht en interestlasten. Waarbij, afhankelijk van het gehanteerde rente-

percentage, ook de ICR stijgt of daalt.

IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten zal vanaf 1 januari 2018 mogelijk impact hebben op de omzetverantwoording van auto's waarbij gelijktijdig een terugkoopverplichting wordt aangegaan. De wijze en omvang van de omzetverantwoording is onder andere afhankelijk van de inhoud van de terugkoopovereenkomsten, hoe de toekomstige terugkoop prijs zich verhoudt tot de reële waarde van de auto op het terugkoopmoment en de wijze waarop de terugkoop wordt afgewikkeld (bruto of netto). Afhankelijk van de inhoud van (toekomstige) terugkoopovereenkomsten kan IFRS 15 er mogelijk toe leiden dat deze terugkoopverplichtingen als operationele lease in de jaarrekening moeten worden verwerkt of in het verantwoorden van een bruto terugkoopverplichting. Dit kan mogelijk leiden tot een hoger balanstotaal, lagere solvabiliteit en een ander moment van het verantwoorden van omzet en resultaat uit verkooptransacties waarbij gelijktijdig een terugkoopverplichting wordt aangegaan. De gevolgen van deze nieuwe standaard voor de jaarrekening van Stern Groep worden momenteel nog onderzocht.

Jaarlijkse verbeteringen en wijzigingen

Het gaat om de volgende verbeteringen en wijzigingen:

- Wijzigingen in IAS 12 Winstbelastingen geven een verdere verduidelijking voor de opname van een latente belastingvordering voor niet gerealiseerde verliezen op schuld-papieren die op reële waarde worden gewaardeerd.
- Wijzigingen in IAS 7 Kasstroomoverzicht schrijven een uitgebreidere informatievoorziening voor over gewijzigde financieringen. Waardoor financiers beter in staat moeten zijn om deze wijzigingen te beoordelen.
- Wijzigingen in IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen geven een verdere verduidelijking ten behoeve van de verwerking van op aandelen gebaseerde betalingen.
- Wijzigingen in IFRS 4 Verzekeringscontracten geven de mogelijkheid om volatilité vanuit verzekeringscontracten te verwerken in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in plaats van in de winst-en-verliesrekening wanneer IFRS 9 Financiële instrumenten eerder wordt toegepast dan de nieuwe standaard voor verzekeringscontracten. Daarnaast biedt deze wijziging verzekeringsmaatschappijen de mogelijkheid om de toepassing van IFRS 9 Financiële instrumenten uit te stellen tot 2021.

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 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 (was Stern Financial Services) en Stern Car Services (was Stern Mobility Services). 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 en verkoop van (financiële) mobiliteitsproducten en Stern Car Services richt zich op autoschadeherstel en eenvoudig onderhoud aan personenauto's. Het segment Overige betreft de Holdings en overige activiteiten zoals E-mobility en de inbouw van bedrijfswagens.

In deze jaarrekening is SternRent verantwoord onder het segment Stern Mobility Solutions (was Stern Car Services) en zijn SternTec en Mango Mobility Services verantwoord onder het segment Overige (was Stern Car Services).

Met deze wijzigingen sluit de segmentatie aan op de in 2016 gewijzigde organisatorische structuur en interne rapportagelijnen binnen Stern Groep N.V. De vergelijkende cijfers zijn aangepast en er is geen sprake van herallocatie van goodwill.

Boekjaar 2016	Dealergroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	299.117	248.749	3.807	72.180	–	623.853
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	991	–	–	–	991
Totale verplichtingen volgens balans	210.522	192.461	3.016	60.860	–	466.859
Investerings in materiële vaste activa	3.975	100.612	262	8.938	–	113.787
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	950.241	109.819	25.655	11.915	–	1.097.630
Omzet aan segmenten	76.750	37.629	6.659	681	(121.719)	–
	<u>1.026.991</u>	<u>147.448</u>	<u>32.314</u>	<u>12.596</u>	<u>(121.719)</u>	<u>1.097.630</u>
Afschrijving materiële vaste activa	(2.980)	(42.702)	(419)	(4.410)	–	(50.511)
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	(59)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	<u>13.957</u>	<u>9.398</u>	<u>(917)</u>	<u>(3.701)</u>	<u>–</u>	<u>18.737</u>
Resultaat geassocieerde deelnemingen						46
Financiële baten en lasten						(3.404)
Resultaat voor belastingen						<u>15.379</u>
Belastingen resultaat						(4.031)
Resultaat na belastingen						<u>11.348</u>

Boekjaar 2015	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	267.470	233.075	7.739	77.411	–	585.695
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	956	–	–	–	956
Totale verplichtingen volgens balans	178.212	193.285	4.756	58.663	–	434.916
Investerings in materiële vaste activa	3.672	118.285	380	4.124	–	126.461
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	955.130	101.727	27.262	11.062	–	1.095.181
Omzet aan segmenten	89.663	33.571	6.094	670	(129.998)	–
	<u>1.044.793</u>	<u>135.298</u>	<u>33.356</u>	<u>11.732</u>	<u>(129.998)</u>	<u>1.095.181</u>
Afschrijving materiële vaste activa	(3.388)	(37.113)	(436)	(6.645)	–	(47.582)
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(160)	–	(160)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	<u>15.251</u>	<u>7.985</u>	<u>(868)</u>	<u>(3.559)</u>	<u>–</u>	<u>18.809</u>
Resultaat geassocieerde deelnemingen						195
Financiële baten en lasten						(4.570)
Resultaat voor belastingen						<u>14.434</u>
Belastingen resultaat						(3.367)
Resultaat na belastingen						<u>11.067</u>

3 Bedrijfscombinaties en desinvesteringen

In 2016 werden de volgende activiteiten overgenomen of verkocht:

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

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

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

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

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

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

In 2015 werden de volgende activiteiten overgenomen:

		Aantal vestigingen
Lakeman (Škoda), Purmerend	Aankoop 1-7-2015	1
		1

Overnames 2015 De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2015 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

	Reële waarde opgenomen bij de overname
Materiële vaste activa	100
Voorraden	399
Voorzieningen	(10)
Kortlopende schulden	(4)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	485
Goodwill	480
Overnamesom	(965)
Af: liquide middelen verkregen	–
Netto kasstroom	(965)

Inzake de in 2015 uitgevoerde acquisities is goodwill betaald, omdat het management van mening is dat met de verkregen onderneming in de toekomst rendementen gerealiseerd zullen worden die deze goodwill bedrijfs-economisch rechtvaardigt.

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteit bedraagt, vanaf het moment van overname in 2015, € 104.000 en de omzet € 2,2 miljoen.

4 Netto-omzet

	2016	2015
Nieuwe personenauto's	446.680	522.918
Nieuwe bedrijfswagens	150.639	123.917
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	291.096	264.937
Werkplaatsen	83.160	80.420
Magazijnen	<u>111.947</u>	<u>104.933</u>
Omzet Dealergroep Stern	1.083.522	1.097.125
Leasing	107.942	95.524
Verhuur	<u>40.065</u>	<u>40.453</u>
Omzet Stern Mobility Solutions	<u>148.007</u>	<u>135.977</u>
Schadeherstel	26.393	23.705
Universele garageactiviteiten	<u>6.243</u>	<u>9.908</u>
Omzet Stern Car Services	<u>32.636</u>	<u>33.613</u>
Bedrijfswageninrichtingen	3.411	2.972
E-Mobility	8.443	7.641
Overige	<u>742</u>	<u>1.121</u>
Overige omzet	<u>12.596</u>	<u>11.734</u>
Bruto-omzet	<u>1.276.761</u>	<u>1.278.449</u>
Eliminatie interne omzet*	<u>(57.412)</u>	<u>(53.270)</u>
Omzet voor IC eliminatie	1.219.349	1.225.179
Eliminatie IC omzet	<u>(121.719)</u>	<u>(129.998)</u>
Netto-omzet	<u>1.097.630</u>	<u>1.095.181</u>

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

5 Kostprijs van de omzet

	2016	2015
Kosten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(853.168)	(859.173)
Kosten uitbesteed werk derden	(6.284)	(5.531)
Rentelasten financiering lease en verhuur	(5.746)	(5.184)
Afschrijvingslasten auto's voor lease en verhuur	<u>(42.652)</u>	<u>(37.064)</u>
Kostprijs van de omzet	<u>(907.850)</u>	<u>(906.952)</u>

6 Overige baten

De overige baten hebben onder andere betrekking op ontvangen huren van derden, het ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. In 2016 is hierin opgenomen de boekwinst van € 5,3 miljoen op de verkoop van twee panden, één van deze panden is teruggehuurd voor een periode van 12 jaar (sale en leaseback). In 2015 is hierin opgenomen de boekwinst van € 2,0 miljoen op de verkoop van tien strategische panden. De in 2015 verkochte panden zijn teruggehuurd voor een periode van 17 jaar (sale en leaseback).

