

Jaarrapport 2020



*mobility
matters*

Inhoudsopgave

Algemeen

- 2 Kerncijfers
- 3 Afzet
- 4 Voorwoord
- 5 Groepsraad

Bestuursverslag

- 6 Vijfjarenoverzicht
- 7 Profiel
- 8 Automerkenportfolio
- 9 Mobiliteitsdiensten
- 10 Aandeelhoudersinformatie
- 12 Trends en strategie
- 15 SWOT
- 16 Customer Journey
- 17 Bedrijfsmodel
- 18 Verslag van de Directie
- 29 Dealgroep Stern
- 36 Stern Mobility Solutions
- 38 Stern Car Services
- 40 Personeel
- 47 Kansen en risico's
- 54 Corporate Governance
- 57 Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- 74 Vooruitzichten
- 75 Bestuursverklaring

Verslag van de Raad van Commissarissen

- 76 Raad van Commissarissen
- 77 Verslag van de Raad van Commissarissen

Remuneratie

- 81 Remuneratierapport

Jaarrekening

- 91 Geconsolideerde jaarrekening
- 96 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 134 Vennootschappelijke jaarrekening
- 136 Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Overige gegevens

- 138 Statutaire winstverdeling
- 139 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Overige informatie

- 148 GRI-index
- 150 Organisatiestructuur
- 152 Adressen

De verslagperiode waarover in dit jaarrapport wordt gerapporteerd loopt van 1 januari t/m 31 december 2020.

Stern Groep N.V. kent een formele halfjaarlijkse verslaggevingscyclus. Het jaarrapport 2020 is op 12 maart 2021 gepubliceerd.



**Totaal
medewerkers**
(fte's)

1.557

2019: 1.858



Mannen
(fte's)

1.401

2019: 1.664



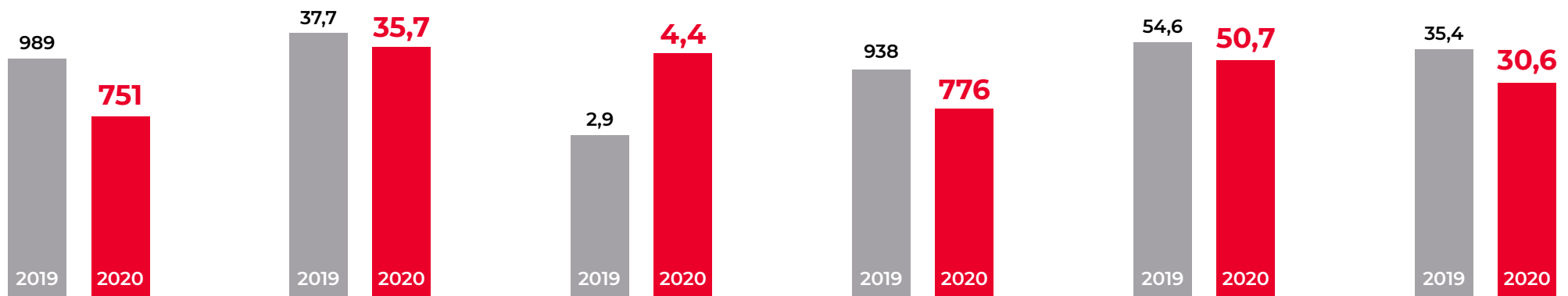
Vrouwen
(fte's)

156

2019: 194

Kerncijfers

(x € 1 miljoen)



