



# Jaarrapport 2014






# Inhoudsopgave

|    |   |     |  |
|----|---|-----|--|
| 2  | <b>Wereldstern</b>  | 55  | <b>Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2014</b> |
| 4  | <b>Jaarverslag 2014</b>   | 56  | Stakeholder dialoog                                |
| 4  | Vestigingen, merken en mobiliteitsdiensten                                      | 58  | Diversiteit  |
| 6  | Profiel   | 59  | Veiligheid + gezondheid                            |
| 7  | Voorwoord   | 60  | Business ethiek                                    |
| 8  | Stern in vogelvlucht  | 60  | Inkoop   |
| 10 | Visie, kernwaarden, ambitie en strategie  | 61  | Bedrijfsvoering                                    |
| 12 | Aandeelhoudersinformatie  | 62  | Afvalmanagement                                    |
| 12 | Solvabiliteit en dividendbeleid   | 63  | Energiemanagement                                  |
| 13 | Personalía van de Raad van Commissarissen                                       | 64  | Maatschappelijke bijdrage                          |
| 14 | Verslag van de Raad van Commissarissen  | 67  | <b>Jaarrekening 2014</b>                           |
| 16 | Betrokken – Klant, leverancier en medewerker over hun betrokkenheid bij Stern   | 119 | <b>Overige informatie</b>                          |
| 18 | Personalía van de Directie  | 120 | Organisatieschema                                  |
| 19 | Verslag van de Directie   | 121 | Adressen   |
| 32 | Inventief – Klant, leverancier en medewerker over de inventiviteit van Stern    |     | <b>Colofon</b>                                     |
| 34 | Personeel   |     |  |
| 36 | Groepsraad  |     |  |
| 37 | Stern Financial Services – Wederom een uitstekende performance                  |     |  |
| 38 | Stern Mobility Services – Groei door andere marktbenadering                     |     |  |
| 39 | Stern 1 – Slaat vleugels uit  |     |  |
| 40 | Stern 2 – IJzersterk langs de A2  |     |  |
| 41 | Stern 3 – Door reorganisatie nieuw perspectief                                  |     |  |
| 42 | Stern 4 – Wind in de zeilen   |     |  |
| 43 | Stern 5 – Na lastig jaar weer perspectief                                       |     |  |
| 44 | Risico's  |     |  |
| 47 | Corporate Governance  |     |  |
| 50 | Loyaal – Klant, leverancier en medewerker over wederzijdse loyaliteit bij Stern |     |  |
| 52 | Vijfjarenoverzicht  |     |  |
| 53 | Aantallen   |     |  |



# Wereld*stern*



Met 90.000 km per jaar ben je een behoorlijke kilometervreter. Stel je voor dat je zo'n afstand niet op vier wielen aflegt, maar met spierkracht en gedragen door twee vleugels. En met een 'ledig gewicht' van slechts honderd gram. Is dat geen wereldprestatie?

Voor noordse sterns is dit jaarlijkse routine. Onze kustzones vormen zo'n beetje de zuidelijkste grens van deze overwegend noordelijk broedende stern. Zo'n duizend broedpaartjes herbergt ons land, vooral in het waddengebied. Na het broedseizoen vangen ze hun wereldreis aan. Via de Atlantische Oceaan en de West-Afrikaanse kust vliegen ze naar de Indische Oceaan. Sommige noordse sterns vliegen zelfs zover oostelijk als Nieuw-Zeeland. Daarna gaat het zuidwaarts, naar de voedselrijke wateren van Antarctica. Vanaf april zien we ze weer in onze kustgebieden. Dan is de cirkel rond.

Het aantal noordse sterns in ons land neemt af, evenals het aantal geschikte broedlocaties. Reden waarom de noordse stern tot het selecte groepje behoort van elf vogelsoorten waarvoor Vogelbescherming een actieplan heeft opgesteld. Een plan van urgentie dat Stern Groep N.V. van harte ondersteunt. Samen werken we de komende jaren aan passende beschermingsmaatregelen.

Er is een wereld op wielen. En er is een wereld op wieken. Wat is het mooi als beide elkaar weten te vinden én versterken.



**Vogelbescherming**  
N E D E R L A N D

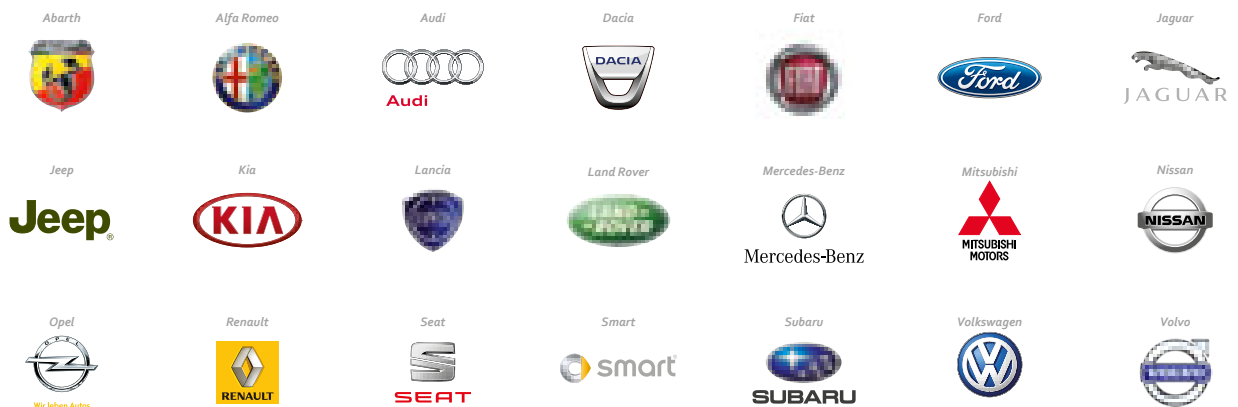
*Met dank aan Vogelbescherming Nederland.*

# Vestigingen, merken en mobiliteitsdiensten

## Vestigingen



## Merken



## Mobiliteitsdiensten

De ontwikkeling van Stern tot sterk huiskamer voor geïntegreerde automotivedienstverlening in Nederland is gebaseerd op de binding die de Stern-bedrijven met de uiteindelijke klant, de berijder van de auto, weten te bewerkstelligen. Door het integraal aanbieden van een breed scala aan autodiensten leveren wij oplossingen op maat, die de efficiëntie en de waarde van mobiliteit verhogen.

Stern Financial Services en Stern Mobility Services leveren uitsluitend automerkonafhankelijke producten en diensten op het gebied van mobiliteit. Hieronder staan alle Stern-producten en diensten toegelicht.



Leasing

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



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 automerken en autodiensten van Stern en krijgen zij volledige transparantie, een hoge mate van flexibiliteit en invloed op de tariefstelling.



Financieringen

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



Verzekeringen

**Verzekeringen** Auto's mogen uitsluitend verzekerd de weg op. Daarom verzorgt Stern allriskverzekeringen voor particulieren en bedrijven met een uitgebreide dekking, maximale zekerheid en heldere voorwaarden. Daarnaast worden aanvullende autogerelateerde verzekeringsproducten aangeboden.



Onderhoudscontract

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



Occasiongarantie

**Occasiongarantie** Stern onderscheidt zich in de occasionmarkt door op geselecteerde occasions twee jaar garantie te verlenen. Het onderhoud wordt vervolgens gedurende de garantietermijn bij een van de Stern-bedrijven uitgevoerd. Voor de verkoop van occasions kunnen consumenten en bedrijven terecht op [www.stern.nl](http://www.stern.nl). De occasions van alle Stern-bedrijven staan hier geadverteerd. Bijzondere topklasse-occasions, door inruil verkregen of speciaal aangekocht, zijn te vinden op [www.sternexclusief.nl](http://www.sternexclusief.nl).



Onderhoud

**Onderhoud** Op geselecteerde vestigingen biedt Stern ook merkonafhankelijk auto-onderhoud op maat aan voor auto's van vijf jaar of ouder. Op basis van het gebruik van de auto wordt een persoonlijk onderhoudsadvies gegeven en uitgevoerd.



Verhuur

**Autoverhuur** Met een wagenpark van circa tweeduizend 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. Het wagenpark bestaat uit auto's die zijn geleverd door Stern Dealers en die worden gerepareerd en onderhouden in het netwerk van eigen vestigingen.



Schadeherstel

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



Bedrijfswageninrichting

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

# Profiel

## Stern Groep N.V.

■ Stern is een van de grootste automotive concerns in Nederland en marktleider op het gebied van automobilititeit in Nederland. Stern is beursgenoteerd, financieel sterk en realiseert met ruim 2.100 medewerkers een omzet van circa € 900 miljoen op jaarbasis.

■ Stern vertegenwoordigt door middel van Stern Dealers 21 toonaangevende automerken en is daarnaast in toeneemende mate actief op het gebied van financiële en 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.

■ De aandelen van Stern Groep N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

De kernactiviteiten van Stern Groep zijn gegroepeerd in drie afzonderlijke divisies:

## Stern Dealers

■ Stern Dealers vertegenwoordigt meerdere toonaangevende merken, waaronder Audi, Fiat, Ford, Mercedes-Benz, Renault, Volkswagen en Volvo. Stern Dealers omvat thans circa 85 verkooppunten.

## Stern Financial Services

■ Stern Financial Services richt zich op autolease en (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten. Deze activiteiten richten zich voornamelijk op de middelgrote en klein zakelijke markt. Tevens voert Financial Services het autopark-beheer voor derden en voor het eigen verhuurpark. Met de (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten biedt Stern zijn klanten een compleet mobiliteitspakket.

## Stern Mobility Services

■ Stern Mobility Services is verantwoordelijk voor het groeiende netwerk van Stern-vestigingen in het land. De eigen garageformule van Stern richt zich op autoservice en banden en op strategisch gekozen plaatsen bevinden zich vestigingen die zich specifiek richten op autoverhuur en/of autoschadeherstel. Op alle vestigingen worden tevens de mobiliteitsproposities van Stern Financial Services gevoerd.















Een organogram staat weergegeven op pagina 116.

## Overkoepelende activiteiten

■ Een aantal activiteiten is overkoepelend georganiseerd, zoals Concern Relaties, Marketing & Communicatie, Reporting + Analysis en Juridische Zaken. Daarnaast is de backoffice van Stern samengebracht in Stern Facilitair en omvat Inkoop, ICT-dienstverlening aan groepsmaatschappijen, het vastgoed en het beheer daarvan en de centrale administratieve diensten van de groep.

## Marktaandeel Stern in 2014

Per merk in Nederland op basis van kentekenregistraties

|   |                                 |  Personen-<br>auto's |  Bedrijfs-<br>wagens |
|---|---------------------------------|---|---|
| <hr/>   |                                 |   |   |
|  | <b>Stern 1</b><br>Mercedes-Benz | 17,8%   | 16,1%   |
| <hr/>   |                                 |   |   |
|  | <b>Stern 2</b><br>Renault       | 13,1%   | 14,1%   |
|  | Dacia                           | 14,0%   |   |
| <hr/>   |                                 |   |   |
|  | <b>Stern 3</b><br>Ford          | 22,2%   | 23,2%   |
| <hr/>   |                                 |   |   |
|  | <b>Stern 4</b><br>Volvo         | 7,2%  |   |
|  | Land Rover                      | 9,4%  |   |
|  | Alfa Romeo                      | 11,3%   |   |
|  | Fiat                            | 4,6%  | 5,6%  |
| <hr/>   |                                 |   |   |
|  | <b>Stern 5</b><br>Volkswagen    | 4,0%  | 3,2%  |
|  | Audi                            | 3,4%  |   |
|  | Kia                             | 8,9%  |   |
|  | Opel                            | 5,0%  | 2,9%  |



# Voorwoord

De afgelopen jaren zijn voor onze branche niet gemakkelijk geweest. Veel bedrijven moesten alle energie aanwenden om te overleven. Andere bedrijven, zowel grotere als kleinere, moesten zelfs afhaken. Ook al gloort er op de markt enig herstel, nog steeds zijn er te veel winkels en autodealers. Stern is door tijdig fors te reorganiseren de crisis goed doorgekomen. Bovendien zijn we door continu te blijven investeren in mensen, systemen, producten en diensten klaar voor de toekomst!

Om nog beter aan te sluiten bij de behoeften en het gedrag van autorijders, transformeert Stern van een grote auto-dealerorganisatie naar een full service *automotive retailer*. Dit betekent dat de transitie is ingezet van het voornamelijk distribueren van producten en diensten van autofabrikanten naar een organisatie die de mobiliteitswensen van autorijders centraal stelt en deze optimaal invult.

Het nieuwe meerjarenplan heeft de naam 'Samen Sterker!' meegekregen om aan te geven dat Stern en haar medewerkers de komende jaren zullen blijven werken aan meer samenhang en evenwichtige proporties tussen de bedrijven, producten en diensten. Ook zal Stern de samenwerking met andere partijen binnen en buiten de autobranche zoeken om individuele mobiliteit eenvoudig toegankelijk te maken voor een groot en breed publiek. In dit jaarrapport worden al deze aspecten beschreven en nader toegelicht als *road map* voor onze strategie en beleid voor de komende jaren.

Uiteindelijk willen we bereiken dat Stern en 'Mobility Matters' samen een begrip worden voor consumenten en bedrijven die zowel online als offline producten en diensten zoeken op het gebied van mobiliteit. Daar gaan we voor!

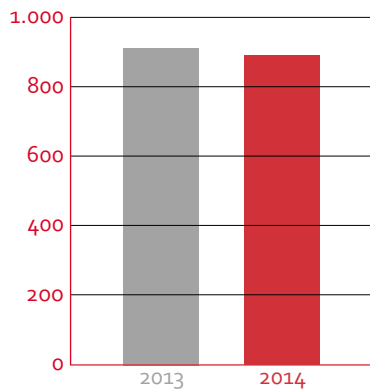
Henk van der Kwast  
Directievoorzitter



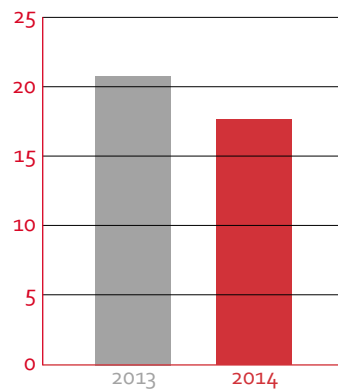
# Stern in vogelvlucht

## Kerncijfers

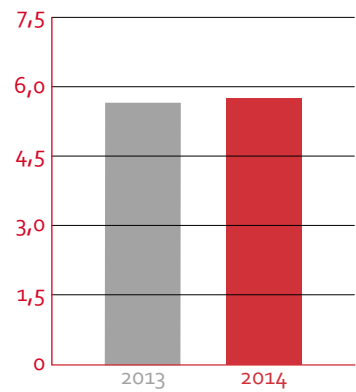
Netto-omzet  
x € 1 miljoen



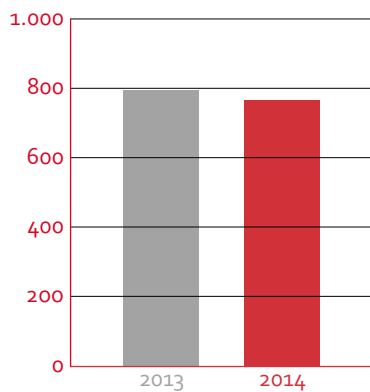
EBITDA  
x € 1 miljoen



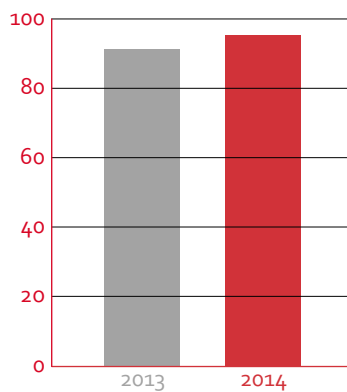
Operationeel resultaat na belastingen  
x € 1 miljoen



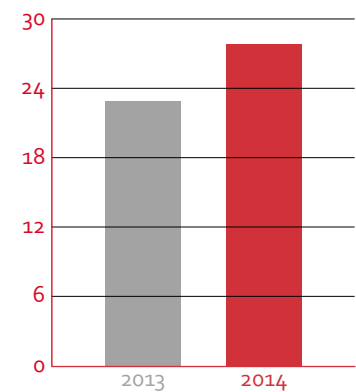
Netto-omzet Stern Dealers  
x € 1 miljoen



Netto-omzet Stern Financial Services  
x € 1 miljoen



Netto-omzet Stern Mobility Services  
x € 1 miljoen



## Aantal medewerkers eind 2014 (fte's)



Mannen  
**1.718**  
2013: 1.736



Vrouwen  
**232**  
2013: 205



Totaal  
**1.950**  
2013: 1.941

## Afzet Stern Dealers 2014



Nieuwe personenauto's

**19.341**

2013: 21.397



Marktaandeel

**5,0%**

2013: 5,1%



Nieuwe bedrijfswagens

**3.985**

2013: 3.653



Marktaandeel

**7,7%**

2013: 7,2%



Gebruikte personenauto's  
en bedrijfswagens

**22.928**

2013: 21.909



Totale afzet

**46.254**

2013: 46.959

## Stern Financial Services

Aantal auto's (omvang lease- en verhuurvloot)

**10.114**

2013: 9.052

## Stern Mobility Services

Aantal contracten

**17.568**

2013: 17.095

# Visie, kernwaarden, ambitie en strategie



## Visie

- Stern Groep (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. Stern wil dat gevoel van vrijheid voor iedereen toegankelijk maken. Daarom biedt Stern een groot aantal automerken en aanvullende auto-diensten 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.
- Stern heeft sinds haar oprichting in 1993 een stevige ontwikkeling doorgemaakt tot een conglomeraat van bijna 100 vestigingen met tegenwoordig 21 automerken en een compleet pakket merkonafhankelijke autodiensten.
- In de afgelopen 22 jaar is de automotivemarkt geëvolueerd onder invloed van de digitalisering van de samenleving en de toenemende overheidsregulering op het gebied van milieu, fiscaliteit en de marktordening. In het licht van deze ontwikkelingen is het zaak een antwoord te vinden op nieuw consumentengedrag. Dat vraagt een sterke, eigen focus op de automobilist. De toenemende macht van de consument dwingt aanbieders om beter naar hem/haar te luisteren en daarmee 'marktfocus' op een eigentijdse en tegelijk authentieke wijze inhoud te geven.
- Dat raakt ook het denken en handelen van de medewerkers. Het is hun verantwoordelijkheid om inhoud te geven aan het klantcontact. Zij worden geacht niet de producten en diensten van een bedrijfs onderdeel als uitgangspunt te nemen voor hun handelen, maar de klantvraag centraal te stellen. Dit betekent dat Stern zich meer en meer verdiept in de behoeften en het gedrag van klanten. Waar mogelijk worden organisatorische aanpassingen doorgevoerd als blijkt dat een optimale klantbehandeling daarom vraagt.
- Met het brede portfolio van merken 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 diensten ontstaan die beter aansluiten op specifieke klantbehoeften.



## 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 onconventionele oplossingen.
  - **Loyaal** we staan verantwoordelijk en wederkerig in onze relatie en willen deze duurzaam invulling geven.



## Ambitie

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



## Strategie

- Aanvullend op de A-merken die Stern Dealers met trots vertegenwoordigt, voert Stern daarom de diensten van Stern Financial Services en Stern Mobility Services nadrukkelijker dan voorheen onder de naam Stern, zodat een herkenbaar en onderscheidend 'huismerk' ontstaat. Natuurlijk blijven de autobedrijven van groot belang voor het opbouwen van een steeds groter autopark van de vertegenwoordigde merken. Dit neemt echter niet weg dat Stern minder afhankelijk wil worden van het toegenomen cyclische en kapitaalintensieve karakter van de autodealeractiviteiten. Dit betekent dat Stern zich met zijn producten en diensten nadrukkelijk zal richten op segmenten die een minder directe relatie hebben met de verkoop van nieuwe auto's. Dat kan alleen bereikt worden als de eigen merkactiviteiten van de groep een groter aandeel krijgen in de concernomzet.
- Stern Financial Services en Stern Mobility Services zullen dan ook versneld worden uitgebouwd door een combinatie van autonome groei en gerichte acquisities. Dit betekent ook dat ingezet zal worden op de verdere uitbouw van eigen producten en diensten, waaronder de verkoop van meer gebruikte auto's en elektrische voertuigen tot 45 km/u in combinatie met eigen merkproducten en -diensten. Stern zal de komende jaren dan ook minder budget vrijmaken voor de acquisitie van autodealerbedrijven. Wel worden samenwerkingsverbanden en joint ventures nagestreefd met andere bedrijven om de invloedssfeer van Stern te vergroten zonder wezenlijke bedragen uit te geven.
- Gestreefd wordt naar een jaarlijks rendement van circa 15% op het eigen vermogen. Dit rendement kan echter, als gevolg van economische omstandigheden, door reorganisaties van minder of slecht renderende bedrijfsonderdelen, door acquisities en door investeringen in de verdere versterking en uitbouw van de organisatie, tijdelijk achterblijven bij de doelstelling.
- Met deze geïntegreerde marktbenadering streeft Stern naar een evenwichtige opbouw van het bedrijfsresultaat. Dit is van belang omdat het bedrijfsresultaat uit verkoop van nieuwe auto's doorgaans aanmerkelijk lager en cyclischer is dan die uit after-sales-service, verkoop van gebruikte auto's en uit overige dienstverlening.
- Het beleid van Stern Financial Services is gericht op de ontwikkeling van (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten die onder het eigen merk aan de klanten van Stern Dealers en Stern Mobility Services worden aangeboden. Deze producten en diensten bestaan thans uit autolease, autoparkbeheer, autoverzekering, autofinanciering en (verlengde) garantie op gebruikte auto's.
- Het beleid van Stern Mobility Services is gericht op groei en op het creëren van een stabiele, groeiende bijdrage aan het groepsresultaat, zonder de moeilijk voorspelbare invloed van de autofabrikanten op investeringen, marges en tarieven. In dit kader zal veel aandacht uitgaan naar het ontwikkelen van de eigen, onafhankelijke garageformule. Ook op het gebied van schadeherstel wordt groei nagestreefd, vooral in die gebieden waarin Stern nog niet actief is.
- Geacquireerde ondernemingen kunnen, mede dankzij de reeds door Stern bereikte omvang, hun bedrijfsvoering verder optimaliseren dan wel stabiliseren. Met het oog op deze optimalisatie en het realiseren van de daaraan verbonden kostenvoordelen, wordt binnen Stern veel aandacht besteed aan het verbeteren van bedrijfsprocessen en samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen.
- Nieuwe activiteiten van Stern Dealers zullen in de eerste plaats gericht zijn op de hoofdmerken in de portfolio en kunnen een (geleidelijke) geografische uitbreiding tot gevolg hebben. Wat betreft nieuwe automerken gaat de voorkeur uit naar die merken die op fabrieksniveau gelieerd zijn aan reeds door Stern vertegenwoordigde merken. Stern beoogt daarmee zijn positie als een solide partner van de desbetreffende fabrikanten en hun importeur(s) in Nederland te handhaven. Tevens let Stern ten aanzien van reeds gevoerde merken scherp op de financiële draagkracht en performance van de achterliggende autofabrikanten. Is die duurzaam in het geding dan zal Stern haar strategie en beleid daarop aanpassen.

# Aandeelhouders- informatie

per 11 maart 2015

## Aandelen

|                  |           |
|------------------|-----------|
| Geplaatst aantal | 5.925.000 |
| Uitstaand aantal | 5.669.740 |

## Aandelenbezit Directie

|  |           |
|--|-----------|
| ir. H.H. van der Kwast<br>(via Merel Investments B.V.) | 1.053.895 |
| G.P. ten Brink   | 14.000    |

## Belangrijke data in 2015 en 2016

|   |                  |
|---|------------------|
| Algemene Vergadering                    | 13 mei 2015      |
| Publicatie cijfers eerste halfjaar 2015 | 19 augustus 2015 |
| Publicatie jaarcijfers 2015             | 10 maart 2016    |
| Algemene Vergadering                    | 11 mei 2016      |

## Rooster van aftreden Raad van Commissarissen

|                    |      |
|--------------------|------|
| D.R. Goeminne      | 2016 |
| A. Roggeveen       | 2016 |
| mr. M.E.P. Sanders | 2017 |

# Solvabiliteit en dividendbeleid

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

Vanwege de volatiliteit van enkele bedrijfsactiviteiten en de 'buy and build'-strategie wil Stern 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 de komende jaren maximaal het meerdere (de oversolvabiliteit) uitkeren als dividend.

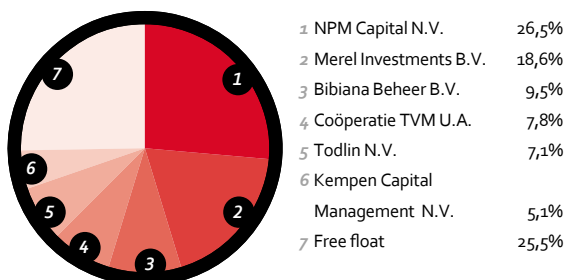
Op de Algemene Vergadering die gehouden is op 24 mei 2012 is dit geformuleerde dividendbeleid goedgekeurd.

Ultimo 2014 is geen sprake van oversolvabiliteit, zodat er geen ruimte bestaat voor het uitkeren van dividend over het boekjaar 2014.

Bij Stern Groep zijn de volgende belangen van 5% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen per 11 maart 2015:

## Verdeling aandeelhouders

2014



## Personalia van de Raad van Commissarissen



**A. Roggeveen (1946)** is in maart 2012 benoemd als commissaris 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 boardmember verbonden aan Sator Holding B.V.

**Mr. M.E.P. Sanders (1953)** is in oktober 2012 benoemd als commissaris 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 vervult verschillende toezichhoudende functies, namelijk voorzitter Raad van Advies Difrax Beheer B.V., voorzitter Raad van Toezicht Stichting Warande en commissaris (voorzitter) Hoens Broadcast Facilities B.V. Tevens is mevrouw Sanders lid van de Raad van Commissarissen van Kendrion N.V.

**D.R. Goeminne (1955)** is in oktober 2008 benoemd als lid en sinds 2013 gekozen als voorzitter 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 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.

# 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. Een nadere uitwerking hiervan is in dit Jaarrapport 2014 weergegeven op pagina 47 e.v. en via [www.sterngroep.nl](http://www.sterngroep.nl).

**Jaarrekening en Verdeling van het resultaat** In dit Jaarrapport 2014 treft u de door de Directie opgemaakte jaarrekening van Stern Groep over het boekjaar 2014 aan. De jaarrekening is, na controle, voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Ernst & Young Accountants LLP, waarvoor wordt verwezen naar pagina 115 e.v. van dit jaarrapport.

In lijn met het op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurde nieuwe dividendbeleid wordt, zoals vermeld op pagina 30 van dit jaarrapport, voorgesteld over het boekjaar 2014 geen dividend uit te keren.

De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders de Jaarrekening 2014 in de op 13 mei 2015 te houden Algemene Vergadering vast te stellen, alsmede décharge te verlenen aan de leden van de Directie voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht betreffende het boekjaar 2014.

**Vergaderingen** Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen in totaal zes maal bijeen in aanwezigheid van de Directie. 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 2013, alsmede de controlebevindingen, werden besproken. In de vergaderingen werd onder meer aandacht besteed aan de toekomst, de strategie en enkele acquisitiemogelijkheden en desinvesteringen en aan de speerpunten kostenbesparing, efficiency en effectiviteit in het kader van 'Durf en Discipline'. Ook de voortgang met betrekking tot de operationele performance van de werkmaatschappijen was meerdere keren onderwerp van gesprek. De ingrijpende reorganisatie bij het Ford cluster heeft geleid tot het sluiten van meerdere dealervestingen.

Op voorstel van de Directie is in 2014 diverse keren gesproken over de acquisitie van Mango Mobility. Met deze specialist op het gebied van elektrische vervoermiddelen tot 45 km per uur werd met medeweten van de Raad van Commissarissen al geruime tijd samengewerkt. De strategische beslissing Mango Mobility over te nemen is na een onderzoekperiode van enkele maanden genomen door de Raad van Commissarissen in het strategisch overleg van eind september 2014. Het due diligence onderzoek en de waardering van de onderneming is in opdracht van de Raad van Commissarissen door externe

deskundigen uitgevoerd. Vanwege de betrokkenheid van de heer Van der Kwast als aandeelhouder en financier van deze onderneming heeft de heer Van der Kwast niet deelgenomen aan de besluitvorming en de discussie over de waardebeoordeling. In de vergadering van 10 december 2014 heeft de Raad van Commissarissen besloten Mango Mobility over te nemen via een activa-passiva transactie en op een waardering die belangrijk lager ligt dan de uitgebrachte externe waardering van de onderneming.

Evenals in vorige jaren waren de strategie, de organisatiestructuur, de aan de onderneming verbonden risico's, de financiële structuur, de interne beheersystemen van de onderscheiden kernactiviteiten en de 'corporate governance' bij Stern Groep terugkerende onderwerpen van gesprek. 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 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 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 Groep 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, de groepscontroller en 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. De jaarrekening, zoals opgenomen in het Jaarrapport 2013, werd in het verslagjaar beoordeeld.

**Honorering Raad van Commissarissen** De in mei 2014 door de aandeelhouders vastgestelde honorering voor Commissarissen, zoals weergegeven op pagina 107 van dit jaarrapport, is in het verslagjaar niet gewijzigd. Voor 2015 wordt geen aanpassing voorgesteld.



**Honorering Directie** Het honoreringsbeleid voor de Directie, dat tijdens de Algemene Vergadering van 12 mei 2005 is besproken, is ook in 2014 uitgevoerd. Het inkomen bestaat uit een vast bruto jaarsalaris met een pensioenbijdrage, aangevuld met een variabel deel van maximaal een derde deel van het bruto jaarsalaris indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan. Voor de kwantitatieve gegevens, alsmede de criteria voor 2014 wordt verwezen naar pagina 107 van dit jaarrapport. De individuele leden van de Directie hebben deelgenomen aan het Stern Aandelenplan dat is beschreven op pagina 88 en 89 van dit jaarrapport.

**Stern Aandelenplan** Op 18 mei 2010 is door de Algemene Vergadering het Stern Aandelenplan 2010 ('Aandelenplan') goedgekeurd dat bestaat uit drie tranches (2010-2013, 2011-2014 en 2012-2015) en een maximum aantal toe te kennen Planaandelen van 100.000 stuks. In 2013 is de eerste tranche van het Stern Aandelenplan 2010 afgewikkeld. Daarmee waren 24.574 Planaandelen gemoeid. In 2014 zijn de tweede en derde tranche van het Stern Aandelenplan 2010 afgewikkeld. Daarmee waren 24.008 Planaandelen gemoeid. Na een uitgebreide evaluatie van (de kosten van) het Stern Aandelenplan door de Directie en Raad van Commissarissen is besloten voorlopig geen voorstel voor een nieuw Stern Aandelenplan ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering voor te leggen.

**Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen** Stern Groep laat zich bij haar beleidsbeslissingen steeds meer leiden door langere termijn bedrijfseconomische en maatschappelijke overwegingen. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek. De beperking van milieurisico's en duurzaam zorgvuldig handelen met het oog op haar omgeving zijn voor Stern Groep en haar 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 haar leden onder het label Erkend Duurzaam. Alle Stern Dealers hebben het Erkend Duurzaam certificaat behaald. Daarnaast hebben alle vestigingen van SternSchade het certificaat Milieuvriendelijk van stichting Duurzaam Repareren behaald. Als koploper in de markt van aanbieders van (schade) reparaties is SternSchade inmiddels ook aangesloten als partner van stichting Duurzaam Repareren. Ook SternPoint heeft in 2014 het Erkend Duurzaam certificaat behaald.

Al meer dan 10 jaar steunt Stern Groep projecten van Vogelbescherming Nederland. Stern Groep steunt het werk van Vogelbescherming, gericht op projecten voor sterns. Stern richt zich daarbij speciaal op projecten die de broedgebieden van de diverse stern soorten in Nederland verbeteren. Een nadere uitwerking van alle activiteiten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is in dit Jaarrapport 2014 weergegeven op pagina 55 e.v.

**Benoeming en aftreden** Volgens rooster was in 2014 de heer A. Nühn aan de beurt om af te treden. De heer Nühn was sinds 2010 als commissaris aan Stern Groep verbonden. De heer Nühn heeft zich niet voor herbenoeming beschikbaar gesteld in verband met nieuwe Corporate Governance regels in Zwitserland. Wij danken de heer Nühn nogmaals voor zijn bijdrage aan Stern Groep in de afgelopen periode. Om te voorzien in de vacature die is ontstaan door het aftreden van de heer Nühn sprak de Raad van Commissarissen de intentie uit om in de loop van 2014 een voordracht te doen voor benoeming van een commissaris voor een periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen streeft ernaar om een goede kandidaat te zoeken voor de vervulling van deze vacature en heeft besloten een voordracht uit te stellen tot eind 2015, opdat de Raad van Commissarissen dan weer bestaat uit het eerder vastgestelde aantal van vier leden.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de Directie en de medewerker(st)ers in het afgelopen jaar. De Raad is er van overtuigd dat, mede dankzij de inzet en vasthoudendheid van alle betrokkenen, Stern Groep goed door de moeilijke periode van de afgelopen jaren is gekomen en klaar is om onder het motto 'Samen Sterker!' te profiteren van de kansen die zich zullen voordoen bij de verdere (versnelde) consolidatie van de automotieve branche.

Amsterdam, 11 maart 2015

#### De Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne  
A. Roggeveen  
mr. M.E.P. Sanders

# Betrokken

*Naam* Said el Jilali  
*Functie* Vestigingsmanager SternSchade  
Amsterdam-Zuidoost

*'Goede sfeer bevordert goed eindresultaat'*

'Stern is ontzettend betrokken bij medewerkers. Vanaf hogerop wordt er echt goed gekeken wat er op de werkvloer speelt en waar het personeel behoefte aan heeft. Dat heeft een enorme waarde en zorgt ervoor dat de sfeer onderling goed is. Iedereen in het bedrijf doet zijn uiterste best om optimale resultaten te genereren. Natuurlijk kunnen niet altijd alle neuzen dezelfde kant op staan, maar als de meningen van medewerkers van elkaar verschillen, proberen we als een team tot een goede oplossing te komen. Bij Stern begrijpt men dat betrokkenheid en een fijne samenwerking van groot belang zijn voor het eindresultaat.'

*Naam* Jacob Zoutewelle  
*Functie* Algemeen directeur De Banden Express

*'Relevante marktkennis gedeeld'*

'De Banden Express heeft recentelijk een banden-webtool ontwikkeld die we kunnen 'inframen' op websites van relaties. Samen met Stern hebben we er hard aan gewerkt om dit mogelijk te maken. Stern vormde onderdeel van onze projectgroep en heeft relevante marktkennis met ons gedeeld. De belangen van Stern en Bandenexpress overlappen elkaar en daarom zijn dit soort samenwerkingen prettig en rendabel. Beide partijen worden er immers beter van als er meer banden worden verkocht. Wij zijn ook bezig een trainingsprogramma op te zetten voor receptionisten. Het doel is dat zij in de toekomst ook banden kunnen verkopen. Daar hebben Stern en Banden Express beide baat bij.'





***'Stern heeft zich echt als "een maatje" opgesteld en ons geholpen beter te presteren.'***

***'Stern heeft ons geholpen beter te presteren'***

'Dura Vermeer Facilitaire Bedrijven werkt al jaren met Stern samen. Als wij nieuwe auto's nodig hebben, dan kloppen wij graag bij Stern aan. Wij beheren ons eigen wagenpark en wilden graag een benchmark uitvoeren. Dat is een test-procedure om de prestaties van soortgelijke organisaties met elkaar te vergelijken. De achterliggende gedachte is dat niet iedereen het wiel opnieuw hoeft uit te vinden en concurrerende partijen van elkaar kunnen leren. Stern heeft ons goed geholpen en is erg open geweest over hun werkwijze en tarieven. Daar hebben wij veel van geleerd. Stern had er geen direct belang bij, maar heeft zich desondanks echt als "een maatje" opgesteld. Dat zoeken wij in een partner. Wij waren echt positief verrast over de wijze waarop Stern meedacht. Ze hebben zonder directe belangen veel tijd gestoken in dit project en ons geholpen beter te presteren. Dit heeft onze band met Stern enorm versterkt.'

## Personalia van de Directie



**G.P. ten Brink (1962)** is in 1999 in dienst gekomen van Stern Groep als groepscontroller en per 1 januari 2002 benoemd als statutair bestuurder en financieel directeur. De heer Ten Brink is ook aandeelhouder van Stern Groep. De heer Ten Brink was van 1986 tot 1992 controller bij accountantskantoor Ernst & Young. In 1992 verliet hij Ernst & Young en voerde hij tot 1999 dezelfde functie uit bij de bedrijven Meditel, GHP en de Verhaar Groep.

**ir. H.H. van der Kwast (1954)** is sinds 1993 aan Stern en haar 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 voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Bovemij Verzekeringsgroep N.V. en lid van het bestuur (penningmeester) van de Johan Cruyff Foundation en 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 22 jaar uit tot de Nederlandse marktleider in automotive retail en services.

# Verlag van de Directie

## Achtergrond

Sinds het najaar van 2008 ondervindt de autobranche moeilijke marktomstandigheden. Op de aanvankelijk financiële crisis volgde een economische crisis. Het eerste slachtoffer in onze branche was Kroymans Corporation, die begin 2009 failliet ging. Dit eerste grote faillissement heeft direct geleid tot een gewijzigde opstelling van banken ten opzichte van de autobranche. Naast de eigen problemen waarmee banken te maken kregen, werden strengere eisen gesteld aan zekerheden, ratio's, solvabiliteit en liquiditeit.

In de jaren daarna kwam een verhoogde dynamiek op gang die versterkt werd door veranderend consumentengedrag en logische maar ook veel onlogische marktverstoringe fiscale maatregelen van de Nederlandse overheid. De eerste jaren na 2008 hadden de autofabrikanten zelf ook te maken met crisistomstandigheden, waardoor van die zijde relatieve rust kon worden ervaren. Nu de gang van zaken op de automarkt elders in Europa duidelijk positiever is dan in Nederland en de winsten van veel toonaangevende autofabrikanten door hoge verkopen in China en de Verenigde Staten op historisch hoge en soms zelfs recordniveau's bevinden, wordt duidelijk dat de autofabrikanten zich weer beginnen te manifesteren op het gebied van werkwijzen en dealerstandaards. De komende jaren worden van autodealers forse investeringen verwacht in systemen, training van personeel en 'last but not least' in de vaak onnodige, geld verslindende aankleding van showrooms.

Na een relatieve rustperiode sinds het eche van Kroymans Corporation werden de autobranche en de banken in 2014 opnieuw opgeschrikt door de faillissementen van Pouw Automotive en van Koops Furness. Nog los van de vraag of deze faillissementen niet hadden kunnen worden voorkomen als directies, aandeelhouders, vastgoedeigenaren en banken tijdig hadden onderkend dat de reorganisatie van het dealerlandschap in Nederland onontkoombaar was en niet op zijn beloop moest worden gelaten, is een dergelijke ontwikkeling niet goed voor het sentiment. De reflex is dat nog strengere eisen gesteld worden aan informatiestromen, zekerheden, ratio's, solvabiliteit en liquiditeit, waardoor autodealers nog minder tijd, geld en aandacht hebben dan voorheen voor verstandige en dringend noodzakelijke strategische keuzes.