7 Personeelskosten

	2016	2015
Salarissen	(81.958)	(79.470)
Sociale lasten	(13.028)	(12.567)
Pensioenlasten	(6.559)	(8.493)
Reorganisatiekosten	(795)	(1.364)
Overige personeelskosten	(10.234)	(8.819)
Totaal	(112.574)	(110.713)

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

	2016		2015	
	Aantal	in fte's	Aantal	in fte's
Dealgroep Stern	1.772	1.602	1.694	1.528
Stern Mobility Solutions	144	131	142	129
Stern Car Services	203	192	226	215
Overige	143	126	115	107
	2.262	2.051	2.177	1.979

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

8 Overige bedrijfskosten

	2016	2015
Algemene kosten	(22.848)	(20.464)
Automatiseringskosten	(3.769)	(3.363)
Huisvestingskosten	(26.172)	(24.580)
Verkoopkosten	(7.121)	(6.207)
Totaal	(59.910)	(54.614)

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

	2016	2015
Controle van de jaarrekening	(465)	(489)
Overige controlewerkzaamheden	(15)	(3)
Overige dienstverlening	—	—
Totaal	(480)	(492)

Deze kosten betreffen de met betrekking tot het boekjaar ingeschatte kosten. In 2016 is het meerwerk van de accountantscontrole 2015 verantwoord.

9 Resultaat geassocieerde deelnemingen

	2016	2015
Aandeel resultaat	46	195

10 Financiële baten en lasten

	2016	2015
Rentelasten leningen	(3.404)	(4.570)
Totaal	(3.404)	(4.570)

11 Winstbelasting

	2016	2015
Resultaat voor belastingen	15.379	14.434
Af: Resultaat deelnemingen	(76)	(760)
Beperkt aftrekbare kosten	300	354
Herleide commerciële winst	15.603	14.028
Belasting 25%	(3.901)	(3.507)
Correctie voorgaande jaren	(130)	(117)
Milieu-investeringsaftrek	—	257
Belastingen volgens de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	(4.031)	(3.367)
Effectieve belastingdruk (in % van het resultaat voor belastingen)	26%	23%
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 2015	19.918	582	1.973	6.171	28.644
Belastingen in resultaat	(851)	–	131	(2.647)	(3.367)
Overige mutaties	–	–	285	–	285
Mutaties in boekjaar 2015	(851)	–	416	(2.647)	(3.082)
Saldo 31 december 2015	19.067	582	2.389	3.524	25.562
Belastingen in resultaat	(1.067)	(67)	(1.233)	(1.664)	(4.031)
Overige mutaties	–	–	897	–	897
Mutaties in boekjaar 2016	(1.067)	(67)	(336)	(1.664)	(3.134)
Saldo 31 december 2016	18.000	515	2.053	1.860	22.428

Op 31 december 2015 zijn de aandelen SternLease B.V. door Stern Financial Services B.V. overgedragen aan Stern Leasing N.V. Per dezelfde datum is een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting gevormd naast de bestaande fiscale eenheid waarin de overige vennootschappen zijn opgenomen.

Bij de fiscale eenheid van de lease activiteiten is sprake van een verschil in fiscale en commerciële goodwill. Dit verschil bedraagt per 31 december 2016 € 72,0 miljoen (2015: € 76,3 miljoen). Voor dit tijdelijke verschil is een latentie opgenomen tegen 25%. Deze latentie bedraagt per 31 december 2016 € 18,0 miljoen (2015: € 19,1 miljoen). Met de Belastingdienst zijn in 2015 afspraken gemaakt over de realisatie van dit verschil, de fiscale afschrijving van de goodwill. Deze afspraken zijn vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Belangrijkste afspraak is dat de fiscale afschrijving wordt afgetopt indien de met de Belastingdienst afgesproken minimaal te realiseren fiscale resultaten niet gerealiseerd worden. Het niet afgeschreven deel schuift dan door naar het opvolgende jaar. Uit fiscale resultaatprojecties van de activiteiten van Stern Leasing N.V. blijkt dat het opnemen van deze latentie voor een periode van 18 jaar op basis van IAS 12 gerechtvaardigd is.

Het totale compensabele verlies, dat volledig in aanmerking is genomen bij de waardering van de latente belastingvordering per 31 december 2016, bedraagt € 7,4 miljoen (2015: € 14,2 miljoen). De corresponderende actieve latentie bedraagt per 31 december 2016 € 1,9 miljoen (2015: € 3,5 miljoen). Hierbij is rekening gehouden met de verwachte fiscale resultaten in de komende zeven jaar. Voor de realisatie van deze compensabele verliezen is naar verwachting geen tax planning noodzakelijk.

Van de per 31 december 2016 opgenomen actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft naar verwachting circa € 1,9 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar (2015: € 2,2 miljoen). Naast de mogelijkheid van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern Groep N.V. per 31 december 2016 tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva ter hoogte van € 10,2 miljoen negatief (2015: € 11,9 miljoen negatief). Deze verschillen zijn per 31 december 2016 voor € 2,6 miljoen gewaardeerd en (gesaldeerd) opgenomen onder de actieve belastinglatentie (2015: € 3,0 miljoen).

12 Winst per aandeel

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

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

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

	2016	2015
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V.	11.348	11.067
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	5.675.000	5.673.560
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bij volledige verwatering	5.675.000	5.673.560
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen	€ 2,00	€ 1,95
Winst per aandeel – verwaterd – na belastingen	€ 2,00	€ 1,95

13 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Vergunningen	Totaal
Aanschaffingswaarde			
Saldo 31 december 2014	35.744	1.753	37.497
Verwerving	360	–	360
Desinvestering	–	(399)	(399)
Saldo 31 december 2015	36.104	1.354	37.458
Verwerving	–	–	–
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2016	36.104	1.354	37.458
Cumulatieve afschrijvingen en impairments			
Saldo 31 december 2014	6.610	821	7.431
Afschrijvingen	–	160	160
Desinvesteringen	–	(203)	(203)
Saldo 31 december 2015	6.610	778	7.388
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2016	6.610	837	7.447
Boekwaarde 31 december 2016	29.494	517	30.011
Boekwaarde 31 december 2015	29.494	576	30.070

Toetsing goodwill op bijzondere waardeverminderingen Ten behoeve van de toetsing op bijzondere waardevermindering is goodwill, verworven door middel van bedrijfscombinaties, toegerekend aan de volgende individuele 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 3,0%. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 6,4% na belastingen (2015: 6,5% na belastingen). De kasstromen na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

Kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Solutions De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Mobility Solutions is bepaald op basis van een bedrijfswaarde die is berekend op basis van in de toekomst uitkeerbare dividenden, uitgaande van een normatieve solvabiliteit van 12,5% en de door de Directie goedgekeurde financiële prognoses voor een periode van vijf jaar. De verdisconteringsvoet die is toegepast op de uitkeerbare dividenden is 10,6% (2015: 11,6%). De uitkeerbare dividenden na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

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

	Dealergroep Stern		Stern Mobility Solutions		Overig		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Boekwaarde goodwill	19.344	19.344	10.150	10.150	–	–	29.494	29.494
Boekwaarde vergunningen	–	–	–	–	517	576	517	576

Het verschil tussen de "value in use" en de "carrying value" van de kasstroomgenererende eenheid Dealergroep Stern bedraagt eind 2016 € 40,9 miljoen (2015: € 33,2 miljoen), voor de kasstroomgenererende Stern Mobility Solutions is dit verschil € 39,9 miljoen (2015: € 16,5 miljoen).