Netto-omzet

Bruto-EBITDA

EBITA

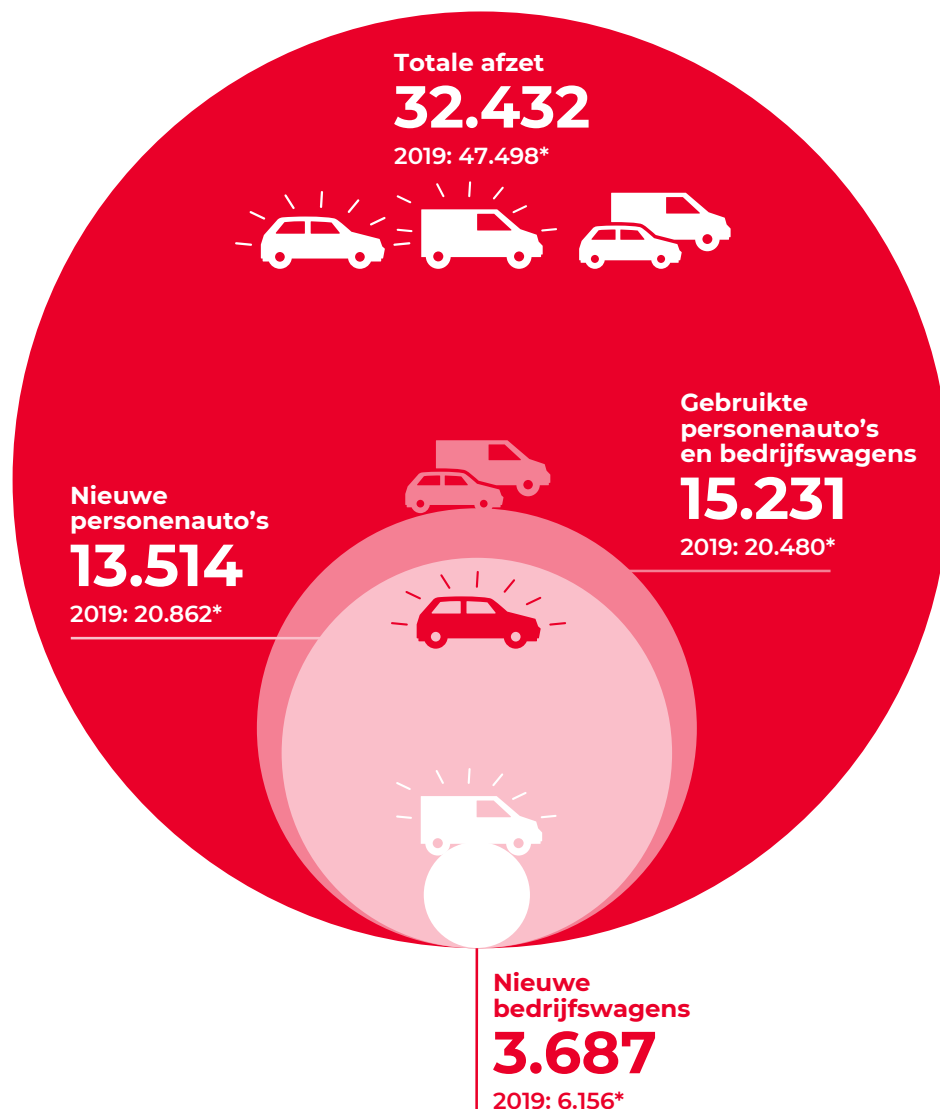
**Omzet
Dealgroep
Stern***

**Omzet
Stern Mobility
Solutions***

**Omzet
Stern Car
Services***

*Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet.

Afzet



Stern Mobility Solutions



**Wagenpark
in beheer**

9.693

2019: 11.071



**Verkochte
verhuurdagen**

560.162

2019: 756.297



**Mobiliteits-
contracten**

46.410

2019: 57.560



**Private
lease**

3.707

2019: 3.801

Stern Car Services



**Afgehandelde
schades**

21.007

2019: 25.298



**Aantal
afleveradressen**

3.496

2019: 2.741



**Verkochte
inrichtingen**

2.064

2019: 2.108



**Aantal
vervoerde colli**

172.317

2019: 176.209

Voorwoord

Stern heeft dit eerste jaar van de COVID-19-pandemie zijn operationele doelstellingen niet kunnen halen, maar heeft deze periode wel benut om de strategische objectieven sneller dan gepland uit te voeren, de balans verder te versterken en de liquiditeit te verruimen.

De transformatie van Stern naar een modern online mobiliteitsplatform, ondersteund door een netwerk van fysieke vestigingen, is in 2020 voorbij het kantelpunt gebracht. De voorwaardelijke rebranding van alle activiteiten naar één sterk retailmerk is halverwege 2020 gerealiseerd, evenals de lancering van het nieuwe online platform dat de basis vormt voor onze verdere digitalisering. Andere investeringen moesten begin van het jaar vanwege de COVID-19-pandemie worden stopgezet, maar de realisatie van de strategische projecten hebben we juist versneld.