Als de ontwikkeling van andere retailbranches een indicatie is voor wat de autobranche te wachten staat, dan moet rekening gehouden worden met nog jaren van aanpassingen en bedrijfssluitingen. Een steun in de rug voor autodealerbedrijven ten opzichte van andere retailbedrijven is de after-sales. Maar door de forse verbetering van de kwaliteit van auto's en de grote verschuivingen in de omvang van autoparken van de verschillende merken, kan niet meer als vanzelfsprekend worden gerekend op een stevige dekking van de vaste kosten van autodealers door de after-sales afdelingen. Die stevige

dekking van de vaste kosten moet in toenemende mate komen van de financiële mobiliteitsproducten als leasing, garantieproducten, financieringen en verzekeringen. Ook universeel onderhoud, schadeherstel, de handel in onderdelen en andere mobiliteitsproducten kunnen nieuwe klantsegmenten aantrekken en daardoor een aanvullende dekking bieden van de vaste kosten van autodealers. Verder zal de autobranche net als andere retailbranches de mogelijkheden en invloeden van het gebruik en toepasbaarheid van internet moeten incorporeren in producten, diensten en bedrijfsvoering. Tenslotte zal de autobranche zich moeten voorbereiden op het toenemende belang van elektrificatie van voertuigen en het gebruik van voertuigdata.

## Aanpak

Tegen de achtergrond van bovenstaande ontwikkelingen moet Stern als grootste autodealerorganisatie van Nederland haar strategie en beleid ten aanzien van de vertegenwoordiging van automerken, het vestigingsbeleid en haar focus op de eindklant, de berijder, verder aanscherpen. Ten aanzien van de automerken zijn Mercedes-Benz, Renault, Ford, Volvo en Volkswagen/Audi vaste waarden. Uiteraard moet ook bij deze merken een duidelijke keuze gemaakt worden welke vestigingen aan te merken zijn als permanente vestigingen en welke op termijn en geleidelijk kunnen worden afgebouwd. In de laatstbedoelde vestigingen zullen de komende jaren geen belangrijke investeringen worden gedaan. In de niet of minder strategische automerken zal spaarzaam worden geïnvesteerd, omdat van dergelijke investeringen geen of onvoldoende rendement te verwachten is. Stern is voornemens voor deze automerken ook andere wegen te zoeken om de eindklant, de berijder, te kunnen blijven bedienen. Het aangaan van joint ventures kan daar onderdeel van uitmaken.

De komende jaren staat de verdere uitbouw van de divisies Stern Financial Services en Stern Mobility Services centraal. Daarnaast zal stevig worden geïnvesteerd in de totstandkoming van een daadkrachtige e-commerce organisatie op groepsniveau als aanvulling op de reeds bestaande fysieke verkoopkanalen. Hierbij zullen vooral het ontwikkelen van bereik, het hebben van de juiste content, het hebben van voldoende conversie en het juist beheren van data belangrijke elementen zijn. Stern gelooft dat met deze benadering beter tegemoet gekomen wordt aan het veranderende consumentengedrag en aan de verwachtingen van de eindklant, de berijder, dan te investeren in nog mooiere showrooms en het etaleren van nog meer nieuwe auto's. De markt zal de komende jaren namelijk veranderen van 'push' naar 'pull' en verder verschuiven van koop naar gebruik. Stern wil daar tijdig op inspelen door zich heel duidelijk online te presenteren met een compleet scala van eigen producten en diensten, die niet alleen aantrekkelijk zijn voor bestaande klanten van Stern, maar ook voor klanten die in het verleden door de positione-



ring en het (geïntegreerde) aanbod van Stern niet direct aan Stern als dienstverlener dachten. Met deze aanpak wordt nadrukkelijk gestreefd naar minder investeringen en kapitaalbeslag in de dealershowrooms en in (nieuwe) auto's en meer in bedrijven, systemen, producten en diensten op het gebied van individuele mobiliteit onder eigen label.

## Samen Sterker!

Voor 2015 en volgende jaren heeft Stern een nieuw meerjarenplan uitgewerkt dat de naam 'Samen Sterker!' heeft meegekregen. Kern van dit plan is dat alle bedrijven en medewerkers van Stern intensiever gaan samenwerken om het gezamenlijke doel te bereiken van een geïntegreerde, efficiënte en effectieve autogroep die de eindklant zowel offline als online bedient met interessante aansprekende mobiliteitsproducten en -diensten. Naast het bevorderen van interne samenwerking zal het aangaan van externe samenwerkingsverbanden met toeleveranciers, branchepartners en andere partijen die mobiliteitsproducten en diensten aanbieden, ook onderdeel uitmaken van dit meerjarenplan.

## 2014 in vogelvlucht

Het afgelopen jaar was opnieuw een jaar van uitersten. Door de wederom aangescherpte CO<sub>2</sub>-grenzen en bijtellingspercentages vielen bepaalde merken ineens buiten de boot en waren andere merken gewild. De resultaten bij Stern Auto (Mercedes-Benz) waren, ondanks teruglopende after-sales en reorganisatielasten op een redelijk niveau door aantrekkelijke verkopen van nieuwe modellen. Bij Arend Auto (Renault, Dacia en sinds kort Nissan) was vooral in de tweede jaarhelft sprake van enige terugval door een lager verkoopniveau van nieuwe auto's. Ardea Auto (Ford) heeft zoals eerder aangekondigd een ingrijpende reorganisatie doorgevoerd en moest werken met producten die ineens minder aantrekkelijk waren voor de zakelijke markt door de hogere bijtellingspercentages. Forse reorganisatiekosten en een circa 35% lager verkoopvolume nieuwe auto's vertaalden zich in een groot, deels eenmalig, verlies van ruim € 4 miljoen. Svala Auto (Volvo) had de wind vol in de zeilen en realiseerde prachtige resultaten. De doorstart van 2 Koops Furness vestigingen in Amersfoort en Utrecht en de aankoop uit deze boedel van meer dan 1.000 Fiat's hebben de resultaten van Vireo Auto (Fiat merken) positief beïnvloed, maar kon nog niet voorkomen dat het jaar met een klein verlies werd afgesloten. Heron Auto (Volkswagen/Audi) heeft in 2014 ook gereorganiseerd en kon het verkoopvolume door ongunstige labels niet vasthouden. De after-sales stond onder druk door het teruglopend autopark van vooral lichte bedrijfswagens. Een en ander heeft bij Heron Auto geleid tot een verlies dat gedeeltelijk werd goedgemaakt door Durmi Auto (Kia) en in mindere mate door Havik Auto (Opel) die begin 2014 zijn uitgebreid met

de doorstart van de Pouw vestigingen in Groningen en Assen (Wander).

**Stern Financial Services** heeft, gedragen door SternLease, een fantastisch jaar achter de rug. De leaseportefeuille is opnieuw duidelijk gegroeid met 19,7% tot 7.295 objecten. Inclusief de vloot van SternRent en de portefeuille van SternPartners is het doel van ruim 10.000 auto's onder beheer ruimschoots behaald. SternPartners liet een stabiele ontwikkeling zien en bij de andere financiële mobiliteitsproducten als SternPolis (lichte groei), SternGarant en SternCredit (lichte krimp) was eveneens sprake van een overwegend stabiel beeld. Het bedrijfsresultaat van deze divisie is uitgekomen op een zeer hoog niveau van meer dan € 8 miljoen.

**Stern Mobility Services** werkt onder nieuwe leiding aan het verder aanscherpen van de formules voor de diverse activiteiten, waarin onder andere ook wordt verwerkt het online binnenhalen van meer omzet. Het beleid wordt meer dan voorheen gericht op de particuliere en zakelijke eindklant, de berijder. Verder wordt gestreefd naar uitbreiding van het klantenbestand door gericht aanbod van mobiliteitsproducten en -diensten onder eigen label aan nieuwe klantsegmenten. SternSchade en SternRent hebben zich in een uitdagende markt goed staande gehouden door duidelijk positieve resultaten te schrijven. SternPoint heeft nog lang niet gebracht wat wij ons ervan hebben voorgesteld. Inmiddels is duidelijk geworden dat de nieuwe aanpak aanslaat zodat voorzichtige verdere uitbreiding van de activiteiten weer in beeld komt. Voor SternTec en SternParts wordt een nieuwe strategie uitgewerkt na teleurstellende resultaten bij SternTec en juist veelbelovende resultaten bij de gezamenlijke verkoop en distributie van merkonderdelen.

## Reorganisaties in 2014

Het afgelopen jaar is gewerkt aan het versneld reorganiseren en afslanken van Ardea Auto (Ford). Eind 2013 was Fitis Auto in Amersfoort al verkocht aan Broekhuis en is het besluit genomen Fitis Auto in Soest te ontmantelen. In 2014 zijn vervolgens 3 vestigingen van Ardea Auto gesloten (Loosduinen, Zwijndrecht en Delft) en zijn de financiële- en verkoopadministraties (Delft, Amsterdam en Hoofddorp) samengebracht en geïntegreerd op één locatie in Hoofddorp. Deze integratie van administraties is aangegrepen om te kiezen voor Autoline als dealer management systeem voor heel Ardea Auto, waardoor afscheid kon worden genomen van de andere dealer management systemen die tot dat moment in gebruik waren.

De reorganisatie en afslanking van Ardea Auto kenden 3 fases. De eerste fase was de sluiting van de genoemde vestigingen. De tweede fase was de samenvoeging en verhuizing van de administraties. De derde fase was het verminderen van het personeelsbestand door overbodig geworden functies te

schrappen. In totaal is het aantal vestigingen van Ardea Auto teruggebracht met 5 tot 18 vestigingen. Het personeelsbestand is in een jaar verminderd met 49 fte's tot uiteindelijk 360 personen. Het kostenniveau is door deze operatie verminderd met € 2,9 miljoen, waardoor Ardea Auto in een normale markt structureel winstgevend moet kunnen zijn.

Naast de grote reorganisatie bij Ardea Auto is ook bij Stern Auto (Mercedes-Benz) en Heron Auto (Volkswagen/Audi) gereorganiseerd. Stern Auto heeft de organisatie enerzijds aangepast na de toevoeging van de Pouw vestiging in Veenendaal en de daarmee samenhangende sluiting van de vestigingen in Zeist en Ede en anderzijds een kostenslag doorgevoerd door overbodige functies te schrappen en minder presterend personeel aan te pakken. Hierdoor is het personeelsbestand met 25 fte's verminderd en zijn de bedrijfskosten structureel verlaagd met € 1,3 miljoen. Ditzelfde geldt voor Heron Auto, die eerder dan gepland een vestiging heeft gesloten en diverse indirecte functies heeft geschrapt door te gaan werken met één centrale kern voor Heron Auto, Durmi Auto en Havik Auto in Purmerend. Het personeelsbestand is in 2014 autonoom verminderd met 37 fte's en de bedrijfskosten zijn structureel verlaagd met € 1,9 miljoen.

Vanwege de voortgaande groei van SternLease en de daarmee gepaard gaande forse jaarlijkse investeringen in de leaseportefeuille, hebben wij ons de vraag gesteld of alternatieve financieringsmogelijkheden voor SternLease gevonden kunnen worden. Het meest logisch en kansrijk was SternLease apart te zetten en onder te brengen in een nieuwe entiteit buiten de bestaande fiscale eenheid Stern Groep. Tegen het eind van 2014 heeft Stern de nieuwe vennootschap SternLeasing N.V. opgericht, die de portefeuille van SternLease heeft gekocht op een interne, en extern getoetste, koopprijs die vervolgens is afgestemd met de fiscus. Het resultaat van deze operatie is dat de bestaande fiscale eenheid Stern Groep in 2014 een fiscale boekwinst heeft gerealiseerd van € 80 miljoen en dat de binnen SternLeasing N.V. gecreëerde fiscale goodwill vervolgens wordt afgeschreven in 20 jaar.

## Acquisities in 2014

Begin 2014 heeft Stern 5 de Opel en Kia dealeractiviteiten van Pouw in Groningen en Assen doorgestart onder de in die regio vertrouwde naam Wander. Per 1 oktober heeft Stern 4 de bekende Jaguar dealer van groot Den Haag (Blankespoor) overgenomen en geïntegreerd met Jager Auto (Land Rover en Jaguar). Daarna hebben Arend Auto en Vireo Auto respectievelijk de Nissan en Fiat activiteiten van Koops Furness in midden Nederland doorgestart met vestigingen in Amersfoort en Utrecht. De activa van de andere vestigingen van Koops Furness in midden Nederland in Huizen, Nieuwegein en Zeist zijn ook

overgenomen, maar die vestigingen zijn gesloten en niet doorgestart. In het kader van deze laatste overname heeft Vireo Auto meer dan 1.000 Fiat's overgenomen uit de boedel van Koops Furness, die vanaf medio november 2014 met speciale aanbiedingen voortvarend aan de man worden gebracht. Tot slot zijn tegen het eind van het jaar de activiteiten van Mango Mobility overgenomen. Mango, waarmee al langer wordt samengewerkt, is specialist in elektrisch vervoer tot 45 km per uur (elektrische stads auto's, e-bikes, e-scooters en scoot mobielen) en past goed bij het product aanbod van Stern onder het motto 'Mobility Matters' en bij haar strategie op het gebied van duurzaamheid. Vanwege de betrokkenheid van de heer Van der Kwast als aandeelhouder en financier van Mango Mobility is de transactie afgehandeld door de Raad van Commissarissen zonder tussenkomst van de heer Van der Kwast.

## Speerpunten 2014 en 2015

De speerpunten zoals verwoord in het Jaarrapport 2013 zijn het afgelopen jaar voortvarend ter hand genomen. Het overgrote deel is in het verslagjaar afgehandeld. De verhuizing van de meeste staf- en ondersteunende diensten naar de Pieter Braaijweg te Amsterdam zal in de loop van 2015 worden gerealiseerd. Ten aanzien van het aandringen op reciprociteit bij inkoopprocessen kan geconstateerd worden dat dit nieuwe beleid effect sorteert. In de komende jaren zal dit aspect bij onderhandelingen consequent worden opgebracht.

In het kader van het verder terugdringen van de structuurkosten zullen wij dit jaar onderzoeken of meer autodealer overhead samengebracht kan worden in één centrale eenheid. Te denken valt aan personeelszaken, financiële administratie en business controlling.

Ten aanzien van het aangaan van joint ventures met andere autodealers willen wij in 2015 voortgang boeken. Wij denken dat op deze wijze kosten kunnen worden bespaard en meer eindklanten, de berijders, kunnen worden bereikt met eigen mobiliteitsproducten en -diensten.

Het verder terugdringen van het gebruik van werkkapitaal en de reductie van het balanstotaal blijven belangrijke speerpunten.

## Financiering

Eind juni 2014 is met de huisbanken ING Bank, Rabobank, en ABN-AMRO Bank een nieuwe bankfinanciering ter grootte van € 200 miljoen overeengekomen, bestaande uit een zogenaamde A- en een B-faciliteit. De A-faciliteit is bestemd voor de financiering van de overige activiteiten, bedraagt € 85 miljoen (voorheen € 110 miljoen) en heeft een looptijd tot en met juni 2016. De B-faciliteit dient ter financiering van de leaseactiviteiten, bedraagt € 115 miljoen (voorheen

€ 100 miljoen) en heeft gezien het langlopende karakter van de leasecontracten een looptijd tot en met juni 2017. Vanwege de ambitie om de leaseactiviteiten door autonome groei en door gerichte acquisities versneld verder uit te bouwen, is een additionele faciliteit van € 15 miljoen overeengekomen, welke na overleg getrokken kan worden. Onderzoek naar securitisatie van de leaseportefeuille heeft op dit moment onvoldoende voordelen aan het licht gebracht om daadwerkelijk tot securitisatie over te gaan. Wanneer de portefeuille aanzienlijk verder gegroeid is, zal securitisatie opnieuw worden overwogen.

Voor de financiering van alle gebruikte personenauto's en bedrijfswagens wordt gebruik gemaakt van een kredietlijn van € 58 miljoen bij Mercedes-Benz Financial Services Nederland gebaseerd op het borrowing base principe. Medio 2014 heeft Stern Groep ook alle verhuurvoertuigen van SternRent volgens hetzelfde principe bij Mercedes-Benz Financial Services Nederland ondergebracht. De faciliteit voor de verhuurvoertuigen bedraagt € 35 miljoen.

De financiering van de onroerend goed portefeuille loopt bij verschillende banken. De onroerend goed faciliteit bij NIBC van € 17,6 miljoen is met een jaar verlengd tot 30 juni 2016. Momenteel wordt een sale and lease back van strategische panden diepgaand onderzocht. Daarmee zouden financiële middelen vrijgemaakt worden om te investeren in de versnelde groei van Stern Financial Services.

De autodealerbedrijven maken gebruik van kredietlijnen bij de financieringsmaatschappijen van auto importeurs (captives) voor de financiering van de voorraad nieuwe gekentekende en ongekentekende personenauto's en bedrijfswagens. Vanwege de uiteenlopende financieringskosten wordt het kredietgebruik tussen de captives en de huisbanken geoptimaliseerd.

## Structuur

**Stern Financial Services** richt zich uitsluitend op automerk onafhankelijke (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten, het beheer van de autodossiers van SternLease, SternPartners, SternRent en SternGarant en op de administratie van de Stern Mobility Card. De nieuwe aanpak bij SternRent brengt met zich mee dat Stern Financial Services ook een rol speelt bij de aankoop van huurauto's en dat de verkoop van huurauto's wordt afgehandeld via de systemen van SternLease. Stern Financial Services wordt geleid door Marco Vlaar (directeur) en Arnout Veld (controller).

**Stern Mobility Services** omvat SternSchade, SternTec, het operationeel deel van SternRent, de universele garageformule SternPoint en Mango Mobility Services. Als nadere analyse later dit jaar zou uitwijzen dat het inderdaad verstandig zou zijn SternParts buiten de autodealerbedrijven op te zetten, dan zal SternParts ook deel gaan uitmaken van Stern Mobility

Services. Stern Mobility Services wordt geleid door Aart de Koning (directeur) en Arnout Veld (controller).

**Stern Dealers** heeft 5 dealerclusters met elk 1 eindverantwoordelijke.

Stern 1 (Stern Auto), onder leiding van Arnoud Zuijendorp, vertegenwoordigt met 11 vestigingen de merken Mercedes-Benz en smart.

Stern 2 (Arend Auto) staat al vele jaren onder leiding van Huub van den Brule en vertegenwoordigt met 15 vestigingen de merken Renault en Dacia en sinds 2014 ook het merk Nissan. Stern 3 (Ford) met 18 vestigingen staat sinds november 2013 onder leiding van Gerrit Klock.

Stern 4 (Svala Auto met Volvo, Jager Auto met Land Rover en Jaguar en Vireo Auto met Alfa Romeo, Fiat en enkele andere Fiat merken, Subaru en sinds 2014 Mitsubishi) met 18 vestigingen wordt al meer dan 10 jaar geleid door Matthieu Snel. Stern 5 (Heron Auto met Volkswagen, Audi en enkele andere VW merken, Durmi Auto met Kia en Havik Auto met Opel) wordt ook al meer dan 10 jaar aangestuurd door Rob Visser en omvat 15 vestigingen.

**Stern Facilitair** omvat de ICT dienstverlening aan groepsmaatschappijen, het houden en het beheren van het vastgoed, de centrale administratieve diensten van de groep, de inkoop en de coördinatie van de inkoopprocessen.

**Stern Totaal** bewerkt de grootzakelijke markt met alle producten en diensten van Stern en wordt gecoördineerd door Stern Totaal, dat ook de organisatie van de marketing en communicatie voor de gehele groep (SternMedia) voor haar rekening neemt. Stern Totaal wordt geleid door Bastiaan Geurts.

**Stern Groep** wordt geleid door de Directie die bestaat uit Henk van der Kwast (voorzitter) en Joris ten Brink (financieel directeur). De Directie draagt de verantwoordelijkheid voor het algemeen beleid, de financiering en de strategie van de groep. De Directie en de Raad van Commissarissen worden ondersteund door het Secretariaat van de Vennootschap. Het Secretariaat van de Vennootschap bestaat uit Loes van Dalen en Marie-Julie Talens. De Directie vormt samen met de Groepscontroller Finus Porsius het Directieteam van Stern Groep.

Henk van der Kwast richt zich naast algemeen management speciaal op de positionering van het eigen merk, de corporate relations, personeelszaken van het hoger kader, juridische zaken, het bepalen en uitvoeren van de strategie en het management development.

Joris ten Brink heeft naast de verslaglegging, de controlling, het cash management, het beheersen van de rente risico's, de automatisering en de inkoop in zijn portefeuille. Daarnaast relateren financiering van de groep, fiscale aangelegenheden,



strategische keuzes inzake ICT systemen, (externe) compliance en verzekeringen aan het gehele Directieteam van Stern Groep. Bij juridische aangelegenheden en (externe) compliance wordt Stern Groep ondersteund door het Secretariaat van de Vennootschap.

**Groepsraad** bestaat uit het Directieteam van Stern Groep, de directeurs van Stern 1 tot en met 5, de directie van Stern Financial Services en Stern Mobility Services en de directeur van Stern Totaal. 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 13 leden van de Groepsraad zijn Henk van der Kwast, Joris ten Brink, Finus Porsius, Loes van Dalen, Bastiaan Geurts, Arnoud Zuidendorp, Huub van den Brule, Gerrit Klock, Matthieu Snel, Rob Visser, Marco Vlaar, Aart de Koning en Arnout Veld.

**Personeel** Het aantal personeelsleden, berekend op basis van full time equivalent, is in 2014 per saldo met 9 fte's toegenomen tot 1.950 fte's. Autonoom is het aantal personeelsleden met 112,0 fte's (-5,8%) gedaald en als gevolg van acquisities weer met 120,5 fte's toegenomen.

*Specificatie van het aantal medewerk(st)ers jaarultimo (in fte's)*

|                          | 2014         | 2013  |
|--------------------------|--------------|-------|
| Stern Dealers            | 1.500        | 1.516 |
| Stern Financial Services | 131          | 128   |
| Stern Mobility Services  | 260          | 247   |
| Overige                  | 59           | 50    |
| <b>Totaal</b>            | <b>1.950</b> | 1.941 |

Binnen de werkmaatschappijen van Stern zijn enkele ondernemingsraden actief. De betrokken directies onderhouden het contact met deze ondernemingsraden. Stern kent geen centrale ondernemingsraad. SternIntern, het eigen magazine van Stern, heeft een nieuwe opzet gekregen en verscheen in 2014 drie maal. Dit blad beoogt het personeel en andere belangstellenden die zich daarvoor hebben aangemeld, van alle wetenswaardigheden en ontwikkelingen bij de werkmaatschappijen van Stern op de hoogte te houden.

**Marktpositie** Het aantal door Stern verkochte nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens heeft zich als volgt ontwikkeld:

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

|  | 2014          | 2013   |
|--|---------------|--------|
| Nieuwe personenauto's                      | 19.341        | 21.397 |
| Nieuwe bedrijfswagens                      | 3.985         | 3.653  |
| Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens | 22.928        | 21.909 |
| <b>Totaal</b>                              | <b>46.254</b> | 46.959 |

Landelijk is het aantal registraties van nieuwe personenauto's met 29.201 stuks (-7,0%) duidelijk afgenomen tot 387.835 stuks (2013: 417.036 stuks). In de laatste 4,5 jaar is alleen in het jaar 2009 (387.679 stuks) fractioneel minder auto's geregistreerd dan in 2014. Daarmee lijkt de automotieve markt op een dieptepunt beland te zijn. De markt heeft zich in het 4e kwartaal 2014 met 103.349 registraties enigszins hersteld in de aanloop naar nieuwe fiscale regels, die per 1 januari 2015 zijn ingegaan.

De merken waarin Stern een relatief groot marktaandeel heeft, zoals Mercedes-Benz, Renault, Ford en Volvo, presteerden landelijk zeer wisselend. Mercedes-Benz registreerde 9,5% meer nieuwe personenauto's onder andere als gevolg van de introductie van de nieuwe C-klasse. Het aantal registraties van Renault viel met 17,9% terug, waarbij de Mégane door fiscale maatregelen in 2014 minder populair was dan in 2013 (van 12.532 naar 2.016 stuks). Ford kende een dramatisch jaar met een terugval van 34,6% ten opzichte van 2013, eveneens als gevolg van fiscale maatregelen. Ten opzichte van 2012 was de terugval zelfs 42,0%. Na een zeer succesvol 2013 registreerde Volvo in 2014 10,0% minder nieuwe personenauto's. Bedroeg het aantal Volvo registraties in 2012 nog minder dan de helft van het aantal Ford registraties, in 2014 is het aantal registraties van Volvo (22.002 stuks) inmiddels Ford (20.783 stuks) gepasseerd.

Stern Dealers verkocht 19.341 nieuwe personenauto's tegenover 21.397 stuks een jaar eerder, een daling met 9,6% tegenover de landelijke daling van 7,0%. Daarmee presteerde Stern Dealers minder dan de markt, waardoor haar marktaandeel gering afnam van 5,1% naar 5,0%. De relatief sterke vertegenwoordiging in het merk Ford (22,2% marktaandeel) veroorzaakt bij Stern Dealers een grotere daling dan de markt. Geschoond voor de Ford vertegenwoordiging behaalt Stern Dealers een marktaandeel van 3,8% tegenover 3,3% een jaar eerder, een toename van 15,9%. De verkoop van nieuwe personenauto's van Stern Auto nam met 31,6% aanzienlijk toe.

Landelijk is het aantal in 2014 geregistreerde nieuwe bedrijfswagens met 1.204 stuks (+2,4%) gering toegenomen tot 51.774 voertuigen. Vooral de verkoop van de nieuwe bedrijfswagens van Ford (+29,6%) deed het beter dan een jaar geleden. Stern profiteerde hiervan en verkocht 3.985 nieuwe bedrijfswagens tegenover 3.653 stuks in 2013 (+9,1%). Daarmee presteerde Stern Dealers duidelijk beter dan de markt en vergrootte haar marktaandeel van 7,2% naar 7,7%.

Het totale Nederlandse leasepark is in 2014 met 20.987 (-3,1%) afgenomen tot 654.901 auto's. Het landelijke leasepark krimpt daarmee voor het vierde jaar achtereen. Het leasepark van SternLease is in 2014 juist belangrijk gegroeid van 6.096 contracten per 31 december 2013 naar 7.295 contracten per 31 december 2014, een toename van 1.199 contracten (+19,7%). De afgelopen vier jaar is de leasevloot van SternLease met 51,8% toegenomen. Naast de leasevloot heeft Stern Financial Services ook financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur en onderhoudscontracten onder haar beheer. Met een totaal van 15.333 contracten (2013: 13.809 contracten) bevindt Stern Financial Services zich in de top 10 van Nederlandse leasemaatschappijen.

SternRent heeft in 2013 in de zogenaamde buitengebieden de samenwerking met andere professionele autoverhuurorganisaties gezocht om zo de landelijk opererende klanten te behouden, het aantal autobewegingen drastisch te verminderen en de bezettingsgraad te verhogen. Met de overname van Wander Assen en Groningen heeft SternRent in 2014 een tweetal vestigingen aan haar netwerk toegevoegd, waarmee het aantal vestigingen ultimo 2014 op 20 is uitgekomen. De verhuurvloot bestond ultimo 2014 uit 1.976 voertuigen tegenover 2.075 voertuigen ultimo 2013. De gemiddelde vloot bedroeg 2.099 voertuigen in 2014 tegenover 2.235 voertuigen in 2013.

Het landelijk aantal schadecalculaties via Audatex is in 2014 uitgekomen op 1.081.224 stuks tegenover 1.063.975 stuks in 2013 (+1,6%). De groei van het aantal calculaties werd echter vrijwel geheel teniet gedaan door een daling van het gemiddelde bedrag per schadecalculatie. In 2014 werd per schade gemiddeld een bedrag van € 1.185 genoteerd, in 2013 was dat nog € 1.203, een daling van 1,5%. Op basis van deze gegevens kwam de geschatte schadelast voor 2014 uit op circa € 1.281 miljoen (2013: € 1.279 miljoen). Ook SternSchade realiseerde in 2014 een omzet die nagenoeg uitkwam op het niveau van 2013.

## Financiële gang van zaken

**Netto omzet** Gespecificeerd naar divisie ontwikkelde de netto omzet zich als volgt:

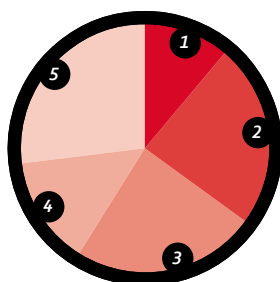
*Netto omzet per divisie*  
(x € 1.000)

|                          | 2014           | 2013           |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Stern Dealers            | 772.502        | 801.318        |
| Stern Financial Services | 96.128         | 91.776         |
| Stern Mobility Services  | 28.375         | 23.481         |
| Overige omzet            | 1.294          | 1.015          |
| <b>Totaal</b>            | <b>898.299</b> | <b>917.590</b> |

De netto omzet van Stern Dealers is met € 28,8 miljoen (-3,6%) afgenomen tot € 772,5 miljoen als gevolg van minder afzet van nieuwe personenauto's (-9,6%). Het aantal nieuwe bedrijfswagens is juist toegenomen (+9,1%) en compenseerde daarmee ten dele de afzetdaling van nieuwe personenauto's.

Afzet nieuwe personenauto's  
Per cluster

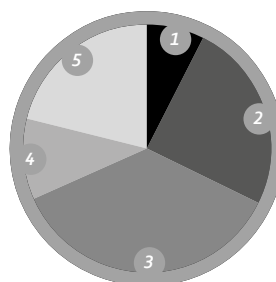
2014



|            |       |     |
|------------|-------|-----|
| 1 Stern 1: | 2.156 | 11% |
| 2 Stern 2: | 4.656 | 24% |
| 3 Stern 3: | 4.623 | 24% |
| 4 Stern 4: | 2.703 | 14% |
| 5 Stern 5: | 5.203 | 27% |

**Totaal: 19.341**

2013



|            |       |     |
|------------|-------|-----|
| 1 Stern 1: | 1.638 | 8%  |
| 2 Stern 2: | 5.259 | 24% |
| 3 Stern 3: | 7.743 | 36% |
| 4 Stern 4: | 2.273 | 11% |
| 5 Stern 5: | 4.484 | 21% |

**Totaal: 21.397**

De netto omzet van Stern Financial Services nam met € 4,4 miljoen (+4,7%) toe tot € 96,1 miljoen. Vooral de gestage groei van de leasevloot met 1.199 stuks (+19,7%) tot 7.295 contracten in 2014 verklaart de netto omzetstijging. De sterke toename van de netto omzet van Stern Mobility Services met € 4,9 miljoen (+20,8%) tot € 28,4 miljoen houdt voornamelijk verband met de verdere ontwikkeling van SternPoint, die in 2014 haar netto omzet met 74,7% zag groeien.

**Bruto omzet Stern Dealers** De bruto omzet uit hoofde van de verkoop van nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens, inclusief BPM en interne leveringen, kan als volgt worden weergegeven:

*Bruto omzet sales Stern Dealers*  
(x € 1.000)

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Nieuwe personenauto's                      | 432.910        | 472.462        |
| Nieuwe bedrijfswagens                      | 100.635        | 91.560         |
| Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens | 244.553        | 229.848        |
| <b>Totaal</b>                              | <b>778.098</b> | <b>793.870</b> |

De bruto omzet nieuwe personenauto's is gedaald van € 472,5 miljoen naar € 432,9 miljoen. Terwijl de afzet van nieuwe personenauto's met 9,6% afnam, bleef de daling van de omzet nieuwe personenauto's enigszins beperkt tot 8,4%. De terugval in aantallen van het merk Ford is opgevangen door meer aantallen te realiseren van Mercedes-Benz, Fiat, Kia en Opel. Door een verschuiving in de omzetmix is de omzet per auto fractioneel gestegen van € 22.052 naar € 22.383 (+1,5%).

De toename van de bruto omzet nieuwe bedrijfswagens met € 9,1 miljoen (+9,9%) tot € 100,6 miljoen is toe te schrijven aan de hogere aantallen nieuwe bedrijfswagens van Ford. De gemiddelde omzet per nieuwe bedrijfswagen is ten opzichte van 2013 met € 25.253 vrijwel gelijk gebleven. De bruto omzet van gebruikte personenauto's en bedrijfswagens is met 6,4% toegenomen tot € 244,6 miljoen. De gemiddelde omzet is met 1,7% fractioneel gestegen tot € 10.666 per gebruikte auto.

De omzet van de werkplaatsen van Stern Dealers is in 2014 fractioneel (+1,2%) toegenomen tot € 61,1 miljoen. De externe omzet aan onderhoud en reparatie nam 1,7% toe, terwijl de interne omzet in verband met het klaarmaken van auto's door minder verkoop van auto's juist met 1,5% daalde. De externe werkplaatsomzet is mede als gevolg van de inzet van onder andere klantencontact centra en marketingacties in tegenstelling tot de marktontwikkeling licht gestegen. De omzet van de magazijnen van Stern Dealers is in 2014 gelijk gebleven. Wel vond een verschuiving plaats van omzet via de werkplaatsen (-4,9%) naar omzet via de voorbalies (+11,0%).

**Netto omzet Stern Financial Services** De netto omzet kwam in 2014 uit op € 96,1 miljoen tegenover € 91,8 miljoen een jaar eerder (+4,7%). De lease- en verhuurvloot ontwikkelde zich in 2014 als volgt:

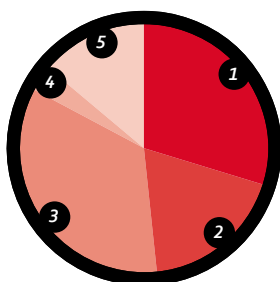
*Vloot Stern Financial Services*  
(in aantallen)

|                 | 2014          | 2013         |
|-----------------|---------------|--------------|
| Lease           | 7.295         | 6.096        |
| Wagenparkbeheer | 843           | 881          |
| Verhuur         | 1.976         | 2.075        |
| <b>Totaal</b>   | <b>10.114</b> | <b>9.052</b> |

### Afzet nieuwe bedrijfswagens

Per cluster

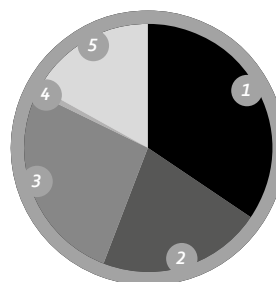
2014



|                  |     |
|------------------|-----|
| 1 Stern 1: 1.185 | 30% |
| 2 Stern 2: 752   | 19% |
| 3 Stern 3: 1.365 | 34% |
| 4 Stern 4: 131   | 3%  |
| 5 Stern 5: 552   | 14% |

**Totaal: 3.985**

2013



|                  |     |
|------------------|-----|
| 1 Stern 1: 1.267 | 35% |
| 2 Stern 2: 781   | 21% |
| 3 Stern 3: 965   | 26% |
| 4 Stern 4: 28    | 1%  |
| 5 Stern 5: 612   | 17% |

**Totaal: 3.653**

Het landelijke leasepark is in 2014 met 3,1% gekrompen. SternLease heeft haar leasevloot in 2014 door autonome groei juist gestaag vergroot tot 7.295 voertuigen (+19,7%), waaraan zowel dealer- als regiolease heeft bijgedragen. Naast de leasevloot heeft Stern Financial Services ook financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur en onderhoudscontracten onder haar beheer. Met een totaal van 15.333 contracten (2013: 13.809 contracten) bevindt Stern Financial Services zich in de top 10 van Nederlandse lease-maatschappijen.

De vloot van SternPartners nam af van 881 naar 843 voertuigen. De verhuurvloot is in 2014 met 99 stuks gekrompen tot 1.976 voertuigen. In 2014 heeft SternRent een tweetal nieuwe vestigingen in Assen en Groningen geopend. De gemiddelde vloot over 2014 bedroeg 2.099 voertuigen en kwam daarmee 6,1% lager uit dan in 2013 (2.235 voertuigen).

#### Vloot Stern Financial Services (x € 1.000)

|               | 2014           | 2013           |
|---------------|----------------|----------------|
| Lease         | 121.349        | 103.088        |
| Verhuur       | 32.326         | 30.034         |
| <b>Totaal</b> | <b>153.675</b> | <b>133.122</b> |

De gemiddelde boekwaarde per auto van SternLease nam met 1,6% fractioneel af tot € 16.635 per auto. De gemiddelde boekwaarde per auto van SternRent is juist gestegen van € 14.474 naar € 16.359 per voertuig (+13,0%) door verjonging van de vloot en door vraag naar duurder modellen.

**Netto omzet Stern Mobility Services** De netto omzet bestaat uit de volgende activiteiten:

#### Netto omzet Stern Mobility Services (x € 1.000)

|                               | 2014          | 2013          |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Schadeherstel                 | 15.738        | 15.368        |
| Bedrijfswageninrichtingen     | 1.356         | 1.655         |
| Universele garageactiviteiten | 11.281        | 6.458         |
| <b>Totaal</b>                 | <b>28.375</b> | <b>23.481</b> |

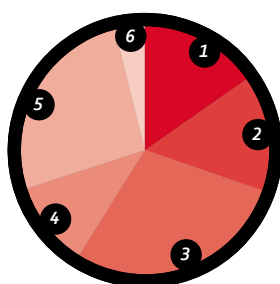
Terwijl de markt voor schadeherstel in 2014 op een gelijk niveau ten opzichte van 2013 is gebleven, liet SternSchade een geringe toename van € 0,4 miljoen (+2,4%) zien. Vooral de politie omzet kwam in 2014 goed op gang en leverde fors meer omzet op. De overige omzet bleef enigszins achter bij 2013.

De omzet bedrijfswageninrichtingen is ten opzichte van 2013 met 18,1% en ten opzichte van 2012 zelfs met 42,9% afgenomen tot € 1,4 miljoen in 2014. Het verlies van een aantal grote klanten, onder andere als gevolg van Europese aanbestedingen, is nog onvoldoende opgevangen met nieuwe klanten. Een nieuwe grotendeels aluminium productlijn met een zeer gebruikersvriendelijke App-based verkoopbrochure moet het tij keren.

De omzet van de universele garageactiviteiten is in 2014 met 74,7% toegenomen tot € 11,3 miljoen. In 2014 zijn via SternPoint 879 gebruikte auto's verkocht tegenover 358 stuks een jaar eerder. De gemiddelde omzet per auto is gedaald van € 11.293 naar € 8.992, hetgeen meer aansluit op de klantenbehoefte. De universele werkplaatsomzet en magazijnomzet zijn respectievelijk met 54,6% en 39,1% toegenomen.

#### Afzet gebruikte personenauto's en bedrijfswagens Per cluster

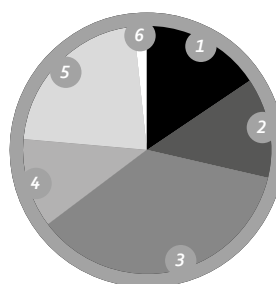
2014



|               |       |     |
|---------------|-------|-----|
| 1 Stern 1:    | 3.539 | 15% |
| 2 Stern 2:    | 3.420 | 15% |
| 3 Stern 3:    | 6.554 | 29% |
| 4 Stern 4:    | 2.592 | 11% |
| 5 Stern 5:    | 5.944 | 26% |
| 6 SternPoint: | 879   | 4%  |

**Totaal: 22.928**

2013



|               |       |     |
|---------------|-------|-----|
| 1 Stern 1:    | 3.441 | 16% |
| 2 Stern 2:    | 2.837 | 13% |
| 3 Stern 3:    | 7.934 | 36% |
| 4 Stern 4:    | 2.541 | 12% |
| 5 Stern 5:    | 4.798 | 22% |
| 6 SternPoint: | 358   | 2%  |

**Totaal: 21.909**

**Bijzondere lasten en beëindigde activiteiten** In 2013 zijn de in 2012 gestarte reorganisaties ten aanzien van Opel- en Fiat vestigingen doorgezet en hebben tot sluiting van vestigingen en het ontslag van personeel geleid. Deze reorganisatie is op 1 juni 2013 formeel afgerond. In 2014 is besloten de reorganisatie van het Stern 3 (Ford) cluster als gevolg van markt-omstandigheden en voor Ford ongunstig uitpakkende milieulabels versneld uit te voeren. De reorganisatie kende 3 fases: het samenvoegen en efficiënter maken van de back office activiteiten, het sluiten van een drietal vestigingen en het 'lean en mean' maken van de organisatie. Ook andere clusters hebben vestigingen gesloten en afscheid moeten nemen van personeel. Autonoom is het aantal medewerkers van Stern Dealers in 2014 met 110,6 fte's verminderd.