De toetsing op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) geeft aan dat behoorlijke veranderingen in de daarbij gehanteerde uitgangspunten voor de segmenten Dealergroep Stern en Stern Mobility Solutions niet zullen leiden tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill. De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een WACC van 8,3% (nu is gerekend met 6,4%). De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een daling van de jaarlijkse omzet Sales met 7,3% (nu is gerekend met een groei van 3,5% per jaar). De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een daling van de jaarlijkse omzet Aftersales van 3,4% (nu is gerekend met een toename van 0,7% per jaar). Als de landelijke verkopen de komende jaren blijven steken op 382.000 voertuigen, betekent dit dat de headroom bij het segment Dealergroep Stern zou dalen tot € 17,8 miljoen. Voor het segment Stern Mobility Solutions zou de headroom nihil zijn bij een verdisconteringsvoet op de uitkeerbare dividenden van 19,6% (nu is gerekend met 10,6%).

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

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

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

Brandstofvergunningen De economische levensduur van de brandstofvergunningen is beoordeeld per 31 december 2016 en vastgesteld is dat deze gehandhaafd kan worden. De resterende afschrijvingstermijn van de brandstofvergunningen is maximaal tien jaar.

14 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Subtotaal	Auto's voor lease en verhuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschaffingswaarde							
Saldo 31 december 2014	133.151	24.909	21.343	1.010	180.413	182.866	363.279
Toevoeging u.h.v. acquisitie	–	33	67	–	100	–	100
Investeringsen/ in gebruik	915	1.851	3.494	164	6.424	120.037	126.461
Desinvesteringen	(64.696)	(5.910)	(1.209)	–	(71.815)	(73.307)	(145.122)
Saldo 31 december 2015	69.370	20.883	23.695	1.174	115.122	229.596	344.718
Toevoeging u.h.v. acquisitie	–	–	104	–	104	–	104
Investeringsen/in gebruik	7.375	2.059	3.314	492	13.240	100.547	113.787
Desinvesteringen	(5.224)	(577)	(2.388)	–	(8.189)	(82.202)	(90.391)
Saldo 31 december 2016	71.521	22.365	24.725	1.666	120.277	247.941	368.218
Cumulatieve afschrijvingen							
Saldo 31 december 2014	26.601	15.649	6.708	–	48.958	28.385	77.343
Afschrijvingen	4.187	2.007	3.787	–	9.981	37.490	47.471
Desinvesteringen	(13.052)	(2.569)	(794)	–	(16.415)	(32.945)	(49.360)
Saldo 31 december 2015	17.736	15.087	9.701	–	42.524	32.930	75.454
Afschrijvingen	2.902	1.723	3.197	–	7.822	42.652	50.474
Desinvesteringen	(178)	(495)	(1.908)	–	(2.581)	(35.423)	(38.004)
Saldo 31 december 2016	20.460	16.315	10.990	–	47.765	40.159	87.924
Boekwaarde 31 december 2016	51.061	6.050	13.735	1.666	72.512	207.782	280.294
Boekwaarde 31 december 2015	51.634	5.796	13.994	1.174	72.598	196.666	269.264
Geschatte economische levensduur in jaren	20-30*	5-20	3-10			3-4	

* Over bedrijfsterreinen in eigendom wordt niet afgeschreven.

Begin 2016 heeft Stern Groep N.V. haar hoofdkantoor gekocht en in december verkocht en teruggehuurd (sale en leaseback). Met deze transactie is een opbrengst gerealiseerd van € 9,4 miljoen en een boekwinst van € 4,2 miljoen. De boekwinst is verantwoord onder de overige baten. De huurovereenkomst is marktconform en heeft een looptijd van 12 jaar. Voor de toekomstige huurverplichtingen wordt verwezen naar toelichting 32: Voorwaardelijke activa en verplichtingen.

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

De minimale contractuele lease ontvangsten bedragen:

- voor het komende jaar € 59,9 miljoen (2015: € 56,2 miljoen);
- voor de periode 2018 tot en met 2021 € 93,0 miljoen (2015, inzake 2017 tot en met 2020: € 92,5 miljoen);
- voor de periode na 2021 € 0,5 miljoen (2015, voor de periode na 2020: € 0,5 miljoen).

15 Vastgoedbeleggingen

	2016	2015
Saldo 1 januari	2.666	2.777
Afschrijvingen	(37)	(111)
Desinvesteringen	<u>(2.629)</u>	<u>–</u>
Saldo 31 december	–	2.666

De in 2016 genoten huuropbrengsten bedroegen € 207.000 (2015: € 237.000).

16 Investerings in geassocieerde deelnemingen

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

SternPartners B.V. heeft per 31 december 2016 de volgende belangen, die alle gevestigd zijn in Purmerend:

Coöperatie	Aandeel Stern Groep N.V.	
	2016	2015
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.

	2016	2015
Aandeel in de balans van de geassocieerde deelnemingen		
Vaste activa	2.273	2.975
Vlottende activa	599	654
Kortlopende verplichtingen	(329)	(341)
Langlopende verplichtingen	<u>(1.552)</u>	<u>(2.332)</u>
Eigen vermogen (en boekwaarde van de investering) per 31 december	991	956
Aandeel in de opbrengsten en het resultaat van de geassocieerde deelnemingen		
Opbrengsten	2.101	2.092
Resultaat	46	195

17 Overige financiële activa

	2016	2015
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	253	178
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (5,03%)	10.831	11.126
Overige	149	149
Totaal	11.233	11.453

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 25% (2015: 20%).

18 Voorraden

	2016	2015
Nieuwe personenauto's en bedrijfswagens	157.229	126.235
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	49.449	48.612
Onderdelen	10.073	11.041
Overige	6.046	3.162
Totaal	222.797	189.050

Per 31 december 2016 bedraagt de voorziening op de voorraden € 4,6 miljoen (2015: € 4,5 miljoen). In 2016 is de voorziening op de voorraden per saldo met € 0,1 miljoen toegenomen (2015: € 0,1 miljoen afname).

19 Handelsvorderingen

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

Ouderdom handelsvorderingen

	Niet vervallen	< 30	31-60	Dagen			> 365	Boek- waarde
				61-90	91-180	181-365		
31 december 2016	35.427	9.232	2.084	153	461	111	108	47.576
31 december 2015	39.325	8.070	1.400	333	104	16	157	49.405

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

Mutatie voorziening handelsvorderingen

	2016	2015
Saldo 1 januari	1.044	949
Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening	867	375
Vrijval ten gunste van de winst-en-verliesrekening	(6)	(10)
Onttrekking/benutting in boekjaar	(354)	(270)
Saldo 31 december	1.551	1.044

20 Overige vorderingen en overlopende activa

De hieronder opgenomen posten hebben een looptijd van maximaal één jaar. De overlopende activa bestaan voornamelijk uit per balansdatum vooruitbetaalde kosten. Onder de overige vorderingen is een vordering van € 0,4 miljoen opgenomen uit hoofde van ESF subsidie voor het tijdvak maart 2009 tot en met juli 2011. De totale subsidie voor dit tijdvak bedraagt € 0,7 miljoen, hiervan is reeds € 0,3 miljoen in 2014 ontvangen. Eind juli 2016 heeft de inspectie SZW aan Stern kenbaar gemaakt deze door Stern geclaimde subsidie in onderzoek te hebben in verband met vermeende onregelmatigheden. 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, exclusief een eventuele boete. Stern Groep is van mening dat aan alle verplichtingen is voldaan en handhaaft haar positie. Stern verleent volledige medewerking aan het onderzoek.

21 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.

22 Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen van € 0,10 nominaal. Het geplaatst kapitaal bedraagt € 592.500 (2015: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2015: 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 2016 van € 2,9 miljoen (2015: € 3,2 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedraagt per 31 december 2016 € 0,7 miljoen negatief (2015 € 1,2 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 2016 € 2,9 miljoen (2015: € 3,2 miljoen).

Overige reserves De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen zijn in mindering gebracht op de overige reserves. Per 31 december 2016 heeft Stern Groep N.V. 250.000 eigen aandelen in bezit (2015: 250.000 aandelen).