De effecten van de langetermijntrends in de automotive retail zijn door de pandemie versterkt. Fabrikanten, importeurs en dealers zoeken naar een nieuw evenwicht tussen digitale dienstverlening en een netwerk van fysieke winkels en werkplaatsen. Daarnaast is het (her)kennen van de individuele behoeften en voorkeuren van klanten noodzakelijk om in de digitale en fysieke klantreis een relevante en persoonlijke ervaring te bieden en daarmee een voorkeurspositie te verwerven. De verhoudingen in de traditionele bedrijfskolom staan door deze ontwikkelingen meer dan ooit onder druk. Zeker is dat het aantal fysieke locaties de komende jaren drastisch zal dalen. Stern heeft de optimalisatie van het eigen dealernetwerk enkele jaren geleden in gang gezet, omdat een weldoordachte afbouw van het aantal vestigingen afhankelijk is van vele factoren en daardoor tijd vergt.

We danken onze bevlogen teams voor hun loyaliteit en doorzettingsvermogen in deze turbulente periode. Naar verwachting zal 2021 een heel ander jaar zijn, met opnieuw verrassingen, uitdagingen en kansen, waarbij individuele mobiliteit, focus op excellente service en eigen merkwaarde centraal zullen staan.

Henk van der Kwast

Directievoorzitter



H.H. van der Kwast (1954, Directievoorzitter) is sinds 1993 aan Stern en zijn rechtsvoorgangers verbonden en sinds juni 2000 statutair bestuurder en voorzitter van de Directie van Stern Groep. Via Merel Investments B.V. is de heer Van der Kwast tevens (groot) aandeelhouder. De heer Van der Kwast investeerde in 1993 in de toen sterk verlieslatende Amsterdamse RIVA-bedrijven en bouwde vanaf die basis Stern in 28 jaar uit tot een van de grotere Nederlandse retailers in automobilititeit.

De heer Van der Kwast heeft de Nederlandse nationaliteit.

Groepsraad

1. Henk van der Kwast

Directievoorzitter

2. Huub van den Brule

Directeur Stern 2

3. Finus Porsius

Financieel directeur

4. Dwight de Weerd

Directeur Stern 1

5. Gerrit Klock

Directeur Stern 3

6. Marco Vlaar

Directeur Stern
Mobility Solutions

7. Bastiaan Geurts

Chief Customer Officer

8. Matthieu Snel

Directeur Stern 4 en 5

9. Loes van Dalen

Directeur Human Resources

10. Olivier Hoffmann

Groepscontroller

11. Guus Baris

Directeur SternPoint



Vijfjarenoverzicht

(Bedragen x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

	2020	2019 ⁵	2018	2017	2016		2020	2019 ⁵	2018	2017	2016
Resultaatgegevens*						Per aandeel van € 0,01					
Netto-omzet	751.057	876.873	1.106.402	1.124.677	1.097.630	Eigen vermogen ²	22,09	26,90	27,34	28,08	27,66
Bedrijfsresultaat	(16.254)	2.061	7.247	12.690	18.737	Resultaat na belastingen ³	(4,82)	3,77	0,09	1,32	2,00
EBITA	4.430	2.921	7.247	12.690	18.737	Dividend	–	3,50	–	1,00	1,00
Resultaat na belastingen	(27.369)	21.377	486	7.499	11.348	Hoogste koers	17,90	19,20	19,96	25,15	19,89
Rentabiliteit gemiddeld						Laagste koers	7,92	12,20	13,65	17,64	16,20
groepsvermogen (in %)	(18,7)	13,9	0,3	4,9	7,4	Ultimo koers	11,70	14,40	14,30	20,00	17,72
Balansgegevens						Aantal aandelen					
Immateriële vaste activa	2.314	22.395	30.572	30.502	30.011	Winstgerechtigd	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000
Materiële vaste activa	103.847	120.966	327.490	297.056	280.294	Uitstaand ultimo boekjaar ⁴	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.675.000
Lease activa	94.645	108.026	–	–	–	Gemiddeld uitstaand ²	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.675.000
Financiële vaste activa	27.032	27.219	32.545	34.902	34.652	Totale beurswaarde					
Eigen vermogen	125.387	152.639	155.161	159.348	156.994	ultimo boekjaar	66.397	81.720	81.153	113.500	100.561
Langlopende schulden	113.532	145.423	246.894	209.194	9.011	Aantal medewerkers					
Balanstotaal	433.403	573.419	675.404	625.113	623.853	per jaarultimo	1.674	2.004	2.305	2.323	2.262
Solvabiliteit autolease-						Aantal fte's per jaarultimo	1.557	1.858	2.099	2.106	2.051
activiteiten (in %) ¹	–	–	12,5	12,5	12,5						
Solvabiliteit autoverhuur-											
activiteiten (in %) ¹	–	–	20,0	20,0	20,0						
Solvabiliteit overige											
activiteiten (in %) ¹	28,9	26,6	32,3	34,0	32,6						

¹ Op basis van normatieve solvabiliteit.