Als gevolg van de diverse getroffen en reeds uitgevoerde maatregelen zijn de resultaten van Stern Groep zowel in 2013 als in 2014 negatief beïnvloed. Het operationeel bedrijfsresultaat, geschoond voor bijzondere lasten en verliezen inzake beëindigde activiteiten, is als volgt weer te geven:

*Operationeel bedrijfsresultaat*  
(x € 1.000)

|  | 2014         | 2013          |
|--|--------------|---------------|
| Bedrijfsresultaat volgens IFRS                             | 3.750        | 8.234         |
| Bijzondere lasten  | 3.234        | 2.762         |
| Beëindigde activiteiten                                    | –            | 754           |
| <b>Totaal bijzondere lasten en beëindigde activiteiten</b> | <b>3.234</b> | <b>3.516</b>  |
| <b>Operationeel bedrijfsresultaat</b>                      | <b>6.984</b> | <b>11.750</b> |

De bijzondere lasten van € 3,2 miljoen hebben voor € 2,6 miljoen betrekking op het afvloeien van personeel (2013: € 1,2 miljoen) en voor € 0,6 miljoen op overige bedrijfskosten (2013: € 0,3 miljoen). Daarnaast is in 2013 voor € 1,2 miljoen aan extra voorzieningen getroffen inzake overtollige voorraden en overige activa.

De beëindigde activiteiten in 2013 hebben betrekking op de voorganger van Havik Auto (Opel) en op Falco Auto (Fiat). In verband met de nieuwe dealerovereenkomsten voor de 3 toen resterende Opel vestigingen in Alkmaar, Wormerveer en Amsterdam Noord, die per 1 juni 2013 zijn ingegaan, werden deze activiteiten vanaf die datum weer als doorgaande activiteiten aangemerkt.

**Operationeel bedrijfsresultaat** De samenstelling van het operationeel bedrijfsresultaat, verdeeld naar segmenten, luidt als volgt:

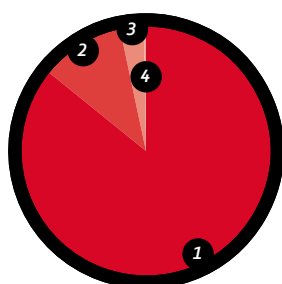
*Operationeel bedrijfsresultaat*  
(x € 1.000)

|                          | 2014         | 2013          |
|--------------------------|--------------|---------------|
| Stern Dealers            | 3.468        | 8.665         |
| Stern Financial Services | 8.197        | 4.948         |
| Stern Mobility Services  | (2.314)      | 573           |
| Overige                  | (2.367)      | (2.436)       |
| <b>Totaal</b>            | <b>6.984</b> | <b>11.750</b> |

Het operationeel bedrijfsresultaat van Stern Dealers, geschoond voor bijzondere lasten en beëindigde activiteiten, is met € 5,2 miljoen gedaald tot € 3,5 miljoen. Vooral de marge op de verkoop van auto's is met € 2,9 miljoen afgenomen door een lagere afzet van nieuwe personenauto's, waarbij de procentuele marge op nieuwe auto's gering hoger uitkwam dan in 2013. De procentuele marge op verkoop van gebruikte

*Netto-omzet*  
*Per divisie (x € 1.000)*

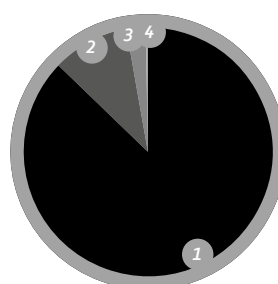
2014



|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 1 Stern Dealers: 772.502           | 85% |
| 2 Stern Financial Services: 96.128 | 11% |
| 3 Stern Mobility Services: 28.375  | 3%  |
| 4 Overige omzet: 1.294             | 1%  |

**Totaal: 898.299**

2013



|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 1 Stern Dealers: 801.318           | 86% |
| 2 Stern Financial Services: 91.776 | 10% |
| 3 Stern Mobility Services: 23.481  | 3%  |
| 4 Overige omzet: 1.015             | 1%  |

**Totaal: 917.590**

auto's stond in 2014 onder meer door incidentele tegenvallers en door het schonen van oudere voorraden gebruikte auto's onder druk en kwam aanzienlijk lager uit. De bijdragen van de werkplaatsen van Stern Dealers zijn in 2014 vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2013. Bij een gelijkblijvende omzet onderdelen van Stern Dealers heeft wel een verschuiving plaatsgevonden van omzet via de werkplaatsen naar omzet via de voorbalies. Daardoor kwam de procentuele marge op onderdelen licht lager uit.

De lonen en salarissen van Stern Dealers zijn met 2,1% gedaald. De afname werd echter deels teniet gedaan door hogere sociale lasten en pensioenlasten. De overige bedrijfskosten van Stern Dealers zijn met 1,0% afgenomen.

Het operationeel bedrijfsresultaat van Stern Financial Services steeg fors van € 4,9 miljoen in 2013 naar € 8,2 miljoen in 2014. Deze toename komt voort uit de belangrijke groei van het aantal leasecontracten in 2013 (+14,0%) én 2014 (+19,7%), wat doorwerkt in de bruto marge, in het renteresultaat en in het aantal verkochte auto's. Daarnaast is een beter verzekerings- en onderhoudsresultaat en een hogere procentuele boekwinst op verkochte auto's gerealiseerd.

Het operationeel bedrijfsresultaat van SternRent is ten opzichte van 2013 enigszins gedaald. Ondanks een hogere bezettingsgraad van 1,8% punt is de bruto marge als gevolg van een lagere gemiddelde vloot van 2.099 voertuigen (2013: 2.235 voertuigen) licht gedaald. De personeelskosten van SternRent zijn in 2014 met 6,9% gereduceerd.

Het operationeel bedrijfsresultaat van Stern Mobility Services kwam in 2014 uit op een verlies van € 2,3 miljoen tegenover een winst van € 0,6 miljoen een jaar eerder. Het negatieve bedrijfsresultaat is een combinatie van een lastig jaar voor SternTec, een nog matig presterend SternPoint en het voorzichtigheidshalve afboeken van goodwill. De omzet schadeherstel is met 2,4% gestegen voornamelijk als gevolg van de toegenomen politie omzet. Tegenover een fractionele toename van het gemiddelde netto schadebedrag stond een lichte daling van het gemiddelde uurtarief als gevolg van een verschuiving in de omzetmix. Deze ontwikkeling zorgde voor enige druk op het overigens zeer positieve bedrijfsresultaat.

De omzet van SternTec stond in 2014 onder druk door het verlies van enkele grote klanten. In 2013 is door een verlaging van de kosten nog een break even resultaat behaald. Om verdere omzetzdaling tegen te gaan, is in 2014 geïnvesteerd in commercieel personeel. Als gevolg van afnemende omzet en investeringen in personeel kwam het bedrijfsresultaat behoorlijk negatief uit.

In 2014 heeft SternPoint een forse omzetgroei gerealiseerd. Deze groeispurt ging gepaard met enige aandachtsgebieden ten aanzien van onder andere gebruikte auto's, management en vestigingen. De procentuele marge op gebruikte auto's was in 2014 zeer bescheiden, waardoor de bijdrage sales fors negatief uit kwam. De marges in de werkplaatsen bleven achter bij de verwachtingen, terwijl de overhead te zwaar op de operatie drukte. Het management is in de 2e helft van 2014 vervangen, de oudere voorraad gebruikte auto's is verkocht en de vestiging Soest is gesloten. Per saldo hebben de diverse maatregelen in 2014 tot een fors negatief bedrijfsresultaat geleid.

In december 2014 is Mango Mobility overgenomen en aan het segment Stern Mobility Services toegevoegd. De overname van Mango Mobility betrof de werknemers, de materiële vaste activa, de voorraden, de debiteuren en de schulden van strategische leveranciers, die van belang zijn om de huidige producten te blijven voeren. De hiermee gepaard gaande goodwill/vordering van € 1,0 miljoen is voorzichtigheidshalve geamortiseerd. Daarbij zijn de verwachte synergie-effecten met de andere Stern bedrijven buiten beschouwing gelaten.

Het operationeel bedrijfsresultaat van het segment Overige bevat onder andere de resultaten van de Holdings, waaronder het dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. In 2014 is de afwaardering van de resterende vordering van € 0,7 miljoen uit hoofde van de overname van Pouw- Stemerding op Pouw Automotive Group ten laste van het resultaat Overig verantwoord. De last uit hoofde van de toegenomen uitgestelde belastingverplichtingen van € 0,8 miljoen als gevolg van de toegenomen voorraden marge auto's, is eveneens in 2013 onder het segment Overige verantwoord.

**Resultaat deelnemingen** Het resultaat deelnemingen bestond in 2013 en in 2014 uit de minderheidsbelangen van SternPartners in een aantal coöperaties met door Stern beheerde wagenparken.

**Operationeel resultaat voor rente, belastingen en afschrijvingen** Het operationeel resultaat voor rente, belastingen en afschrijvingen op materiële en immateriële vaste activa (EBITDA) kwam in 2014 uit op € 18,0 miljoen tegenover € 20,9 miljoen in 2013. De afname is voornamelijk veroorzaakt door het lagere operationele bedrijfsresultaat van Stern Dealers.

Wanneer de rente- en afschrijvingslasten van de lease- en verhuuractiviteiten, die verantwoord worden onder de kostprijs omzet, bij de berekening van de EBITDA betrokken worden, bedraagt deze € 57,3 miljoen tegenover € 57,5 miljoen in 2013. De belangrijke groei van de leaseportefeuille heeft hogere rente- en afschrijvingslasten van de leasecontracten tot gevolg.

**Financiële baten en lasten** De financiële lasten ad € 4,2 miljoen zijn ten opzichte van 2013 met € 0,4 miljoen gedaald. De in het 4e kwartaal 2013 uitgelopen renteswaps van € 75 miljoen zijn begin 2014 opnieuw voor € 75 miljoen en met een looptijd van twee jaar afgesloten. Het voordelige verschil in vaste rente van 63,7 basispunten verklaart de lagere rentelasten in 2014.

**Belastingen** Het belastbaar bedrag kwam in 2014 uit op € 0,9 miljoen negatief. Dit belastbaar bedrag resulteerde in een belastingbate van € 0,2 miljoen. In 2014 zijn de leasecontracten van SternLease aan een zustermaatschappij (SternLeasing) buiten de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting verkocht. Als gevolg van deze verkoop is in 2014 een additionele belastingbate van € 3,7 miljoen gerealiseerd. In 2013 bedroeg het belastbaar bedrag € 2,7 miljoen positief, waardoor in 2013 een belastinglast van € 0,7 miljoen is verantwoord.

**Operationeel resultaat na belastingen** Het IFRS resultaat na belastingen bedroeg in 2014 € 3,6 miljoen ten opzichte van € 3,1 miljoen in 2013. Het operationeel resultaat na belastingen kwam uit op € 6,0 miljoen tegenover € 5,7 miljoen een jaar eerder.

**Balanstotaal en solvabiliteit** Ultimo 2014 bedroeg het balanstotaal € 567,6 miljoen tegenover € 524,4 miljoen ultimo 2013. De toename met € 43,2 miljoen (+8,2%) komt voor € 17,9 miljoen voor rekening van de toename van de lease- en verhuurportefeuille en voor € 26,6 miljoen voor rekening van de voorraad nieuwe personenauto's en bedrijfswagens. Het aantal leasecontracten is ten opzichte van eind 2013 met 1.199 stuks toegenomen tot 7.295 contracten, hetgeen een toename van € 18,3 miljoen behelst. Weliswaar is de verhuurvloot qua aantallen met 99 voertuigen afgenomen, maar door verjonging van de vloot en door vraag naar duurdere modellen is de vloot in euro's met € 2,3 miljoen toegenomen.

Met ingang van 1 januari 2015 wordt over kleinere auto's weer BPM geheven en kreeg een aantal modellen van verschillende merken te maken met een hoger bijtellingstarief. Stern Dealers diende commercieel van beide categorieën behoorlijke voorraden aan te leggen om deze in januari en februari 2015 uit te kunnen leveren. Zo had Arend Auto een voorraad nieuwe personenauto's van € 20,1 miljoen (2013: € 12,7 miljoen), waarvan per 31 december 2014 reeds € 13,0 miljoen verkocht was. Daarnaast is in het kader van het faillissement van Koops Furness een grote voorraad nieuwe personenauto's overgenomen, waarvan ultimo 2014 nog circa € 9,6 miljoen niet was afgeleverd aan klanten. De voorraad nieuwe personenauto's en bedrijfswagens ultimo 2014 betreft een momentopname en heeft voor circa € 25 miljoen een incidenteel karakter. De toename van de leasevloot heeft duidelijk een structureel karakter.

Het eigen vermogen nam in het verslagjaar toe met € 2,2 miljoen tot € 140,6 miljoen. De toename is het gevolg van het resultaat na belastingen over 2014 van € 3,6 miljoen en de negatieve waardemutatie van de renteswaps van € 0,4 miljoen. In 2014 is een contant dividend van € 1,1 miljoen uitgekeerd. Uit hoofde van het Stern Aandelenplan is € 0,1 miljoen aan het vermogen toegevoegd.

De overall solvabiliteit van Stern Groep is ultimo 2014 uitgekomen op 24,8% tegenover 26,4% ultimo 2013. De deels incidentele toename van het balanstotaal van € 524,4 miljoen naar € 567,6 miljoen heeft een daling van de solvabiliteit met 2,0% punten tot gevolg. De toename van het groepsvermogen leidt juist tot een stijging van de solvabiliteit met 0,4% punt.

Uitgaande van een normatieve solvabiliteit van 12,5% voor de autoleaseactiviteiten en van 20,0% voor de autoverhuuractiviteiten, is de solvabiliteit voor de overige activiteiten ultimo 2014 uitgekomen op 31,1% tegenover 31,9% ultimo 2013. Ultimo 2014 bedroeg de solvabiliteit voor de overige activiteiten, geschoond voor goodwill, 25,1% (ultimo 2013: 25,8%).

De oversolvabiliteit wordt berekend aan de hand van een solvabiliteit van 15% voor de autoleaseactiviteiten en van 30% voor de overige activiteiten. Conform het in 2012 vastgestelde dividendbeleid zal alleen de oversolvabiliteit in aanmerking komen voor uitkering van contant dividend. Ultimo 2014 bedroeg de oversolvabiliteit € 3,9 miljoen negatief.

**Aandelen en winst per aandeel** Het aantal geplaatste aandelen is in het verslagjaar met 5.925.000 aandelen ongewijzigd gebleven. Ultimo 2014 heeft de vennootschap 255.260 eigen aandelen in portefeuille, maar niet ingetrokken (ultimo 2013: 535.000 eigen aandelen in portefeuille). De afname van het aantal eigen aandelen in portefeuille is voornamelijk het gevolg van het stockdividend in het kader van Stern 21 jaar.

In 2014 zijn aan leden van de Groepsraad, waaronder de Directie van de vennootschap, 24.008 aandelen om niet uitgekeerd in het kader van de tweede en derde tranche van het Stern Aandelenplan 2010 (2013: 24.574 aandelen). Het Stern Aandelenplan 2010 is hiermee geheel afgewikkeld. Zowel in 2013 als in 2014 konden in het kader van het Stern Aandelenplan geen aandelen meer via de vennootschap worden verworven.

In 2014 was het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen 5.659.809 stuks (2013: 5.605.609). Over 2014 bedraagt het resultaat na belastingen per aandeel € 0,64 (2013: € 0,54). Het operationele resultaat na belastingen komt in 2014 uit op € 1,07 per aandeel (2013: € 1,06 per aandeel).



**Eigen vermogen per aandeel** Het eigen vermogen per aandeel, berekend op basis van het voor het stockdividend gecorrigeerde aantal uitstaande aandelen, is toegenomen van € 24,50 ultimo 2013 tot € 24,79 ultimo 2014.

**Dividend** Ultimo 2014 is als gevolg van de incidenteel hogere voorraad nieuwe personenauto's en bedrijfswagens en de structureel toegenomen leaseportefeuille geen sprake van oversolvabiliteit, zodat geen ruimte bestaat voor het uitkeren van dividend. In 2013 bestond het dividend uit € 0,21 per aandeel in contanten en een Jubileum uitkering in aandelen, waarbij voor elke 21 gewone van € 0,10 nominaal 1 gewoon aandeel werd verkregen ten laste van de agio-reserve.

## Vooruitzichten

De verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling van de automarkt lopen nogal uiteen. Diverse banken verwachten een stevige groei ten opzichte van het zeer matige jaar 2014 door zakelijke vervangingsvraag en de aanloop naar nieuwe fiscale regels in 2016. Stern verwacht een redelijk jaar maar met opnieuw veel uitersten. Merken met in de smaak vallende modellen en gunstige bijtellingspercentages zullen een goed jaar beleven. Andere minder aansprekende merken of modellen die in 2015 de CO<sub>2</sub> grenzen niet halen, zullen opnieuw een lastig jaar meemaken. In elk geval zal de tweede helft van het jaar beter uitpakken dan de eerste helft.

Mercedes-Benz, Volvo en Volkswagen/Audi hebben goede ijzers in het vuur. Renault heeft qua modellen een smallere basis dan de afgelopen jaren en Ford staat er beter voor dan in 2014 met de nieuwe Mondeo en een nieuwe lijn bedrijfswagens.

De after-sales en de verkoop van gebruikte auto's ontwikkelt zich voor bijna alle merken positief. Deze trend zal naar verwachting in 2015 aanhouden.

Stern Financial Services blijft groeien, waardoor het resultaat op het hoge peil van de afgelopen jaren kan blijven. Bij Stern Mobility Services zal veel afhangen van de nieuwe aanpak bij SternPoint en nieuw elan bij SternTec. Bij SternSchade en SternRent zullen de resultaten naar verwachting stabiliseren. Van Mango Mobility wordt een beperkte bijdrage verwacht, omdat in 2015 de bedrijfsvoering moet worden ingepast in die van Stern.

Overall zal veel afhangen van het verwachte herstel bij Ardea Auto en de nieuwe aanpak bij enkele bedrijven van Stern Mobility Services. De doorgevoerde kostenslag, het ontbreken van significante reorganisatielasten en de betere automarkt vormen de basis voor positieve verwachtingen ten aanzien van het resultaat na belastingen in 2015. Bemoedigend is dat 2015 met hogere resultaten dan de eerste maanden van 2014 is begonnen.

## Algemeen

**Corporate Governance** Met ingang van het jaar 2009 is het beleid van Stern in lijn met de bepalingen van de in december 2008 door de Commissie Frijns gepresenteerde code. 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 47 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 44 e.v. van dit Jaarrapport 2014. Drie jaar geleden is toegevoegd het risico dat is verbonden aan de gewijzigde omstandigheden waaronder de banken sedert het uitbreken van de creditcrisis moeten opereren. Het eerste probleem daarbij is dat deze omstandigheden zodanig zijn gewijzigd, dat het voor bedrijven aanmerkelijk lastiger is geworden bankkrediet te verkrijgen en te behouden. Het tweede probleem is dat er grote onzekerheid is aangaande de consistentie van het kredietbeleid en het prijsbeleid van banken. Stern wil daarom het beroep op bankkrediet verder optimaliseren. Stern streeft actief de beperking na van risico's waaraan zij bloot staat. Daartoe zijn en worden, als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, specifieke maatregelen getroffen en procedures ingevoerd, waarbij in toenemende mate gebruik gemaakt 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. Hierbij worden de bedrijfsrisico's geïnventariseerd, gedocumenteerd en beoordeeld. 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 de '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 2014 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.



Elders in dit verslag is aangegeven dat de 'buy-and-build' strategie een kernpunt is in het Strategisch Plan. Stern is zich bewust van de risico's die zijn verbonden aan de overname van, soms niet rendabele, bedrijven. Ondanks deze risico's blijft Stern dergelijke overnames nastreven.

**Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen** Voor het derde jaar op rij belicht Stern het gevoerde beleid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het jaarrapport.

MVO is binnen Stern ontstaan rondom het thema van veiligheid + 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 tot het daadwerkelijk verminderen van de impact op het milieu door middel van gericht afval- en energiemangement zijn daarvan voorbeelden.

**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) verklaren de leden van de Directie, voor zover hen bekend:

- De jaarrekening 2014, zoals opgenomen op de pagina's 67 tot en met 113 van dit Jaarrapport 2014, geeft een getrouw beeld van de activa, passiva, de financiële positie en het resultaat over het boekjaar 2014 van Stern Groep N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen deelnemingen;
- Het Verslag van de Directie, zoals opgenomen op de pagina's 19 tot en met 31 van dit Jaarrapport 2014, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand per 31 december 2014 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2014 van Stern Groep N.V. en van de met haar verbonden deelnemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening 2014 zijn opgenomen. In dit Jaarrapport 2014 zijn de wezenlijke risico's, waarmee Stern Groep N.V. wordt geconfronteerd, beschreven.

Amsterdam, 11 maart 2015

#### De Directie

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter  
G.P. ten Brink, financieel directeur

# *Inventief*

*Naam Eric Peters*

*Functie Directeur Dura Vermeer Facilitaire Bedrijven*

*'Stilzitten kent dit bedrijf niet'*

'Stern is een groot bedrijf en binnen de autobranche breed georiënteerd. Dat is heel verstandig, want met alleen de verkoop van auto's red je het tegenwoordig niet meer. Dat heeft Stern op tijd gezien en hierdoor is dit bedrijf ontzettend interessant voor partijen die op zoek zijn naar meerdere diensten die in elkaars verlengde liggen. Het is natuurlijk prettiger om alles onder te kunnen brengen bij één partij, die zijn zaakjes goed op orde heeft. Stilzitten kent dit bedrijf niet. De mannen en vrouwen van Stern zijn continu in beweging.'


*Naam Jacob Zoutewelle*

*Functie Algemeen directeur De Banden Express*

*'Slim en snel inspelen op veranderingen in de markt'*

'Het zijn moeilijke tijden en bedrijven moeten steeds inventiever zijn om het hoofd boven water te kunnen houden. De automarkt is vrij traditioneel, maar Stern is zeer vooruitstrevend. Het bedrijf weet slim en snel in te spelen op veranderingen in de markt. Ze zorgen ervoor dat ze altijd voorop blijven lopen. Soms lijken ze de markt zelfs voor te zijn. Daar heb ik veel bewondering voor, want dat is absoluut niet eenvoudig. Een goed voorbeeld van inventiviteit is de opzet van Stern Logistiek, een interne route-dienst waarmee ze ook naar universele garagebedrijven stappen. Met zo'n dienst wordt een financieel gat dat vanwege marktontwikkelingen elders ontstaat weer gedicht.'



A man in a dark suit and light shirt is leaning over the open hood of a car in a workshop. He is looking towards the camera with a slight smile. The background shows the interior of a garage with various tools and equipment.

*'Door goed te overleggen en te luisteren worden nieuwe ideeën ontwikkeld'*

'In de praktijk blijkt dat een bepaalde aanpak bij de ene Stern-vestiging goed werkt en bij een andere locatie niet. Er zijn veel factoren die hier invloed op kunnen hebben, bijvoorbeeld de lokale cultuur die van regio tot regio verschilt. Het is te gemakkelijk om te denken "dit werkt bij vestiging A, dus dan zal dat bij vestiging B ook wel werken". Iedere week vergader ik samen met drie managers om de actuele stand van zaken te bespreken. Tijdens deze gesprekken gebruiken we elkaars kennis om bij iedere vestiging een optimaal resultaat te behalen. Indien we tot de conclusie komen dat er bepaalde dingen moeten worden veranderd, dan is het aan de vestigingsmanagers om ervoor te zorgen dat ook het personeel op de werkvloer zich daar prettig bij voelt. Door goed te overleggen en te luisteren proberen wij met het gehele team continu nieuwe ideeën en plannen in de praktijk te brengen. De beste ideeën en aanpassingen komen niet altijd van boven, die kunnen natuurlijk ook op de werkvloer ontstaan. Dankzij deze instelling blijft Stern zich continu ontwikkelen.'

***'Wij gebruiken elkaars kennis om bij iedere vestiging een optimaal resultaat te behalen.'***

**Naam** Said el Jilali **Functie** Vestigingsmanager SternSchade Amsterdam-Zuidoost

# Personeel

|  | 2014         |            |              | 2013         |            |              |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|
|  | Man          | Vrouw      | Totaal       | Man          | Vrouw      | Totaal       |
| <b>Medewerkers jaarultimo in fte's</b> |              |            |              |              |            |              |
| Stern Dealers                          | 1.349        | 151        | 1.500        | 1.364        | 152        | 1.516        |
| Stern Financial Services               | 104          | 27         | 131          | 100          | 28         | 128          |
| Stern Mobility Services                | 241          | 19         | 260          | 239          | 8          | 247          |
| Overige                                | 43           | 16         | 59           | 33           | 17         | 50           |
| <b>Totaal</b>                          | <b>1.737</b> | <b>213</b> | <b>1.950</b> | <b>1.736</b> | <b>205</b> | <b>1.941</b> |

|  | 2014         |            |              | 2013         |            |              |
|--|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|
|  | Man          | Vrouw      | Totaal       | Man          | Vrouw      | Totaal       |
| <b>Medewerkers jaarultimo in aantallen</b> |              |            |              |              |            |              |
| Stern Dealers                              | 1.437        | 215        | 1.652        | 1.468        | 214        | 1.682        |
| Stern Financial Services                   | 107          | 35         | 142          | 104          | 36         | 140          |
| Stern Mobility Services                    | 250          | 25         | 275          | 244          | 13         | 257          |
| Overige                                    | 45           | 19         | 64           | 35           | 20         | 55           |
| <b>Totaal</b>                              | <b>1.839</b> | <b>294</b> | <b>2.133</b> | <b>1.851</b> | <b>283</b> | <b>2.134</b> |

|  | 2014          |               |              | 2013          |               |              |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
|  | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal       | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal       |
| <b>Medewerkers jaarultimo in fte's</b> |               |               |              |               |               |              |
| Stern Dealers                          | 1.351         | 149           | 1.500        | 1.367         | 149           | 1.516        |
| Stern Financial Services               | 120           | 11            | 131          | 113           | 15            | 128          |
| Stern Mobility Services                | 199           | 61            | 260          | 199           | 48            | 247          |
| Overige                                | 48            | 11            | 59           | 45            | 5             | 50           |
| <b>Totaal</b>                          | <b>1.718</b>  | <b>232</b>    | <b>1.950</b> | <b>1.724</b>  | <b>217</b>    | <b>1.941</b> |

|  | 2014          |               |              | 2013          |               |              |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
|  | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal       | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal       |
| <b>Medewerkers Stern Dealers jaarultimo in fte's</b> |               |               |              |               |               |              |
| Stern 1  | 343           | 20            | 363          | 360           | 28            | 388          |
| Stern 2  | 190           | 42            | 232          | 178           | 40            | 218          |
| Stern 3  | 331           | 29            | 360          | 381           | 27            | 408          |
| Stern 4  | 213           | 28            | 241          | 191           | 25            | 216          |
| Stern 5  | 274           | 30            | 304          | 257           | 29            | 286          |
| <b>Totaal</b>  | <b>1.351</b>  | <b>149</b>    | <b>1.500</b> | <b>1.367</b>  | <b>149</b>    | <b>1.516</b> |

|   | 2014          |               |            | 2013          |               |            |
|---|---------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|
|   | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal     | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal     |
| <b>Medewerkers Stern Financial Services jaarultimo in fte's</b> |               |               |            |               |               |            |
| SternLease  | 36            | 7             | 43         | 33            | 8             | 41         |
| SternRent   | 84            | 4             | 88         | 80            | 7             | 87         |
| <b>Totaal</b>   | <b>120</b>    | <b>11</b>     | <b>131</b> | <b>113</b>    | <b>15</b>     | <b>128</b> |

|  | 2014          |               |            | 2013          |               |            |
|--|---------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|
|  | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal     | Vast contract | Bepaalde tijd | Totaal     |
| <b>Medewerkers Stern Mobility Services jaarultimo in fte's</b> |               |               |            |               |               |            |
| SternSchade  | 150           | 27            | 177        | 155           | 36            | 191        |
| SternTec   | 15            | 3             | 18         | 15            | 0             | 15         |
| SternPoint   | 21            | 12            | 33         | 29            | 12            | 41         |
| Mango Mobility Services  | 13            | 19            | 32         | -             | -             | -          |
| <b>Totaal</b>  | <b>199</b>    | <b>61</b>     | <b>260</b> | <b>199</b>    | <b>48</b>     | <b>247</b> |

Personeel

Aantal medewerkers eind 2014 (fte's)



**Mannen**  
**1.737**

2013: 1.736



**Vrouwen**  
**213**

2013: 205

Personeel

Medewerkers vast contract/bepaalde tijd in fte's



**Vast contract**  
**1.718**

2013: 1.724



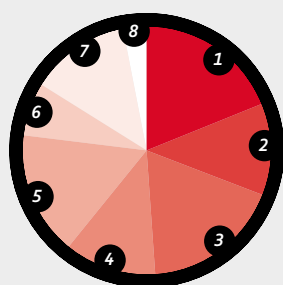
**Bepaalde tijd**  
**232**

2013: 217

Aantal personeelsleden (fte's)

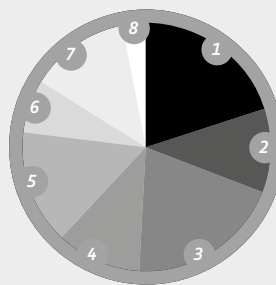
Per divisie

eind 2014



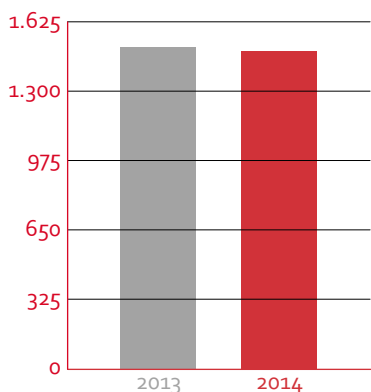
|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 1 Stern 1                  | 363 |
| 2 Stern 2                  | 232 |
| 3 Stern 3                  | 360 |
| 4 Stern 4                  | 241 |
| 5 Stern 5                  | 304 |
| 6 Stern Financial Services | 131 |
| 7 Stern Mobility Services  | 260 |
| 8 Overig                   | 59  |

2013

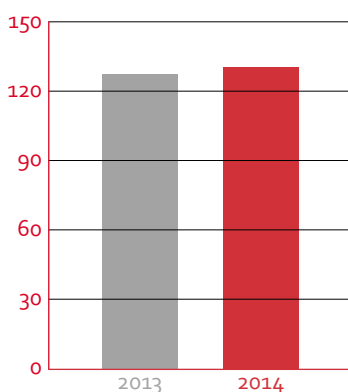


|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 1 Stern 1                  | 388 |
| 2 Stern 2                  | 218 |
| 3 Stern 3                  | 408 |
| 4 Stern 4                  | 216 |
| 5 Stern 5                  | 286 |
| 6 Stern Financial Services | 128 |
| 7 Stern Mobility Services  | 247 |
| 8 Overig                   | 50  |

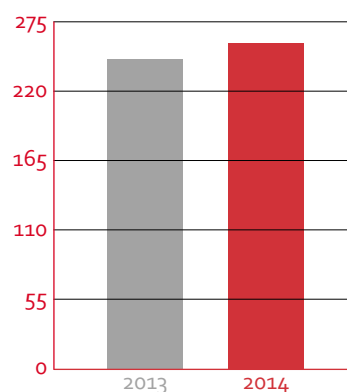
Medewerkers Stern Dealers  
Jaarultimo in fte's



Medewerkers Stern Financial Services  
Jaarultimo in fte's



Medewerkers Stern Mobility Services  
Jaarultimo in fte's



## Groepsraad



Van links naar rechts: **G.J. Klock**, directeur Stern 3, **R.J. Visser MBA**, directeur Stern 5, **A.H. de Koning**, directeur Stern Mobility Services, **A. Zijndorp**, directeur Stern 1, **L.G. Porsius RA**, groepscontroller, **ir. H.H. van der Kwast**, directievoorzitter, **G.P. ten Brink**, financieel directeur, **F.M. Snel**, directeur Stern 4, **M.N. Vlaar**, directeur Stern Financial Services, **H.E.J. van den Brule**, directeur Stern 2, **drs. L.M.C. van Dalen**, secretaris van de vennootschap, **B. Geurts**, directeur concern relaties & communicatie, **A. Veld**, controller Stern Mobility Services en Stern Financial Services



## Stern Financial Services | Wederom uitstekende performance



SternLease heeft in 2014 opnieuw boven verwachting gepresteerd. Er is een goede prestatie neergezet. Niet alleen in vergelijking met vorig jaar, maar ook in vergelijking met de marktontwikkeling. De portefeuille van SternLease is bijvoorbeeld met 20% toegenomen ten opzichte van 2013, terwijl de markt wederom niet of nauwelijks groei liet zien. De financiële performance is in vergelijking met het recordjaar 2013 opnieuw verbeterd door uitstekende restwaarden en lagere beheerkosten. Voor 2015 wordt een duidelijk verdere groei van de portefeuille verwacht, waardoor de financiële performance op het hoge peil van 2014 kan worden vastgehouden.

SternPartners kenmerkt zich al jaren door een evenwichtige portefeuille in combinatie met een stabiele bijdrage aan het resultaat. Meer commerciële middelen zullen worden ingezet om deze interessante formule beter en effectiever aan de man te brengen.

De producten SternPolis, SternGarant en SternCredit ontwikkelen zich verschillend. Het aantal autoverzekeringen onder de naam SternPolis is in 2014 wederom toegenomen, terwijl SternGarant en SternCredit enigszins terugvielen. Vanwege het strategische en commerciële belang moet daar in 2015 duidelijk verandering in komen. Meer mensen en middelen zullen worden ingezet om tot een nieuwe groeifase te komen.

De financiële mobiliteitsproducten van Stern leveren zelfstandig goede resultaten, maar zijn daarnaast essentieel voor het vullen van de werkplaatsen van de dealerbedrijven en de schadebedrijven van Stern. Het samenwerken tussen alle bedrijven van Stern om dit effect te maximaliseren is de inzet van het nieuwe driejarenplan dat het motto 'Samen Sterker!' heeft gekregen.





## Stern Mobility Services | Groei door andere marktbenadering



SternRent en SternSchade hebben tegen de achtergrond van de moeilijke markt heel redelijk gepresteerd. Beide bedrijven hebben duidelijk positieve resultaten laten zien.

Naar verwachting zal de verhuurvloot in 2015 stabiel blijven op een niveau van ruim 2.000 voertuigen. In 2014 is de vloot verjongd en ook sterk vergroend. Verder zijn naast een kosten-slag, initiatieven genomen om het aantal particuliere verhueringen te verhogen. Daarmee is optimaal ingespeeld op de wensen van zowel de zakelijke als de particuliere klantenkring.

SternSchade heeft de omzet in een dalende markt redelijk op peil weten te houden. De in 2013 gewonnen politietender en de ontwikkeling van SternPolis hebben daaraan bijgedragen. De resultaten stonden onder druk door de continue prijsdruk in de grootzakelijke markt.

SternPoint en SternTec hebben geen goed jaar achter de rug. Bij SternPoint wordt de formule aangescherpt en uitgebreid. Bij SternTec zal, naast de introductie van een nieuwe productlijn, nadrukkelijk de samenwerking met de dealerbedrijven van Stern worden opgezocht.

Door de overname van Mango Mobility, waarmee al geruime tijd wordt samengewerkt, neemt Stern een strategische stap in de richting van elektrische mobiliteit tot 45 km per uur. Hiermee wordt aan 'Mobility Matters' een extra dimensie gegeven.

In 2015 zullen binnen Stern Mobility Services diverse initiatieven op het gebied van E-commerce en uitbreiding van het product- en dienstengamma worden gerealiseerd, die ervoor zullen zorgen dat vooral de (particuliere) eindklant beter wordt bereikt en de omzet wordt verhoogd.



## Stern 1 | Slaat vleugels uit



Afgelopen jaar liet Stern Auto zien over veerkracht en visie te beschikken. Hoewel het resultaat onder druk stond door een lagere bijdrage van de verkoop van gebruikte auto's, verder teruglopende after-sales en reorganisatielasten, kon de toegenomen verkoop van nieuwe auto's veel opvangen.

De importeur typeert Stern Auto als een 'overperformer' op het gebied van personenauto's en lichte bedrijfswagens. Hierdoor zijn vrijwel alle bonusprogramma's behaald. Met een gerealiseerd marktaandeel in Nederland van ruim 20% is dat een uitstekende prestatie.

Mercedes-Benz heeft onlangs diverse modellen geïntroduceerd met een lage fiscale bijtelling. We verwachten dat die dit jaar zeer gevraagd zullen zijn in de zakelijke markt. Daarnaast lijkt de after-sales, onder meer door een groeiende klantenkring, aan te trekken.

De vooruitzichten voor de lichte bedrijfswagens zijn goed door de introductie van aantrekkelijke, nieuwe modellen.

Door de combinatie van de uitstekende productportefolio van Mercedes-Benz, het effectieve verkoopapparaat van Stern Auto en het duidelijk verlaagde kostenniveau van de organisatie als gevolg van de doorgevoerde efficiency-operatie, wordt voor 2015 een duidelijk hoger resultaat verwacht.

Een uitdaging blijft de verkoop van trucks (Stern Trucks). Stern Auto is van plan de komende jaren door extra inspanningen, door de groei met trucks met steun van Mercedes-Benz Nederland en wellicht door beperkte acquisities, de zware bedrijfswagens naar een hoger plan te tillen en streeft naar een marktaandeel van minimaal 15% op termijn. Hierdoor zal ook dit onderdeel groeien naar een behoorlijke bijdrage aan het resultaat van Stern Auto.



## Stern 2 | IJzersterk langs de A2



Het cluster autobedrijven Stern 2 is onlangs uitgebreid met het merk Nissan. Nissan behoort namelijk, evenals Renault en Dacia, tot de Renault-Nissan groep. In oktober 2014 heeft Stern 2 gezorgd voor een doorstart van de Nissan-dealerbedrijven van Koops Furness in Amersfoort en Utrecht. Na deze uitbreiding is Stern 2 actief in een aaneengesloten werkgebied langs de gehele A2 vanuit de regio Amsterdam tot en met de regio Eindhoven. Hierdoor worden aanmerkelijke schaalvoordelen gerealiseerd.

De laatste jaren heeft Renault goed ingespeeld op de vele aanpassingen van de fiscale bijtelling van zakelijke auto's. Daardoor is het autopark de laatste jaren flink toegenomen, waardoor de after-sales van dit merk goed op peil konden blijven. Voor het komend jaar heeft Renault minder ijzers in het vuur. Dit komt mede door de keuze van Renault-Nissan om zich niet te richten op de in Nederland populaire plug-in hybrids, maar op traditionele zuinige auto's met een verbrandingsmotor en op volledig elektrisch aangedreven auto's. Voor de korte termijn is dat voor de Nederlandse markt een minder gelukkige keuze.