Dividend In lijn met het op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurde nieuwe dividendbeleid wordt een dividend per aandeel voorgesteld van in totaal € 1,00 in contanten per aandeel. Over het boekjaar 2016 is op 23 december 2016 reeds een interim-dividend uitgekeerd ter hoogte van € 0,25 per aandeel. Aangezien de oversolvabiliteit ultimo 2016 vanwege fiscale wijzigingen welke per 1 januari 2017 zijn ingegaan niet representatief is voor de werkelijke oversolvabiliteit, is besloten het slotdividend te baseren op de oversolvabiliteit per 31 maart 2017. Het slotdividend van € 0,75 per aandeel is betaalbaar op 7 juni 2017. Op 23 december 2015 is een interim-dividend uitgekeerd van € 0,25 per aandeel en op 9 juni 2016 is een slotdividend per aandeel betaald van € 0,75.

23 Rentedragende leningen

	Effectief rente- percentage	Vervaldatum	2016	2015
Langlopend				
Hypothecaire leningen	2,21%	2018/2025	6.292	15.458
Financiering leaseauto's			–	129.915
Totaal 31 december			6.292	145.373
Kortlopend				
Hypothecaire leningen	2,21%	2017	5.549	1.849
Financiering leaseauto's	2,00%	2017	148.230	–
Kredietinstellingen	2,05%	2017	59.653	68.112
Financiering gebruikte personenauto's	1,18%	2017	42.170	50.597
Financiering verhuurvloot	1,73%	2017	31.080	30.525
Overige financieringen	2,30%	2017	5.883	–
Totaal 31 december			292.565	151.083

Hypothecaire leningen De hypothecaire leningen, opgenomen onder rentedragende leningen, hebben een gewogen gemiddelde rentevoet van 2,21% (2015: 2,51%). Tot zekerheid van de leningen zijn hypotheke gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 26,6 miljoen (2015: € 31,2 miljoen). Een bedrag van € 8,8 miljoen heeft een rentepercentage gebaseerd op 1 tot 3 maands Euribor (2015: € 13,9 miljoen). Van het saldo per 31 december 2016 heeft € 0,7 miljoen een looptijd van meer dan 5 jaar (2015: € 0,9 miljoen).

Financiering leaseauto's en kredietinstellingen Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 160 miljoen ten behoeve van lease activiteiten (2015: € 130 miljoen), waarvan per 31 december 2016 voor € 148,2 miljoen gebruik werd gemaakt (2015: € 129,9 miljoen). Hiervoor zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de gehele autoleaseportefeuille en de rechten uit hoofde van de afgesloten leaseovereenkomsten voor zover niet aan andere banken verstrekt. De faciliteit loopt tot en met 30 juni 2017 en de rente is gebaseerd op 3-maand Euribor met een opslag.

Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 70 miljoen ten behoeve van retail activiteiten (2015: € 75 miljoen), waarvan per 31 december 2016 voor € 59,7 miljoen gebruik werd gemaakt (2015: € 68,1 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 2017 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Stern is met de Banken in gesprek over de herfinanciering van de financieringsfaciliteiten, waarbij de mogelijkheid van securitisatie van de leaseportefeuille wordt onderzocht. Het is de verwachting dat op de Algemene vergadering van 10 mei 2017 de voorwaarden van de herfinanciering bekend gemaakt kunnen worden.

Financiering gebruikte personenauto's Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van gebruikte personenauto's ter grootte van € 61,0 miljoen (2015: € 52,5 miljoen), waarvan per 31 december 2016 voor € 42,2 miljoen gebruikt werd gemaakt (2015: € 50,6 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 2017 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 € 37,0 miljoen (2015: € 34,0 miljoen), waarvan per 31 december 2016 voor € 31,1 miljoen gebruikt werd gemaakt (2015: € 30,5 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 2017 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 € 7,3 miljoen en voor werkkapitaalfinanciering van € 3,0 miljoen, waarvan per 31 december 2016 voor € 5,8 miljoen gebruik werd gemaakt. Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteiten is pandrecht verstrekt op de gefinancierde gebruikte personenauto's, de materiele vaste activa en de handelsvorderingen. Het rentepercentage is gebaseerd op een variabele basisrente (vergelijkbaar met Euribor) met een opslag. De kredietovereenkomst is aangegaan voor onbepaalde tijd.

Bankconvenanten Inzake de faciliteiten met de kredietinstellingen (de € 160 miljoen voor lease activiteiten en de € 70 miljoen voor retail activiteiten) zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's. De afgesproken ratio's hebben betrekking op een minimum garantievermogen, een minimum solvabiliteit en rentedekkingsratio (ICR).

Het garantievermogen wordt berekend als het totaal van het eigen vermogen minus de post goodwill en dient minimaal € 100 miljoen te bedragen. Het garantievermogen per 31 december 2016 is € 127,5 miljoen (2015: € 121,3).

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% en voor de resterende activiteiten dient de solvabiliteit minimaal 25% te bedragen.

De solvabiliteit van de leaseactiviteiten is per 31 december 2016 12,5%, van de verhuuractiviteiten 20% en voor de overige activiteiten resteert een solvabiliteit van 26,5% (minimum is 25,0%).

In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 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. Bij het berekenen van de ICR mag op 12-maands basis maximaal € 2,5 miljoen aan reorganisatielasten buiten de berekening worden gelaten. Stern gaat ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. Het voldoen aan de convenanten, onder meer per medio 2017, hangt mede af van het behalen van de EBITDA conform de begroting 2017 en de omvang van het werkkapitaal.

De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten, waarbij de reorganisatielasten op 12 maands basis tot een bedrag van € 2,5 miljoen buiten de berekening mogen worden gehouden. De ICR bedraagt per 31 december 2016: 3,82 (minimum 2,50).

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

Gedurende 2016 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

Ten aanzien van dividenduitkeringen zijn door de kredietinstellingen voorwaarden gesteld die aansluiten bij het dividendbeleid van Stern, waarbij jaarlijks maximaal de oversolvabiliteit kan worden uitgekeerd. De oversolvabiliteit wordt berekend op basis van een normsolvabiliteit voor de leaseactiviteiten van 15% en voor de overige activiteiten van 30%.

De onderstaande tabel is een overzicht van de vervaldata van de financiële verplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2016 op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen van rente en aflossingen, zonder rekening te houden met daarvoor afgesloten dekkingstransacties (zie toelichting 31).

	Boekwaarde ultimo jaar	binnen 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar
31-12-2016				
Hypothecaire leningen	11.841	5.750	5.801	744
Financiering leaseauto's	148.230	149.712	–	–
Kredietinstellingen	59.653	60.264	–	–
Financiering gebruikte personenauto's	42.170	42.419	–	–
Financiering verhuurvloot	31.080	31.349	–	–
Overige financieringen	5.883	5.951	–	–
Derivaten	992	331	661	–
	299.849	295.776	6.462	744
31-12-2015				
Hypothecaire leningen	17.307	2.260	15.330	986
Financiering leaseauto's	129.915	2.988	131.409	–
Kredietinstellingen	68.112	68.861	–	–
Financiering gebruikte personenauto's	50.597	50.936	–	–
Financiering verhuurvloot	30.525	30.813	–	–
Derivaten	1.714	860	854	–
	298.170	156.718	147.593	986

24 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 2016 97,2% bedraagt (2015: 97,4%). PMT geeft aan dat het herstel achter loopt ten opzichte van het herstelplan, dat de indexatie van pensioenen verder in de toekomst komt te liggen en dat kortingsmaatregelen niet worden uitgesloten.

25 Voorzieningen

	Jubileum	Garantie	Reorganisatie	Overige	Totaal
Saldo 31 december 2014	1.175	592	404	–	2.171
Aanwending	(65)	(1.805)	(404)	–	(2.274)
Dotatie winst-en-verlies-rekening	77	1.820	–	2.338	4.235
Saldo 31 december 2015	1.187	607	–	2.338	4.132
Aanwending	(85)	(1.950)	–	(2.338)	(4.373)
Dotatie winst-en-verlies-rekening	377	1.794	403	69	2.643
Saldo 31 december 2016	1.479	451	403	69	2.402
Langlopende deel	1.316	98	–	–	1.414
Kortlopende deel	163	353	403	69	988
Saldo 31 december 2016	1.479	451	403	69	2.402

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 2016 is gerekend met een verdisconteringsvoet van 2,0% (2015: 4,0%).