² Op basis van het uitstaand aantal aandelen.

³ Naar tijdsgelang gewogen.

⁴ Aangepast naar aanleiding van stockdividend 2014.

⁵ Exclusief Heron Auto B.V.

* Uit voort te zetten activiteiten.



Profiel

Stern Groep N.V. is een van de grote automotiveconcerns in Nederland. Stern is beursgenoteerd, financieel sterk en realiseert met ruim 1.550 medewerkers (fte's) een omzet van ruim € 750 miljoen op jaarbasis. 90% van de medewerkers is man en 10% vrouw, 80% van de medewerkers heeft een vast contract. De aandelen van Stern Groep N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Stern vertegenwoordigt met Dealgroep Stern achttien toonaangevende auto-merken met een nagenoeg landelijke dekking, waaronder Mercedes-Benz, Renault, Nissan, Ford, Volvo, Land Rover, Kia en Opel. Het netwerk van Stern telt 64 locaties. De totale afzet aan nieuwe en gebruikte personen- en bedrijfswagens bedraagt bijna 32.500 auto's.

Aanvullend biedt Stern diensten, zoals leasing, verhuur, verzekering, financiering,

verlengde garantie, (merk-erkend) schadeherstel, bedrijfswageninrichting en -bestickering en auto-onderdelen.

Stern onderscheidt zich door sterke relaties met zijn klanten en leveranciers, betrokken en kundige medewerkers met specifieke kennis en een brede portefeuille met relevante producten en aanvullende diensten. Dit maakt het mogelijk goed in te spelen op actuele maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.



Missie

Stern wil mensen meer gevoel van vrijheid geven.



Ambitie

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



Visie

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



Kernwaarden

Betrokken

We tonen oprechte interesse in onze klanten en hun vervoersbehoefte.

Inventief

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

Loyaal

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

Automerkenportfolio



Mercedes-Benz



Mobiliteitsdiensten



Private lease

Voor de particuliere markt biedt Stern private lease-oplossingen aan, gebaseerd op verwachte kilometrage en looptijd van het contract. Private lease van Stern is in de meeste gevallen voordeliger dan zelf een nieuwe auto kopen.



Zakelijke lease

Stern biedt verschillende zakelijke leasevormen aan. Full operational lease is de meest gekozen leasevorm. Stern neemt hierbij het volledige beheer van de auto of het wagenpark uit handen. Daarnaast biedt Stern ook financial lease- en occasionlease-oplossingen aan.



Shortlease

Voor het leasen van een auto of bedrijfs-wagen voor een kortere periode, van 1 tot 24 maanden, biedt Stern shortlease aan. De auto wordt uit voorraad geleverd en de auto is na één maand dagelijks opzegbaar. Shortlease is snel en flexibel.



Verhuur

Met een wagenpark van circa 3.000 auto's voorziet Stern in de behoefte aan tijdelijke mobiliteit van consumenten en bedrijven door middel van autoverhuur. Daarnaast worden vervangend vervoer en serviceverhuur geleverd ten behoeve van de klanten van de eigen bedrijven.



Occasions

Stern onderscheidt zich in de occasion-markt door op geselecteerde gebruikte auto's extra servicediensten aan te bieden zoals garantie en pechhulp. Stern biedt tevens unieke toegevoegde waarde zoals levenslange gratis APK, dertig dagen omruilgarantie en een vaste scherpe all-in prijs.



Schadeherstel

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



Verzekeringen

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



Onderdelen

De onderdelendienst van Stern levert originele onderdelen in het grootste deel van Nederland. Onderdelen van alle Stern-merken worden meerdere malen per dag geleverd. De bezorgdienst brengt de bestelde onderdelen direct naar het opgegeven adres of er kan afgesproken worden om de onderdelen op te halen bij een Stern-vestiging.



Financieringen

Stern biedt autogerelateerde consumptieve en zakelijke financieringsproducten, zoals huurkoop en financial lease. Deze producten zijn exclusief voor klanten die een auto of ander vervoermiddel aanschaffen bij een Stern-bedrijf.



Bedrijfswagen-inrichting

Voor de inbouw van speciale bedrijfs-wageninrichtingen kan men ook terecht bij Stern. Stern voorziet in zowel standaard als op maat gemaakte bedrijfswagen-inrichtingen. Dealgroep Stern maakt voor haar klanten intensief gebruik van deze dienstverlening.