De toevoeging van Nissan, het succes van het budgetmerk Dacia en de aantrekkelijke modellen van Renault vormen de basis voor redelijke, met 2014 vergelijkbare, resultaten in 2015.



## Stern 3 | Door reorganisatie nieuw perspectief

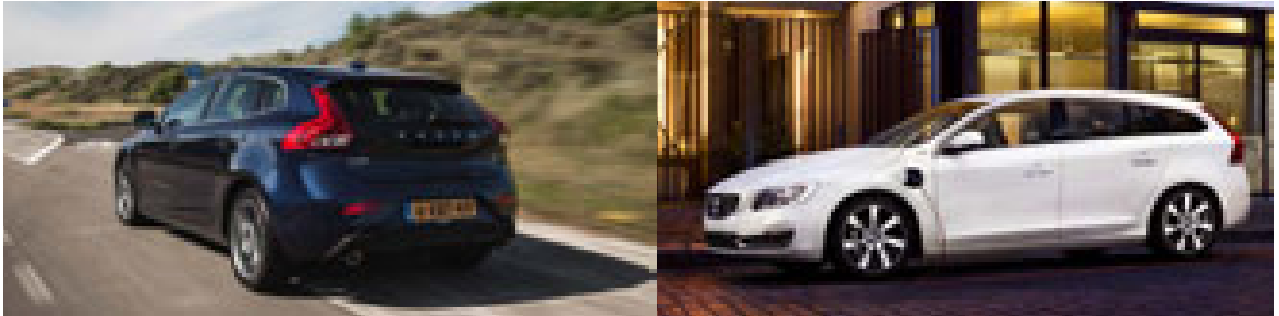
Het Fordcluster was in 2014 het cluster met de minste performance en een substantieel verlies. De verkoop van het aantal nieuwe personenauto's daalde fors, vanwege het nagenoeg ontbreken van Fords met een lage fiscale bijtelling. Dit in combinatie met de verwachting dat dit niet op korte termijn zal verbeteren, leidde tot ingrijpende maatregelen. In 2014 werden drie vestigingen (Delft, Loosduinen en Zwijndrecht) gesloten. Verder werden alle financiële- en verkoopadministraties samengebracht op één locatie in Hoofddorp en ging heel Stern 3 over op één dealer-managementsysteem. Bovendien verdween een behoorlijk aantal indirecte arbeidsplaatsen. In totaal nam het aantal medewerkers af met 68 (48 fte's) tot 388 personen. Dit komt overeen met een daling van 15% (in fte's 12%).

Deze ingrijpende operatie heeft veel tijd, energie en geld gekost. Het onderdeel Ardea Auto is nu veel slanker ingericht, maar blijft slagvaardig om alles voor het merk Ford uit de markt te halen. Zelfs in het reorganisatiejaar heeft Ardea Auto meer dan haar marktpotentieel gerealiseerd. Hierdoor zijn nagenoeg alle bonusprogramma's behaald. De nieuwe productintroductions op het gebied van personenauto's en lichte bedrijfswagens lijken kansrijk en zullen de komende jaren weer zorgen voor nieuw elan. Het Ford-concern is en blijft een sterk bedrijf met sterke automerken. Stern meent dan ook dat het merk Ford voor Stern een vaste waarde is en blijft.

Vanwege de afname van de omvang van het autopark zal Stern 3 de komende jaren alles in het werk moeten stellen om de after-sales op peil te houden. Om die reden blijft de focus gericht op de verkoop van gebruikte personenauto's, nieuwe en gebruikte lichte bedrijfswagens, alsmede op de verkoop van onderdelen. De grote reorganisatie is weliswaar afgerond, maar het valt niet uit te sluiten dat het komend jaar nog een enkele vestiging wordt gesloten. Voor 2015 verwacht Stern 3, na het grote verlies van 2014, nog een relatief klein verlies.



## Stern 4 | Wind in de zeilen



Svala Auto heeft opnieuw een fantastisch jaar achter de rug met een resultaat voor belasting van ruim boven € 3 miljoen. Gesteund door aantrekkelijke modellen en gunstige milieulabels nam de vraag naar Volvo's in het afgelopen jaar aanzienlijk toe. Het is de vraag of in 2015 opnieuw een dergelijke performance kan worden neergezet. De nieuwe Volvo XC 90 is in elk geval alweer een schot in de roos.

Jager Auto breidde in 2014 uit met een vestiging in Den Haag, naast de bestaande vestigingen in Heemskerk en Purmerend. De prachtige modellen van Land Rover en nu ook van Jaguar bieden goede perspectieven voor goede resultaten in de komende periode. Dat kwam in 2014 helaas nog niet voldoende uit de verf. Voor 2015 verwacht Jager Auto een betere performance.

Vireo Auto heeft een onstuimig jaar achter de rug. Pas na de doorstart van de Koops Furness vestigingen in Amersfoort en Utrecht en de overname van meer dan 1.000 Fiats uit dit faillissement, kwamen de activiteiten goed op gang. Helaas heeft de curator de auto's lang vastgehouden. Hierdoor onderzonden opgestarte bijzondere verkoopinspanningen veel vertraging. Vireo Auto kon pas half november 2014 starten met de geplande extra verkoopacties. Dit leidde ertoe dat slechts een deel van de goed geprijsde Fiats in 2014 konden worden verkocht. De rest volgt in de eerste maanden van 2015.

Stern 4 heeft in 2014 bewezen zich goed staande te kunnen houden in een moeilijke markt. Op basis van een uitstekend verkoopapparaat en strakke kostenbewaking verwacht Stern 4 ook voor 2015 goede resultaten.



## Stern 5 | Na lastig jaar weer perspectief

Heron Auto heeft een lastig jaar achter de rug door een tegenvallende afzet van personenwagens en vooral lichte bedrijfswagens. De doorgaans stabiele after-sales heeft deze lagere verkoopresultaten niet kunnen compenseren. Dit heeft ertoe geleid dat in 2014 een vestiging eerder gesloten werd dan oorspronkelijk gepland en dat verdere kostenbesparingen werden doorgevoerd. Voor 2015 staan de zaken er beter voor. Aantrekkelijke modellen met een lage fiscale bijtelling van Volkswagen, Audi en Seat, gecombineerd met het lagere kostenniveau van de organisatie, zullen de resultaten in 2015 op een duidelijk hoger niveau brengen.

Kia heeft te maken met een afkalvend marktaandeel in Nederland. Durmi Auto heeft deze negatieve ontwikkeling kunnen opvangen met meerdere grote verkooporders. De performance van Durmi Auto was in 2014 dan ook aanzienlijk beter dan de performance van de gemiddelde Kia-dealer. Daarnaast zijn twee vestigingen van Pouw Noord in Groningen en Assen begin 2014 doorgestart. Voor 2015 is Durmi Auto gematigd optimistisch, omdat het autopark van Kia in Nederland nog onvoldoende groot is voor een significante after-sales-bijdrage aan het resultaat.

Havik Auto heeft zich goed hersteld na de forse reorganisaties van 2012-2013. Begin 2014 werd Wander, afkomstig uit de Pouw-boedel, overgenomen. Dit heeft er voor gezorgd dat de kritieke massa van Havik Auto enigszins is hersteld. Stern 5 is er echter nog niet gerust op dat de Opel-afzet de komende jaren voldoende kan toenemen om een rol van betekenis te kunnen spelen op de Nederlandse markt. Een belangrijke factor daarbij is dat de importeur in vergelijking met andere merken onvoldoende marktmiddelen inzet om de performance te verbeteren.





# Risico's

Aan de activiteiten van Stern zijn specifieke risico's verbonden. De belangrijkste, in alfabetische volgorde, zijn:

**Actieve belastinglatentie** Stern heeft op grond van de IFRS-regelgeving de vastgestelde fiscaal compensabele verliezen gewaardeerd op € 6,2 miljoen. De waardering van de vastgestelde fiscale verliezen uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie is bepaald op basis van projecties ten aanzien van de toekomstige (fiscale) resultaatontwikkeling van Stern. Mochten de vooruitzichten op enig moment in de toekomst verslechteren, waardoor de resultaten in negatieve zin gaan afwijken van de onlangs gemaakte projecties, is niet uit te sluiten dat (een deel van) de actieve belastinglatentie dient te worden afgewaardeerd.

**Administratieve organisatie** Stern omvat 35 vennootschappen met in totaal 141 bedrijfsvestigingen. Het is noodzakelijk dat de gang van zaken bij al deze vestigingen 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 is 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 stelt jaarlijks een Accounting Manual op, 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 autorisatiehandboeken, waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd. Naast het Accounting Manual wordt jaarlijks een jaarplan opgesteld ter beoordeling van de werking van de belangrijkste bedrijfsprocessen en de inschatting van de daarmee gemoeide risico's. Het jaarplan wordt eveneens besproken en goedgekeurd door het Audit Committee van Stern. De Directie legt haar bevindingen vast in een controlesysteem en rapporteert op kwartaalbasis aan het Audit Committee.

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.

**Automatisering** Voor het beperken van administratieve risico's is een goed werkend automatiseringssysteem onmisbaar. In zijn bedrijfsvoering is het streven van Stern erop gericht waar mogelijk schaalvoordelen te bereiken. Het succes daarvan is in toenemende mate afhankelijk van de tijdige en correcte invoering en/of uitbreiding van automatiseringssystemen. De organisatie wordt daardoor meer en meer afhankelijk van het goed functioneren van deze systemen. Door het beperken van het aantal automatiseringssystemen nemen de risico's per systeem toe. De Directie beoordeelt de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking, waaronder wijzigingenbeheer, logische toegangsbeveiliging en overige IT-beheersmaatregelen. Stern heeft ter waarborging van de continuïteit en veiligheid van zijn automatiseringssystemen de mainframes bij een daartoe gespecialiseerde onderneming ondergebracht.

**Financiering** Door de ontwikkelingen op de financiële markten heeft Stern sinds eind 2008 te maken met een restrictief en risicomijdend kredietbeleid bij banken. Hierdoor kan het voor een bedrijf als Stern moeilijk zijn voldoende financiering te krijgen of te behouden. Stern zal daarbij steeds moeten voldoen aan de 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 een minimumsolvabiliteit van 25% gehanteerd. Daarnaast dient Stern op twaalfmaands rollingbasis een ICR te hebben van ten minste 2,25 (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 de bankfinanciering verstrekt wordt, kunnen door externe en interne oorzaken en invloeden nadelig worden aangepast ten opzichte van eerdere contractuele afspraken.

**Goodwill** Stern heeft in het kader van de verplichte impairmentberekeningen projecties gemaakt ten aanzien van de toekomstige resultaatontwikkeling van de kasstroomgenererende eenheden. Op basis van recentelijk uitgevoerde berekeningen hebben de 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.

**Acquisities, joint ventures en nieuwe activiteiten** Centraal in de strategie van Stern staat de automobilist. Dit betekent dat Stern zich steeds meer verdiept in klantbehoeften en klantgedrag, en waar mogelijk organisatorische aanpassingen doorvoert als blijkt dat optimale klantbehandeling daarom vraagt.

Met het brede portfolio van merken en mobiliteitsdiensten is Stern bij uitstek in staat om bij de veranderende markt vraag succesvol te blijven, mits het tijdig in staat is de klantcontactmomenten integraal te benutten. Alleen dan kunnen nieuwe onderscheidende producten en diensten ontstaan die beter aansluiten op specifieke klantbehoeften.

Stern zet daarom in op de verdere uitbouw van eigen producten en diensten, waaronder de verkoop van meer gebruikte auto's en elektrische voertuigen tot 45 km/u in combinatie met huismerk producten en diensten. Natuurlijk blijven de autobedrijven van groot belang voor het opbouwen van een steeds groter autopark van de vertegenwoordigde merken. Dit neemt echter niet weg dat Stern minder afhankelijk wil worden van het toegenomen cyclische en kapitaalintensieve karakter van de autodealeractiviteiten.

Stern zal de komende jaren minder budget vrijmaken voor de acquisitie van autodealerbedrijven. Wel worden samenwerkingsverbanden en joint ventures nagestreefd met andere bedrijven om de invloedssfeer en het geografische werkgebied van Stern te vergroten zonder wezenlijke bedragen uit te geven.

De strategie vergt veelal investeringen en verhoging van het beslag op werkkapitaal. Daarvoor kunnen de eigen middelen en beschikbare financieringsfaciliteiten op enig moment ontoereikend zijn. Omdat Stern ruime solvabiliteit blijft nastreven, zal mogelijk evenals in het verleden een beroep op de kapitaalmarkt gedaan moeten worden.

Het rendement kan als gevolg van economische omstandigheden, van reorganisatie van minder of slecht renderende bedrijven, van acquisities en van investeringen in de verdere versterking en uitbouw van de organisatie, tijdelijk achterblijven bij de doelstelling.

Het aantal activiteiten van Stern breidt als gevolg van de strategie geleidelijk uit. Het betreden van een nieuw werkterrein stelt bijzondere eisen aan de organisatie. Dit geldt ook voor de gevallen waarin een betrekkelijk ondergeschikt activiteit door een overname of joint venture wordt uitgebreid. Deze eisen betreffen zowel de zakelijke begeleiding als de administratieve integratie. De zakelijke begeleiding van de betreffende activiteit dient wellicht te geschieden op basis van nieuw aan te trekken deskundigheid. De administratieve integratie vergt een gedegen inzicht in de nieuwe activiteit ten voorop te zorgen dat de rapportage en de controlling steeds

adequaat zijn. Dit alles zal gepaard gaan met aanvullende investeringen in mankracht en systemen.

Het kan zijn dat acquisities of joint ventures management aandacht vragen, die tijdelijk ten koste gaat van de aandacht voor de bestaande bedrijven.

**Leveranciers** Stern vertegenwoordigt meerdere toonaangevende merken, waardoor de risico's verbonden aan een merk voor Stern beperkt zijn. Stern genereert opbrengsten uit zowel sales- als after-salesactiviteiten. 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 een eigen landelijke keten van universele garagebedrijven onder de naam Stern is onder meer gericht op het verwerven van een autonome positie van in de autobranche.

**Milieu** Het exploiteren van autobedrijven, autoschadeherstelbedrijven en benzinstations 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 geïmplementeerd.

**Rente autolease- en verhuurfinanciering** 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 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 onderhavige risico's hoge kosten met zich meebrengt. Stern past bij de waardering van renteswaps hedge accounting toe, zodat de waardemutaties van de renteswaps rechtstreeks gemuteerd worden in het groepsvermogen.

**Rente onroerendgoedfinanciering** Traditioneel worden voor de financiering van onroerend goed langlopende leningen aangegaan met een voor langere tijd vastgelegde rentevoet. In afwijking daarvan heeft Stern, inspelend op de ontwikkelingen op de geld- en kapitaalmarkt, het onroerend goed, dat zij om strategische redenen zelf in eigendom heeft, grotendeels gefinancierd met leningen met een variabele rentevoet. Ook voor deze financiering kunnen van tijd tot tijd financiële instrumenten worden gehanteerd met het oog op de beperking van risico's ten aanzien van de renteontwikkeling. Ook deze financiële instrumenten kunnen aanmerkelijk in prijs fluctueren, zodat het niet is uit te sluiten dat het beperken van onderhavige risico's hoge kosten met zich meebrengt.

**Restwaarde** Door SternLease, maar van tijd tot tijd ook door Stern Dealers, 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 desbetreffende bedrijf geen controle heeft. Vergelijkbare risico's zijn verbonden aan een deel van de verhuurvloot van Stern.

Stern heeft voor de continue beoordeling van de restwaardes van onder meer zijn lease- en verhuurvloot een restwaardecommissie ingesteld, die op maandbasis rapporteert omtrent 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.

**Wet- en regelgeving** De activiteiten van Stern worden beïnvloed door een veelheid aan wet- en regelgeving, op zowel nationaal als Europees niveau. Dit betreft niet alleen de normale, algemeen geldende wetten en regels. Er zijn op de werkterreinen van Stern veel specifieke wetten en regels van toepassing, die van invloed zijn op de wijze waarop Stern zijn activiteiten uitvoert. Ook kunnen wet- en regelgeving en ook wijzigingen daarin, direct of op termijn invloed hebben op de te behalen resultaten.

De wet- en regelgeving wordt frequent aangepast aan hetgeen politiek gewenst geacht wordt. De gevolgen van deze aanpassingen zijn veelal negatief en komen doorgaans voor rekening van bedrijven als Stern.

# Corporate Governance

De Nederlandse Corporate Governance Code, zoals vastgesteld in december 2008, 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** De leden van de Directie van Stern Groep zijn benoemd voor onbepaalde tijd. Stern vindt dit beter passen bij zijn omvang dan een benoeming voor maximaal vier jaar (II.1.1). In de thans vigerende arbeidsovereenkomsten met de leden van de Directie zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot ontslagvergoedingen. In nieuw af te sluiten overeenkomsten zal aansluiting gezocht worden bij de Code (II.2.8).

**Raad van Commissarissen** De Raad van Commissarissen is, mede gezien zijn omvang, van mening dat een benoeming van een vicevoorzitter niet opportuun is. In geval van ontstentenis van de voorzitter zal een (tijdelijke) voorzitter worden aangewezen (III.4.1.f).

**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 44 en naar het onderdeel Risico's in het Verslag van de Directie op pagina 30 en 31.

## 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 éénmaal 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 agenda-voorstellen inbrengen tot zestig dagen voor de Vergadering. De Directie heeft de mogelijkheid tot het hanteren van een registratiedatum ten aanzien van de uitoefening van het stemrecht. Besluiten worden met volstreekte meerderheid van stemmen genomen, tenzij de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijven.

De Algemene Vergadering stelt de jaarrekening vast en verleent decharge aan de leden van de Directie voor het gevoerde beleid en 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 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 zodanig 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. Momenteel zijn er twee Directieleden, de heer ir. H.H. van der Kwast (voorzitter) en de heer G.P. ten Brink (financieel directeur). De heer Van der Kwast is per 21 juni 2000 benoemd als statutair bestuurder en de heer Ten Brink per 1 januari 2002. Geen van de Directieleden is commissaris bij een andere beursgenoteerde onderneming. De heer Van der Kwast is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V., lid van het bestuur van de Johan Cruyff Foundation en lid van het bestuur van de Nederlandse Golf Federatie. De heer Van der Kwast zal zich in 2015, wanneer zijn benoemingstermijn afloopt, opnieuw als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. herkiesbaar stellen voor een periode van één jaar. De samenstelling van de Directie is niet evenwichtig verdeeld in mannen en vrouwen. Indien een nieuwe benoeming aan de orde is, zal rekening worden gehouden met het streven naar een evenwichtige verdeling van zetels.

De honorering van de leden van de Directie wordt met inachtneming van het honoreringsbeleid 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 2014. Een specificatie van de bezoldiging als bedoeld in de artikelen 2:383c tot en met e BW (Wet 'Claw back') is opgenomen in dit Jaarrapport 2014 op pagina 107.

De Directie vergadert telkens wanneer een 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 15 mei 2014 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 13 mei 2015.

Inkoop van aandelen kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering de Directie daartoe gemachtigd heeft. De Algemene Vergadering heeft op 15 mei 2014 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 13 mei 2015. 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 desbetreffende lid van de Directie, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In 2014 zijn diverse transacties met een (potentieel) tegenstrijdig belang ter goedkeuring c.q. bekrachtiging aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. Deze transacties zijn vermeld en toegelicht op pagina 106 van dit jaarrapport ('Informatie over verbonden partijen').

## Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op 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. Momenteel bedraagt het aantal leden drie. Alle leden voldoen aan de in de Corporate Governance Code gestelde onafhankelijkheids-criteria. 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 de vennootschap is geplaatst. Aan dit reglement is ook een profielschets voor de leden van de Raad van Commissarissen toegevoegd, alsmede het reglement van de 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 2014. Wat betreft de honorering van de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar het hoofdstuk Honorering Directie en Raad van Commissarissen op pagina 107 van dit Jaarrapport 2014.

Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van Commissarissen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of de desbetreffende Commissaris, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In 2014 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 geplaatst 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 11 maart 2015 de volgende belangen van 5% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen:

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| NPM Capital N.V.               | 26,5% |
| Merel Investments B.V.         | 18,6% |
| Bibiana Beheer B.V.            | 9,5%  |
| Coöperatie TVM U.A.            | 7,8%  |
| Todlin N.V.                    | 7,1%  |
| Kempen Capital Management N.V. | 5,1%  |

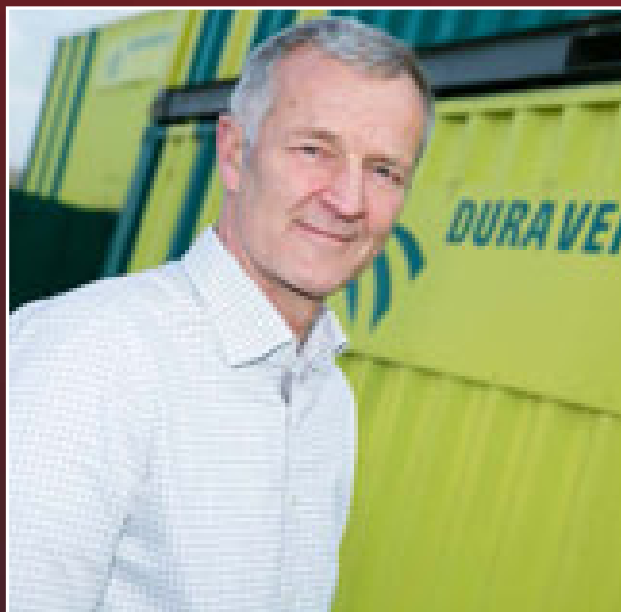
# Loyaal

*Naam Eric Peters*

*Functie Directeur Dura Vermeer Facilitaire Bedrijven*

## *'Stern staat in mijn telefoonlijst'*

'Mede door de rol die Stern heeft gespeeld bij het opzetten van onze benchmark is mijn loyaliteitsgevoel voor dit bedrijf versterkt. Zij hebben zich als "een maatje" opgesteld tegenover ons en daarmee hebben ze loyaliteit gekweekt. Als ik Stern kan helpen dan doe ik dat. Het komt regelmatig voor dat wij een nieuwe partij zoeken om mee samen te werken. Als ik weet dat Stern op dat gebied een rol kan spelen dan laat ik ze altijd pitchen, want ik trek natuurlijk niemand voor. Maar in de zakenwereld is het belangrijk om vertrouwen en loyaliteit naar elkaar op te bouwen. Ik ken niet zoveel leveranciers of dealers persoonlijk, maar Stern staat in mijn telefoonlijst. Dat zegt eigenlijk al genoeg.'



*Naam Saïd el Jilali*

*Functie Vestigingsmanager SternSchade  
Amsterdam-Zuidoost*

## *'Wederzijdse loyaliteit'*

'Ik ben hartstikke loyaal, want ik werk al zeventien jaar bij Stern! Dat heeft natuurlijk een reden: het bedrijf is namelijk ook heel loyaal naar mij. Bij Stern begon ik mijn carrière, hier kreeg ik mijn allereerste baan. Omdat ik altijd met respect en waardering ben behandeld heb ik nooit de behoefte gehad om ergens anders aan het werk te gaan. Als ik ideeën of plannen heb, dan geven ze mij het gevoel dat er echt naar mij wordt geluisterd. Bij Stern ben ik niet "zomaar een poppetje" maar een gewaardeerd medewerker van het bedrijf. Dat is ontzettend belangrijk. Het motiveert me al zeventien jaar om iedere dag opnieuw mijn uiterste best te doen.'





*'Loyaliteit werkt twee kanten op.'*

*'Een sterke band met elkaar creëren'*

'Loyaliteit werkt natuurlijk twee kanten op, Stern koopt banden bij ons en wij kopen een groot deel van ons wagenpark bij Stern. Om een goede samenwerking voor de lange termijn op te zetten moet er een bepaalde mate van wederzijdse loyaliteit en waardering aanwezig zijn. Wij hebben met elkaar afgesproken om één keer per jaar met elkaar in gesprek te gaan en dan ook de tarieven met elkaar uit te onderhandelen. Daarnaast steken wij regelmatig de koppen bij elkaar om te bedenken hoe we samen klanten nog beter van dienst kunnen zijn. Dit heeft natuurlijk ook een positief effect op de omzet. Hiermee zorgen we ervoor dat we steeds weer opnieuw plannen bedenken én uitvoeren. Daarnaast organiseert Stern één keer per jaar een golftoernooi om leveranciers en importeurs in een andere dan de werkomgeving bij elkaar te brengen. Wij zijn, net als veel andere partners, graag van de partij. Het is bijzonder dat een bedrijf op deze manier zijn waardering toont. Door dit alles creëert Stern een sterke band met zijn partners.'

**Naam** Jacob Zoutewelle **Functie** Algemeen directeur De Banden Express



(Bedragen x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

## Vijfjarenoverzicht

|   | 2014          | 2013      | 2012      | 2011      | 2010      |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Resultaatgegevens</b>                                  |               |           |           |           |           |
| Netto-omzet <sup>1</sup>                                  | 898.299       | 917.590   | 935.991   | 938.619   | 920.375   |
| Bedrijfsresultaat   | 3.750         | 8.234     | (5.095)   | 11.781    | 12.520    |
| Resultaat na belastingen                                  | 3.622         | 3.058     | (6.886)   | 6.035     | 10.151    |
| Rentabiliteit gemiddeld groepsvermogen (in %)             | 2,6           | 2,2       | (4,9)     | 4,0       | 7,1       |
| <b>Balansgegevens</b>                                     |               |           |           |           |           |
| Immateriële vaste activa                                  | 30.066        | 30.283    | 30.116    | 31.364    | 31.496    |
| Materiële vaste activa                                    | 285.936       | 271.067   | 259.861   | 243.260   | 228.612   |
| Financiële vaste activa                                   | 40.479        | 34.956    | 35.820    | 32.496    | 32.203    |
| Garantievermogen  | 140.568       | 138.323   | 133.957   | 149.375   | 148.793   |
| Langlopende schulden                                      | 217.298       | 40.194    | 42.460    | 42.619    | 46.158    |
| Balans totaal   | 567.607       | 524.374   | 504.170   | 515.174   | 496.766   |
| Solvabiliteit autolease-activiteiten (in %) <sup>2</sup>  | 12,5          | 12,5      | 12,5      | 10,0      | 10,0      |
| Solvabiliteit autoverhuuractiviteiten (in %) <sup>2</sup> | 20,0          | 17,5      | 17,5      | 15,0      | 15,0      |
| Solvabiliteit overige activiteiten (in %) <sup>2</sup>    | 31,1          | 31,9      | 31,6      | 35,1      | 35,9      |
| <i>(Bedragen in euro's)</i>                               |               |           |           |           |           |
| <b>Per aandeel van € 0,01</b>                             |               |           |           |           |           |
| Groepsvermogen <sup>3</sup>                               | 24,76         | 24,50     | 23,77     | 26,30     | 26,20     |
| Resultaat na belastingen <sup>4</sup>                     | 0,64          | 0,57      | (1,28)    | 1,11      | 1,87      |
| Dividend  | –             | 0,71      | –         | 1,00      | 1,00      |
| Hoogste koers   | 16,99         | 15,50     | 21,05     | 25,50     | 21,25     |
| Laagste koers   | 11,55         | 10,00     | 13,02     | 18,00     | 16,57     |
| Ultimo koers  | 13,00         | 14,82     | 13,80     | 20,80     | 20,93     |
| <b>Aantal aandelen</b>                                    |               |           |           |           |           |
| Winstgerechtigd   | 5.925.000     | 5.925.000 | 5.925.000 | 5.925.000 | 5.925.000 |
| Uitstaand ultimo boekjaar <sup>5</sup>                    | 5.669.740     | 5.646.667 | 5.636.667 | 5.679.167 | 5.679.167 |
| Gemiddeld uitstaand <sup>3</sup>                          | 5.659.809     | 5.393.943 | 5.398.986 | 5.422.500 | 5.442.214 |
| <b>Totale beurswaarde ultimo boekjaar</b>                 | <b>73.707</b> | 79.880    | 74.244    | 112.788   | 113.520   |
| <b>Aantal medewerkers in vaste dienst per jaar ultimo</b> | <b>2.133</b>  | 2.134     | 2.252     | 2.379     | 2.457     |
| <b>Aantal fte's in vaste dienst per jaar ultimo</b>       | <b>1.950</b>  | 1.941     | 2.056     | 2.153     | 2.203     |

<sup>1</sup> Exclusief BPM.

<sup>2</sup> Op basis van normatieve solvabiliteit.

<sup>3</sup> Op basis van het uitstaand aantal aandelen.

<sup>4</sup> Naar tijdsgelang gewogen.

<sup>5</sup> Aangepast naar aanleiding van stockdividend 2014.



# Aantallen

|   | 2014           | 2013           | 2012           | 2011           | 2010           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Stern Dealers</b>                              |                |                |                |                |                |
| <b>Nieuwe personenauto's</b>                      |                |                |                |                |                |
| Stern 1   | 2.156          | 1.638          | 1.742          | 1.717          | 1.596          |
| Stern 2   | 4.656          | 5.259          | 5.651          | 5.262          | 4.296          |
| Stern 3   | 4.623          | 7.743          | 8.237          | 8.300          | 8.760          |
| Stern 4   | 2.703          | 2.273          | 2.676          | 3.788          | 3.499          |
| Stern 5   | 5.203          | 4.484          | 5.387          | 5.656          | 4.399          |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>19.341</b>  | <b>21.397</b>  | <b>23.693</b>  | <b>24.723</b>  | <b>22.550</b>  |
| <b>Totaal markt</b>                               | <b>387.835</b> | <b>417.036</b> | <b>502.544</b> | <b>555.920</b> | <b>483.164</b> |
| <b>Nieuwe bedrijfswagens</b>                      |                |                |                |                |                |
| Stern 1   | 1.185          | 1.267          | 1.293          | 1.276          | 1.040          |
| Stern 2   | 752            | 781            | 1.053          | 910            | 633            |
| Stern 3   | 1.365          | 965            | 1.214          | 1.024          | 1.314          |
| Stern 4   | 131            | 28             | 95             | 110            | 105            |
| Stern 5   | 552            | 612            | 619            | 922            | 655            |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>3.985</b>   | <b>3.653</b>   | <b>4.274</b>   | <b>4.242</b>   | <b>3.747</b>   |
| <b>Totaal markt</b>                               | <b>51.774</b>  | <b>50.571</b>  | <b>56.568</b>  | <b>58.654</b>  | <b>49.608</b>  |
| <b>Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens</b> |                |                |                |                |                |
| Stern 1   | 3.539          | 3.441          | 3.487          | 3.339          | 3.530          |
| Stern 2   | 3.420          | 2.837          | 2.720          | 3.632          | 2.869          |
| Stern 3   | 6.554          | 7.934          | 7.743          | 8.005          | 9.465          |
| Stern 4   | 2.592          | 2.541          | 2.959          | 3.638          | 4.120          |
| Stern 5   | 5.944          | 4.798          | 5.036          | 5.196          | 4.810          |
| SternPoint  | 879            | 358            | 0              | 0              | 0              |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>22.928</b>  | <b>21.909</b>  | <b>21.945</b>  | <b>23.810</b>  | <b>24.794</b>  |
| <b>Stern Mobiliteitsdiensten</b>                  |                |                |                |                |                |
| SternLease  | 7.295          | 6.096          | 5.348          | 5.000          | 4.805          |
| SternPartners                                     | 843            | 871            | 805            | 748            | 725            |
| SternRent   | 1.976          | 2.075          | 2.190          | 2.272          | 2.146          |
| SternPolis  | 10.995         | 10.821         | 9.692          | 12.383         | 12.182         |
| SternCredit                                       | 10.819         | 11.492         | 12.158         | 12.776         | 11.531         |
| SternGarant                                       | 9.439          | 9.975          | 9.474          | 9.854          | 10.752         |
| SternMobilityCard                                 | 17.568         | 17.095         | 15.657         | 14.854         | 15.557         |



# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2014



# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

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 de 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. Voor het derde jaar op rij belicht Stern het gevoerde beleid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het jaarrapport aan de hand van tien thema's. Het betreft stakeholder dialoog, aantrekkelijke werkomstandigheden, veiligheid & gezondheid, inkoop, bedrijfsvoering, afvalmanagement, energiemangement, assortiment, ethiek en maatschappelijke bijdrage.

## Stakeholder dialoog

Stern betreft zijn stakeholders altijd nauw bij de vorming en verdere ontwikkeling van zijn MVO-beleid. Tot zijn belangrijkste stakeholders rekent Stern al zijn klanten, leveranciers, aandeelhouders en werknemers, samen met overkoepelende industrieorganisaties, de overheid en maatschappelijke organisaties. Op pagina 57 en 58 van dit jaarrapport vindt u een overzicht van de verschillende stakeholder groepen waar Stern in 2014 contact mee onderhield. In dit overzicht worden per stakeholder de communicatiemiddelen en -kanalen, de besproken MVO-onderwerpen en het belang daarvan voor het door Stern gevoerde MVO-beleid weergegeven.

In 2015 is Stern voornemens bestaande dialogen te intensiveren en nieuwe dialogen aan te gaan. Op deze manier wil Stern zijn stakeholders blijven betrekken bij het verder concretiseren van zijn MVO-beleid.

## Bewustwording door inzet 'mobile wastelab'

De resultaten die kunnen worden bereikt op het gebied van duurzaam ondernemen hangen nauw samen met de mate waarin Stern erin slaagt om alle medewerkers te betrekken bij zijn ambities. Daarom is in 2013 een team geformeerd van zogenaamde duurzaamheidsambassadeurs die werkzaam zijn in verschillende organisatieonderdelen. Met hen zijn in 2014 meerdere sessies belegd rond specifieke duurzaamheidstopics. Een voorbeeld daarvan zijn de afvalscheidingssessies die op verschillende vestigingen plaatsvonden met behulp van een 'mobile wastelab'. Restafvalcontainers werden met behulp van medewerkers van de desbetreffende vestiging opnieuw gesorteerd.

Naast het feit dat af en toe afvalsoorten werden aangetroffen tussen het restafval die gescheiden hadden moeten worden, kwamen er ook opvallende volumes aan het licht, zoals een groot aantal luchtfilters. Hoewel er door autobedrijven veel luchtfilters worden vervangen, zijn filters door hun samenstelling en diversiteit per merk en type niet geschikt voor gescheiden inzameling. Ook viel het aantal wegwerpkoffiebekertjes op dat in de restafvalcontainer eindigt. Dit heeft ertoe geleid dat er momenteel wordt gezocht naar een concrete en duurzame manier om medewerkers en klanten van koffie te voorzien. Stern schenkt jaarlijks 1,8 miljoen kopjes koffie.



| Stakeholder                             | Klanten   | Leveranciers   | Aandeelhouders  |
|---|---|--|---|
| <b>Wie?</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle klanten</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle leveranciers</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle aandeelhouders</li> </ul>   |
| <b>Communicatiemiddelen en -kanalen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheids-onderzoek</li> <li>• Accountgesprekken</li> <li>• Onlinenieuwsbrieven</li> <li>• Brochure Duurzaam Ondernemen (ook online)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountgesprekken</li> <li>• Leveranciersdag</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemene vergadering</li> <li>• Potentiële investeerders, relaties, banken, analisten</li> </ul>                                       |
| <b>Besproken onderwerpen</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsbeleving bij aflevering van nieuwe auto's</li> <li>• Kwaliteit van uitgevoerde werkzaamheden (onderhoud/reparatie)</li> <li>• Vergroening van het wagenpark, alternatieve elektrische vervoersmiddelen</li> <li>• Certificering Stern-bedrijven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid</li> <li>• Afvalstromen</li> <li>• Energiebeleid</li> <li>• Duurzaam inkopen</li> <li>• Opleidingen</li> <li>• Milieucertificering van geleverde producten</li> <li>• Gedragscode</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneratie</li> <li>• Strategie</li> <li>• Corporate governance</li> <li>• Manier van verslaggeving</li> <li>• Integriteit</li> </ul> |
| <b>Belang MVO-beleid voor Stern</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortdurende verbetering van onze dienstverlening, opdat duurzame klantrelaties ontstaan</li> <li>• Duurzamer producten-gamma</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaam ketenbeheer</li> <li>• Inzicht krijgen in MVO-beleid van leveranciers</li> <li>• Duurzame leveranciersrelaties</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële stabiliteit op de lange termijn</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Remuneratiebeleid</li> </ul>                            |

| Stakeholder                             | Werknemers   | Industrie organisaties  | Overheid   |
|---|--|---|--|
| <b>Wie?</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle medewerkers</li> <li>• Vertegenwoordigende organen van werknemers</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• BOVAG</li> <li>• ARN</li> <li>• IvDM</li> <li>• FOCWA</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse overheid</li> <li>• Gemeentelijke overheden</li> <li>• Belastingdienst</li> </ul>                         |
| <b>Communicatiemiddelen en -kanalen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleg ondernemingsraden</li> <li>• Workshops</li> <li>• Trainingen</li> <li>• Personeelsblad Stern Intern</li> <li>• E-mailnieuwsbrief Stern Nieuws</li> <li>• Intranet</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijeenkomsten</li> <li>• Workshops</li> <li>• Vragenlijst</li> <li>• Controles</li> <li>• Audits</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijeenkomsten</li> <li>• Inspecties</li> <li>• Transparantiebenchmark</li> </ul>                                      |
| <b>Besproken onderwerpen</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbo-wetgeving</li> <li>• Risico-inventarisatie &amp; -evaluatie (RI&amp;E)</li> <li>• Gedragscode</li> <li>• Hulpverlening (BHV)</li> <li>• Ziekteverzuim</li> <li>• Opleidingsmogelijkheden</li> <li>• Afvalmanagement</li> <li>• Energiebeleid</li> <li>• Hercertificering Erkend Duurzaam</li> <li>• Diversiteit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkend Duurzaam-certificering</li> <li>• Duurzaamheidsthema's in de industrie</li> <li>• Opleidingen</li> <li>• Processen van dienstverleners</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milieuvergunningen</li> <li>• Transparantie van rapportage</li> <li>• Afvalmanagement</li> <li>• Wetgeving</li> </ul> |

| Stakeholder                             | Werknemers   | Industrie organisaties  | Overheid   |
|---|--|---|--|
| <b>Belang MVO-beleid voor Stern</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gedrag van medewerkers in het gehele bedrijf in lijn brengen met bedrijfsdoelstellingen</li> <li>De veiligheid en gezondheid van medewerkers waarborgen</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis op peil houden van maatschappelijke ontwikkelingen</li> <li>Duurzame bedrijfsvoering en processen</li> <li>Innovatie</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Milieuzaken</li> <li>Gedragscode</li> <li>Transparantie</li> <li>Beleid in lijn met wettelijke normen houden</li> </ul> |
| Stakeholder                             | Opleidingsinstututen   | Goede doelen/ngo's  |  |
| <b>Wie?</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amsterdam elektrisch</li> <li>Innovam</li> <li>ROC Amsterdam</li> <li>Gemeente Amsterdam stadsdeel Zuidoost</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vogelbescherming Nederland</li> <li>Forteiland Pampus</li> <li>Vrije School Parcival</li> </ul>  |  |
| <b>Communicatiemiddelen en -kanalen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bijeenkomsten en gezamenlijk initiatief met andere autodealers</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bijeenkomsten</li> <li>Seminars</li> </ul>   |  |
| <b>Besproken onderwerpen</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>NexTechnician: een uniek aanbod van opleidingsmodules die gefaciliteerd worden door de bedrijven om in de toekomst de technologische ontwikkelingen in de branche te kunnen blijven volgen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Specifieke projecten ter bevordering van het leefklimaat van sterns in Nederland</li> <li>Inzamelen en recyclen van gebruikte computers en telefoons</li> <li>Woon-schoolvervoer van de kinderen in de instapklas</li> </ul> |  |
| <b>Belang MVO-beleid voor Stern</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers klaarstomen voor innovaties op het gebied van hybride en elektrische auto's</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Filantropie</li> <li>Maatschappelijke bijdrage aan verbetering leefomstandigheden van de vogel waaraan Stern zijn naam dankt</li> </ul>  |  |

## Diversiteit

De autowereld verandert snel. Om daarop in te kunnen spelen, stimuleert Stern creativiteit en vernieuwende denkwijzen door mensen met verschillende achtergronden te laten samenwerken. Stern gelooft dat diversiteit bijdraagt aan het vinden van optimale oplossingen. Mede om die reden is Stern eind 2014 gestart met het samenbrengen van de mensen van Stern Financial Services, Stern Mobility Services en Stern op een centrale locatie in Amsterdam.