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

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

Reorganisatievoorziening Deze voorziening betreft de geschatte kosten in verband met goedgekeurde en gecommuniceerde reorganisatieplannen. Deze kosten hebben in 2016 voor € 0,4 miljoen (2015: € 0,4 miljoen) betrekking op kosten in verband met het sluiten van locaties of beëindigen van activiteiten.

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

26 Financiële instrumenten

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

	Boekwaarde		Reële waarde	
	2016	2015	2016	2015
Financiële activa				
Geldmiddelen	993	608	993	608
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	253	178	253	178
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	10.831	11.126	10.831	11.126
Overige	149	149	149	149
Financiële verplichtingen				
Hypothecaire leningen	11.841	17.307	11.841	17.307
Financiering leaseauto's	148.230	129.915	148.230	129.915
Kredietinstellingen	59.653	68.112	59.653	68.112
Financiering gebruikte personenauto's	42.170	50.597	42.170	50.597
Financiering verhuurvloot	31.080	30.525	31.080	30.525
Overige financieringen	5.883	–	5.883	–
Derivaten	992	1.714	992	1.714

De deelnemingen van SternPartners B.V. waarin het belang van Stern Groep N.V. minder is dan 20% worden gewaardeerd, op dezelfde wijze als de geassocieerde deelnemingen, tegen de equity methode.

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

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
31-12-2016				
Overige financiële vaste activa	–	–	11.233	11.233
Derivaten	–	(992)	–	(992)
31-12-2015				
Overige financiële vaste activa	–	–	11.453	11.453
Derivaten	–	(1.714)	–	(1.714)

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

Niveau 3	2016	2015
Saldo 1 januari	11.453	11.161
Resultaat boekjaar deelnemingen	75	(84)
Waardemutaties	(295)	394
Aflossingen	–	(18)
Saldo 31 december	11.223	11.453

27 Crediteuren

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

28 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De onder deze post begrepen te betalen loonheffingen bedraagt per 31 december 2016 € 2,7 miljoen (2015: € 2,7 miljoen), de te betalen omzetbelasting € 1,1 miljoen (2015: nihil) en de te betalen vennootschapsbelasting € 0,8 miljoen (2015: € 0,3 miljoen).

29 Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden zijn inclusief € 6,1 miljoen aan personeelsbeloningen (2015: € 5,6 miljoen). Tevens is hieronder opgenomen het kortlopende deel van de vooruitontvangen bedragen uit lease en verhuur van € 1,0 miljoen (2015: € 1,0 miljoen). De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit per balansdatum vooruitontvangen bedragen van klanten en importeurs.

30 Toelichting bij het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijzigingen in liquide middelen. Bij het opstellen van dit overzicht wordt uitgegaan van een vergelijking van de beginbalans en eindbalans. Vervolgens worden de wijzigingen die niet tot een kasstroom hebben geleid zoals acquisities en bijzondere waardeverminderingen geëlimineerd.

Wijzigingen in het werkkapitaal kunnen grotendeels worden ontleend aan het wijzigingsoverzicht van de betreffende balansposten, rekening houdend met mutaties als gevolg van de geacquireerde en verkochte bedrijven (toelichting 3).

31 Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's

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

	2016	2015
Verplichtingen met variabele rente	63.607	45.956
Verplichtingen met vaste rente	235.250	250.500
	298.857	296.456
Verplichtingen met vaste rente		
Gewogen gemiddelde rentevoet (%)	2,0	2,7
Gewogen gemiddelde looptijd (jaren)	3,3	2,0

De rentepercentages voor de financiële verplichtingen zijn voornamelijk gebaseerd op Euribor (toelichting 23). Per 31 december 2016 heeft Stern Groep N.V. een aantal contracten voor renteswaps uitstaan voor een totaalbedrag van € 235,3 miljoen (2015: € 250,5 miljoen). De renteswaps zijn afgesloten om verplichtingen met variabele rentepercentages om te zetten in verplichtingen met vaste rentepercentages. De resterende looptijd van de renteswaps is gemiddeld 40 maanden (2015: 24 maanden), met een gewogen gemiddeld renteniveau, inclusief de opslag van de betreffende verplichting, van 2,0% (2015: 2,7%).

De belangrijkste financiële instrumenten (buiten derivaten) van Stern Groep N.V. omvatten bankleningen en -kredieten, financiële lease- en huur/koopovereenkomsten, geldmiddelen en kasequivalenten. De belangrijkste doelstelling van deze financiële instrumenten is financiering aan te trekken 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 de renterisico's die Stern Groep N.V. loopt met betrekking tot haar bedrijfsactiviteiten en financieringsbronnen te beperken. 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 2016 bedroeg deze € 1,0 miljoen negatief en per 31 december 2015 € 1,7 miljoen negatief) gewaardeerd. Uit het navolgende overzicht blijkt de boekwaarde van de renteswaps per 31 december 2016 waarop hedge accounting wordt toegepast.

Inzake	2016			2015		
	Nominale waarde	Boekwaarde	Marktwaarde	Nominale waarde	Boekwaarde	Marktwaarde
Hypothecaire leningen	12.000	(62)	(62)	15.000	(248)	(248)
Financiering leaseauto's	127.250	(152)	(152)	130.500	(882)	(882)
Kredietinstellingen	60.000	34	34	50.000	(57)	(57)
Financiering gebruikte personenauto's	36.000	(812)	(812)	30.000	(498)	(498)
Financiering verhuurvloot	–	(–)	(–)	25.000	(29)	(29)
Totaal 31 december	235.250	(992)	(992)	250.500	(1.714)	(1.714)

De reële waarde van de renteswaps is bepaald op basis van de marktrente per 31 december 2016 respectievelijk 2015. Op deze afdekkingen wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De afdekkingen van de toekomstige kasstromen is beoordeeld als effectief en een niet-gerealiseerd positief resultaat van € 0,7 miljoen (2015: € 0,7 miljoen positief) met een uitgestelde belastingpost van € 0,2 miljoen (2015: € 0,2 miljoen). Het resultaat betreffende het afdekkingsinstrument is in 2016 en 2015 gemuteerd in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Het ineffektieve gedeelte van de swaps is nihil (2015: nihil). Uit de swap-overeenkomsten vloeien geen margin verplichtingen voort.

Naast de hierboven genoemde renteswaps heeft de vennootschap met een hoofdsom van € 3,1 miljoen renteswaps afgesloten met een looptijd tot medio 2018. Op deze renteswaps wordt geen hedge accounting toegepast. De boekwaarde van deze swaps was per 31 december 2016 € 0,1 miljoen negatief (2015: € 0,3 miljoen negatief). Dit bedrag is opgenomen onder de overige schulden.

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

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

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

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

	Rentestijging of -daling in basispunten	Effect op resultaat voor belasting	Effect op eigen vermogen
Boekjaar 2016	+100	(636)	3.052
	-100	636	(3.052)
Boekjaar 2015	+100	(460)	3.413
	-100	460	(3.413)

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 2016 en 2015 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.

32 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

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

	2016	2015
< 1 jaar	19.200	18.600
1-5 jaar	61.200	57.300
> 5 jaar	74.600	74.900
	155.000	150.800

Ten behoeve van verhuurders heeft Stern Groep N.V. een bankgarantie afgegeven van € 4,0 miljoen.

Economische voorraadpositie Stern Groep N.V. heeft per balansdatum terugkoopverplichtingen voor 661 auto's uitstaan ten bedrage van € 11,4 miljoen (2015: 619 auto's en € 9,4 miljoen). Deze verplichtingen vervallen binnen twee jaar. Uit hoofde van geschatte verliezen op terugkoopverplichtingen en de afwikkeling daarvan is een bedrag van € 0,3 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden (2015: € 1,0 miljoen).

Indien importeurs nog niet alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's ten aanzien van nieuwe personenauto's en bedrijfswagens aan Stern Groep N.V. hebben overgedragen, worden deze voertuigen nog niet in de balans opgenomen. De economische voorraadpositie van voertuigen, die door importeurs zijn of nog worden geleverd, bedraagt per 31 december 2016 € 56,9 miljoen (2015: € 46,2 miljoen).