Stern streeft naar een prettige werkomgeving voor getalenteerde mannen en vrouwen. Voor de werving van nieuw personeel en de training, promotiekansen en beloning van het huidige personeel hanteert Stern een beleid van gelijke

kansen. In geen geval wordt er gediscrimineerd op basis van ras, geslacht, leeftijd, religie, politieke voorkeur, nationaliteit of sociale afkomst.

Door de aard van (vooral) de garagewerkzaamheden en het feit dat meer mannen dan vrouwen in de autobranche willen werken, wijkt de verhouding vrouw/man bij Stern af van de samenleving waarin wij leven. In 2014 is het aantal vrouwen met 3,9% gestegen, terwijl het aantal mannen licht daalde. De verhouding vrouw/man ligt daarmee ultimo 2014 op 13,8% vrouwelijke tegen 86,2% mannelijke medewerkers. Het totale aantal medewerkers bleef nagenoeg gelijk ten opzichte van een jaar eerder. Op pagina 34 van dit jaarrapport is de personeelsopbouw van Stern in absolute aantallen en in fte's weergegeven.

Bij Stern zijn werknemers werkzaam van alle leeftijdscategorieën. Elke groep is goed vertegenwoordigd. Wel valt op dat vooral het aantal werknemers in de leeftijdscategorie tot 30 jaar de laatste jaren terugloopt, terwijl het aantal medewerkers van 40-49 jaar stijgt. Ook de groep medewerkers boven de vijftig jaar stijgt licht. In deze leeftijdscategorie komen de meeste tijdelijke contracten voor die Stern eerder zal beëindigen bij een inkrimping van het personeelsbestand. Geconstateerd kan worden dat de gemiddelde leeftijd in 2014 (42,9 jaar) licht gestegen is ten opzichte van 2013 (42,5 jaar).

Op dit moment geven economische factoren bij bepaling van het personeelsbeleid de doorslag. Stern zal dit beleid ook in 2015 voortzetten. De duur van het gemiddelde dienstverband lag eind 2014 op 12,1 jaar en is daarmee nauwelijks veranderd ten opzichte van 2013 (12,2 jaar).

Stern heeft door de malaise in de autobranche fors moeten reorganiseren in 2014. Desondanks zijn wij er in geslaagd om meer dan 50% van de medewerkers voor wie ontslag was aangevraagd, weer te herplaatsen bij andere filialen of bedrijven. Bij de doorstart van failliete ondernemingen tracht Stern de oorspronkelijke leeftijdsopbouw zoveel mogelijk te handhaven. Het afgelopen jaar zijn bij de doorstart van Wander in Groningen en Assen tien medewerkers ouder dan 50 jaar vanwege hun ervaring meegenomen in de doorstart.

## Veiligheid + gezondheid

Alleen met goede en veilige arbeidsomstandigheden kan Stern op langere termijn zijn dienstverlening veiligstellen. Stern evalueert de arbogebieden veiligheid, gezondheid en welzijn regelmatig en zorgt daar waar nodig voor verdere verbeteringen. Goede en veilige arbeidsomstandigheden vormen een basisvoorwaarde voor het optimaal functioneren van medewerkers. Voor Stern is het arbobeleid dan ook een belangrijk aandachtspunt.

De risico-inventarisatie en -evaluatie (RI+E), een programma van de BOVAG/FOCWA, vormt de basis voor de veiligheid binnen de bedrijven. Alle vestigingen van Stern beschikken over een RI+E-programma. Hierin zijn de risico's waar de medewerkers aan worden blootgesteld onderzocht en verbeteracties gedefinieerd, gepland en uitgevoerd om deze risico's zoveel mogelijk te beperken. De zorg voor veiligheid krijgt verder gestalte door een goede bedrijfshulpverlening. Conform de Arbowet is binnen iedere bedrijfsvestiging met vijftien en meer medewerkers minimaal één bedrijfshulpverlener aanwezig. Ook heeft Stern voor elke vestiging een bedrijfsnoodplan opgesteld. Daarin zijn onder andere procedures vastgelegd ten behoeve van het omgaan met calamiteiten, zoals een ontruimingsplan. Per vestiging is een contactpersoon aangewezen die erop toeziet dat de informatie up-to-date wordt gehouden. Naast consolidatie heeft Stern een nieuw veiligheidsprotocol toegevoegd voor het werken aan elektrische en hybride auto's die zijn voorzien van een elektromotor en een batterij met hoog voltage.

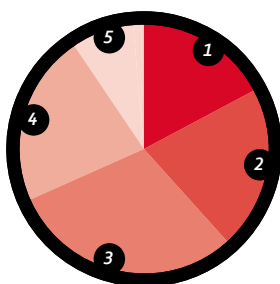
In de garagebedrijven worden periodiek de handgereedschappen, hefbruggen, roldeuren, blusmiddelen en vloestofdichte vloeren gekeurd.

Stern voert een strak beleid ter beperking van het ziekteverzuim per bedrijf. Eenmaal per kwartaal bespreekt elk sociaal medisch team (SMT) per bedrijf de mogelijkheden tot het verminderen van het ziekteverzuim binnen een vestiging of afdeling en de individuele ziektegevallen. Ieder SMT bestaat uit de afdeling personeel + organisatie, de bedrijfsarts, de directie en in sommige gevallen de vestigingsmanager of leidinggevende. Daarnaast zet de afdeling personeel + organisatie een intensieve begeleiding in. Dit gebeurt vanuit de *Wet verbetering poortwachter* voor zowel de langdurig arbeidsongeschikten als, indien gewenst, de leidinggevende.

Het ziekteverzuim bleef met 3,9% in 2014 gelijk aan dat in 2013 (tegenover 4,5% in 2012 en 4,8% in 2011). Als gevolg van de in 2014 doorgevoerde reorganisaties ligt het ziekteverzuim van Stern hoger dan het gemiddelde landelijke verzuimpercentage van 3,2% (bron: Arbonet) en eveneens hoger dan

### Leeftijdsopbouw personeel

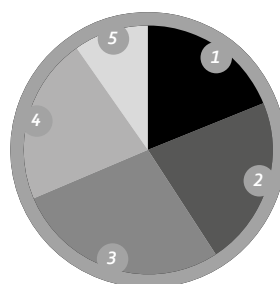
2014



|               |     |       |
|---------------|-----|-------|
| 1 < 30 jaar:  | 372 | 17,5% |
| 2 30-39 jaar: | 451 | 21,1% |
| 3 40-49 jaar: | 635 | 29,8% |
| 4 50-59 jaar: | 474 | 22,2% |
| 5 60-69 jaar: | 201 | 9,4%  |

**Totaal: 2.133**

2013



|               |     |       |
|---------------|-----|-------|
| 1 < 30 jaar:  | 408 | 19,2% |
| 2 30-39 jaar: | 466 | 21,8% |
| 3 40-49 jaar: | 592 | 27,7% |
| 4 50-59 jaar: | 466 | 21,8% |
| 5 60-69 jaar: | 202 | 9,5%  |

**Totaal: 2.134**



het BOVAG-gemiddelde voor de branche (3,4%). Het ziekteverzuim van 3,9% over 2014 is opgebouwd uit kort (0,6%), middellang (0,7%) en lang verzuim (2,6%). Hieruit blijkt dat het korte verzuim fractioneel lager (-0,1%) was dan een jaar eerder en het middellange verzuim juist fractioneel hoger (+0,1%). De extra aandacht die in 2014 is besteed aan het terugdringen van het lange verzuim (meer dan 43 dagen) heeft nog niet geleid tot een structurele afname. Stern blijft in 2015 deze groep medewerkers intensief volgen en begeleiden.

## Business ethiek

Stern verwacht van al zijn werknemers, leveranciers en andere betrokken partijen dat zij integer handelen. Om dit onder de aandacht te brengen, te stimuleren en te waarborgen heeft Stern in 2005 een algemene gedragscode opgesteld. De gedragscode is gebaseerd op tien stelregels en is terug te vinden op de website van Stern.

Naast de gedragscode worden alle verkopers sinds 1 januari 2006 met regelmaat getraind in het kader van de *Wet op het financieel toezicht*. Hierbij is integriteit naast vakkennis een belangrijk onderwerp.

Om toe te zien dat de gedragscode wordt nageleefd, heeft Stern een klokkenluidersregeling opgesteld. Deze regeling maakt het voor alle werknemers en overige betrokken partijen mogelijk om overtredingen van de gedragscode vertrouwelijk te melden.

Om inzicht te krijgen in hoe de klokkenluidersregeling processen kan verbeteren en hoe overtredingen in de toekomst kunnen worden voorkomen, documenteert Stern meldingen. In 2014 zijn er geen overtredingen van de gedragscode gemeld.

In 2014 heeft Stern het integriteitbeleid van de voorgaande jaren voortgezet. Het kwaliteitsmanagementsysteem dat de afgelopen jaren is opgezet, stemt Stern tevreden. Op dit gebied zijn geen aanpassingen gedaan en voor zover te voorzien, is dit ook in 2015 niet nodig. Het gevoerde beleid voldoet aan de daaraan gestelde eisen.

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 2014 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 de Audit Committee, het Reglement van de Directie, de Gedragscode, de Klokkenluidersregeling en het verslag van de Algemene Vergadering.

Verder is Stern ervan overtuigd dat het bespreken van het MVO-beleid in het jaarrapport eraan heeft bijgedragen dat de transparantie van zijn organisatie is vergroot. Toch is Stern

zich bewust van ruimte tot verbetering. In 2015 zal bekeken worden op welke manier Stern verdere stappen kan maken op dit gebied.

Bij Stern leeft het bewustzijn dat zijn remuneratiebeleid niet alleen uit kortetermijnprikkels kan bestaan, omdat kortetermijnprikkels kunnen leiden tot risicovol gedrag. Kortetermijnprikkels kunnen ten koste gaan van de stabiliteit en continuïteit van de onderneming. Om stabiliteit voor de lange termijn te waarborgen, koppelt Stern zijn remuneratiebeleid ook aan het strategisch plan.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2014 zijn voor 50% afhankelijk van financiële criteria en voor 50% afhankelijk van niet-financiële criteria:

- het conform begroting 2014 realiseren van omzet, nettowinst en cashflow
- Het succesvol uitvoeren van strategie en reorganisaties
- Realiseren van afspraken op het gebied van risicomanagement en energie- en afvalmanagement

## Inkoop

Op basis van de rapportage van vorig jaar gaf Stern in 2014 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. Hieronder staan twee voorbeelden.

Ongeveer 60% van de vestigingen wordt schoongehouden door één leverancier, De Klop Groep. Duurzaam personeelsbeleid betekent voor deze organisatie dat er onder meer voor wordt gezorgd dat medewerkers zich gezond en vitaal voelen. Ook biedt De Klop Groep allerlei opleidingsmogelijkheden aan medewerkers met als doel dat doorontwikkeling in het werk mogelijk blijft. De Klop Groep hanteert bij de inkoop van producten (machines, materialen, bedrijfskleding, auto's etc.) ook duurzaamheidscriteria. De schoonmaakregio's zijn zo ingericht dat De Klop Groep met een minimum aan kilometers de vestigingen van Stern kan bezoeken. De schoonmaakmiddelen worden vanuit een centraal magazijn rechtstreeks aan de locatie van Stern geleverd met toepassing van efficiënte routes. Maatregelen gericht op het reduceren van het aantal reiskilometers hebben ertoe geleid dat 95% van de medewerkers binnen een straal van vijf kilometer rond hun werkplek wonen. Het wagenpark van De Klop Groep bestaat vrijwel geheel uit bedrijfswagens met een A- of B-energielabel.

Voor de inzameling en verantwoorde verwerking van de jaarlijks 60.000 karkassen van oude autobanden werkt Stern samen met een recyclespecialist, die afvalbanden op een duurzame manier afvoert en verwerkt. De gebruikte autobanden worden op een centrale locatie verwerkt tot kleine stukjes autoband en vervolgens afgevoerd naar een granuleerfabriek die deze verder verwerkt tot nieuwe grondstoffen. In een autoband zitten drie grondstoffen die bij het granuleren worden gescheiden:

- granulaat (fijngemalen rubberkorrels);
- staal;
- linnen.

Het granulaat wordt onder meer gebruikt voor het produceren van speelmatten, sportvloeren, speeltoestellen en in het wegdek. Het staal wordt schoongemaakt en opnieuw gebruikt als grondstof. Linnen is een geschikte grondstof voor onder meer de verbrandingsindustrie. Op deze manier is de afvalband compleet verwerkt (duurzaam en 100% milieuvriendelijk) en hergebruikt voor nieuwe producten.

Ook in 2015 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.

## Bedrijfsvoering

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van een auto is mede bepalend voor zijn impact op het milieu. Als bruikbare maatstaf kan de CO<sub>2</sub>-uitstoot in gram per kilometer van een auto worden weergegeven. Categorieën lopen vervolgens uiteen van milieuvriendelijkst tot meest milieuvriendelijk.

Stern heeft als retailer slechts een bescheiden invloed op het productengamma van de momenteel 21 automerken die Stern Dealers vertegenwoordigt. De fiscale maatregelen van de Nederlandse overheid hebben er de afgelopen jaren toe bijgedragen dat de vraag naar zuinige auto's fors is toegenomen. Autofabrikanten hebben daarop ingespeeld met zeer zuinige, hybride en 100% elektrische modellen. Met de overname van de activiteiten van Mango Mobility B.V. heeft Stern sinds eind december 2014 zijn assortiment uitgebreid met 100% elektrische vervoermiddelen tot 45 kilometer per

uur. Hieronder bevinden zich fietsen, scooters, stadsautootjes en scootmobielen.

Stern streeft ernaar het eigen wagenpark, dat voornamelijk rijdt bij SternRent B.V., daar waar mogelijk te vergroenen. In 2014 bleek het door instroom van nieuwe auto's mogelijk om het aantal auto's met een relatief hoge CO<sub>2</sub>-uitstoot in gram per kilometer te vervangen door auto's in meer milieuvriendelijke categorieën. De gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van de personenauto's in het wagenpark van SternRent nam in 2014 af tot 111 gram per kilometer.

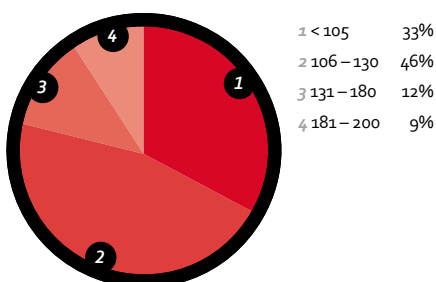
Stern Dealers levert onderdelen aan schadeherstelbedrijven, waaronder aan twaalf herstelbedrijven van Stern. In 2014 is de distributie van onderdelen gebundeld, wat heeft geleid tot een milieuvoordeel en een indirect financieel voordeel. Vóór de integratie werd de distributie verzorgd door 33 bedrijfswagens die in totaal 8.100 km per dag aflegden. Na de integratie zet Stern voor de aflevering van onderdelen nog maar negentien auto's in en is het aantal kilometers dat dagelijks wordt afgelegd, gedaald naar 6.600. Tegelijk is het aantal afleverpunten flink toegenomen.

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). De onafhankelijke beoordeling is in handen van ARN, het Nederlandse expertisecentrum voor recycling in de mobiliteitsbranche. Ieder jaar moet een autobedrijf opnieuw bewijzen dat het voldoet aan de hoge eisen die gesteld worden aan de certificering. Het certificaat Erkend Duurzaam is in de loop der jaren uitgegroeid tot hét duurzaamheidskeurmerk van de branche.

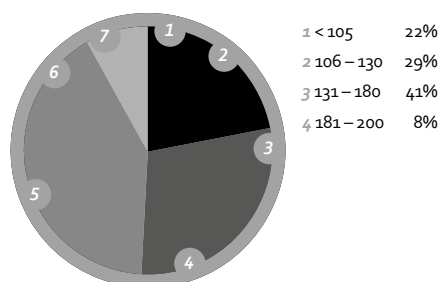
Alle Stern Dealers zijn in 2014 opnieuw gecertificeerd. Ook de vestigingen van SternPoint en SternSchade behaalden een Erkend Duurzaam certificaat. Het streven voor 2015 is dat alle Stern-bedrijven zich kwalificeren voor een tweejarig Erkend Duurzaam-certificaat.

Vergroening Stern-wagenpark  
CO<sub>2</sub>-uitstoot in gram per kilometer

2014



2013



## Afvalmanagement

Stern heeft sinds 2006, in samenwerking met een gespecialiseerde partner in afvalmanagement, zeer gericht gewerkt aan het realiseren van grip op afvalstromen en het verbeteren van zijn afvalprestaties. Het programma dat is ingezet, heeft niet alleen geleid tot meetbare verbeteringen in de milieuprestaties. Het heeft ook de afvalkosten van Stern beheersbaar gemaakt en jaar op jaar verlaagd.

De hoeveelheid afval is ten opzichte van 2013 met 100.000 kilogram toegenomen. Toch namen de totale kosten voor Stern in 2014 opnieuw af. Opvallend is dat de totale hoeveelheid afval steeg met 3,5%, terwijl het restafval toenam met 4%. Dit vormt ook direct de verklaring voor de afname van het scheidingspercentage. Het scheidingspercentage is de hoeveelheid gescheiden afval ten opzichte van het ongescheiden afval. Het gemiddelde aantal monteurs dat werkt bij Stern Dealers daalde in 2014 ten opzichte van een jaar eerder van 746 naar 696. Ondanks de lichte stijging van het aantal kilo's restafval is hierdoor de hoeveelheid restafval per monteur aanzienlijk hoger dan in 2013. De lichte stijging van de afvalkosten per monteur wordt ook veroorzaakt door de afname van het aantal monteurs.

De toename van de totale hoeveelheid afval is hoofdzakelijk het gevolg van:

- eenmalige afvalstromen door overname en sluiting van vestigingen;
- eenmalige afvalstromen door opruimingen en verbouwingen.

Van Stern Auto Veenendaal en Wander waren over 2013 geen gegevens beschikbaar.

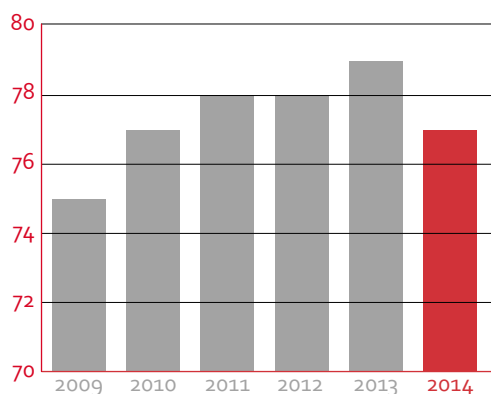
Andere opvallende wijzigingen traden op in de gescheiden afvalstromen:

- metalen -15% 30.000 kg
- accu's -23% 24.000 kg
- olie/water/slib +42% 60.000 kg

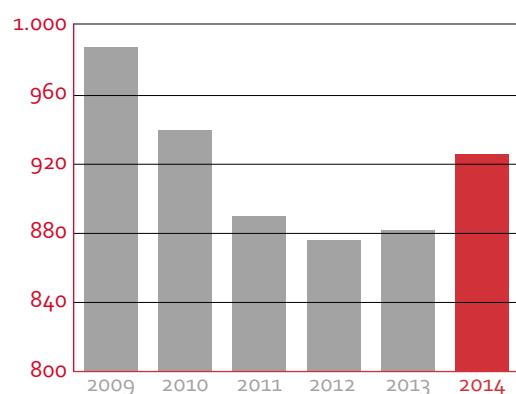
De hoeveelheid accu's is afgenomen door de zachte winters in vergelijking met voorgaande winters. De reden voor de toename van de hoeveelheid olie/water/slib is dat de meeste putten in de afgelopen jaren niet leeggemaakt zijn door optimalisatie van de inzamelmethode. Vóór 2010 werden putten jaarlijks leeggemaakt. Sinds dat jaar worden putten twee keer per jaar gecontroleerd en uitsluitend leeggemaakt indien nodig. De putten zitten ongeveer één keer per drie à vier jaar vol, zodat er in 2013 en 2014 een grotere hoeveelheid olie/water/slib is afgevoerd. De wettelijke verplichting is wel dat de putten die na vijf jaar nog niet leeggemaakt zijn, verplicht moeten worden leeggemaakt.

| Stern Dealers                        | 2014             | 2013      | 2012      | 2011      | 2010      | 2009      |
|--------------------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Scheidingspercentage                 | <b>77%</b>       | 79%       | 78%       | 78%       | 77%       | 75%       |
| Totale afvalkosten                   | <b>€ 215.658</b> | € 230.749 | € 285.894 | € 349.252 | € 450.135 | € 559.823 |
| Afvalkosten per monteur per jaar     | <b>€ 309,85</b>  | € 309,32  | € 368,42  | € 450,07  | € 565,50  | € 625,50  |
| Restafval per monteur per jaar in kg | <b>926</b>       | 882       | 876       | 890       | 940       | 988       |

Afvalscheiding Stern Dealers  
In %



Restafval per monteur Stern Dealers  
In kilo's



De behaalde resultaten onderstrepen dat een zorgvuldige omgang met ons leefmilieu hand in hand kan gaan met betere financiële resultaten. In de gekozen aanpak is feitelijk inzicht steeds de basis voor gerichte sturing op prestaties, aan de hand van de gekozen afval prestatie-indicatoren (API's).

In de loop van 2014 is een online portal geïntroduceerd waarmee direct betrokkenen eenvoudig inzicht hebben in:

- afval prestatie-indicatoren: scheidingspercentage, afvalkosten per kilogram en totale indirecte afvalkosten;
- afvalbalans prognose;
- afvalbalans definitief;
- CO<sub>2</sub>-balans (o-meting 2015).

Voor 2015 heeft Stern onderstaande afval prestatie-indicatoren geformuleerd.

## Energiemanagement

Stern voert sinds 2007 een actief beleid om het energieverbruik van zijn vastgoedportefeuille terug te dringen. In de loop der jaren heeft het energiemanagementprogramma van Stern tot een goed inzicht geleid in het verbruik van gas en elektriciteit.

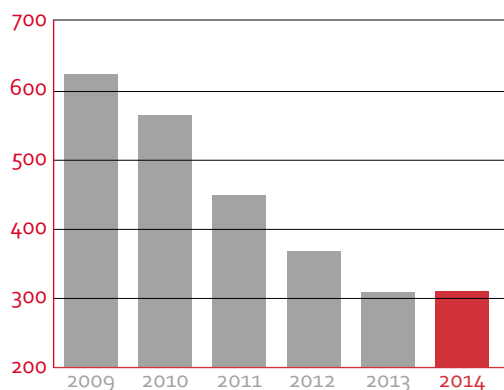
Door het installeren van slimme meters en het toegankelijk maken van data, heeft Stern live inzicht in de energieprofielen en het verbruik van alle vestigingen. 2014 is daarmee het eerste volledige jaar geworden met een analyse op basis van een volledig kalenderjaar. De duurzaamheidsambassadeurs hebben toegang tot het live-energie dashboard.

Stern heeft als doel om in 2020 het energieverbruik van alle vestigingen op het niveau te hebben gebracht van de in 2014 best presterende vestigingen. Omdat elk gebouw uniek is en een andere samenstelling van bedrijfsactiviteiten huisvest, zal de energieprestatie worden uitgedrukt in jaarlijks bespaarde energie op groepsniveau. Het team van duurzaamheidsambassadeurs concentreert zich in 2015 eerst op de vestigingen met in 2014 het hoogste absolute energieverbruik. De duurzaamheidsambassadeurs identificeren inefficiënties

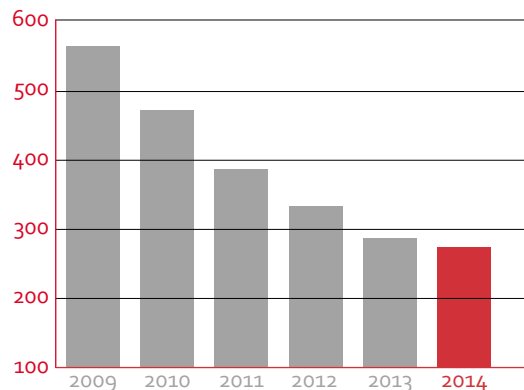
### Afvalprestatie-indicatoren 2015

|  | Huidige situatie | Doelstelling 2015 | Vershil |
|--|------------------|-------------------|---------|
| <b>Schadeherstel</b>                   |                  |                   |         |
| Hoeveelheid restafval (kg) per monteur | 571              | 525               | (8%)    |
| Recyclepercentage                      | 67%              | 67%               | 0%      |
| Kostprijs per monteur                  | € 395            | € 375             | (5,3%)  |
| <b>Dealerbedrijven</b>                 |                  |                   |         |
| Hoeveelheid restafval (kg) per monteur | 926              | 880               | (5%)    |
| Recyclepercentage                      | 77%              | 78%               | +1%     |
| Kostprijs per monteur                  | € 310            | € 310             | 0%      |

Afvalkosten per monteur Stern Dealers  
In euro's



Totale afvalkosten Stern Dealers  
In € x 1.000



van installaties, energiebesparingsmaatregelen en gebouwverbeteringen via de 'Energieprofiel analyse'. In samenwerking met installateurs en medewerkers op vestigingen pakken ze deze systematisch aan. Successen worden intern gedeeld en waar mogelijk toegepast over de gehele linie van vestigingen om energievermindering te realiseren. Stern beheert hiermee tevens intern de wettelijk bepaalde energienormeringen om gericht de geplande verbeteringen in de energieprestatie te volgen.

In de onderstaande grafiek staat het energieverbruik van Stern voor de periode tussen 2009 en 2014. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het gasverbruik, het elektriciteitsverbruik overdag (hoog) en 's avonds en 's nachts (laag) en het aantal aansluitingen verantwoordelijk voor het verbruik. Toenames of afnames zijn mede afhankelijk van weersinvloeden. We kunnen echter zien dat ondanks de toename van het aantal energieaansluitingen, de verbruiken een dalende trend laten zien. De zachte winter in 2014 heeft geleid tot een aanzienlijk lager gasverbruik. De invloed hiervan was op basis van graaddagen ten opzichte van het gemiddelde een daling van circa 15%. De prestatie van Stern lag echter hoger ten opzichte van het gemiddelde op een daling van 25%.

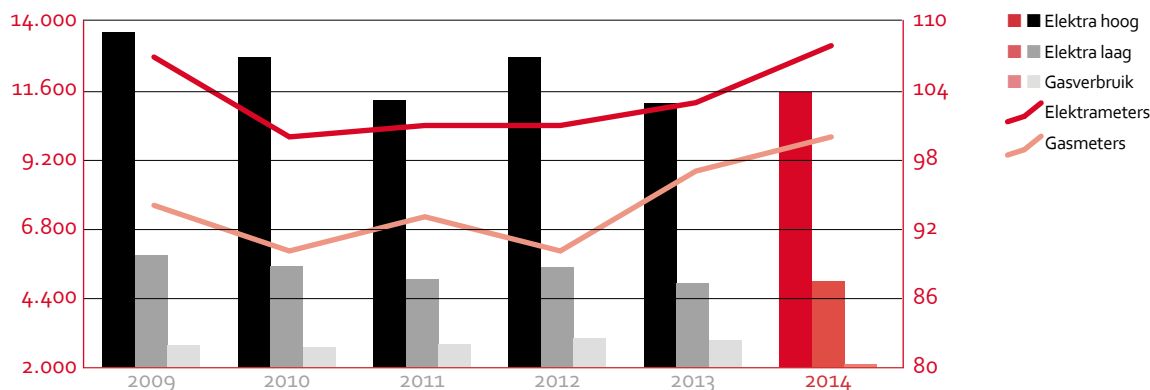
## Maatschappelijke bijdrage

Voor een gerichte maatschappelijke bijdrage geeft Stern de voorkeur aan doelen die raken aan zijn oorsprong en/of kernactiviteiten. Twaalf jaar geleden is daarom besloten Vogelbescherming Nederland te ondersteunen in haar strijd voor een leefbare wereld voor vogels én mensen. Omdat Stern naar een vogelsoort is vernoemd, was het steunen van Vogelbescherming Nederland eind 2002 een voor de hand liggende keuze. Stern steunt specifieke projecten die bijdragen aan een verbetering van de leefomgeving van sterns in Nederland. De bijdrage in 2014 bedroeg € 40.000. Ook in 2015 kan Vogelbescherming Nederland op deze bijdrage rekenen. Naast Vogelbescherming Nederland ondersteunt Stern sinds 2011 ook Stichting Forteiland Pampus. Het doel van de stichting is het behoud van Forteiland Pampus en het openstellen van het eiland voor het publiek. Voor het vervoer van bezoekers is met steun van Stern het herstel van de veerboot gerealiseerd. Deze is 'Stern' gedoopt. In totaal hebben Stern en enkele individuele Stern-bedrijven Stichting Forteiland Pampus voor € 42.000 ondersteund. Ook in 2015 zal deze bijdrage worden voortgezet.

### Specificatie energiemeters en energieverbruik

|      | Aantal<br>elektrameters | Aantal<br>gasmeters | Elektriciteits-<br>verbruik<br>(kWh)<br>hoog tarief | Elektriciteits-<br>verbruik<br>(kWh)<br>laag tarief | Gasverbruik<br>(m <sup>3</sup> ) |
|------|-------------------------|---------------------|---|---|----------------------------------|
| 2009 | 107                     | 94                  | 13.663.500  | 5.917.000   | 2.767.500                        |
| 2010 | 100                     | 90                  | 12.801.500  | 5.521.000   | 2.708.500                        |
| 2011 | 101                     | 93                  | 11.315.500  | 5.067.500   | 2.831.050                        |
| 2012 | 101                     | 90                  | 12.793.400  | 5.500.100   | 3.035.250                        |
| 2013 | 103                     | 97                  | 11.210.000  | 4.933.250   | 2.950.500                        |
| 2014 | 108                     | 100                 | 11.584.754  | 5.018.627   | 2.120.383                        |

Energieverbruik Stern  
kWh en m<sup>3</sup> x 1.000 (linkeras), aantal gas- en elektrameters (rechteras)



Vanaf augustus 2014 steunt Stern de Vrije School Parcival voor regulier peuter-, kleuter- en basisonderwijs in Amstelveen. Voor een periode van twee jaar draagt Stern bij aan het schoolvervoer voor kinderen in de instapklas. De klas bestaat uit een kleine groep kinderen met een handicap. Na een gewenningsperiode zullen de leerlingen vanuit de instapklas stap voor stap zoveel mogelijk gaan integreren binnen de andere klassen. Ook zullen leerlingen uit andere klassen in de instapklas een kind kunnen gaan begeleiden met bijvoorbeeld lezen of knutselen. Waar mogelijk zal de integratie steeds verder vorm en inhoud krijgen. De instapklas vormt de warme en duidelijke basis voor deze groep kinderen, maar de deur naar de andere klassen staat dus open. Door het wegvallen van overheidssubsidie dreigde het schoolvervoer voor deze specifieke groep kinderen te verdwijnen. Met steun van Stern is hun mobiliteit de komende twee jaar gegarandeerd.



## Forteiland Pampus

Op forteiland Pampus midden in het IJmeer beleeft men 400 jaar oer-Hollandse geschiedenis, avontuur en natuur. Het historische fort is een rijksmonument, werelderfgoed

en onderdeel van de Stelling van Amsterdam. Tegenwoordig vormt het fort met de meer dan 75 ruimtes een avontuurlijk dagje uit voor de hele familie.







# Jaarrekening 2014

|           |   |            |  |
|-----------|---|------------|--|
| <b>68</b> | <b>Geconsolideerde jaarrekening</b>   | <b>109</b> | <b>Vennootschappelijke jaarrekening</b>  |
| 68        | Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014                                    | 109        | Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2014   |
| 69        | Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over 2014 | 110        | Vennootschappelijke balans per 31 december 2014  |
| 70        | Geconsolideerde balans per 31 december 2014   |            |  |
| 72        | Mutaties in het eigen vermogen over 2014  | <b>111</b> | <b>Toelichting op de vennootschappelijke balans en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening</b> |
| 73        | Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014   | 111        | 1. Waarderingsgrondslagen  |
|           |   | 111        | 2. Materiële vaste activa  |
| <b>74</b> | <b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>                                 | 112        | 3. Financiële vaste activa   |
| 74        | 1. Waarderingsgrondslagen   | 112        | 4. Eigen vermogen  |
| 84        | 2. Gesegmenteerde informatie  | 113        | 5. Overige toelichtingen   |
| 85        | 3. Bedrijfscombinaties en desinvesteringen  |            |  |
| 87        | 4. Netto omzet  | <b>114</b> | <b>Overige gegevens</b>  |
| 87        | 5. Kostprijs van de omzet   | 114        | Statutaire winstverdeling  |
| 88        | 6. Overige baten  | 114        | Dividend   |
| 88        | 7. Personeelskosten (inclusief Stern Aandelenplan)                                    | 115        | Controleverklaring van de onafhankelijke accountant  |
| 89        | 8. Overige bedrijfskosten   |            |  |
| 89        | 9. Resultaat geassocieerde deelnemingen   |            |  |
| 89        | 10. Financiële baten en lasten  |            |  |
| 90        | 11. Winstbelasting  |            |  |
| 91        | 12. Resultaat per aandeel   |            |  |
| 92        | 13. Immateriële vaste activa  |            |  |
| 94        | 14. Materiële vaste activa  |            |  |
| 95        | 15. Vastgoedbeleggingen   |            |  |
| 95        | 16. Investerings in geassocieerde deelnemingen  |            |  |
| 96        | 17. Overige financiële activa   |            |  |
| 96        | 18. Voorraden   |            |  |
| 97        | 19. Handelsvorderingen  |            |  |
| 97        | 20. Overlopende activa  |            |  |
| 97        | 21. Liquide middelen  |            |  |
| 98        | 22. Eigen vermogen  |            |  |
| 98        | 23. Rentedragende leningen  |            |  |
| 100       | 24. Pensioenverplichtingen  |            |  |
| 101       | 25. Voorzieningen   |            |  |
| 102       | 26. Financiële instrumenten   |            |  |
| 103       | 27. Crediteuren   |            |  |
| 103       | 28. Belastingen en premies sociale verzekeringen                                      |            |  |
| 103       | 29. Overlopende passiva   |            |  |
| 103       | 30. Toelichting bij het kasstroomoverzicht  |            |  |
| 104       | 31. Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's                    |            |  |
| 106       | 32. Voorwaardelijke gebeurtenissen en verplichtingen                                  |            |  |
| 106       | 33. Informatie over verbonden partijen  |            |  |
| 107       | 34. Beloning en honorering Directie en Raad van Commissarissen                        |            |  |
| 108       | 35. Gebeurtenissen na balansdatum   |            |  |

(bedragen x € 1.000)

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014

|  | <i>Toelichting</i> | <b>2014</b>      | <b>2013</b> |
|--|--------------------|------------------|-------------|
| Netto omzet  | 4                  | <b>898.299</b>   | 917.590     |
| Kostprijs van de omzet   | 5                  | <b>(732.566)</b> | (753.537)   |
| <b>Bruto winst</b>   |                    | <b>165.733</b>   | 164.053     |
| Overige baten  | 6                  | <b>5.342</b>     | 7.030       |
| Personeelskosten   | 7                  | <b>(106.992)</b> | (103.504)   |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen<br>immateriële vaste activa                             | 13                 | <b>(1.301)</b>   | (274)       |
| Afschrijvingen en waardeverminderingen<br>materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen        | 14/15              | <b>(9.544)</b>   | (8.833)     |
| Overige bedrijfskosten   | 8                  | <b>(49.488)</b>  | (50.238)    |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>   |                    | <b>3.750</b>     | 8.234       |
| Resultaat geassocieerde deelnemingen   | 9                  | <b>213</b>       | 107         |
| Financiële baten en lasten   | 10                 | <b>(4.236)</b>   | (4.604)     |
| <b>Resultaat voor belastingen</b>  |                    | <b>(273)</b>     | 3.737       |
| Belastingen resultaat  | 11                 | <b>3.895</b>     | (679)       |
| <b>Resultaat na belastingen</b> (toe te rekenen<br>aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.) |                    | <b>3.622</b>     | 3.058       |
| <b>Resultaat per aandeel</b>   | 12                 |                  |             |
| Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen   |                    | <b>5.659.809</b> | 5.650.609   |
| Resultaat per aandeel op basis van resultaat na belastingen                                    |                    | <b>€ 0,64</b>    | € 0,54      |
| Resultaat per aandeel verwaterd op basis van resultaat<br>na belastingen                       |                    | <b>€ 0,64</b>    | € 0,54      |

(bedragen x € 1.000)

## Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over 2014

|  | <i>Toelichting</i> | <b>2014</b>  | <b>2013</b> |
|--|--------------------|--------------|-------------|
| <b>Resultaat na belastingen</b> (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)  |                    | <b>3.622</b> | 3.058       |
| <b>Niet-gerealiseerde resultaten</b><br><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>          | <b>(529)</b> | 1.901       |
| Effect winstbelasting  |                    | <b>132</b>   | (475)       |
| Baten en lasten niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening   |                    | <b>(397)</b> | 1.426       |
| <b>Totale gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na belastingen</b> (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)                    |                    | <b>3.225</b> | 4.484       |

(bedragen x € 1.000)

## Geconsolideerde balans per 31 december 2014

|   | <i>Toelichting</i> | <b>31 december 2014</b> | <b>31 december 2013</b> |
|---|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Activa</b>                               |                    |                         |                         |
| <b>Vaste activa</b>                         |                    |                         |                         |
| Immateriële vaste activa                    | <i>13</i>          | <b>30.066</b>           | 30.283                  |
| Materiële vaste activa                      | <i>14</i>          | <b>285.936</b>          | 271.067                 |
| Vastgoedbeleggingen                         | <i>15</i>          | <b>2.777</b>            | 4.453                   |
| Investeringen in geassocieerde deelnemingen | <i>16</i>          | <b>674</b>              | 659                     |
| Overige financiële activa                   | <i>17</i>          | <b>11.161</b>           | 10.023                  |
| Uitgestelde belastingvorderingen            | <i>11</i>          | <b>28.644</b>           | 24.274                  |
|   |                    | <b>359.258</b>          | 340.759                 |
| <b>Vlottende activa</b>                     |                    |                         |                         |
| Voorraden                                   | <i>18</i>          | <b>170.664</b>          | 143.161                 |
| Handelsvorderingen                          | <i>19</i>          | <b>32.419</b>           | 30.686                  |
| Overlopende activa                          | <i>20</i>          | <b>3.630</b>            | 9.085                   |
| Liquide middelen                            | <i>21</i>          | <b>1.636</b>            | 683                     |
|   |                    | <b>208.349</b>          | 183.615                 |
| <b>Totaal activa</b>                        |                    | <b>567.607</b>          | 524.374                 |

(bedragen x € 1.000)

|  | <i>Toelichting</i> | <b>31 december 2014</b> | <b>31 december 2013</b> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Passiva</b>   |                    |                         |                         |
| <b>Eigen vermogen (toekomend aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)</b> |                    |                         |                         |
|  | <i>22</i>          |                         |                         |
| Geplaatst kapitaal   |                    | <b>593</b>              | 593                     |
| Agio reserve   |                    | <b>114.734</b>          | 118.877                 |
| Overige reserves   |                    | <b>21.544</b>           | 15.962                  |
| Herwaarderingsreserve  |                    | <b>1.110</b>            | 473                     |
| Onverdeeld resultaat   |                    | <b>2.588</b>            | 2.418                   |
|  |                    | <b>140.569</b>          | 138.323                 |
| <b>Langlopende verplichtingen</b>  |                    |                         |                         |
| Rentedragende leningen   | <i>23</i>          | <b>214.398</b>          | 36.782                  |
| Voorzieningen  | <i>25</i>          | <b>1.163</b>            | 1.351                   |
| Vooruitontvangsten uit lease en garantie                                     | <i>29</i>          | <b>1.737</b>            | 2.061                   |
|  |                    | <b>217.298</b>          | 40.194                  |
| <b>Kortlopende verplichtingen</b>  |                    |                         |                         |
| Rentedragende leningen   | <i>23</i>          | <b>78.160</b>           | 241.800                 |
| Voorzieningen  | <i>25</i>          | <b>1.008</b>            | 1.338                   |
| Crediteuren  | <i>27</i>          | <b>103.443</b>          | 70.737                  |
| Derivaten  | <i>26</i>          | <b>2.381</b>            | 1.852                   |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen                                 | <i>28</i>          | <b>2.728</b>            | 5.651                   |
| Overlopende passiva  | <i>29</i>          | <b>22.020</b>           | 24.479                  |
|  |                    | <b>209.740</b>          | 345.857                 |
| <b>Totaal passiva</b>  |                    | <b>567.607</b>          | 524.374                 |

(bedragen x € 1.000)

## Mutaties in het eigen vermogen over 2014

|  | Geplaatst<br>kapitaal | Agio-<br>reserve | Overige<br>reserves | Herwaar-<br>derings-<br>reserve | Onverdeeld<br>resultaat | Totaal         |
|--|-----------------------|------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------|
| Saldo 1 januari 2014   | 593                   | 118.877          | 15.962              | 473                             | 2.418                   | 138.323        |
| Resultaat na belastingen   | –                     | –                | –                   | 1.034                           | 2.588                   | 3.622          |
| Niet gerealiseerde resultaten<br>na belastingen  | –                     | –                | –                   | (397)                           | –                       | (397)          |
| Totaal gerealiseerd en niet<br>gerealiseerd resultaat 2014<br>(toe te rekenen aan de aandeel-<br>houders van Stern Groep N.V.) | –                     | –                | –                   | 637                             | 2.588                   | 3.225          |
| Contant dividend   | –                     | –                | (1.132)             | –                               | –                       | (1.132)        |
| Stock dividend   | –                     | (4.143)          | 4.143               | –                               | –                       | –              |
| Verkoop aandelen   | –                     | –                | 11                  | –                               | –                       | 11             |
| Inkoop aandelen  | –                     | –                | (18)                | –                               | –                       | (18)           |
| Resultaatbestemming  | –                     | –                | 2.418               | –                               | (2.418)                 | –              |
| Stern Aandelenplan   | –                     | –                | 160                 | –                               | –                       | 160            |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>  | <b>593</b>            | <b>114.734</b>   | <b>21.544</b>       | <b>1.110</b>                    | <b>2.588</b>            | <b>140.569</b> |

|  | Geplaatst<br>kapitaal | Agio-<br>reserve | Overige<br>reserves | Herwaar-<br>derings-<br>reserve | Onverdeeld<br>resultaat | Totaal         |
|--|-----------------------|------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------|
| Saldo 1 januari 2013   | 593                   | 118.877          | 23.210              | (1.593)                         | (7.130)                 | 133.957        |
| Resultaat na belastingen   | –                     | –                | –                   | 640                             | 2.418                   | 3.058          |
| Niet gerealiseerde resultaten<br>na belastingen  | –                     | –                | –                   | 1.426                           | –                       | 1.426          |
| Totaal gerealiseerd en niet<br>gerealiseerd resultaat 2013<br>(toe te rekenen aan de aandeel-<br>houders van Stern Groep N.V.) | –                     | –                | –                   | 2.066                           | 2.418                   | 4.484          |
| Inkoop aandelen  | –                     | –                | (211)               | –                               | –                       | (211)          |
| Resultaatbestemming  | –                     | –                | (7.130)             | –                               | 7.130                   | –              |
| Stern Aandelenplan   | –                     | –                | 93                  | –                               | –                       | 93             |
| <b>Saldo 31 december 2013</b>  | <b>593</b>            | <b>118.877</b>   | <b>15.962</b>       | <b>473</b>                      | <b>2.418</b>            | <b>138.323</b> |

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014

|   | Toelichting | 2014            | 2013            |
|---|-------------|-----------------|-----------------|
| <b>Resultaat voor belastingen</b>                               |             | (273)           | 3.737           |
| <b>Aanpassingen voor:</b>                                       |             |                 |                 |
| Resultaat geassocieerde deelnemingen                            | 9           | (213)           | (107)           |
| Resultaat Bovemij Verzekeringsgroep N.V.                        |             | (1.034)         | (640)           |
| Rentelasten in resultaat  | 10          | 4.236           | 4.604           |
| Afschrijvingen immateriële vaste activa                         | 13          | 274             | 274             |
| Afschrijvingen materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen    | 14/15       | 43.986          | 41.284          |
| Impairment goodwill/ afwaardering vordering                     | 13          | 1.027           | –               |
| Bijzondere waardeveranderingen financiële vaste activa          |             | –               | 126             |
| Badwill en ontvangen goodwill                                   | 3           | (1.414)         | (1.513)         |
| Stern Aandelenplan  |             | 160             | 93              |
| Bate uit verkoop van materiële vaste activa                     |             | (2.756)         | (2.846)         |
| Dotatie/ (onttrekking) voorzieningen                            | 25          | (518)           | (725)           |
| Vooruitontvangsten uit lease en garantie                        |             | (647)           | 176             |
| Veranderingen in werkkapitaal:                                  |             |                 |                 |
| • mutatie voorraden   |             | (11.119)        | 2.226           |
| • mutatie kortlopende vorderingen                               |             | 4.088           | (8.827)         |
| • mutatie kortlopende schulden                                  |             | 25.386          | 6.088           |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>                          |             | <b>61.183</b>   | <b>43.950</b>   |
| Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen                   |             | 94              | –               |
| Betaalde rente  |             | (5.148)         | (3.440)         |
|   |             | (5.054)         | (3.440)         |
| <b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>                       |             | <b>56.129</b>   | <b>40.510</b>   |
| Investing in materiële vaste activa                             | 14          | (92.923)        | (75.073)        |
| Acquisities, exclusief ontvangen liquide middelen               | 3           | (14.896)        | (3.366)         |
| Afstoting dochterondernemingen                                  | 3           | –               | 171             |
| Desinvestering in materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen | 14/15       | 39.966          | 26.852          |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>                   |             | <b>(67.853)</b> | <b>(51.416)</b> |
| Betaalde dividenden   |             | (1.132)         | –               |
| Stern Aandelenplan  |             | (160)           | –               |
| Inkoop aandelen   |             | (18)            | (211)           |
| Verkoop aandelen  |             | 11              | –               |
| Mutatie schulden aan kredietinstellingen                        |             | 13.976          | 11.047          |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>                  |             | <b>12.677</b>   | <b>10.836</b>   |
| <b>(Afname) /Toename liquide middelen</b>                       |             | <b>953</b>      | <b>(70)</b>     |
| Stand liquide middelen aanvang jaar                             | 21          | 683             | 753             |
| Stand liquide middelen ultimo jaar                              | 21          | 1.636           | 683             |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                                 |             | <b>953</b>      | <b>(70)</b>     |



# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## 1 Waarderingsgrondslagen

### Algemeen

Stern Groep N.V. is statutair gevestigd te Amsterdam en is actief op het gebied van automobieliteit in Nederland. De aandelen Stern Groep zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. De kernactiviteiten omvatten:

- Stern Dealers 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 Financial Services richt zich op het verzorgen van dealerlease, wagenparkbeheer, autoverhuur en verkoop van (financiële) mobiliteitsproducten.
- Stern Mobility Services richt zich op de verkoop van gebruikte auto's, elektrisch vervoer, het verzorgen van onderhoud en reparatie aan personenauto's, autoschadeherstel en de inbouw van bedrijfswagens.

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

De Directie heeft op 11 maart 2015 de jaarrekening opge maakt. De jaarrekening zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 13 mei 2015.

### 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 vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld op basis van Titel 9 BW 2, waarbij gebruik is gemaakt van de IFRS-waarderingsgrondslagen zoals toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. Overeenkomstig het bepaalde in artikel 2:402 BW vermeldt de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening slechts afzonderlijk het resultaat uit deelnemingen na belastingen alsmede overige resultaten.

De waardering en de bepaling van het resultaat heeft plaatsgevonden op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders wordt vermeld, zijn de

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

### Consolidatiegrondslagen en groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn begrepen de cijfers van de vennootschappelijke jaarrekening van Stern Groep N.V. en haar groepsmaatschappijen (alle 100%-dochtermaatschappijen). Als groepsmaatschappij worden de ondernemingen aangemerkt waarin beslissende zeggenschap aanwezig is. 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 vennootschappen zijn weergegeven in onderstaand schema, dat is opgesteld met inachtneming van de organisatorische groepering.

SternFacilitair B.V., Purmerend

- SternPixel B.V., Hoofddorp
- Stern Facilitair MN B.V., Purmerend

Stern Dealers 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
- 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 6 B.V., Amsterdam
- Falco Auto B.V., Wormerveer
- Stern 7 B.V., Amsterdam

Stern Financial Services B.V., Purmerend

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

Stern Mobility Services B.V. Purmerend

- SternPoint B.V., Amsterdam
- Mango Mobility Services B.V., Amsterdam
- SternSchade B.V., Amsterdam
- SternTec B.V., Wateringen
- SternExclusief B.V., Purmerend

Dit schema geeft de situatie weer per 31 december 2014. De financiële gegevens van de in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van onderlinge schuldverhoudingen en transacties. Voor de lijst met groepsmaatschappijen ultimo 2013 wordt verwezen naar de jaarrekening 2013.

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. die een aparte fiscale eenheid vormt. 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 en het aandeel van Stern Groep N.V. minimaal 50% bedraagt respectievelijk vanaf de datum waarop terzake economisch risico wordt gelopen. De resultaten van afgestote groepsmaatschappijen 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 schattingsonzekerheden per balansdatum, die een aanmerkelijk risico in zich dragen van een belangrijke aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen in het volgende boekjaar, worden als volgt uiteengezet.

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 2014 € 29,1 miljoen (ultimo 2013 € 29,1 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 13 bij de geconsolideerde jaarrekening 2014.

Voor zover het waarschijnlijk is dat er sprake zal zijn van belastbare winst waartegen de verliezen kunnen worden afgezet, worden voor niet verrekenende fiscale verliezen en voor tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa (waaronder de in 2014 ontstane € 80,0 miljoen fiscale goodwill bij Stern Leasing N.V.) 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 2014 is € 28,6 miljoen (ultimo 2013: € 24,3 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 11 bij de geconsolideerde jaarrekening 2014.

Jaarlijks worden de gehanteerde restwaardes van de auto's, die middels operationele leasecontracten ter beschikking zijn gegeven aan de cliënten, beoordeeld. Deze restwaardes worden periodiek getoetst door de aangestelde restwaardecommissie. In deze commissie zitten medewerkers die specifieke deskundigheid, uitgebreide marktkennis en jarenlange ervaring hebben in het taxeren van restwaardes van auto's. Behalve van eigen kennis en ervaring maken deze medewerkers voor het schatten van de restwaardes 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 maar toegelicht als voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 32).

### Presentatie en schattingswijziging – voorraad marge auto's

**2014** Per 31 december 2014 is bij de waardering van de voorraad marge auto's rekening gehouden met de daarbij behorende latente BTW-verplichting. In casu betekent dit dat de latente BTW-verplichting inzake de voorraad marge-auto's in mindering is gebracht op de boekwaarde van de voorraad gebruikte personenauto's. Tot en met 2013 was deze verplichting separaat opgenomen onder de kortlopende verplichtingen. Ten behoeve van het inzicht, zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

Tevens is per 31 december 2014 bij de waardering van deze latente BTW-verplichting rekening gehouden met in de voorraden begrepen marge, wat in 2014 heeft geleid tot een lagere latente verplichting van € 0,3 miljoen. De post bedraagt per 31 december 2014 € 2,1 miljoen (2013: € 2,9 miljoen).

### Presentatiecorrectie 2014 – vooruitbetalingen van klanten

Ten aanzien van de post 'vooruitbetalingen van klanten' is, voor het eerst per 31 december 2014, een presentatiecorrectie doorgevoerd. Tot en met 2013 was deze verplichting gesaldeerd opgenomen onder de voorraden omdat dit voornamelijk betalingen betreffen van klanten aan wie in het volgend boekjaar een auto wordt afgeleverd. Per 31 december 2014 is deze post van € 5,5 miljoen (2013: € 6,9 miljoen) niet meer gesaldeerd opgenomen en zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

## Samenvatting van belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

**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 de overnemende partij 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.

Wanneer Stern Groep N.V. een onderneming overneemt, beoordeelt zij de overgenomen financiële activa en verplichtingen met het oog op een juiste classificatie en aanwijzing, in overeenstemming met de contractuele voorwaarden, economische omstandigheden en van toepassing zijnde overige omstandigheden. Dit omvat eveneens de scheiding 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 de overnemende partij in de overgenomen partij gehouden belang opnieuw bepaald met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Eventuele door de overnemende partij over te dragen voorwaardelijke vergoedingen worden per overnamedatum

tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding die als een actief of een verplichting worden aangemerkt, worden overeenkomstig IAS 39 hetzij in de winst-en-verliesrekening verantwoord, hetzij als een mutatie in de niet-gerealiseerde resultaten. Indien de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt geclassificeerd, vindt herwaardering slechts plaats bij definitieve afwikkeling in het eigen vermogen.

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

Na de eerste opname wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingverliezen. 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. De kostprijs van de vergunningen die zijn verworven bij een bedrijfscombinatie wordt gevormd door de benaderde reële waarde van deze vergunningen per overnamedatum. Na de waardering bij de eerste opname worden vergunningen gewaardeerd tegen kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve verliezen vanwege 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

het immaterieel vast actief. Vergunningen met een onbepaalde gebruiksduur worden niet afgeschreven, deze vergunningen worden jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen.

**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 wordt lineair berekend 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 op de balans (hetgeen wordt berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief) 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.

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

**Operationele leaseauto's** Deze post omvat de in het kader van operationele leasecontracten geleasede auto's. Er is sprake van operationele leaseauto's wanneer vrijwel niet alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen bij de lessee liggen. De desbetreffende activa worden bij Stern Groep 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 waardeverminderingverliezen. 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 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 restwaarde van de leaseauto'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 van het desbetreffende actief. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverliezen worden direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord en onder de kostprijs van de omzet opgenomen.

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

**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 genoemde activa. Bij de berekening van de inkoopprijs worden handelskortingen in mindering gebracht. Ook wordt rekening gehouden met volumekortingen, die over de gebruiksduur van de activa worden afgeschreven. De verhuurauto's worden opgenomen tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De verhuurauto's worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur tot de verwachte restwaarde. De afschrijvingskosten worden verwerkt onder de kostprijs van de omzet. Bijzondere waardeverminderingverliezen 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 waardeverminderingverliezen 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 afschrijvingslasten worden in het resultaat verantwoord in de post afschrijvingen 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 naar vastgoedbeleggingen worden 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. Herrubricering uit vastgoedbeleggingen worden slechts gemaakt 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.

#### **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 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. De goodwill die met een geassocieerde deelneming samenhangt wordt opgenomen in de kostprijs van de investering en hierop wordt niet afgeschreven. Na toepassing van de vermogensmutatiemethode 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, indien nodig, in het overzicht van mutaties in het eigen vermogen. De verslagdata van de geassocieerde deelneming en Stern Groep N.V. zijn gelijk en de grondslagen voor financiële verslaggeving van de geassocieerde deelneming 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 in een geassocieerde deelneming 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 opbrengsten van de 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.

**Leningen en vorderingen** Leningen en vorderingen zijn niet-afgeleide financiële activa met vaste of bepaalde betalingen die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Na eerste opname worden deze financiële activa gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs onder toepassing van de effectieve-rentemethode, onder aftrek van eventuele bijzondere waardevermindering. De berekening van de geamortiseerde kostprijs omvat een eventueel (dis)agio en directe transactiekosten en provisies. De amortisatie wordt opgenomen in de financieringsopbrengsten in de winst-en-verliesrekening, terwijl de verliezen uit hoofde van bijzondere waardevermindering in de financieringskosten worden opgenomen.

#### **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 waardeverminderingverliezen van voortgezette bedrijfsactiviteiten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de kosten-categorie die overeenkomt met het betreffende actief. Iedere verslagdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een voorheen opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies niet langer bestaat of is verminderd. Indien een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde geschat. Een voorheen opgenomen verlies vanwege bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen indien er een wijziging is opgetreden in de schatting die wordt



gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde van het actief sinds de opname van het laatste bijzondere waardevermindingsverlies. 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 waardevermindingsverlies 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 bijzonder waardevermindingsverlies dat voor goodwill is opgenomen wordt in een latere periode niet meer teruggenomen.

## Financiële instrumenten

**Financieel actief** 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 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. Overige financiële instrumenten worden tegen kostprijs opgenomen.

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

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

Stern Groep N.V. bepaalt de rubricering van haar financiële activa na de eerste verantwoording en indien toegestaan en van toepassing, wordt dit herbeoordeeld per einde van ieder boekjaar. Alle reguliere 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 kopen. Reguliere aan- en verkopen zijn aan- en verkopen van financiële activa waarvoor activa moeten worden geleverd binnen een periode die over het algemeen wordt bepaald door regels of gebruiken in de markt.

**Financieel passief** 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 en vervolgens wordt de reële waarde per balansdatum opnieuw bepaald. Eventuele winsten of verliezen voortkomend uit wijzigingen in de reële waarde van de derivaten die geen deel uitmaken van een afdekkingsrelatie, worden direct in het resultaat verantwoord.

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

**Derivaten en hedge accounting** Voor de afdekking van het risico van mogelijke variabiliteit van kasstromen in verband met rentebetalingen wordt gebruik gemaakt van hedge accounting. 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.

**Handelsvorderingen** De vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid.

**Voorraden** De voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs dan wel lagere realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde van de voorraad gebruikte personenauto's en bedrijfswagens is de directe 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.

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.

**Liquide middelen** De liquide middelen betreffen de vrij opeisbare tegoeden bij de banken alsmede de aanwezige kasgelden.

**Op aandelen gebaseerde betalingstransacties** Leden van de Groepsraad van Stern Groep N.V. ontvangen beloningen in de vorm van op aandelen gebaseerde transacties, indien de betreffende werknemer aan bepaalde voorwaarden voldoet (zie toelichting 7), als tegenprestatie voor vermogensinstrumenten (in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde transacties).

De kosten van de op aandelen gebaseerde transacties worden opgenomen in de periode waarin aan de voorwaarden met betrekking tot de prestaties en/of dienstverlening is voldaan. Deze periode eindigt op de datum waarop de betrokken werknemers volledig recht krijgen op de toezegging (de datum waarop deze onvoorwaardelijk zijn geworden). De cumulatieve kosten opgenomen voor op aandelen gebaseerde transacties op verslagdatum, weerspiegelt de mate waarin de wachtperiode is verstreken alsook de beste schatting van Stern Groep van de mate waarin de toezegging uiteindelijk onvoorwaardelijk zal worden toegekend. Het bedrag dat ten laste van de winst-en-verliesrekening wordt gebracht voor een bepaalde periode weerspiegelt de mutaties in de cumulatieve last die wordt opgenomen aan het begin en einde van die periode. Het netto deel van de uit te keren aandelen in het kader van het Stern Aandelenplan wordt gemuteerd in het eigen vermogen, rekening houdend met een gecombineerde blijfkans/levensverwachting.

Indien de voorwaarden van de op aandelen gebaseerde toezegging worden gewijzigd, wordt tenminste een last opgenomen alsof deze wijziging niet is opgetreden. Bovendien wordt een last opgenomen voor een eventuele wijziging die een stijging in de totale reële waarde van de op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomst veroorzaakt, of die anderszins voordelig is voor de werknemer, gewaardeerd per de datum van de wijziging.

Indien een op basis van aandelen gebaseerde toezegging wordt geannuleerd, wordt deze behandeld alsof deze per de annuleringsdatum onvoorwaardelijk is toegezegd en een eventuele nog niet opgenomen last voor deze toezegging wordt direct opgenomen. Echter, indien de geannuleerde toezegging wordt vervangen door een nieuwe en deze wordt aangemerkt als een vervangende toezegging op de toekenningsdatum, worden de geannuleerde en de nieuwe toezeggingen behandeld alsof zij een wijziging betreffen van de originele toezegging, zoals uiteengezet in de vorige alinea.

De reële waarde van de toegekende rechten wordt per boekingsdatum bepaald op basis van de beurskoers van het aandeel Stern Groep N.V., met inachtneming van de bepalingen en voorwaarden van het Stern Aandelenplan 2010.

De kosten van in geldmiddelen afgewikkelde transacties worden bij de eerste opname gewaardeerd op de reële waarde op basis van het binominale model. De reële waarde wordt ten laste van het resultaat gebracht in de periode tot aan het onvoorwaardelijk worden en tevens wordt een overeenkomstige verplichting opgenomen. Deze verplichting wordt per balansdatum opnieuw gewaardeerd tot en met de afwikkelingsdatum. Eventuele wijzigingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening.

**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 de) voorziening wordt vergoed, bijvoorbeeld ingevolge een verzekeringscontract, wordt de vergoeding alleen opgenomen als een afzonderlijk actief indien de vergoeding vrijwel zeker is. De last, die met een voorziening samenhangt, wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening na aftrek van een eventuele vergoeding. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een verdisconteringvoet vóór belastingen die, indien noodzakelijk, met de specifieke risico's van de verplichting rekening houdt. Indien verdisconteerd wordt, wordt de toename in de voorziening wegens het verstrijken van de tijd verantwoord als financieringskosten. Onder IAS 19 dient een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen te worden opgenomen. Deze voorziening wordt getroffen gedurende de looptijd van het dienstverband van een medewerker. Bij de bepaling van deze voorziening is de vereenvoudigde methode toegepast. De voorziening wordt tegen contante waarde opgenomen, waarbij gebruik gemaakt wordt van de 'Projected Unit Credit' methode.

**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 te karakteriseren als een toegezegde bijdrage regeling.



**Vooruitontvangsten uit lease en garantie** De vooruitontvangsten uit lease en garantie 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 na belastingen 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 bij wet vastgestelde belastingtarieven en 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 in deze jaarrekening opgenomen boekwaarde. Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en niet verrekenbare fiscale verliezen, voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare tijdelijke verschil kan worden verrekend en de verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en onbenutte fiscale verliezen kunnen worden aangewend.

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

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

**Netto omzet** Onder de netto omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen (exclusief BPM) en diensten onder aftrek van kortingen, vergoedingen voor servicekosten en exclusief de over de omzet in rekening gebrachte omzetbelasting. 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 (reparatie/onderhoud, autoverhuur, autolease, financiële producten, wagenparkbeheer, auto-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.

**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.

**Resultaat deelnemingen** Als resultaat van deelnemingen wordt verantwoord het aan Stern Groep N.V. toekomstige aandeel in het resultaat van niet geconsolideerde deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Stern Groep N.V. geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Onder 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.

**Verwerking overheidssubsidies** Overheidssubsidies worden in het resultaat verantwoord indien (i) een subsidiebeschikking is ontvangen, (ii) de aan de subsidie ten grondslag liggende kosten zijn gemaakt en (iii) voldoende zekerheid bestaat dat voldaan is aan alle subsidievoorwaarden. Opleidingssubsidies worden verantwoord onder personeelskosten.

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

**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 provisieinkomsten van de financieringen worden verantwoord op het moment dat het krediet door de kredietverstrekker is verstrekt. Ten aanzien van de verzekeringsactiviteiten worden de provisieopbrengsten verantwoord op het moment van premiebetaling van de uiteindelijke klant. Baten inzake acquisities en verkoop van (belangen in) dochterondernemingen worden verantwoord zodra het eigendom is overgedragen.

## 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 bedrijfsactiviteiten. 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 langlopende 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

De onderstaande standaarden en wijzigingen in bestaande standaarden zijn van kracht met ingang van boekjaar 2014:

- IAS 28 Investeringsin geassocieerde deelnemingen, bevat in aansluiting op IFRS 11 de bepaling dat, naast deelnemingen, joint ventures moeten worden opgenomen tegen de equity methode.
- IFRS 10 De geconsolideerde jaarrekening vervangt het deel van IAS 27 dat zich richt op de geconsolideerde jaarrekening alsmede interpretatie SIC 12. IAS 27 Enkelvoudige jaarrekening; heeft nu alleen nog maar betrekking op de enkelvoudige jaarrekening.

- IFRS 11 Gemeenschappelijke overeenkomsten, vervangt IAS 31 en SIC 13. IFRS 11 onderscheidt twee vormen van gezamenlijke regelingen: joint operations en joint ventures.
- IFRS 12 Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten. In IFRS 12 zijn de toelichtingsvereisten opgenomen voor alle vormen van belangen in andere entiteiten, waaronder joint arrangements, voor een bijzonder doel opgerichte entiteiten en andere niet in de balans opgenomen speciale entiteiten.
- Wijzigingen in IFRS 10, IFRS 12 en IAS 27 ten aanzien van de geconsolideerde jaarrekening en informatieverschaffing.
- Wijzigingen in IAS 32: Financiële instrumenten – Presentatie: De wijzigingen verduidelijken de vereisten voor het salderen van financiële instrumenten.
- Wijziging in IAS 36: Bijzondere waardevermindering van activa – Toelichtingen: De wijziging verduidelijkt dat de informatieverschaffing inzake de realiseerbare waarde van aan bijzondere waardevermindering onderhevige activa (als gevolg van toepassing IFRS 13), beperkt is tot de realiseerbare waarde op basis van reële waarde minus de kosten van vervreemding.
- Wijziging in IAS 39 Financiële instrumenten ten aanzien van novatie van derivaten en voortzetting van hedge accounting.

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

## Recente publicaties (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. Stern Groep N.V. verwacht dat de toepassing van deze 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 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 op termijn vervangt. Van kracht per 1 januari 2018.
- IFRS 14 Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering is bedoeld als een tijdelijke oplossing voor 'rate regulated activities'. Deze standaard geldt alleen voor ondernemingen die voor het eerst overgaan naar IFRS en geeft de optie om de onder de lokale GAAP toegepaste grondslag ook onder IFRS voort te zetten. Van kracht per 1 januari 2016.
- IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten is de nieuwe standaard voor opbrengstverantwoording. Van kracht per 1 januari 2017.

### Jaarlijkse verbeteringen en wijzigingen

Het gaat om de volgende verbeteringen en wijzigingen:

- 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 januari 2015.
- Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2011-2013 betreft een verzameling kleinere wijzigingen ten aanzien van IFRS 1 Eerste toepassing IFRS, IFRS 3 Bedrijfscombinaties, IFRS 13 Waardering tegen reële waarde en IAS 40 Vastgoedbeleggingen. Van kracht per 1 januari 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: informatieverschaffing, IAS 19 Personeelsbeloningen en IAS 34 Tussentijdse financiële verslaggeving. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 ten aanzien van de toepassing van consolidatievrijstelling. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IFRS 10 en IAS 28 ten aanzien van verkoop of inbreng van activa tussen investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture.
- Wijzigingen in IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten ten aanzien van de verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijk bedrijfsactiviteiten. 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 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 16 Materiële vaste activa en IAS 38 Immateriële vaste activa ten aanzien van afschrijvingsmethoden. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 19 Personeelsbeloningen ten aanzien van werknemersbijdragen. Van kracht per 1 februari 2015.
- Wijzigingen in IAS 27 Enkelvoudige jaarrekening ten aanzien van toepassing van de Equity methode. Van kracht per 1 januari 2016.

## 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 binnen Stern Groep N.V. gehanteerde interne managementrapportages.

De in IFRS 8-33 voorgeschreven geografische segmentatie is niet relevant omdat alle activiteiten plaatsvinden in Nederland. Geen van de gerapporteerde segmenten heeft externe afnemers die meer dan 10% van de opbrengsten voor hun rekening nemen.

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 segmenten Stern Dealers, Stern Financial Services en Stern Mobility Services zijn reeds eerder in deze jaarrekening nader toegelicht (zie toelichting 1). Het segment Overige betreft voornamelijk de Holdings.

| <b>Boekjaar 2014</b>                       |                      |                                 |                                |                |                    |                |
|--|----------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------|--------------------|----------------|
|  | <b>Stern Dealers</b> | <b>Stern Financial Services</b> | <b>Stern Mobility Services</b> | <b>Overige</b> | <b>Eliminaties</b> | <b>Totaal</b>  |
| <b>Balans</b>                              |                      |                                 |                                |                |                    |                |
| Totaal activa volgens balans               | 232.862              | 194.114                         | 11.064                         | 129.567        | –                  | 567.607        |
| Totaal geassocieerde deelnemingen          | –                    | 674                             | –                              | –              | –                  | 674            |
| Totale verplichtingen volgens balans       | 158.699              | 143.727                         | 7.631                          | 116.981        | –                  | 427.038        |
| Investerings in materiële vaste activa     | 3.455                | 85.595                          | 516                            | 3.357          | –                  | 92.923         |
| <b>Winst-en-verliesrekening</b>            |                      |                                 |                                |                |                    |                |
| Netto omzet                                | 772.502              | 96.128                          | 28.375                         | 1.294          | –                  | 898.299        |
| Omzet aan segmenten                        | 71.885               | 27.262                          | 6.191                          | –              | (105.338)          | 898.299        |
|  | <u>844.387</u>       | <u>123.390</u>                  | <u>34.566</u>                  | <u>1.294</u>   | <u>(105.338)</u>   | <u>898.299</u> |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa   | (3.263)              | (33.993)                        | (456)                          | (6.158)        | –                  | (43.870)       |
| Impairment goodwill/afwaardering vordering | –                    | –                               | (1.027)                        | –              | –                  | (1.027)        |
| Afschrijvingen op immateriële vaste activa | –                    | –                               | –                              | (274)          | –                  | (274)          |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                   | <b>234</b>           | <b>8.197</b>                    | <b>(2.314)</b>                 | <b>(2.367)</b> | <b>–</b>           | <b>3.750</b>   |
| Resultaat geassocieerde deelnemingen       |                      |                                 |                                |                |                    | 213            |
| Financiële baten en lasten                 |                      |                                 |                                |                |                    | (4.236)        |
| Resultaat voor belastingen                 |                      |                                 |                                |                |                    | (273)          |
| Belastingen resultaat                      |                      |                                 |                                |                |                    | 3.895          |
| <b>Resultaat na belastingen</b>            |                      |                                 |                                |                |                    | <b>3.622</b>   |

| Boekjaar 2013                              | Stern Dealers | Stern Financial Services | Stern Mobility Services | Overige | Eliminaties | Totaal   |
|--|---------------|--------------------------|-------------------------|---------|-------------|----------|
| <b>Balans</b>                              |               |                          |                         |         |             |          |
| Totaal activa volgens balans               | 188.250       | 143.492                  | 8.286                   | 184.346 | –           | 524.374  |
| Totaal geassocieerde deelnemingen          | –             | 659                      | –                       | –       | –           | 659      |
| Totale verplichtingen volgens balans       | 129.120       | 124.430                  | 4.154                   | 128.347 | –           | 386.051  |
| Investerings in materiële vaste activa     | 4.021         | 66.517                   | 1.174                   | 3.361   | –           | 75.073   |
| <b>Winst-en-verliesrekening</b>            |               |                          |                         |         |             |          |
| Netto omzet                                | 801.318       | 91.776                   | 23.481                  | 1.015   | –           | 917.590  |
| Omzet aan segmenten                        | 65.364        | 20.118                   | 6.742                   | –       | (92.224)    |          |
|  | 866.682       | 111.894                  | 30.224                  | 1.015   | (92.224)    | 917.590  |
| Afschrijvingen op materiële vaste activa   | (3.636)       | (32.118)                 | (381)                   | (5.149) | –           | (41.284) |
| Afschrijvingen op immateriële vaste activa | –             | –                        | –                       | (274)   | –           | (274)    |
| <b>Bedrijfsresultaat</b>                   | 5.152         | 4.948                    | 573                     | (2.439) | –           | 8.234    |
| Resultaat geassocieerde deelnemingen       |               |                          |                         |         |             | 107      |
| Financiële baten en lasten                 |               |                          |                         |         |             | (4.604)  |
| Resultaat voor belastingen                 |               |                          |                         |         |             | 3.737    |
| Belastingen resultaat                      |               |                          |                         |         |             | (679)    |
| <b>Resultaat na belastingen</b>            |               |                          |                         |         |             | 3.058    |

### 3 Bedrijfscombinaties en desinvesteringen

In 2014 werden de volgende activiteiten overgenomen:

|   | Aantal vestigingen |           |
|---|--------------------|-----------|
| Wander Groningen (Opel/Kia)             | Aankoop 30-1-2014  | 1         |
| Wander Assen (Opel/Kia)                 | Aankoop 30-1-2014  | 1         |
| Koops Furness Utrecht (Fiat/ Nissan)    | Aankoop 5-11-2014  | 1         |
| Koops Furness Amersfoort (Fiat/ Nissan) | Aankoop 5-11-2014  | 1         |
| Blankespoor Den Haag (Jaguar)           | Aankoop 1-10-2014  | 1         |
| Mango Mobility (e-Mobility)             | Aankoop 23-12-2014 | 9         |
|   |                    | <b>14</b> |

**Overnames 2014** De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2014 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

|  | <b>Reële waarde opgenomen<br/>bij de overname</b> |
|--|---|
| Materiële vaste activa                   | 1.466   |
| Vorraden                                 | 16.384  |
| Vorderingen                              | 728   |
| Kortlopende schulden                     | (3.352)   |
| Netto geïdentificeerde activa en passiva | 15.226  |
| Goodwill / afboeking vordering           | 1.084   |
| Badwill                                  | (1.414)   |
| Overnamesom                              | (14.896)  |
| Af: liquide middelen verkregen           | –   |
| <b>Netto kasstroom</b>                   | <b>(14.896)</b>                                   |

Inzake vier acquisities is badwill gerealiseerd, onder andere als gevolg van het feit dat de met betrekking tot die acquisities betreffende activa en passiva vanuit faillissement zijn verkregen. De prijs betaald aan de curator is lager dan de reële waarde van de verkregen activa en passiva. Bij de overname van de Koops Furness vestigingen is een deel van de activa (auto's) verkregen van de importeur en niet van de curator. Omdat deze transactie met de importeur contractueel is gekoppeld met de transactie met de curator, is deze als één PPA behandeld in de jaarrekening.

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteiten bedraagt vanaf het moment van de overname in 2014 € 136.000 negatief. Het resultaat voor belastingen en de omzet van de overgenomen activiteiten voor heel 2014 is niet bekend.

In 2013 werden de volgende activiteiten overgenomen of verkocht:

|   |                    | <b>Aantal vestigingen</b> |
|---|--------------------|---------------------------|
| Automobilbedrijf Theo Rood (Volkswagen) | Aankoop 28-2-2013  | 1                         |
| Autobedrijf de Dreu (Seat)              | Aankoop 28-2-2013  | 2                         |
| Bert Stemerding Automobielen (Mercedes) | Aankoop 31-10-2013 | 1                         |
| Fitis Auto B.V.                         | Verkoop 31-12-2013 | (1)                       |
|   |                    | <u>3</u>                  |

**Overnames 2013** De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2013 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

|  | <b>Reële waarde opgenomen<br/>bij de overname</b> |
|--|---|
| Materiële vaste activa                   | 1.929   |
| Vorraden                                 | 4.177   |
| Vorderingen                              | 1.580   |
| Voorzieningen                            | (250)   |
| Kortlopende schulden                     | (3.448)   |
| Netto geïdentificeerde activa en passiva | 3.988   |
| Goodwill                                 | 441   |
| Badwill                                  | (1.063)   |
| Overnamesom                              | 3.366   |
| Af: liquide middelen verkregen           | –   |
| <b>Netto kasstroom</b>                   | <b>3.366</b>                                      |

Inzake een tweetal in 2013 uitgevoerde acquisities is goodwill betaald, omdat het management van mening is dat met de verkregen ondernemingen in de toekomst rendementen gerealiseerd zullen worden die deze goodwill bedrijfseconomisch rechtvaardigen. Inzake een acquisitie is badwill gerealiseerd, mede als gevolg van het feit dat de verplichtingen aan kredietinstellingen zijn overgenomen onder aftrek van een discount.

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteiten bedraagt vanaf het moment van de overname in 2013 € 317.000 positief. Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteiten voor heel 2013 bedroeg € 141.000 positief.

**Desinvesteringen 2013** De met de desinvesteringen gemoeide activa en passiva en de daarvoor ontvangen bedragen zijn hieronder weergegeven.

|  | <b>Boekwaarde bij<br/>de verkoop</b> |
|--|--------------------------------------|
| Materiële vaste activa                   | 664                                  |
| Voorraden                                | 3.702                                |
| Vorderingen                              | 636                                  |
| Liquide middelen                         | 279                                  |
| Kortlopende schulden                     | (3.663)                              |
| Netto geïdentificeerde activa en passiva | 1.618                                |
| Verkoopopbrengsten                       | 2.068                                |
| <b>Resultaat bij verkoop</b>             | <b>450</b>                           |
| Af: liquide middelen                     | (279)                                |
| <b>Netto kasstroom</b>                   | <b>171</b>                           |

## 4 Netto omzet

|  | <b>2014</b>      | <b>2013</b> |
|--|------------------|-------------|
| Nieuwe personenauto's                      | <b>384.981</b>   | 421.531     |
| Nieuwe bedrijfswagens                      | <b>97.509</b>    | 91.560      |
| Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens | <b>279.322</b>   | 259.782     |
| Werkplaatsen                               | <b>78.629</b>    | 78.713      |
| Schadeherstel                              | <b>16.457</b>    | 16.226      |
| Magazijnen                                 | <b>102.372</b>   | 102.892     |
| Brandstoffen                               | <b>506</b>       | 681         |
| Leasing                                    | <b>67.844</b>    | 60.250      |
| Verhuur                                    | <b>21.363</b>    | 22.218      |
| Overige omzet                              | <b>2.506</b>     | 2.800       |
| <b>Bruto omzet totaal</b>                  | <b>1.051.489</b> | 1.056.653   |
| Eliminatie Intercompany/ Interne omzet     | <b>(153.190)</b> | (139.063)   |
| <b>Netto omzet</b>                         | <b>898.299</b>   | 917.590     |

## 5 Kostprijs van de omzet

|  | <b>2014</b>      | <b>2013</b> |
|--|------------------|-------------|
| Kosten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen    | <b>(688.335)</b> | (710.902)   |
| Kosten uitbesteed werk derden                    | <b>(5.023)</b>   | (5.942)     |
| Rentelasten financiering lease en verhuur        | <b>(4.766)</b>   | (4.084)     |
| Afschrijvingslasten auto's voor lease en verhuur | <b>(34.442)</b>  | (32.609)    |
| <b>Kostprijs van de omzet</b>                    | <b>(732.566)</b> | (753.537)   |



## 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 de Bovemij Verzekeringsgroep N.V. In 2014 en 2013 zijn hierin mede opgenomen de badwill inzake acquisities en ontvangen goodwill inzake de verkoop van dochterondernemingen, waarvoor wordt verwezen naar toelichting 3: Bedrijfscombinaties en desinvesteringen.