33 Informatie over verbonden partijen

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., bezit via een 100% belang in Merel Investments B.V., een belang van 17,6% in Stern Groep N.V.

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 onroerend goed gehuurd van Kluut Vastgoed B.V. De totale huursom over 2016 bedraagt € 112.000 (2015: € 160.000).

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is lid van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (www.bovemij.nl). Stern Groep N.V. heeft sinds 2010 een belang van 5,03 % in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. Door Bovemij Verzekeringsgroep N.V. is in 2012 een lening van € 0,4 miljoen verstrekt aan Coöperatie Mango Mobility Services. De rente bedraagt 4%. Het saldo van de lening bedraagt per 31 december 2016: € 0,1 miljoen (2015: € 0,2 miljoen).

Door Stern Groep N.V. is in 2016 voor € 3,7 miljoen (2015: € 4,7 miljoen) omzet met geassocieerde deelnemingen (toelichting 16) gerealiseerd. Het betreft voornamelijk de levering van auto's. De schuld per 31 december 2016 van Stern Groep N.V. aan de geassocieerde deelnemingen bedroeg € 0,1 miljoen (2015: nihil).

Alle transacties tussen Stern Groep N.V. en verbonden partijen geschieden op basis van marktconforme prijzen.

34 Beloning Directie en Raad van Commissarissen

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

Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Winst- delingen en bonus- betalingen	Uitkering einde dienstverband	Pensioenen	Totaal
Jaar 2016					
Ir. H.H. van der Kwast	606.000	232.650	–	25.781	864.431
A.A. Swijter (vanaf 1-6-2016)	191.000	52.500	–	8.681	252.181
Totaal	797.000	285.150	–	34.462	1.116.612
Jaar 2015					
Ir. H.H. van der Kwast	606.000	128.850	–	20.224	755.074
G.P. ten Brink (tot 1-7-2015)	153.120	55.000	445.000	6.599	659.719
Totaal	759.120	183.850	445.000	26.823	1.414.793

In 2016 is de bonusbetaling over 2015 verantwoord, alsmede de bonusreservering over 2016 die in 2017 wordt uitgekeerd. In de periodiek betaalbare beloningen van de Directie is een compensatie opgenomen van € 136.000 voor de versoering van de pensioenopbouw vanaf 1 januari 2015 (2015: € 120.000).

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2016 waren:

- het conform begroting 2016 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op het eigen vermogen en cashflow;
- het verder uitbouwen van Stern Mobility Solutions, het uitbreiden en integreren van Stern Car Services en het verder reduceren van de kosten;
- het behalen van targets op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, management development en personeelsbestand.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen over boekjaar 2016 zijn nagenoeg volledig behaald. Dit zal door de Raad van Commissarissen formeel worden bekrachtigd na vaststelling van de jaarrekening 2016 op 10 mei 2017.

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

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

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

Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Beloningen Audit Committee	Totaal 2016	Totaal 2015
D.R. Goeminne	40.000	10.000	50.000	50.000
Mr. M.E.P. Sanders	32.000	10.000	42.000	42.000
A. Roggeveen	32.000	–	32.000	32.000
Mr. S.G. Brummelhuis (vanaf 11-5-2016)	20.400	–	20.400	–
Totaal	124.400	20.000	144.400	124.000

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.

Aandelenbezit Directie

	2016	2015
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	1.000.000	1.000.000
A.A. Swijter	–	–
G.P. ten Brink (op 1-7-2015)	–	14.000

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2016	2015
D.R. Goeminne	25.000	25.000
Mr. M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen	–	–
Mr. S.G. Brummelhuis	–	–

35 Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke noemenswaardige invloed hebben op de jaarrekening 2016.

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

	2016	2015
Netto-omzet	-	-
Kostprijs van de omzet	-	-
Brutowinst	-	-
Overige baten	-	-
Personeelskosten	(3.330)	(3.876)
Afschrijving immateriële vaste activa	(7)	(8)
Overige bedrijfskosten	(335)	(265)
Bedrijfsresultaat	(3.672)	(4.149)
Resultaat deelnemingen	14.315	14.573
Financiële baten en lasten	(331)	(533)
Resultaat voor belastingen	10.312	9.891
Belastingen resultaat	1.036	1.176
Resultaat na belastingen	11.348	11.067

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke balans per 31 december

	<i>Toelichting</i>	31 december 2016	31 december 2015
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Overige vaste bedrijfsmiddelen		12	19
Financiële vaste activa	3		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		189.314	174.999
Overige deelnemingen		149	149
		189.463	175.148
Vaste activa		189.475	175.167
Vlottende activa			
Overige vorderingen en overlopende activa		36	36
Liquide middelen		5	10
		41	46
Totaal activa		189.516	175.213
Eigen vermogen	4		
Geplaatst kapitaal		593	593
Agioreserve		114.734	114.734
Overige reserves		27.772	22.774
Herwaarderingsreserve		2.252	2.005
Onverdeeld resultaat		11.643	10.673
		156.994	150.779
Kortlopende schulden			
Rentedragende leningen		23.802	20.708
Schulden aan groepsmaatschappijen		6.197	642
Belastingen en premies sociale verzekeringen		102	165
Overige schulden en overlopende passiva		1.392	2.071
Latente belastingschuld		1.029	848
		32.522	24.434
Totaal passiva		189.516	175.213

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

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

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

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

2 Materiële vaste activa

	Overige vaste bedrijfs- middelen
Aanschaffingswaarde	
Saldo 1 januari 2015	100
Investeringen 2015	3
Saldo 1 januari 2016	103
Investeringen 2016	–
Saldo 31 december 2016	103
Cumulatieve afschrijvingen	
Saldo 1 januari 2015	73
Afschrijvingen 2015	11
Saldo 1 januari 2016	84
Afschrijvingen 2016	7
Saldo 31 december 2016	91
Boekwaarde 31 december 2016	12
Boekwaarde 31 december 2015	19
Geschatte economische levensduur	5 jaar

3 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2016	174.999	149	175.148
Resultaat boekjaar	14.315	–	14.315
Boekwaarde 31 december 2016	189.314	149	189.463

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

4 Eigen vermogen

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

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

5 Overige toelichtingen

Voorwaardelijke activa en verplichtingen Stern Groep N.V. heeft zich ten behoeve van de op pagina 94 vermelde groepsmaatschappijen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden, inclusief belastingen, die voortvloeien uit rechtshandelingen van de groepsmaatschappijen conform artikel 403 van Titel 9, Boek 2 BW.

Beloning Directie en Commissarissen Voor de beloning van Directie en Commissarissen wordt verwezen naar toelichting 34 uit de geconsolideerde jaarrekening 2016.

Accountantskosten Voor de accountantskosten wordt verwezen naar toelichting 8 uit de geconsolideerde jaarrekening 2016.

Aantal werknemers Het aantal personeelsleden, inclusief de Directie, bedraagt per 31 december 2016: 10 (2015: 8).

Amsterdam, 8 maart 2017

De Directie

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

De Raad van Commissarissen

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

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

Artikel 39

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

Dividend

In lijn met het op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurde nieuwe dividendbeleid wordt een dividend per aandeel voorgesteld van in totaal € 1,00 in contanten per aandeel. Over het boekjaar 2016 is op 23 december 2016 reeds een interim-dividend uitgekeerd ter hoogte van € 0,25 per aandeel. Aangezien de oversolvabiliteit ultimo 2016 vanwege fiscale wijzigingen welke per 1 januari 2017 zijn ingegaan niet representatief is voor de werkelijke oversolvabiliteit, is besloten het slotdividend te baseren op de oversolvabiliteit per 31 maart 2017. Het dividend zal onder aftrek van het interim-dividend van € 0,25 per aandeel, dat op 23 december 2016 is uitgekeerd, worden uitbetaald. In 2015 is een interim-dividend uitgekeerd van € 0,25 en in 2016 een slotdividend van € 0,75.

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 2016

Ons oordeel Wij hebben de jaarrekening 2016 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 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- 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 2016;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016;
- 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 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.