## 7 Personeelskosten (inclusief Stern Aandelenplan)

|                          | 2014             | 2013             |
|--------------------------|------------------|------------------|
| Salarissen               | (76.481)         | (75.495)         |
| Sociale lasten           | (12.844)         | (11.324)         |
| Pensioenlasten           | (7.665)          | (7.637)          |
| Reorganisatiekosten      | (2.637)          | (1.248)          |
| Overige personeelskosten | (7.365)          | (7.800)          |
| <b>Totaal</b>            | <b>(106.992)</b> | <b>(103.504)</b> |

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

| (in fte's)               | Gemiddeld    |              | Ultimo       |              |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                          | 2014         | 2013         | 2014         | 2013         |
| Stern Dealers            | 1.521        | 1.574        | 1.500        | 1.515        |
| Stern Financial Services | 130          | 135          | 131          | 129          |
| Stern Mobility Services  | 241          | 230          | 260          | 248          |
| Overige                  | 54           | 50           | 59           | 49           |
|                          | <b>1.946</b> | <b>1.989</b> | <b>1.950</b> | <b>1.941</b> |

**Op aandelen gebaseerde betalingen** In de Algemene Vergadering van 18 mei 2010 is het Stern Aandelenplan 2010 goedgekeurd met een looptijd van 5 jaren en 3 tranches. De belangrijkste voorwaarden voor het Stern Aandelenplan 2010 zijn:

- De deelnemer kan in de jaren 2010 tot en met 2013, voor eigen rekening, aandelen Stern Groep N.V. verwerven waaraan in het kader van het Stern Aandelenplan 2010 bepaalde rechten zijn verbonden ('Planaandelen');
- De deelnemer dient, drie jaar nadat hij Planaandelen heeft genomen, in dienst te zijn bij Stern Groep N.V. of een van haar dochtermaatschappijen. Indien aan deze voorwaarde wordt voldaan, ontvangt de deelnemer voor elk Planaandeel een (op)nieuw uit te geven aandeel Stern Groep N.V. om niet;
- Indien de winst per aandeel van Stern Groep N.V. minimaal de volgende vastgestelde niveaus heeft bereikt ontvangt de deelnemer de waarde van zijn op dat jaar betrekking hebbende Planaandelen bruto in contanten uitgekeerd, omgerekend tegen de dan geldende koers:
  - In 2010 genomen Planaandelen een winst per aandeel in 2012 van € 2,21
  - In 2011 genomen Planaandelen een winst per aandeel in 2013 van € 2,43
  - In 2013 genomen Planaandelen een winst per aandeel in 2014 van € 2,68
- Is de 'buy and build' strategie van Stern Groep N.V., drie jaar na de verkrijging van de Planaandelen, naar het oordeel van de Raad van Commissarissen naar tevredenheid uitgevoerd, dan ontvangt de deelnemer de waarde van zijn daarop betrekking hebbende Planaandelen bruto in contanten uitgekeerd, omgerekend tegen de dan geldende koers.

Indien de boven beschreven criteria niet zijn behaald, heeft de Raad van Commissarissen het recht te besluiten een nader te bepalen aantal deelnemers een nader te bepalen gedeelte van de aandelen om niet dan wel van de uitkering bruto in contanten toch toe te kennen. Deze criteria zijn in 2014 niet gerealiseerd, daarom zijn uitsluitend de zogenaamde blij aandelen toegekend in 2014.

De resultaten uit hoofde van in eigen-vermogensinstrumenten af te wikkelen, op aandelen gebaseerde betalingstransacties bedroegen in 2014 een last van € 333.000 (2013: € 103.000). Deze kosten zijn opgenomen onder de overige personeelskosten.

Het Stern Aandelenplan is in 2014 volledig afgewikkeld.

## 8 Overige bedrijfskosten

|                       | 2014            | 2013            |
|-----------------------|-----------------|-----------------|
| Algemene kosten       | (19.222)        | (19.100)        |
| Automatiseringskosten | (3.348)         | (3.007)         |
| Reorganisatiekosten   | (393)           | (274)           |
| Huisvestingskosten    | (21.414)        | (22.577)        |
| Verkoopkosten         | (5.111)         | (5.280)         |
| <b>Totaal</b>         | <b>(49.488)</b> | <b>(50.238)</b> |

In de algemene kosten zijn de accountantskosten opgenomen.  
De vergoeding voor de accountant is als volgt onder te verdelen:

|                                  | 2014         | 2013         |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| Controle van de jaarrekening     | (428)        | (428)        |
| Controle gerelateerde opdrachten | -            | (20)         |
| <b>Totaal</b>                    | <b>(428)</b> | <b>(448)</b> |

## 9 Resultaat geassocieerde deelnemingen

|                          | 2014       | 2013       |
|--------------------------|------------|------------|
| <b>Aandeel resultaat</b> | <b>213</b> | <b>107</b> |

## 10 Financiële baten en lasten

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Rentelasten rentedragende leningen                                   | (4.256)        | (4.645)        |
| Waardeveranderingen renteswaps welke als ineffectief zijn aangemerkt | 20             | 41             |
| <b>Totaal</b>  | <b>(4.236)</b> | <b>(4.604)</b> |

## 11 Winstbelasting

|   | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|
| Resultaat voor belastingen  | (273)          | 3.737          |
| Bij: Afboeking goodwill/ vordering  | 1.027          | –              |
| Af: Resultaat deelnemingen  | <u>(1.656)</u> | <u>(1.021)</u> |
| <b>Belastbaar bedrag</b>  | <b>(902)</b>   | 2.716          |
| Belasting   | 226            | (679)          |
| Bij: Belastingbate inzake waardering actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie | <u>3.669</u>   | <u>–</u>       |
| <b>Belastingen volgens de geconsolideerde winst-en-verliesrekening</b>                              | <b>3.895</b>   | <b>(679)</b>   |
| Effectieve belastingdruk (in % van het resultaat voor belastingen)                                  | <b>1.427%</b>  | 18,2%          |

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<br>vaste<br>activa | Materiële<br>vaste<br>activa | Voorziening<br>en<br>schulden | Compen-<br>sabele<br>verliezen | Totaal        |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| Saldo 1 januari 2013          | (82)                           | (2.450)                      | 2.439                         | 25.399                         | 25.306        |
| Belastingen in resultaat      | –                              | –                            | –                             | (679)                          | (679)         |
| Overige mutaties              | <u>–</u>                       | <u>150</u>                   | <u>(503)</u>                  | <u>–</u>                       | <u>(353)</u>  |
| Mutaties in boekjaar 2013     | –                              | 150                          | (503)                         | (679)                          | (1.032)       |
| Saldo 31 december 2013        | <u>(82)</u>                    | <u>(2.300)</u>               | <u>1.936</u>                  | <u>24.720</u>                  | <u>24.274</u> |
| Belastingen in resultaat      | –                              | –                            | –                             | 3.895                          | 3.895         |
| Overige mutaties              | <u>20.000</u>                  | <u>2.882</u>                 | <u>37</u>                     | <u>(22.444)</u>                | <u>475</u>    |
| Mutaties in boekjaar 2014     | 20.000                         | 2.882                        | 37                            | (18.549)                       | 4.370         |
| <b>Saldo 31 december 2014</b> | <b>19.918</b>                  | <b>582</b>                   | <b>1.973</b>                  | <b>6.171</b>                   | <b>28.644</b> |

Tot en met 2013 waren alle werkmaatschappijen van Stern Groep N.V. in een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting opgenomen. Op 18 december 2014 is de nieuwe vennootschap Stern Leasing N.V. opgericht. Deze vennootschap is niet gevoegd in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, maar is zelfstandig belastingplichtig. De leasecontracten van SternLease B.V. zijn op 31 december 2014 tegen de reële waarde aan de nieuwe vennootschap Stern Leasing N.V. overgedragen. Hiermee heeft de fiscale eenheid Stern Groep N.V. een fiscale boekwinst van € 80,0 miljoen gerealiseerd. Deze goodwill is door Stern Leasing N.V. gefinancierd door een rentedragende lening van Stern Groep N.V. (variabele rente, minimaal 4%). Over de minimale aflossingen per jaar zijn nog geen afspraken gemaakt. De in Stern Leasing N.V. geïdentificeerde fiscale goodwill wordt afgeschreven over een periode van 20 jaar. Voor dit tijdelijke verschil tussen commerciële en fiscale waardering is door Stern Leasing N.V. een actieve latente belastingvordering opgenomen tegen 25% van het verschil ofwel een latente vordering van € 20,0 miljoen.

Uit fiscale resultaatprojecties van de activiteiten van Stern Leasing N.V. blijkt dat het opnemen van deze latentie voor deze periode van 20 jaar op basis van IAS 12 gerechtvaardigd is.

Het totale compensabele verlies per 31 december 2014 bedraagt na verwerking van de verkoop van de leaseportefeuille nog € 24,6 miljoen (2013: € 114,0 miljoen). Deze is volledig gewaardeerd in de balans per 31 december 2014. De corresponderende actieve latentie bedraagt € 6,2 miljoen. Hierbij is rekening gehouden met de verwachte fiscale resultaten in de komende 9 jaar. Voor de realisatie van deze compensabele verliezen is naar verwachting geen taxplanning noodzakelijk.

Van de ultimo 2014 opgenomen actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft naar verwachting circa € 1,1 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar (2013: € 2,2 miljoen). Naast de mogelijkheid van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern Groep N.V. per 31 december 2014 tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva ter hoogte van € 9,8 miljoen positief (2013: € 2,4 miljoen negatief).

Deze verschillen zijn ultimo 2014 voor € 2,5 miljoen gewaardeerd en (gesaldeerd) opgenomen onder de actieve belastinglatentie (ultimo 2013: € 0,4 miljoen).

## 12 Resultaat per aandeel

Het resultaat 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.

Het verwaterde resultaat per aandeel is berekend door het resultaat na belastingen dat is toe te rekenen aan de houders van aandelen van de moedermaatschappij 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:

|  | <b>2014</b>      | <b>2013</b>      |
|--|------------------|------------------|
| Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V. | <b>3.622</b>     | 3.058            |
| Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen   | <b>5.659.809</b> | 5.650.609        |
| Bij: effect van verwatering als gevolg van het Stern Aandelenplan                        | <u>–</u>         | <u>23.205</u>    |
| Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bij volledige verwatering                   | <b>5.659.809</b> | <u>5.673.814</u> |
| Resultaat per aandeel op basis van resultaat na belastingen                              | <b>€ 0,64</b>    | € 0,54           |
| Resultaat per aandeel – verwaterd – na belastingen                                       | <b>€ 0,64</b>    | € 0,54           |

## 13 Immateriële vaste activa

|                                    | Goodwill      | Vergunningen | Totaal        |
|------------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Aanschaffingswaarde</b>         |               |              |               |
| Saldo 31 december 2012             | 34.219        | 4.101        | 38.320        |
| Verwerving                         | 441           | –            | 441           |
| Saldo 31 december 2013             | 34.660        | 4.101        | 38.761        |
| Verwerving                         | 1.084         | –            | 1.084         |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>      | <b>35.744</b> | <b>4.101</b> | <b>39.845</b> |
| <b>Cumulatieve afschrijvingen</b>  |               |              |               |
| Saldo 31 december 2012             | 5.583         | 2.621        | 8.204         |
| Afschrijvingen                     | –             | 274          | 274           |
| Saldo 31 december 2013             | 5.583         | 2.895        | 8.478         |
| Impairment                         | 1.027         | –            | 1.027         |
| Afschrijvingen                     | –             | 274          | 274           |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>      | <b>6.610</b>  | <b>3.169</b> | <b>9.779</b>  |
| <b>Boekwaarde 31 december 2014</b> | <b>29.134</b> | <b>932</b>   | <b>30.066</b> |
| Boekwaarde 31 december 2013        | 29.077        | 1.206        | 30.283        |

### Toetsing goodwill op bijzondere waardeverminderingen

Ten behoeve van de toetsing op bijzondere waardevermindering is goodwill, verworven door middel van bedrijfscombinaties, als volgt toegerekend aan de volgende individuele kasstroomgenererende eenheden, die tevens rapportagesegmenten vormen:

- de kasstroomgenererende eenheid Stern Dealers
- de kasstroomgenererende eenheid Stern Financial Services
- de kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Services

### Kasstroomgenererende eenheid Stern Dealers

De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Dealers 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 5 jaar. In deze periode is rekening gehouden met een gemiddelde groeivoet van de omzet van 4,6%. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 7,0% na belastingen (2013: 7,2% na belastingen). De kasstromen na de periode van 5 jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

### Kasstroomgenererende eenheid Stern Financial Services

De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Financial Services 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 5 jaar. De verdisconteringsvoet die is toegepast op de uitkeerbare dividenden is 11,9% (2013: 13,3%). De uitkeerbare dividenden na de periode van 5 jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

### Kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Services

De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Mobility Services 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 5 jaar. In deze periode is geen rekening gehouden met groei van de omzet. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 7,0% na belastingen. De kasstromen na de periode van 5 jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei. Bij het segment Stern Mobility Services heeft de impairment test, in verband met verlieslatende activiteiten, geleid tot het voorzichtigheids-halve afboeken van de volledige goodwill/vordering van € 1 miljoen van Mango Mobility Services.

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

|                         | Stern Dealers |        | Stern Financial Services |        | Overig |       | Totaal |        |
|-------------------------|---------------|--------|--------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|
|                         | 2014          | 2013   | 2014                     | 2013   | 2014   | 2013  | 2014   | 2013   |
| Boekwaarde goodwill     | 18.984        | 18.927 | 10.150                   | 10.150 | –      | –     | 29.134 | 29.077 |
| Boekwaarde vergunningen | –             | –      | –                        | –      | 932    | 1.206 | 932    | 1.206  |

Het verschil tussen de 'value in use' en de 'carrying value' van de kasstroomgenererende eenheid Stern Dealers bedraagt eind 2014 € 27,2 miljoen (2013: € 30,5 miljoen), voor de kasstroomgenererende eenheid Stern Financial Services is dit verschil € 16,3 miljoen (2013: € 17,2 miljoen).

De toetsing op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) geeft aan dat behoorlijke veranderingen in de daarbij gehanteerde uitgangspunten, voor de segmenten Stern Dealers en Stern Financial Services, niet zullen leiden tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill. De headroom bij het segment Stern Dealers zou nihil zijn bij een WACC van 7,36% (nu is gerekend met 7,0%). De headroom bij het segment Stern Dealers zou nihil zijn bij een daling van de jaarlijkse omzet Sales met 6,95% (nu is gerekend met een groei van 6,02% per jaar). De headroom bij het segment Stern Dealers zou nihil zijn bij een daling van de jaarlijkse omzet after-sales van 2,62% (nu is gerekend met een toename van 0,39% per jaar). Als de landelijke verkopen ook de komende jaren blijven steken op 425.000 voertuigen, betekent dit dat de headroom bij het segment Stern Dealers zou dalen tot € 16,4 miljoen.

Voor het segment Stern Financial Services zou de headroom nihil zijn bij een verdisconteringsvoet op de uitkeerbare dividenden van 16,8% (nu is gerekend met 11,9%).

**Belangrijkste uitgangspunten bij de berekening van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden Stern Dealers, Stern Financial Services en Stern Mobiliy Services** In het onderstaande worden de belangrijkste uitgangspunten uiteengezet van de door de Directie bepaalde kasstroomprojecties ten behoeve van de beoordeling van de 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 2014 en er is vastgesteld dat deze gehandhaafd kan worden. De resterende afschrijvingstermijn van de brandstofvergunningen met beperkte levensduur is maximaal 10 jaar.

## 14 Materiële vaste activa

|   | Bedrijfs-<br>gebouwen<br>en<br>-terreinen | Machines<br>en<br>installaties | Overige<br>vaste<br>bedrijfs-<br>middelen | Activa in<br>uitvoering | Subtotaal      | Auto's<br>voor<br>lease en<br>verhuur | Totaal<br>materiële<br>vaste<br>activa |
|---|---|--------------------------------|---|-------------------------|----------------|---------------------------------------|--|
| <b>Aanschaffingswaarde</b>                |   |                                |   |                         |                |                                       |  |
| Saldo 31 december 2012                    | 126.271                                   | 21.721                         | 18.497                                    | 6.209                   | 172.698        | 146.559                               | 319.257                                |
| Toevoeging u.h.v. acquisitie              | 1.016                                     | 110                            | 368                                       | –                       | 1.494          | 435                                   | 1.929                                  |
| Investerings/in gebruik                   | 8.128                                     | 2.698                          | 3.600                                     | (5.908)                 | 8.518          | 66.555                                | 75.073                                 |
| Desinvesteringen                          | (2.394)                                   | (1.080)                        | (3.164)                                   | –                       | (6.638)        | (53.678)                              | (60.316)                               |
| <b>Saldo 31 december 2013</b>             | <b>133.021</b>                            | <b>23.449</b>                  | <b>19.301</b>                             | <b>301</b>              | <b>176.072</b> | <b>159.871</b>                        | <b>335.943</b>                         |
| Toevoeging u.h.v. acquisitie              | –   | 304                            | 1.162                                     | –                       | 1.466          | –                                     | 1.466                                  |
| Investerings/in gebruik                   | 1.818                                     | 1.197                          | 2.586                                     | 709                     | 6.310          | 86.613                                | 92.923                                 |
| Desinvesteringen                          | (54)                                      | (41)                           | (1.706)                                   | –                       | (1.801)        | (63.618)                              | (65.419)                               |
| Herrubriceringen                          | (1.634)                                   | –                              | –   | –                       | (1.634)        | –                                     | (1.634)                                |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>             | <b>133.151</b>                            | <b>24.909</b>                  | <b>21.343</b>                             | <b>1.010</b>            | <b>180.413</b> | <b>182.866</b>                        | <b>363.279</b>                         |
| <b>Cumulatieve afschrijvingen</b>         |   |                                |   |                         |                |                                       |  |
| Saldo 31 december 2012                    | 19.928                                    | 13.639                         | 4.642                                     | –                       | 38.209         | 21.187                                | 59.396                                 |
| Afschrijvingen                            | 4.237                                     | 1.322                          | 3.116                                     | –                       | 8.675          | 32.609                                | 41.284                                 |
| Desinvesteringen                          | (1.026)                                   | (1.465)                        | (2.809)                                   | –                       | (5.300)        | (30.504)                              | (35.804)                               |
| <b>Saldo 31 december 2013</b>             | <b>23.139</b>                             | <b>13.496</b>                  | <b>4.949</b>                              | <b>–</b>                | <b>41.584</b>  | <b>23.292</b>                         | <b>64.876</b>                          |
| Afschrijvingen                            | 4.146                                     | 2.180                          | 3.102                                     | –                       | 9.428          | 34.442                                | 43.870                                 |
| Desinvesteringen                          | (45)                                      | (27)                           | (1.343)                                   | –                       | (1.415)        | (29.349)                              | (30.764)                               |
| Herrubriceringen                          | (639)                                     | –                              | –   | –                       | (639)          | –                                     | (639)                                  |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>             | <b>26.601</b>                             | <b>15.649</b>                  | <b>6.708</b>                              | <b>–</b>                | <b>48.958</b>  | <b>28.385</b>                         | <b>77.343</b>                          |
| <b>Boekwaarde 31 december 2014</b>        | <b>106.550</b>                            | <b>9.260</b>                   | <b>14.635</b>                             | <b>1.010</b>            | <b>131.455</b> | <b>154.481</b>                        | <b>285.936</b>                         |
| Boekwaarde 31 december 2013               | 109.882                                   | 9.953                          | 14.352                                    | 301                     | 134.488        | 136.579                               | 271.067                                |
| Geschatte economische levensduur in jaren | 20-30*                                    | 5-20                           | 3-10                                      |                         |                | 3-4                                   |  |

\* over bedrijfsterreinen in eigendom wordt niet afgeschreven

De afschrijving inzake de auto's voor lease en verhuur van € 34,4 miljoen (2013: € 32,6 miljoen) 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 € 47,4 miljoen (2013: € 43,0 miljoen);
- voor de periode 2016 tot en met 2019 € 67,1 miljoen (2013: € 64,0 miljoen);
- voor de periode na 2019 € 0,3 miljoen (2013 : € 0,2 miljoen);



## 15 Vastgoedbeleggingen

|   | 2014         | 2013         |
|---|--------------|--------------|
| Saldo 1 januari                                   | 4.453        | 4.611        |
| Bij: Overgeboekt vanuit de materiële vaste activa | 995          | –            |
| Af: Boekwaarde verkocht pand                      | (2.556)      | –            |
| Afschrijvingen                                    | (115)        | (158)        |
| <b>Saldo 31 december</b>                          | <b>2.777</b> | <b>4.453</b> |

De vastgoedbeleggingen zijn onroerende zaken die worden aangehouden om huuropbrengsten, waarde-stijgingen of beiden te realiseren. De geschatte economische levensduur is 30 jaar, rekening houdend met een restwaarde. De in 2014 genoten huuropbrengsten bedroegen € 394.000 (2013: € 380.000).

## 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 ultimo 2014 de volgende belangen, die alle gevestigd zijn in Purmerend:

| Coöperatie  | Aandeel Stern Groep N.V. |      |
|---|--------------------------|------|
|   | 2014                     | 2013 |
| 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 V U.A.                | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners VII U.A.              | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners IX U.A.               | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XII U.A.              | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XIV U.A.              | 20%                      | 20%  |
| Coöperatie AZ Autolease U.A.                        | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XVIII U.A.            | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XXIV U.A.             | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XXV U.A.              | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XXVIII U.A.           | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XXXII U.A.            | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XXXIII U.A.           | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XXXIV U.A.            | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XLII U.A.             | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Contractpartners XLIX 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 Contractpartners XLVIII U.A.           | 20%                      | 20%  |
| Coöperatieve Vereniging Internal Fleet Service U.A. | 20%                      | 0%   |
| Coöperatieve Contractpartners XIX U.A.              | 20%                      | 0%   |
| Coöperatieve Contractpartners XLV U.A.              | 20%                      | 0%   |

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

|   | 2014           | 2013           |
|---|----------------|----------------|
| <b>Aandeel in de balans van de geassocieerde deelnemingen</b>                   |                |                |
| Vaste activa  | 3.480          | 3.921          |
| Vlottende activa  | 720            | 1.127          |
| Kortlopende verplichtingen  | (341)          | (357)          |
| Langlopende verplichtingen  | <u>(3.185)</u> | <u>(4.032)</u> |
| <b>Eigen vermogen (en boekwaarde van de investering)<br/>per 31 december</b>    | <b>674</b>     | <b>659</b>     |
| <b>Aandeel in de opbrengsten en resultaat van de geassocieerde deelnemingen</b> |                |                |
| Opbrengsten   | 2.454          | 2.272          |
| Resultaat   | <u>213</u>     | <u>107</u>     |

## 17 Overige financiële activa

|   | 2014          | 2013          |
|---|---------------|---------------|
| Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%) | 262           | 158           |
| Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.(5,03%)  | 10.732        | 9.698         |
| Overige                                       | <u>167</u>    | <u>167</u>    |
| <b>Totaal</b>                                 | <b>11.161</b> | <b>10.023</b> |

Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt gewaardeerd op basis van een door PwC consulting uitgevoerde waardering van aandelen in 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-multiple benadering (Price/Earnings multiple) op basis van vergelijkbaar geachte Europese beursvennootschappen.

## 18 Voorraden

|  | 2014           | 2013           |
|--|----------------|----------------|
| Nieuwe personenauto's en bedrijfswagens    | 115.439        | 86.807         |
| Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens | 41.886         | 44.495         |
| Onderdelen                                 | 11.295         | 11.251         |
| Overige                                    | <u>2.044</u>   | <u>608</u>     |
| <b>Totaal</b>                              | <b>170.664</b> | <b>143.161</b> |

Ultimo 2014 bedraagt de voorziening op de voorraden € 4,6 miljoen (2013: € 4,7 miljoen). In 2014 is de voorziening op de voorraden per saldo met € 0,1 miljoen afgenomen (2013: € 2,6 miljoen afname). Deze mutatie is opgenomen onder de kostprijs van de omzet.

## 19 Handelsvorderingen

Voor de voorwaarden en informatie met betrekking tot de verbonden partijen wordt verwezen naar toelichting 33.

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:

### Ouderdomslijst handelsvorderingen

|                  | Niet<br>vervallen | Dagen |       |       |        |         |       | Boek-<br>waarde |
|------------------|-------------------|-------|-------|-------|--------|---------|-------|-----------------|
|                  |                   | < 30  | 31-60 | 61-90 | 91-180 | 181-365 | > 365 |                 |
| 31 december 2014 | 22.804            | 7.280 | 1.569 | 276   | 191    | 103     | 196   | 32.419          |
| 31 december 2013 | 20.814            | 6.766 | 2.101 | 430   | 282    | 83      | 210   | 30.686          |

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

|  | 2014         | 2013         |
|--|--------------|--------------|
| Saldo 1 januari                                    | 1.276        | 1.769        |
| Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening  | 527          | 745          |
| Vrijval ten gunste van de winst-en-verliesrekening | (272)        | (287)        |
| Onttrekking / benutting in boekjaar                | <u>(582)</u> | <u>(951)</u> |
| <b>Saldo 31 december</b>                           | <b>949</b>   | <b>1.276</b> |

## 20 Overlopende activa

De hieronder opgenomen posten hebben een looptijd van maximaal 1 jaar.

## 21 Liquide middelen

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking van Stern Groep N.V. en betreffen kasgeld en banktegoeden.

Over banktegoeden wordt rente vergoed tegen variabele rentes die gebaseerd zijn op de dagelijkse rentepercentages.

## 22 Eigen vermogen

Voor de mutatie in het eigen vermogen wordt verwezen naar het mutatieoverzicht in toelichting 4 van de vennootschappelijke jaarrekening.

**Geplaatst kapitaal** Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen à € 0,10. Het geplaatst kapitaal bedraagt € 592.500 (2013: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2013: 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 (saldo ultimo 2014 € 2,8 miljoen en ultimo 2013: € 1,8 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedraagt ultimo 2014 € 1,7 miljoen negatief (ultimo 2013 € 1,3 miljoen negatief) en bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-waardemutaties van de financiële instrumenten waar kasstroom hedge accounting voor wordt toegepast.

**Overige reserves** De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen zijn in mindering gebracht op de overige reserves. Ultimo 2014 heeft Stern Groep N.V. 255.260 eigen aandelen in bezit (ultimo 2013: 535.000 aandelen).

## 23 Rentedragende leningen

|                                       | Effectief<br>rente-<br>percentage | Vervaldatum | 2014           | 2013           |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------|----------------|----------------|
| <b>Kortlopend</b>                     |                                   |             |                |                |
| Hypothecaire leningen                 | 2,00%                             | 2015        | 3.053          | 7.928          |
| Financiering gebruikte personenauto's | 1,57%                             | 2015        | 45.225         | 39.294         |
| Financiering verhuurvloot             | 2,17%                             | 2015        | 29.807         | –              |
| Overige financieringen                | 3,00%                             | 2015        | 75             | –              |
| Kredietinstellingen                   |                                   |             | –              | 104.311        |
| Financiering leaseauto's              |                                   |             | –              | 90.267         |
| <b>Totaal 31 december</b>             |                                   |             | <b>78.160</b>  | <b>241.800</b> |
| <b>Langlopend</b>                     |                                   |             |                |                |
| Hypothecaire leningen                 | 2,00%                             | 2016/2029   | 38.115         | 36.782         |
| Kredietinstellingen                   | 2,28%                             | 2016        | 70.274         | –              |
| Financiering leaseauto's              | 2,38%                             | 2017        | 106.009        | –              |
| <b>Totaal 31 december</b>             |                                   |             | <b>214.398</b> | <b>36.782</b>  |

**Hypothecaire leningen** De hypothecaire leningen, opgenomen onder rentedragende leningen, hebben een gewogen gemiddelde rentevoet van 2,00% (2013: 2,11%). Tot zekerheid van de leningen zijn hypotheek gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 81,9 miljoen (2013: € 86 miljoen). Een bedrag van € 37,1 miljoen heeft een rentepercentage gebaseerd op 1 tot 3 maands Euribor (2013: € 40,3 miljoen). Van het saldo ultimo 2014 heeft € 6 miljoen een looptijd van meer dan 5 jaar (2013: € 7 miljoen).

**Financiering gebruikte personenauto's** Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van gebruikte personenwagens ter grootte van € 58,0 miljoen (2013: € 53,6 miljoen), waarvan ultimo 2014 voor € 45,2 miljoen gebruikt werd gemaakt (2013: € 39,3 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteiten 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 2015 opnieuw wordt verlengd.

**Financiering verhuurvloot** Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is per 30 juni 2014 een kredietfaciliteit ter grootte van € 35,0 miljoen ter beschikking gesteld voor de financiering van de verhuurvloot van SternRent, waarvan ultimo 2014 voor € 29,8 miljoen gebruikt werd gemaakt. Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteiten 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 2015 wordt verlengd.

Per 31 december 2013 was de verhuurvloot gefinancierd bij de kredietinstellingen (zie hieronder) binnen de faciliteit ten behoeve van de retail activiteiten.

**Kredietinstellingen en financiering leaseauto's** Stern Groep N.V. is in juni 2014 met de kredietinstellingen overeengekomen de bestaande gecommiteerde faciliteiten ten behoeve van de retail- en leaseactiviteiten te verlengen.

Stern Groep N.V. heeft ultimo 2014 financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 85 miljoen ten behoeve van retail activiteiten (2013: € 110 miljoen), waarvan ultimo 2014 voor € 70,2 miljoen gebruik werd gemaakt (2013: € 104,3 miljoen). Hiervoor zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de handelsvorderingen, voorraad nieuwe personenauto's, bedrijfswagens en de bedrijfsinventaris. De faciliteit loopt tot en met 30 juni 2016 en de rente is gebaseerd op 3-maand Euribor met een opslag.

Stern Groep N.V. heeft ultimo 2014 financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 115 miljoen ten behoeve van lease activiteiten (2013: € 95 miljoen), waarvan ultimo 2014 voor € 106,0 miljoen gebruik werd gemaakt (ultimo 2013: € 90,3 miljoen). Hiervoor zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de gehele autolease-portefeuille en de rechten uit hoofde van de afgesloten leaseovereenkomsten voor zover niet aan andere banken verstrekt (zie hierna). De faciliteit loopt tot en met 30 juni 2017 en de rente is gebaseerd op 3-maand Euribor met een opslag.

**Bankconvenanten** Inzake de faciliteiten met de kredietinstellingen (de hierboven genoemde € 85 miljoen en € 115 miljoen) zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's. De afgesproken ratio's hebben betrekking op een minimum garantievermogen, een minimale solvabiliteit en een 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 2014 is € 111,4 miljoen (2013: € 109,2 miljoen).

De solvabiliteit wordt berekend op basis van het gecorrigeerd eigen vermogen (exclusief goodwill). In de bankconvenanten is een norm-solvabiliteit 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 2014 12,5%, van de verhuuractiviteiten 20% en voor de overige activiteiten resteert een solvabiliteit van 25,1% (minimum is 25%). Bij deze berekening is het balans-totaal ultimo 2014 verlaagd met de in 2014 doorgevoerde presentatiewijziging van de vooruitbetalingen van klanten (zie toelichting op [pagina 76](#) van dit rapport).

In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 2,25 per 31 december 2014 die oploopt tot 2,50 per 30 september 2015, 2,75 per 31 december 2015 en 3,0 per 30 juni 2016. Dit betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend op basis van EBITDA en de Interest lasten in de afgelopen 12 maanden. Oorspronkelijk was de minimaal afgesproken ICR met ingang van 30 september 2014 vastgesteld op 2,75. In overleg met de banken is dit minimum aangepast naar de genoemde 2,25, deze wijziging is eind november 2014 in een amendement letter vastgelegd. Mede gezien deze nieuwe afspraken gaat Stern ervan uit het aankomende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. Het voldoen aan de convenanten onder meer per medio 2015, hangt mede af van het behalen van de EBITDA conform de begroting 2015 en de omvang van het werkkapitaal.

De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten, waarbij in 2014 de reorganisatielasten tot een bedrag van € 2,5 miljoen buiten de berekening mogen worden gehouden. De ICR bedraagt eind 2014: 2,45 (minimum 2,25).

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.

Ten aanzien van dividenduitkeringen zijn door de kredietinstellingen voorwaarden gesteld. Tot en met 31 maart 2016 mag geen dividend worden uitgekeerd en de dividendbetalingen bedragen maximaal 40% van de nettowinst van het boekjaar.

Gedurende 2014 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

De onderstaande tabel is een overzicht van de vervaldata van de financiële verplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2014, op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen van interest en aflossingen, zonder rekening te houden met daarvoor afgesloten dekkingstransacties (zie toelichting 31).

|                                       | Boekwaarde<br>ultimo jaar | binnen<br>12 maanden | 1 tot<br>5 jaar | > 5 jaar     |
|---------------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| <b>Ultimo 2014</b>                    |                           |                      |                 |              |
| Hypothecaire leningen                 | 41.168                    | 3.844                | 33.451          | 6.357        |
| Financiering gebruikte personenauto's | 45.225                    | 45.933               | –               | –            |
| Financiering verhuurvloot             | 29.807                    | 30.454               | –               | –            |
| Kredietinstellingen                   | 70.274                    | 1.599                | 71.072          | –            |
| Financiering leaseauto's              | 106.009                   | 2.519                | 109.787         | –            |
| Derivaten                             | 2.381                     | 108                  | 2.121           | –            |
| Overige financieringen                | 75                        | 77                   | –               | –            |
|                                       | <b>294.939</b>            | <b>84.534</b>        | <b>216.431</b>  | <b>6.357</b> |
| <b>Ultimo 2013</b>                    |                           |                      |                 |              |
| Hypothecaire leningen                 | 44.710                    | 8.807                | 31.118          | 7.499        |
| Financiering gebruikte personenauto's | 39.294                    | 39.909               | –               | –            |
| Kredietinstellingen                   | 194.578                   | 199.508              | –               | –            |
| Derivaten                             | 1.852                     | 6                    | 1.846           | –            |
|                                       | 280.434                   | 248.229              | 32.964          | 7.499        |

## 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. Met name 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 ultimo 2014 102,8% bedraagt (ultimo 2013: 103,8%). Eind 2013 is het herstelplan van PMT afgerond. De dekkingsgraad was 103,8% op 31 december 2013, een fractie lager dan de vereiste 104,2%. PMT heeft daarom het pensioen moeten korten.

## 25 Voorzieningen

|                                  | Jubileum     | Garantie   | Reorganisatie | Totaal       |
|----------------------------------|--------------|------------|---------------|--------------|
| Saldo 31 december 2012           | 1.285        | 530        | 1.349         | 3.164        |
| Toevoeging u.h.v. acquisities    | –            | –          | 250           | 250          |
| Aanwending                       | (80)         | (1.375)    | (710)         | (2.165)      |
| Dotatie winst-en-verliesrekening | 13           | 1.427      | –             | 1.440        |
| Saldo 31 december 2013           | 1.218        | 582        | 889           | 2.689        |
| Aanwending                       | (102)        | (1.678)    | (800)         | (2.580)      |
| Dotatie winst-en-verliesrekening | 59           | 1.688      | 315           | 2.062        |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>    | <b>1.175</b> | <b>592</b> | <b>404</b>    | <b>2.171</b> |
| Kortlopende deel                 | 130          | 474        | 404           | 1.008        |
| Langlopende deel                 | 1.045        | 118        | –             | 1.163        |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>    | <b>1.175</b> | <b>592</b> | <b>404</b>    | <b>2.171</b> |

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. Ultimo 2014 is gerekend met een disconteringsvoet van 5% (2013: 5%).

**Jubileumvoorziening** Dit betreft de geschatte kosten inzake uitkeringen ter gelegenheid van jubilea van personeel, rekening houdend met sterftekansen, uitdiensttreding en salarisontwikkelingen gedurende de tijd tot aan het betreffende jubileum. Bij de bepaling van deze voorziening is de vereenvoudigde methode toegepast zoals bedoeld in IAS 19.154.

**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. Terzake van garantie op personen-auto'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 hadden voor € 0,4 miljoen (2013: € 0,9 miljoen) betrekking op kosten in verband met het sluiten van locaties of beëindigen van activiteiten.



## 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 instrumenten van Stern Groep N.V., inclusief activa en passiva die zijn gerubriceerd als aangehouden voor verkoop:

|   | Boekwaarde |         | Reële waarde |         |
|---|------------|---------|--------------|---------|
|   | 2014       | 2013    | 2014         | 2013    |
| <b>Financiële activa</b>                      |            |         |              |         |
| Geldmiddelen                                  | 1.636      | 683     | 1.636        | 683     |
| Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%) | 262        | 158     | 262          | 158     |
| Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.         | 10.732     | 9.698   | 10.732       | 9.698   |
| Overige                                       | 167        | 167     | 167          | 167     |
| <b>Financiële verplichtingen</b>              |            |         |              |         |
| Hypothecaire leningen                         | 41.168     | 44.710  | 41.168       | 44.710  |
| Financiering gebruikte personenwagens         | 45.225     | 39.294  | 45.225       | 39.294  |
| Financiering verhuurvloot                     | 29.807     | –       | 29.807       | –       |
| Kredietinstellingen                           | 70.274     | 104.311 | 70.274       | 104.311 |
| Financiering leaseauto's                      | 106.009    | 90.267  | 106.009      | 90.267  |
| Derivaten                                     | 2.381      | 1.852   | 2.381        | 1.852   |
| Overige financieringen                        | 75         | –       | 75           | –       |

De investeringen in deelnemingen waarin het belang van Stern Groep N.V. minder is dan 20% worden op reële waarde gewaardeerd. Deze is bepaald op dezelfde wijze als de waardering van de geassocieerde deelnemingen (namelijk tegen de equity methode). Het management is van mening dat deze waardering de reële waarde van deze investeringen benadert.

De reële waarde van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. is gebaseerd op basis van een extern waarderingsrapport per 31 december van het voorgaande jaar, rekening houdend met bijzondere ontwikkelingen in het huidige boekjaar. De reële waarde van de leningen onder de overige financiële activa is berekend onder toepassing van de markttrente. De reële waarde van de derivaten en opgenomen leningen is berekend door het contant maken van de verwachte toekomstige kasstromen tegen de geldende markttarieven. De financiering vindt grotendeels plaats op basis van een korte termijn rente zodat de boekwaarde de reële waarde van de financiële verplichtingen benadert.

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

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

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

|                                 | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 | Totaal  |
|---------------------------------|----------|----------|----------|---------|
| <b>Ultimo 2014</b>              |          |          |          |         |
| Overige financiële vaste activa | –        | –        | 11.161   | 11.161  |
| Derivaten                       | –        | (2.381)  | –        | (2.381) |
| <b>Ultimo 2013</b>              |          |          |          |         |
| Overige financiële vaste activa | –        | –        | 10.023   | 10.023  |
| Derivaten                       | –        | (1.852)  | –        | (1.852) |

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

| Niveau 3  | 2014          | 2013          |
|---|---------------|---------------|
| Saldo 1 januari                                 | 10.023        | 9.203         |
| Reclassificatie overige financiële vaste activa | –             | 167           |
| Resultaat boekjaar deelnemingen                 | 104           | 13            |
| Herwaardering                                   | 1.034         | 640           |
| <b>Saldo 31 december</b>                        | <b>11.161</b> | <b>10.023</b> |

## 27 Crediteuren

Onder deze post zijn mede opgenomen de door autofabrikanten ter beschikking gestelde kredietfaciliteiten in het kader van de uitvoering van de onderliggende dealerstamcontracten. 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 en nationale interbancaire tarieven met een opslag.