Materialiteit

Materialiteit	€ 1.880.000
Toegepaste benchmark	De materialiteit is bepaald op basis van 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;• 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 de € 94.000 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 bedrijfs-processen en interne beheersingsmaatregelen grotendeels op een zelfde wijze binnen de verschillende dealerbedrijven plaatsvinden. Dit houdt in dat de afzonderlijke 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 de 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 gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

Risico	Onze controle-aanpak
<p>Waardering goodwill Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 "Waarderingsgrondslagen" en punt 13 "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. Zoals in de jaarrekening is toegelicht is de samenstelling van de kasstroomgenererende eenheden in 2016 aangepast, dit heeft niet geleid tot herallocatie van goodwill.</p>	<p>De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met de interne begrotingen 2017 en outlooks 2018 en 2019 zoals goedgekeurd door de directie en raad van commissarissen. Wij hebben de herziening van de samenstelling van de kasstroomgenererende eenheden in 2016 beoordeeld.</p> <p>Voor de gehanteerde vermogenskostenvoet en de methodiek hebben wij gebruik gemaakt van een waarderingsdeskundige van ons kantoor.</p> <p>Ook hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake de impairment test, in het bijzonder betreffende veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de gehanteerde groeivoet van de diverse omzetstromen en de disconteringsvoet (WACC). Wij hebben getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.</p>

Risico	Onze controle-aanpak
<p>Waardering latente belastingvordering Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 "Waarderingsgrondslagen" en punt 11 "Winstbelasting".</p>	
<p>De waardering van de latente belastingvordering uit hoofde van compensabele verliezen is gebaseerd op de verwachte toekomstige fiscale winsten voor de komende negen jaren.</p> <p>Met de belastingdienst is afgesproken dat de fiscale goodwill over een periode van 20 jaar (ultimo 2016 resteren nog 18 jaren) ten laste van het fiscale resultaat moet worden gebracht waarbij de afschrijving afhankelijk is van vooraf gedefinieerde minimale fiscale winsten.</p> <p>We hebben de waardering van de latente belastingvordering als een kernpunt in de controle aangemerkt, omdat het inschattingsproces complex en subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen. Deze veronderstellingen worden sterk beïnvloed door verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden.</p>	<p>Wij hebben kennis genomen van de gemaakte afspraken met de Belastingdienst inzake de minimaal vereiste fiscale winst voordat eventuele fiscale afschrijving van goodwill kan plaatsvinden.</p> <p>Daarnaast hebben wij de realiseerbaarheid van de actieve belastinglatentie uit hoofde van verliescompensatie en fiscale afschrijvingen gecontroleerd.</p> <p>Onze controleaanpak omvatte onder andere een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige fiscale winsten. De aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de begroting en outlooks.</p> <p>Voor onze werkzaamheden hebben wij gebruik gemaakt van belastingdeskundigen van EY.</p>

Risico	Onze controle-aanpak
<p>Financiering en convenanten Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 23 "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 financierings-overeenkomsten is significant voor onze controle. Deze toets is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van de directie. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van verwachte toekomstige kasstromen, geprognosticeerde verkopen, resultaten en marges uit de operationele activiteiten. De schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische- en marktontwikkelingen.</p>	<p>De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit het vaststellen in hoeverre de onderneming voldoet aan de in de financierings-overeenkomsten opgenomen ratio's.</p> <p>Onze controleaanpak omvatte onder andere een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige kasstromen. De aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de begroting en outlooks.</p> <p>Wij hebben specifiek beoordeeld of er indicaties zijn dat de banken niet bereid zijn hun financiering te continueren en/of de groei van de leasevloot niet te financieren.</p>

Risico	Onze controle-aanpak
<p>Koop hoofdkantoor en sale en leaseback transactie Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 "Waarderingsgrondslagen", punt 6 "Overige baten" en punt 14 "Materiële vaste activa".</p>	
<p>De vennootschap heeft in januari 2016 het pand waarin het hoofdkantoor is gevestigd gekocht. In december 2016 is het pand in de vorm van een sale en leaseback transactie aan een derde verkocht. Vanaf dat moment huurt Stern het pand terug voor een periode van 12 jaar. De vennootschap heeft deze transactie als operational lease geclassificeerd. De voornaamste schattingen hierbij betreffen de beoordeling van de economische levensduur van het pand en de assumpties bij de contante waarde bepaling van de minimale leasebetalingen ten opzichte van de reële waarde van het leaseobject. We hebben dit als kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de impact van deze transactie op het resultaat.</p>	<p>Wij hebben ons bij de uitvoering van onze controle-werkzaamheden gericht op de beoordeling en de redelijkheid van de assumpties van de voornaamste schattingen alsmede de verklaring voor de omvang van de bate in het boekjaar.</p> <p>Onze voornaamste controlewerkzaamheden betroffen het beoordelen van het geheel van de contractvoorwaarden op basis van de geldende verslaggevingsregels, het vaststellen van de juistheid van de gehanteerde impliciete rentevoet, het beoordelen van de redelijkheid van de gehanteerde restwaarde van het gebouw, de marktconformiteit van de gehanteerde huur, de redelijkheid van de verwachte onderhoudskosten en de verklaring voor de bate binnen één jaar.</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 is vereist.

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 die datum tot op heden de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het 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 controle-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheids-eisen. 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 aan continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- 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.

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 vanuit 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.

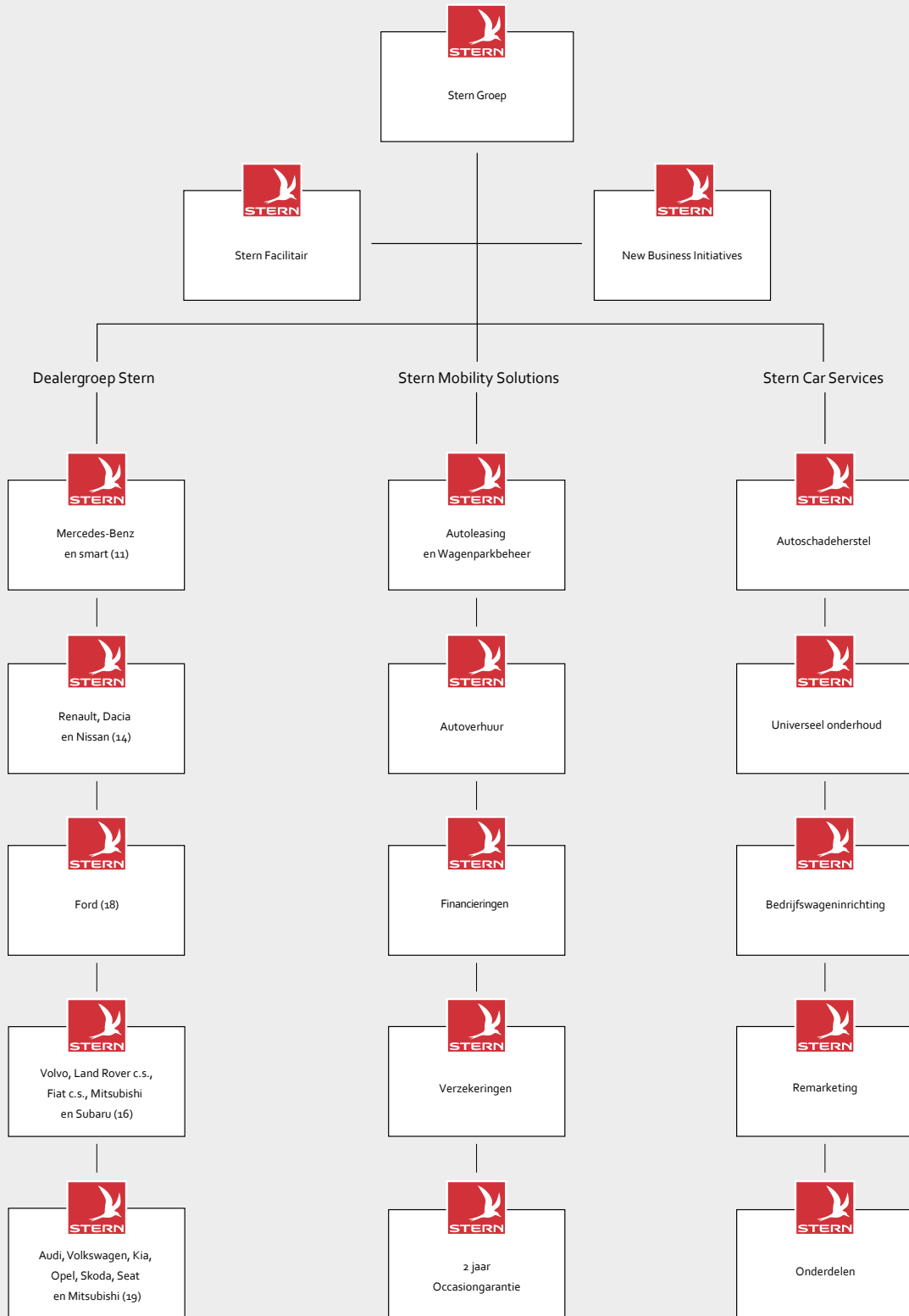
Amsterdam, 8 maart 2017

Ernst & Young Accountants LLP
F. de Bruijn RA

Overige informatie

Organisatieschema

per 8 maart 2017, tussen haakjes het aantal vestigingen



Adressen

per 8 maart 2017

Stern Groep

Stern Groep Pieter Braaijweg 6 Amsterdam

Stern Facilitair

Stern Facilitair Pieter Braaijweg 6 Amsterdam

Exploitatie benzinstations door derden

Shell	Schermerhoek 523	Capelle a/d IJssel
TinQ	Vulcanusweg 281	Delft
Lukoil	Newtonweg 20/A	Gorinchem
Shell	Zeverijnstraat 18	Hilversum
BP	Rijksweg A20	Nieuwerkerk a/d IJssel
Esso	Abr. Van Rijckevorselweg 75	Rotterdam
Shell	Deltalaan 217	Sliedrecht
Gulf	C. van Abkoudestraat 2	Volendam
TinQ	Hogeweyselaan 151	Weesp
Lukoil	Provincialeweg 49	Zaandam

Panden in eigendom

Helderseweg 52	Alkmaar
Bouwterrein Nijverheidsweg	Amersfoort
Baionen 6	Amsterdam
Bolstoen 12	Amsterdam
Rumpsterweg 27	Bunnik
Vulcanusweg 281-293	Delft
Rietveldenweg 34-36	Den Bosch
Jadelaan 14-20	Hoofddorp
Jadelaan 46	Hoofddorp
Sydneystraat 5	Lijnden
Warmoezenierstraat 17	Naaldwijk
Bouwterrein Baanste Noord	Purmerend
Turbinestraat 2-4	Veenendaal
C. van Abkoudestraat 2	Volendam
Maaslandseweg 4	Wateringen
Hogeweyselaan 151	Weesp
Hogeweg 8-10-12	Wormerveer
Oost-Indische Kade 7	Wormerveer
Provincialeweg 43	Zaanstad

Deelnemingen

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

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	Zeveijnsstraat 16	Hilversum
Stern Auto	Ringwade 2	Nieuwegein
Stern Auto	Ambachtsstraat 21	Nijkerk
Stern Auto	Galileistraat 15	Veenendaal
Stern Trucks	De Huchtstraat 10	Almere
Stern Trucks	Donauweg 11	Amsterdam
Stern Trucks	Ambachtstraat 21	Nijkerk
Stern Trucks	Eendrachtlaan 300	Utrecht
Stern Trucks	Turbinestraat 2-4	Veenendaal

Stern 2

Renault/Dacia/Nissan

Arend Auto	Nijverheidsweg-Noord 54	Amersfoort
Arend Auto	Donauweg 11	Amsterdam
Arend Auto	Joan Muyskenweg 14	Amsterdam
Arend Auto	Rietveldenweg 36	Den Bosch
Arend Auto	Europalaan 2	Eindhoven
Arend Auto	Nobelstraat 5b	Goirle
Arend Auto	Sprendlingenstraat 12	Oisterwijk
Arend Auto	Griekenweg 29	Oss

Arend Auto	Ampèrestraat 51	Purmerend
Arend Auto	Franciscusdreef 74	Utrecht
Arend Auto	Dragonder 4	Valkenswaard
Arend Auto	Mountbattenweg 6	Veghel
Arend Auto	Hogeweyselaan 201	Weesp
Arend Auto	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Stern 3

Ford

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



In aanbouw: Heron Auto, Binnenzeestraat 5-7, 1446 AB Purmerend. Gereed medio november 2017.

Stern Mobility Solutions

Stern 4

Volvo

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

Land Rover/Jaguar

Jager Auto	De Trompet 2999	Heemskerk
Jager Auto	Ampèrestraat 59	Purmerend

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

Vireo Auto	Koraalstraat 3	Alkmaar
Vireo Auto	Amsterdamseweg 51	Amersfoort
Vireo Auto	Amersfoortsestraatweg 43	Bussum
Vireo Auto	Leidsevaart 592	Haarlem
Vireo Auto	Ringveste 4	Houten
Vireo Auto	Ampèrestraat 57	Purmerend

Stern 5

Volkswagen/Audi/Seat/Skoda

Heron Auto	Aambeeldstraat 7	Amsterdam
Heron Auto	De Dolfijn 1	Enkhuizen
Heron Auto	Kaarsenmakerstraat 1	Koog aan de Zaan
Heron Auto	Burg. D. Kooimanweg 10c	Purmerend
Heron Auto	Burg. D. Kooimanweg 14	Purmerend
Heron Auto	C. van Abkoudestraat 2	Volendam
Heron Auto	De Marowijne 53	Zwaag

Kia

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

Opel/Mitsubishi

Havik Auto	Helderseweg 52	Alkmaar
Havik Auto	Gedempt Hamerkanaal 43	Amsterdam
Havik Auto	Balkengracht 2	Assen
Havik Auto	Fazantenstraat 71p	Den Helder
Havik Auto	Rostockweg 12	Groningen
Havik Auto	Emmalaan 31	Haren
Havik Auto	Hogeweg 8	Wormerveer

Autoleasing

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

Wagenparkbeheer

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

Autoverhuur

SternRent	De Huchtstraat 10	Almere
SternRent	Ruimtevaart 30	Amersfoort
SternRent	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
SternRent	Donauweg 11	Amsterdam
SternRent	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	De Impact 5	Duiven
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	Rieteweg 4	Zwolle

Stern Car Services

Autoschadeherstel

SternPoint	Bolstoen 12	Amsterdam
SternPoint	Joan Muyskenweg 14	Amsterdam
SternPoint	Schaafstraat 18a	Amsterdam
SternPoint	Rumpsterweg 27	Bunnik
SternPoint	Vlier 16	Geldrop
SternPoint	Nijverheidsweg 2	Heemstede
SternPoint	Ringveste 2	Houten
SternPoint	Ambachtsstraat 23	Nijkerk
SternPoint	Netwerk 135	Purmerend
SternPoint	Aristotelesstraat 36	Rotterdam
SternPoint	De Lierseweg 13	Wateringen
SternPoint	Vrijheidsweg 2	Wormerveer

Stern occasion outlets

SternPlaza	De Strubbenweg 8	Almere
SternPlaza	Rietveldenweg 36	Den Bosch
SternPlaza	Europalaan 2	Eindhoven
SternPlaza	De Lierseweg 13	Wateringen
SternPlaza	Pieter Ghijssenlaan 5	Zaandam

Bedrijfswageninrichting

SternTec	Maaslandseweg 4	Wateringen
----------	-----------------	------------

E-Mobility

Mango	Einsteinstraat 8A	Almelo
Mango	Baionen 6	Amsterdam
Mango	Goeman Borgesiuslaan 19	Baarn
Mango	Seggelant-Oost 8	Brielle
Mango	Rietveldenweg 36	Den Bosch
Mango	Newtonweg 20	Gorinchem
Mango	it Molelân 8	Grou
Mango	Eysinkweg 71	Haarlem
Mango	Emmalaan 31	Haren
Mango	Laagjes 4	Rotterdam
Mango	Franciscusdreef 74	Utrecht
Mango	De Lierseweg 13	Wateringen

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's 60 en 61 zijn tot stand gekomen met medewerking van Vogelbescherming Nederland.

Fotografie: Hillebrand Breuker, Daan Schoonhoven en

Peter van der Wijst.

www.stern.nl