## 28 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De onder deze post begrepen te betalen loonheffingen bedraagt ultimo 2014 € 2,7 miljoen (2013: € 2,1 miljoen) en de te betalen omzetbelasting is ultimo 2014 nihil (2013: € 3,6 miljoen).

## 29 Overlopende passiva

Overige schulden en overlopende passiva is inclusief € 5,1 miljoen aan personeelsbeloningen (2013: € 5,5 miljoen). Tevens is hieronder opgenomen het kortlopende deel van de vooruitontvangen bedragen uit lease en verhuur van € 0,2 miljoen (2013: € 0,3 miljoen).

## 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 bijzondere waardeverminderingen en overboekingen tussen bankrekeningen 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:

|                                       | 2014           | 2013           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Verplichtingen met variabele rente    | 97.558         | 166.332        |
| Verplichtingen met vaste rente        | 195.000        | 112.250        |
|                                       | <b>292.558</b> | <b>278.582</b> |
| <b>Verplichtingen met vaste rente</b> |                |                |
| Gewogen gemiddelde rentevoet (%)      | 2,9            | 3,3            |
| Gewogen gemiddelde looptijd (jaren)   | 2,0            | 3,0            |

De rentepercentages voor de financiële verplichtingen zijn voornamelijk gebaseerd op Euribor (toelichting 23). Per 31 december 2014 heeft Stern Groep een aantal contracten voor renteswaps uitstaan voor een totaalbedrag van € 195,0 miljoen (2013: € 112,3 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 24 maanden (2013: 32 maanden), met een gewogen gemiddeld renteniveau, inclusief de opslag van de betreffende verplichting, van 2,9% (2013: 3,3%).

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 lease- en verhuurovereenkomsten (renteontvangsten) en de rentebetalingen op de corresponderende autolease-financiering is ingedekt door middel van renteswaps. Na eerste verwerking worden deze instrumenten tegen marktwaarde (ultimo 2014 bedroeg deze € 2,4 miljoen negatief en ultimo 2013 € 1,9 miljoen negatief) gewaardeerd. Uit het navolgende overzicht blijkt de boekwaarde van de renteswaps ultimo 2014 waarop hedge accounting wordt toegepast.

| Inzake                    | 2014            |                |                | 2013            |            |             |
|---------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|------------|-------------|
|                           | Nominale waarde | Boekwaarde     | Marktwaarde    | Nominale waarde | Boekwaarde | Marktwaarde |
| Onroerend goed            | 30.000          | (898)          | (898)          | 30.000          | (952)      | (952)       |
| Werkkapitaal              | 75.000          | (260)          | (260)          | -               | -          | -           |
| Leaseovereenkomsten       | 75.000          | (773)          | (773)          | 67.250          | (422)      | (422)       |
| Voorraadfinanciering      | 15.000          | (450)          | (450)          | 15.000          | (478)      | (478)       |
| <b>Totaal 31 december</b> | <b>195.000</b>  | <b>(2.381)</b> | <b>(2.381)</b> | 112.250         | (1.852)    | (1.852)     |

De marktwaarde van de renteswaps is bepaald op de vervangingswaarde op basis van de marktrente per 31 december 2014 respectievelijk 2013. Op deze afdekkingen wordt kasstroom hedge accounting toegepast. De afdekkingen van de toekomstige kasstromen is beoordeeld als effectief en een niet-gerealiseerd negatief resultaat van € 0,4 miljoen (2013: € 1,9 miljoen negatief) met een uitgestelde belastingpost van € 0,1 miljoen (2013 € 0,4 miljoen) betreffende het afdekkingsinstrument, is in 2014 respectievelijk 2013 gemuteerd in het eigen vermogen. Het ineffektieve gedeelte van de swaps bedraagt een bate in 2014 van € 20.000 (2013: € 41.000, baten) en is onder de financiële baten en lasten in de winst-en-verliesrekening verantwoord. In de Swap overeenkomsten zijn geen bepalingen opgenomen inzake het stellen van zekerheden in geval van een negatieve waarde van de contracten (margin verplichting).

Naast de hier 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 ultimo 2014 € 384.000 negatief (2013: € 450.000 negatief). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende 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 de winst 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<br>in basispunten | Effect op resultaat<br>voor belasting | Effect op eigen<br>vermogen |
|----------------------|--|---------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Boekjaar 2014</b> | <b>+100</b>                                | <b>(976)</b>                          | <b>2.071</b>                |
|                      | <b>-100</b>                                | <b>976</b>                            | <b>(2.071)</b>              |
| Boekjaar 2013        | +100                                       | (1.663)                               | 1.278                       |
|                      | -100                                       | 1.663                                 | (1.278)                     |

**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 2014 en 2013 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 gebeurtenissen en verplichtingen

**Langlopende huurverplichtingen** Door Stern Groep N.V. zijn langlopende huurovereenkomsten met derden afgesloten voor periodes van één tot vijftien jaar. Op grond van deze overeenkomsten is in 2015 een vergoeding van € 15,4 miljoen verschuldigd. Voor de periode 2016 tot en met 2019 is € 45,0 miljoen verschuldigd en voor de periode na 2019 bedraagt de verplichting € 30,1 miljoen.

**Economische voorraadpositie** Stern Groep N.V. heeft per balansdatum terugkoopverplichtingen voor 966 auto's uitstaan, ten bedrage van € 12,6 miljoen (2013: 713 auto's en € 11,2 miljoen). Deze verplichtingen vervallen binnen twee jaar. Uit hoofde van geschatte verliezen op terugkoopverplichtingen en de afwikkeling daarvan is een bedrag van € 0,5 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden (2013: € 0,4 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 ultimo 2014 € 40,3 miljoen (2013: € 21,2 miljoen).

## 33 Informatie over verbonden partijen

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van Dubbel M B.V. ([www.dubbelm.nl](http://www.dubbelm.nl)). Door Stern Groep N.V. worden kantoormeubilair en daaraan gerelateerde diensten ingekocht van Dubbel M B.V. De gezamenlijke waarde van de afgenomen producten en diensten beliep € 0,5 miljoen in 2014, dit is 39,6% van de totale omzet van Dubbel M B.V. in 2014 (2013: € 0,7 miljoen).

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van IC-Groep B.V. (middellijk belang van 33,7%, [www.ic-groep.nl](http://www.ic-groep.nl)). Door Stern Groep N.V. worden promotiemateriaal en daaraan gerelateerde producten en diensten ingekocht van IC-Groep B.V. De gezamenlijke waarde van de afgenomen producten en diensten beliep € 0,5 miljoen in 2014, dit is 19,7% van de totale omzet van IC-Groep B.V. in 2014 (2013: € 0,8 miljoen).

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 2014 bedraagt € 149.000 (2013: € 147.000).

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. ([www.bovemij.nl](http://www.bovemij.nl)). Stern Groep N.V. heeft sinds 2010 een belang van 5,03% in Bovemij Verzekeringsgroep N.V.

ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van Mango Mobility B.V. Door Stern Groep N.V. zijn op 23 december 2014 de activa en een deel van de passiva van Mango Mobility B.V. gekocht. Voorafgaande aan de acquisitie is een bedrag van € 1,0 miljoen als lening verstrekt. Inzake deze acquisitie is door Stern Groep N.V. een goodwill geïdentificeerd van € 1,0 miljoen, deze is verantwoord in het segment Stern Mobility Services B.V. Voorzichtigheidshalve is de goodwill/vordering ultimo 2014 volledig afgewaardeerd.

Stern Facilitair is een marktconform huurcontract aangegaan voor € 110.000 per jaar voor de periode 15 november 2014 tot en met 14 november 2019 ten behoeve van Mango Mobility die aldaar reeds gevestigd was. Merel Vastgoed B.V. (eigendom van ir. H.H. van der Kwast), eigenaar van het pand, heeft dit pand op 17 november 2014 verkocht aan derden.

Door Stern Groep N.V. is medio 2014 een lening van € 0,1 miljoen verstrekt aan Coöperatieve Contractpartners LIV U.A., een aan ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V. gelieerde entiteit. Deze lening is begin december 2014 volledig afgelost.

Door Stern Groep N.V. is in 2014 voor € 4,8 miljoen (2013: € 4 miljoen) omzet met geassocieerde deelnemingen (toelichting 16) gerealiseerd. Het betreft voornamelijk de levering van auto's. De schuld per 31 december 2014 van Stern Groep N.V. aan de geassocieerde deelnemingen bedroeg nihil (2013: nihil).

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

## 34 Beloning en honorering Directie en Raad van Commissarissen

Het inkomen van de leden van de Directie bestaat uit een vast bruto jaarsalaris met een pensioenbijdrage, aangevuld met een variabel deel (behoudens voor de bonussen in aandelen) van een derde deel van het vaste bruto jaarsalaris, indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan.

### Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)

|                        | Periodiek<br>betaalbare<br>beloningen | Winst-<br>delingen<br>en bonus-<br>betalingen | Bonussen in<br>aandelen | Eenmalige<br>betalingen | Pensioenen     | Totaal           |
|------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------|-------------------------|----------------|------------------|
| <b>Jaar 2014</b>       |                                       |   |                         |                         |                |                  |
| ir. H.H. van der Kwast | 447.720                               | 75.000  | 184.025                 | –                       | 82.662         | 789.407          |
| G.P. ten Brink         | 264.240                               | 45.000  | 118.285                 | –                       | 36.781         | 464.306          |
| <b>Totaal</b>          | <b>711.960</b>                        | <b>120.000</b>                                | <b>302.310</b>          | <b>–</b>                | <b>119.443</b> | <b>1.253.713</b> |
| <b>Jaar 2013</b>       |                                       |   |                         |                         |                |                  |
| ir. H.H. van der Kwast | 414.720                               | –   | 118.566                 | 16.000                  | 83.109         | 632.395          |
| G.P. ten Brink         | 246.240                               | –   | 72.954                  | –                       | 36.583         | 355.777          |
| <b>Totaal</b>          | <b>660.960</b>                        | <b>–</b>                                      | <b>191.520</b>          | <b>16.000</b>           | <b>119.692</b> | <b>988.172</b>   |

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2014 zijn voor 50% afhankelijk van financiële criteria en voor 50% afhankelijk van niet-financiële criteria:

- Het conform begroting 2014 realiseren van omzet, nettowinst en cashflow
- Het succesvol uitvoeren van de strategie en reorganisaties
- Het realiseren van afspraken op het gebied van risicomanagement en energie- en afvalmanagement

De doelstellingen met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen over boekjaar 2013 zijn gedeeltelijk behaald.

De ten laste van het resultaat 2014 gereserveerde kosten inzake het Stern Aandelenplan 2010 bedroegen voor de heer ir. H.H. van der Kwast € 46.649 (2013: € 26.934) en voor de heer G.P. ten Brink € 30.863 (2013: € 17.304).

### Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)

|                           | Periodiek<br>betaalbare<br>beloningen | Beloningen<br>Audit<br>Committee | Totaal 2014    | Totaal 2013    |
|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------|
| drs. J.B. Wolters         | –                                     | –                                | –              | 16.000         |
| D.R. Goeminne             | 40.000                                | 10.000                           | 50.000         | 46.000         |
| A. Nühn (tot 15 mei 2014) | 12.000                                | –                                | 12.000         | 32.000         |
| mr. M.E.P. Sanders        | 32.000                                | 10.000                           | 42.000         | 38.000         |
| A.Roggeveen               | 32.000                                | –                                | 32.000         | 32.000         |
| <b>Totaal</b>             | <b>116.000</b>                        | <b>20.000</b>                    | <b>136.000</b> | <b>164.000</b> |

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 anders dan in het kader van het onder toelichting 7 beschreven Stern Aandelenplan.

## Aandelenbezit Directie

|  | <b>2014</b>             | <b>2013</b>      |
|--|-------------------------|------------------|
| ir H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.) | <b>1.053.895</b>        | 1.000.000        |
| G.P. ten Brink                                     | <u><b>14.000</b></u>    | <u>14.000</u>    |
| <b>Totaal 31 december</b>                          | <u><b>1.067.895</b></u> | <u>1.014.000</u> |

De commissarissen bezaten zowel ultimo 2014 als ultimo 2013 geen aandelen Stern Groep N.V.

## 35 Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2014.



(bedragen x € 1.000)

## Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2014

|   | 2014                | 2013                |
|---|---------------------|---------------------|
| Resultaat deelnemingen                  | 8.413               | 3.513               |
| Overige baten en lasten, na belastingen | <u>(4.791)</u>      | <u>(455)</u>        |
| <b>Resultaat na belastingen</b>         | <b><u>3.622</u></b> | <b><u>3.058</u></b> |

(bedragen x € 1.000)

## Vennootschappelijke balans per 31 december 2014

|  | Toelichting | 31 december 2014 | 31 december 2013 |
|--|-------------|------------------|------------------|
| <b>Vaste activa</b>                          |             |                  |                  |
| <b>Materiële vaste activa</b>                | 2           |                  |                  |
| Overige vaste bedrijfsmiddelen               |             | 27               | 26               |
| <b>Financiële vaste activa</b>               | 3           |                  |                  |
| Deelnemingen in groepsmaatschappijen         |             | 160.426          | 152.013          |
| Overige deelnemingen                         |             | 149              | 149              |
|  |             | <u>160.575</u>   | <u>152.162</u>   |
| <b>Vaste activa</b>                          |             | <b>160.602</b>   | <b>152.188</b>   |
| <b>Vorderingen</b>                           |             |                  |                  |
| Handelsdebiteuren                            |             | –                | 5                |
| Vordering op groepsmaatschappijen            |             | –                | 230              |
| Overlopende activa                           |             | 27               | 48               |
|  |             | <u>27</u>        | <u>283</u>       |
| <b>Liquide middelen</b>                      |             | <b>8</b>         | <b>5</b>         |
| <b>Vlottende activa</b>                      |             | <b>35</b>        | <b>288</b>       |
| <b>Totaal activa</b>                         |             | <b>160.637</b>   | <b>152.476</b>   |
| <b>Eigen vermogen</b>                        | 4           |                  |                  |
| Geplaatst kapitaal                           |             | 593              | 593              |
| Agioreserve                                  |             | 114.734          | 118.877          |
| Overige reserves                             |             | 21.544           | 15.962           |
| Herwaarderingsreserve                        |             | 1.110            | 473              |
| Onverdeeld resultaat                         |             | 2.588            | 2.418            |
|  |             | <u>140.569</u>   | <u>138.323</u>   |
| <b>Kortlopende schulden</b>                  |             |                  |                  |
| Kredietinstellingen                          |             | 16.204           | 10.630           |
| Schulden aan groepsmaatschappijen            |             | 232              | 24               |
| Crediteuren                                  |             | –                | 259              |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen |             | 383              | 347              |
| Overlopende passiva                          |             | 2.567            | 2.079            |
| Latente belastingschuld                      |             | 682              | 814              |
|  |             | <u>20.068</u>    | <u>14.153</u>    |
| <b>Totaal passiva</b>                        |             | <b>160.637</b>   | <b>152.476</b>   |

# Toelichting op de vennootschappelijke balans en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

## 1 Waarderingsgrondslagen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgesteld op basis van Titel 9 Boek 2 BW waarbij gebruik wordt gemaakt van de IFRS-waarderingsgrondslagen zoals toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. Overeenkomstig het bepaalde in artikel 2:402 BW vermeldt de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening slechts afzonderlijk het resultaat uit deelnemingen na belastingen alsmede overige resultaten na belastingen.

## 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<br>bedrijfs-<br>middelen |
|--------------------------------------|--|
| <b>Aanschaffingswaarde</b>           |  |
| Saldo 1 januari 2013                 | 631                                    |
| Investerings 2013                    | 11                                     |
| Saldo 1 januari 2014                 | <b>642</b>                             |
| Desinvesteringen 2014                | (552)                                  |
| Investerings 2014                    | 10                                     |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>        | <b>100</b>                             |
| <b>Cumulatieve afschrijvingen</b>    |  |
| Saldo 1 januari 2013                 | 602                                    |
| Afschrijvingen 2013                  | 14                                     |
| Saldo 1 januari 2014                 | <b>616</b>                             |
| Afschrijvingen desinvesteringen 2014 | (552)                                  |
| Afschrijvingen 2014                  | 9                                      |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>        | <b>73</b>                              |
| <b>Boekwaarde 31 december 2014</b>   | <b>27</b>                              |
| Boekwaarde 31 december 2013          | 26                                     |
| Geschatte economische levensduur     | 5 jaar                                 |

### 3 Financiële vaste activa

|                                    | Deelnemingen<br>in groeps-<br>maatschappijen | Overige    | Totaal         |
|------------------------------------|--|------------|----------------|
| Boekwaarde 1 januari 2014          | 152.013                                      | 149        | 152.162        |
| Resultaat boekjaar                 | 8.413  | –          | 8.413          |
| <b>Boekwaarde 31 december 2014</b> | <b>160.426</b>                               | <b>149</b> | <b>160.575</b> |

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

|  | Geplaatst<br>kapitaal | Agio-<br>reserve | Overige<br>reserves | Herwaar-<br>derings-<br>reserve | Onverdeeld<br>resultaat | Totaal         |
|--|-----------------------|------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------|
| Saldo 1 januari 2014   | 593                   | 118.877          | 15.962              | 473                             | 2.418                   | 138.323        |
| Resultaat na belastingen   | –                     | –                | –                   | 1.034                           | 2.588                   | 3.622          |
| Niet gerealiseerde resultaten<br>na belastingen  | –                     | –                | –                   | (397)                           | –                       | (397)          |
| Totaal gerealiseerd en niet<br>gerealiseerd resultaat 2014<br>(toe te rekenen aan de aandeel-<br>houders van Stern Groep N.V.) | –                     | –                | –                   | 637                             | 2.588                   | 3.225          |
| Contant dividend   | –                     | –                | (1.132)             | –                               | –                       | (1.132)        |
| Stock dividend   | –                     | (4.143)          | 4.143               | –                               | –                       | –              |
| Verkoop aandelen   | –                     | –                | 11                  | –                               | –                       | 11             |
| Inkoop aandelen  | –                     | –                | (18)                | –                               | –                       | (18)           |
| Resultaatbestemming  | –                     | –                | 2.418               | –                               | (2.418)                 | –              |
| Stern Aandelenplan   | –                     | –                | 160                 | –                               | –                       | 160            |
| <b>Saldo 31 december 2014</b>  | <b>593</b>            | <b>114.734</b>   | <b>21.544</b>       | <b>1.110</b>                    | <b>2.588</b>            | <b>140.569</b> |

|  | Geplaatst<br>kapitaal | Agio-<br>reserve | Overige<br>reserves | Herwaar-<br>derings-<br>reserve | Onverdeeld<br>resultaat | Totaal         |
|--|-----------------------|------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------|
| Saldo 1 januari 2013   | 593                   | 118.877          | 23.210              | (1.593)                         | (7.130)                 | 133.957        |
| Resultaat na belastingen   | –                     | –                | –                   | 640                             | 2.418                   | 3.058          |
| Niet gerealiseerde resultaten<br>na belastingen  | –                     | –                | –                   | 1.426                           | –                       | 1.426          |
| Totaal gerealiseerd en niet<br>gerealiseerd resultaat 2013<br>(toe te rekenen aan de aandeel-<br>houders van Stern Groep N.V.) | –                     | –                | –                   | 2.066                           | 2.418                   | 4.484          |
| Inkoop aandelen  | –                     | –                | (211)               | –                               | –                       | (211)          |
| Resultaatbestemming  | –                     | –                | (7.130)             | –                               | 7.130                   | –              |
| Stern Aandelenplan   | –                     | –                | 93                  | –                               | –                       | 93             |
| <b>Saldo 31 december 2013</b>  | <b>593</b>            | <b>118.877</b>   | <b>15.962</b>       | <b>473</b>                      | <b>2.418</b>            | <b>138.323</b> |

**Geplaatst kapitaal** Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen à € 0,10. Het geplaatst kapitaal bedraagt € 592.500 (2013: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2013: 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 (saldo ultimo 2014 € 2,8 miljoen en ultimo 2013: € 1,8 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedraagt ultimo 2014 € 1,7 miljoen negatief (ultimo 2013 € 1,3 miljoen negatief) en bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-waardemutaties van de financiële instrumenten waar kasstroom hedge accounting voor wordt toegepast.

**Overige reserves** De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen zijn in mindering gebracht op de overige reserves. Ultimo 2014 heeft Stern Groep N.V. 255.260 eigen aandelen in bezit (ultimo 2013: 535.000 aandelen).

## 5 Overige toelichtingen

**Voorwaardelijke gebeurtenissen en verplichtingen** Stern Groep N.V. heeft zich ten behoeve van de, op pagina 74 en 75 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 op de geconsolideerde jaarrekening 2014.

**Aantal werknemers** Het gemiddelde aantal personeelsleden, inclusief de Directie, bedroeg ultimo 2014: 10 (ultimo 2013: 10).

**Accountantskosten** In de algemene kosten zijn de accountantskosten opgenomen. De vergoeding voor de accountant is als volgt onder te verdelen:

|                                  | <b>2014</b>  | 2013  |
|----------------------------------|--------------|-------|
| Controle van de jaarrekening     | <b>(428)</b> | (428) |
| Controle gerelateerde opdrachten | -            | (20)  |
| <b>Totaal</b>                    | <b>(428)</b> | (448) |

Amsterdam, 11 maart 2015

De Directie  
ir. H.H. van der Kwast  
G.P. ten Brink

De Raad van Commissarissen  
D.R. Goeminne  
A. Roggeveen  
mr. M.E.P. Sanders

# 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 voorzover de wet dat toestaat.

## Dividend

Met het oog op het aanhouden van een ruime solvabiliteit van 15% voor de lease-activiteiten en van 30% voor de andere activiteiten, kan Stern Groep de komende jaren maximaal het meerdere (de oversolvabiliteit) uitkeren als dividend. Ultimo 2014 was geen sprake van oversolvabiliteit, zodat geen ruimte bestond voor het uitkeren van dividend.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de jaarrekening 2014

**Ons oordeel** Wij hebben de jaarrekening 2014 van Stern Groep N.V. (de vennootschap) te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, 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 enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2014;
- 2 de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
- 3 de volgende overzichten over 2014: het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- 4 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- 1 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014;
- 2 de enkelvoudige balans per 31 december 2014; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke 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** 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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1,6 miljoen. De materialiteit is gebaseerd op 1% van de brutowinst aangezien het resultaat voor belasting alsmede het bedrijfsresultaat de afgelopen jaren volatiel is geweest. 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 € 82.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn. Daaronder vallen bij ons bekende transacties met verbonden partijen.

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de controle. In dit kader hebben wij de reikwijdte van onze controle bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij 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 groepsonderdelen en activiteiten en dat bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen grotendeels op een zelfde wijze plaatsvinden binnen de verschillende dealerbedrijven plaatsvinden. Dit houdt in dat er geen scoping plaatsvindt voor afzonderlijke dealerbedrijven maar dat de controle van de dealerbedrijven als één component wordt beschouwd, naast de lease- en overige activiteiten. Indien bij bepaalde dealerbedrijven afwijkingen van de standaard interne beheersing aanwezig zijn, hebben wij daar in de controle rekening mee gehouden.



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.

**Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van goodwill** Stern Groep N.V. is op basis van EU-IFRS verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te onderzoeken op bijzondere waardevermindering (impairment).

Deze jaarlijkse impairment test was significant voor onze controle, omdat het inschattingproces complex en in hoge mate subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden.

Als gevolg daarvan hebben wij bij onze controlewerkzaamheden onder meer gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een waarderingsdeskundige om ons te helpen met de evaluatie van de veronderstellingen en methoden die door de vennootschap zijn gebruikt. Wij hebben daarbij vooral aandacht besteed aan de veronderstellingen voor de verwachte omzetontwikkeling en de begrote brutomarges in de automotive markt alsmede de disconteringsvoet.

We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van Stern Groep N.V. over de veronderstellingen waarvoor de uitkomst van de impairment test het meest gevoelig is. Dat wil zeggen de veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden. Daarbij hebben wij getoetst of deze toelichtingen toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de keuze voor de veronderstellingen en de gevoeligheden van de veronderstellingen voor de waardering.

De toelichtingen van de vennootschap over de goodwill zijn opgenomen in punt 13 van de jaarrekening.

#### **Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van de actieve belasting latentie**

Voor de voorwaartse compensatie van fiscale verliezen moet een uitgestelde belastingvordering worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst

beschikbaar zal zijn waarmee de niet-gecompenseerde fiscale verliezen kunnen worden verrekend. De vennootschap is verplicht de activering van de actieve belastinglatentie te beoordelen.

Deze beoordeling is significant voor onze controle, omdat het inschattingproces complex en in hoge mate subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen en afspraken met de Belastingdienst. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden.

Wij hebben vooral aandacht besteed aan de recente afspraak met de Belastingdienst om de fiscale boekwinst te kunnen verrekenen. Daarnaast hebben wij aandacht besteed aan de veronderstellingen in de prognoses die het grootste effect hebben op het belastbaar resultaat, zoals de onderliggende prognoses die mede ten grondslag liggen aan de impairment berekening. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij een belastingdeskundige ingeschakeld.

De toelichtingen van de vennootschap over de winstbelasting en latente belastingen zijn opgenomen in punt 11 van de jaarrekening.

#### **Financiering en convenanten**

De beschikbaarheid van voldoende financiering en het toetsen of kan worden blijven voldaan aan de financieringsconvenanten is significant voor onze controle. Deze toets c.q. beoordeling is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur. De 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.

Wij hebben gebruik gemaakt van eigen interne deskundigen bij de evaluatie van de gehanteerde veronderstellingen en de prognoses die door het bestuur zijn opgesteld in de begroting 2015, Outlook 2016-2017 en het meerjarenplan. Wij hebben specifiek aandacht besteed aan de gehanteerde veronderstellingen met betrekking tot de toekomstige omzet en het resultaat, teneinde te beoordelen dat kan worden blijven voldaan aan de financieringsconvenanten in het komende jaar.

Toelichtingen inzake de financieringsverplichtingen zijn opgenomen in punt 23 in de jaarrekening.

#### **Transacties met verbonden partijen**

Zoals beschreven in punt 3 en 33 van de jaarrekening heeft de vennootschap op 23 december 2014 de activa en passiva van Mango Mobility B.V. overgenomen. Begin 2015 heeft de vennootschap de voorlopige purchase price allocatie gedaan en de aankoopsom afgewaardeerd.

Wij hebben ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden meer in het bijzonder gericht op deze transactie omdat dit een transactie met verbonden partijen betreft. Daarbij

hebben wij aandacht besteed aan de wijze van de totstandkoming van de transactie, de betrokkenheid van de raad van commissarissen en aan de veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de waardering van de verworven activa en passiva en verwerking van de voor de overname reeds bestaande vordering op Mango Mobility B.V.

De toelichtingen van de vennootschap over de overnames en transacties met verbonden partijen zijn onder meer opgenomen in punt 3 en 33.

**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, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming 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 fouten en fraude ontdekken.

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en

geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een zelfstandig oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de groep;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven; het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

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 het bestuur en 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.

## Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

**Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens** Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

**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.

Amsterdam, 11 maart 2015

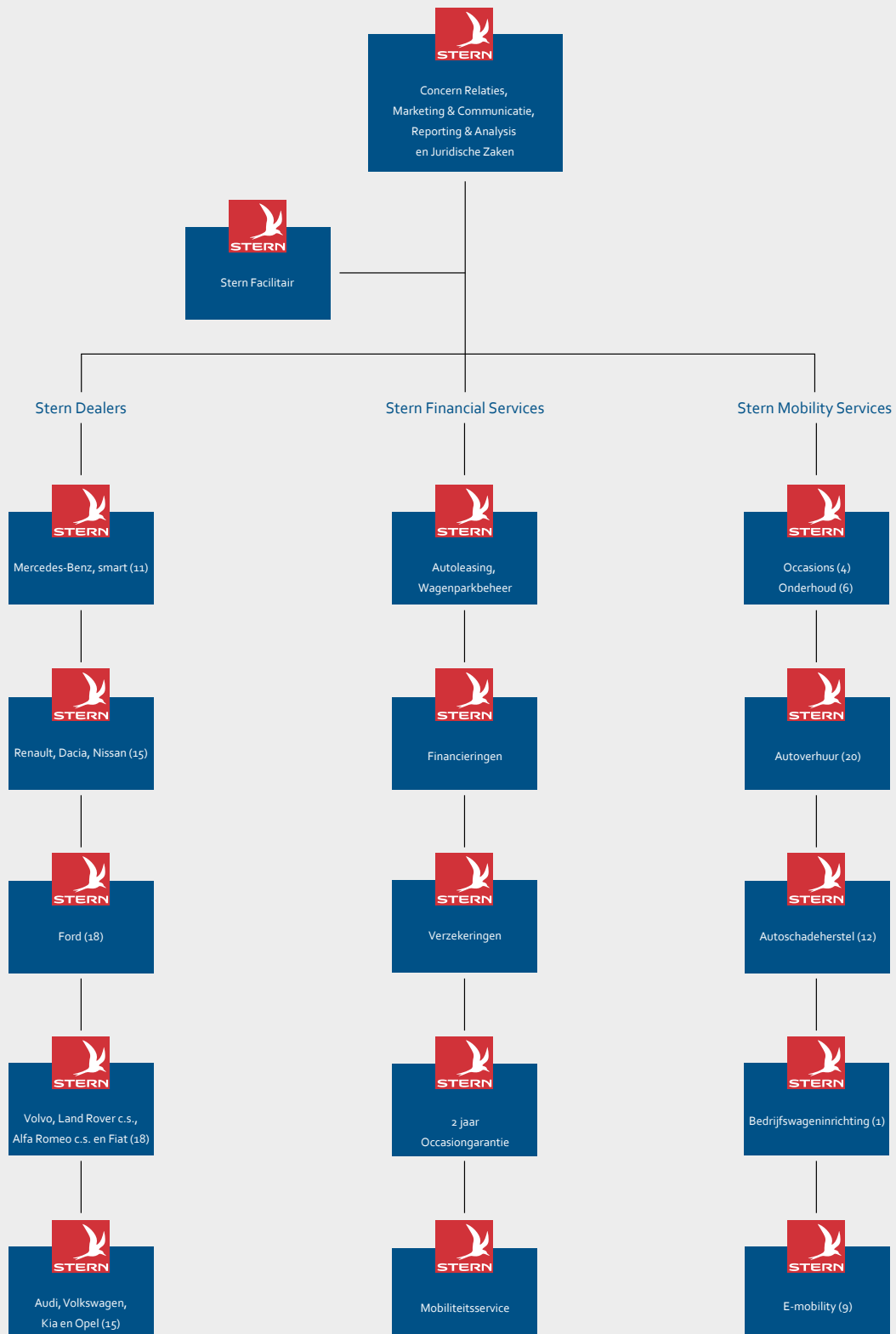
Ernst & Young Accountants LLP  
w.g. F. de Bruijn RA

## Overige informatie



# Organisatieschema

per 11 maart 2015, tussen haakjes het aantal vestigingen



# Adressen

per 11 maart 2015

## Stern Groep

|              |                    |           |
|--------------|--------------------|-----------|
| Stern Groep  | Pieter Braaijweg 6 | Amsterdam |
| Stern Totaal | Pieter Braaijweg 6 | Amsterdam |

## Stern Facilitair

|                  |                    |           |
|------------------|--------------------|-----------|
| Stern Facilitair | Pieter Braaijweg 6 | Amsterdam |
| Stern Facilitair | Ampèrestraat 65    | Purmerend |
| Stern Facilitair | Pampuslaan 40a     | Weesp     |

## Exploitatie benzinestations door derden

|       |                             |                        |
|-------|-----------------------------|------------------------|
| Shell | Schermerhoek 523            | Capelle a/d IJssel     |
| TinQ  | Vulcanusweg 281             | Delft                  |
| Shell | Benoordenhoutseweg 280      | Den Haag               |
| Shell | Newtonweg 20/A              | Gorinchem              |
| Argos | Geldropseweg 22             | Heeze                  |
| Shell | Zeverijnstraat 18           | Hilversum              |
| BP    | Rijksweg A20                | Nieuwerkerk a/d IJssel |
| BP    | Abr. Van Rijckevorselweg 75 | Rotterdam              |
| Shell | Koperstraat 14              | Rotterdam              |
| Shell | Deltalaan 217               | Sliedrecht             |
| Gulf  | C. van Abkoudestraat 2      | Volendam               |
| TinQ  | Hogeweyselaan 151           | Weesp                  |
| Argos | Provincialeweg 49           | Zaandam                |

## Panden in eigendom

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Helderseweg 52              | Alkmaar    |
| De Huchtstraat 10           | Almere     |
| Bouwterrein Nijverheidsweg  | Amersfoort |
| Aambeeldstraat 2-7/         |            |
| Gedempt Hamerkanaal 43      | Amsterdam  |
| Baionen 6                   | Amsterdam  |
| Bolstoen 12                 | Amsterdam  |
| Burgemeester Stramanweg 110 | Amsterdam  |
| Jarmuiden 33                | Amsterdam  |
| Klokkenbergweg 3-5          | Amsterdam  |
| Kuiperbergweg 17            | Amsterdam  |
| Rumpsterweg 27              | Bunnik     |
| Vulcanusweg 281-293         | Delft      |
| Rietveldenweg 34-36         | Den Bosch  |
| Europalaan 2                | Eindhoven  |
| Jadelaan 14-20              | Hoofddorp  |
| Jadelaan 46                 | Hoofddorp  |
| Ringveste 2-4               | Houten     |
| Sydneystraat 5              | Lijnden    |
| Warmoezenierstraat 17       | Naaldwijk  |
| Ringwade 2                  | Nieuwegein |
| Eendrachtlaan 300           | Utrecht    |
| Turbinestraat 2-4           | Veenendaal |
| Mountbattenweg 6            | Veghel     |
| C. van Abcoudestraat 2      | Volendam   |
| Maaslandseweg 4             | Wateringen |
| Hogeweyselaan 151           | Weesp      |
| Hogeweg 8-10-12             | Wormerveer |
| Oost-Indische Kade 7        | Wormerveer |
| Provincialeweg 43           | Zaanstad   |
| De Marowijne 53             | Zwaag      |

## Deelnemingen

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

## Stern Dealers

### Stern 1

#### Mercedes-Benz/smart

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

### Stern 2

#### Renault/Dacia/Nissan

|            |                         |              |
|------------|-------------------------|--------------|
| Arend Auto | Nijverheidsweg-Noord 54 | Amersfoort   |
| Arend Auto | Donauweg 11             | Amsterdam    |
| Arend Auto | Joan Muyskenweg 14      | Amsterdam    |
| Arend Auto | Rietveldenweg 36        | Den Bosch    |
| Arend Auto | Europalaan 2            | Eindhoven    |
| Arend Auto | Nobelstraat 5b          | Goirle       |
| Arend Auto | Geldropseweg 22         | Heeze        |
| Arend Auto | Sprendlingenstraat 12   | Oisterwijk   |
| Arend Auto | Griekenweg 29           | Oss          |
| Arend Auto | Ampèrestraat 51         | Purmerend    |
| Arend Auto | Franciscusdreef 74      | Utrecht      |
| Arend Auto | De Vest 52a             | 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 | Schermerhoek 523       | Capelle a/d IJssel |
| 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         |

### 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 | Neckar 1 (Forepark) | Den Haag  |
| Jager Auto | De Trompet 2999     | Heemskerk |
| Jager Auto | Ampèrestraat 59     | Purmerend |

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

|            |                    |            |
|------------|--------------------|------------|
| Vireo Auto | Robbenkoog 8       | Alkmaar    |
| Vireo Auto | Amsterdamseweg 51  | Amersfoort |
| Vireo Auto | Amersfoortseweg 43 | Bussum     |
| Vireo Auto | Leidsevaart 576    | Haarlem    |
| Vireo Auto | Ringveste 4        | Houten     |
| Vireo Auto | Ampèrestraat 57    | Purmerend  |
| Vireo Auto | Franciscusdreef 74 | Utrecht    |

### Stern 5

#### Volkswagen/Audi

|            |                        |                  |
|------------|------------------------|------------------|
| Heron Auto | Aambeeldstraat 7       | Amsterdam        |
| Heron Auto | De Dolfijn 1           | Enkhuizen        |
| Heron Auto | Kaarsenmakerstraat 1   | Koog aan de Zaan |
| Heron Auto | Burg. D. Kooimanweg 14 | Purmerend        |
| Heron Auto | Julianaweg 129         | Volendam         |
| Heron Auto | De Marowijne 53        | Zwaag            |

#### Kia

|            |                         |           |
|------------|-------------------------|-----------|
| Durmi Auto | Aambeeldstraat 5        | Amsterdam |
| Durmi Auto | Burg. D. Kooimanweg 10c | Purmerend |
| Durmi Auto | Provinciale weg 43      | Zaandam   |
| Durmi Auto | De Factorij 5           | Zwaag     |
| Wander     | Balkengracht 2          | Assen     |
| Wander     | Rostockweg 12           | Groningen |

#### Opel

|            |                        |            |
|------------|------------------------|------------|
| Havik Auto | Helderseweg 52         | Alkmaar    |
| Havik Auto | Gedempt Hamerkanaal 43 | Amsterdam  |
| Havik Auto | Hogeweg 8              | Wormerveer |
| Wander     | Balkengracht 2         | Assen      |
| Wander     | Rostockweg 12          | Groningen  |

## Stern Financial Services

### Autoleasing

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

### Wagenparkbeheer

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

## Stern Mobility Services

### Autoschadeherstel

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

### 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 | Schermerhoek 523   | Capelle a/d IJssel |
| 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 | Laagjes 4          | Rotterdam          |
| SternRent | Eendrachtlaan 300  | Utrecht            |
| SternRent | Provincialeweg 43  | Zaandam            |
| SternRent | Rieteweg 4         | Zwolle             |

### Onderhoud

|            |                            |            |
|------------|----------------------------|------------|
| SternPoint | Baionen 6                  | Amsterdam  |
| SternPoint | Burg. Stramanweg 110-A     | Amsterdam  |
| SternPoint | Fazantenstraat 71p         | Den Helder |
| SternPoint | Emmalaan 31                | Haren      |
| SternPoint | Cort van der Lindenlaan 46 | Naarden    |
| SternPoint | De Lierseweg 13            | Wateringen |



Stern Auto Veenendaal



### Bedrijfswageninrichting

SternTec Maaslandseweg 4 Wateringen

### Stern occasion outlets

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

### E-Mobility

Mango Van der Madeweg 28 Amsterdam  
Mango Goeman Borgesiuslaan 19 Baarn  
Mango Veemweg 10 Barneveld  
Mango Fazantenstraat 71p Den Helder  
Mango Newtonweg 20 Gorinchem  
Mango Eysinkweg 71 Haarlem  
Mango Emmalaan 31 Haren  
Mango Laagjes 4 Rotterdam  
Mango De Lierseweg 13 Wateringen



Stern en Mango Mobility Services in Haren

## 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](mailto:info@stern.nl)

[www.sterngroep.nl](http://www.sterngroep.nl)

**Eindredactie, concept en realisatie**

C&F Report

**Fotografie**

C&F Report, Chris Stenger (pagina 2/3) en Stern Groep

Pagina's 2 en 3 zijn tot stand gekomen met medewerking van Vogelbescherming Nederland.