Carrosseriebouw

Voor op- of inbouw van bedrijfswagens levert Stern carrosseriebouw. Of het nu gaat om specifieke op maat gemaakte carrosseriebouw of het opbouwen van een standaardproduct, samen met de klant zoeken we naar de beste oplossing voor elke transportvraag.



Belettering

Van personenauto's tot bestelbussen en trucks, Stern kan ieder voertuig voorzien van belettering. Wie zijn personenauto of bedrijfswagen wil beplakken met een bedrijfslogo of andere unieke bestickering, kan bij Stern terecht voor een professioneel ontwerp.

Aandeelhoudersinformatie

Per 3 maart 2021

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

Stern heeft ultimo 2020 250.000 (2019: 250.000) aandelen in eigen bezit, deze zijn in mindering gebracht op de overige reserves. 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 Euronext Amsterdam en zijn aldaar vrij verhandelbaar.

Aandelen

Geplaatst aantal	5.925.000
Uitstaand aantal	5.675.000
Free float	44,6%

Aandelenbezit Directie

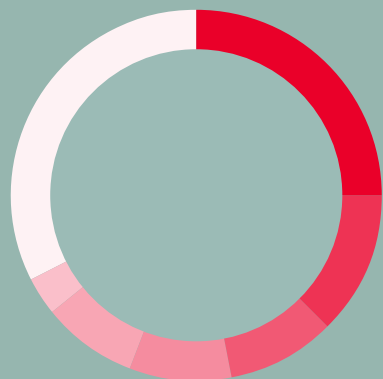
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	722.101
--	---------

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

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

Beleid bilaterale contacten

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

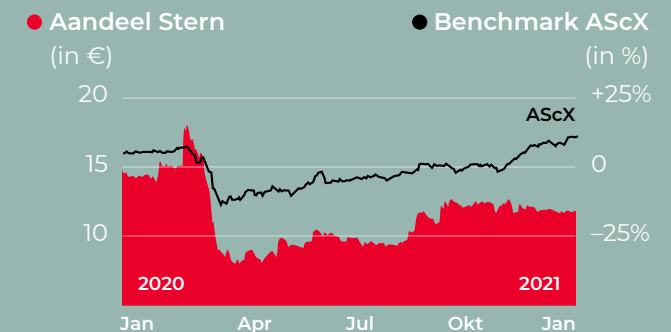


Aandeelhouders

Bij Stern Groep zijn de volgende belangen van 3% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen per 3 maart 2021:

25,0%	● NPM Capital N.V.
12,7%	● Merel Investments B.V.
9,4%	● Bibiana Beheer B.V.
8,9%	● Otus Capital Management Ltd.
8,2%	● Teslin Participaties Coöperatief U.A.
3,2%	● J.H. Langendoen
32,5%	● Aandelenbelang < 3%

Koersontwikkeling/benchmark



Aandeelhoudersvergaderingen en analistenbijeenkomsten in 2021

Algemene Vergadering	6 mei 2021
----------------------	------------

Belangrijke data in 2021 en 2022

Algemene Vergadering	6 mei 2021
Publicatie cijfers eerste halfjaar 2021	19 augustus 2021
Publicatie jaarcijfers 2021	10 maart 2022
Algemene Vergadering	12 mei 2022

Dividend

Dividendbeleid

Bij aandeelhouders bestaat de behoefte aan een solide dividendrendement. Het huidige dividendbeleid is op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurd. Stern Groep hanteert vanwege de volatiliteit van enkele bedrijfsactiviteiten een ruime solvabiliteit van 15% voor de activiteiten van Stern Mobility Solutions en van 30% voor de andere activiteiten van de groep. Het meerdere (oversolvabiliteit) kan Stern Groep maximaal uitkeren als dividend.

Het dividendbeleid blijft gecorrigeerd voor de effecten van IFRS 15 en 16 op het resultaat en de balans.

Uitkering

In lijn met de voorwaarden voor gebruik van NOW-3 Loonkostencompensatie wordt het dividend gepasseerd.



Trends en strategie

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn van invloed op zowel het aanbod van als de vraag naar de producten en diensten die Stern voert en beïnvloeden de toegevoegde waarde van de rol van Stern als autoretailer. Hieronder worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen toegelicht en gekoppeld aan de strategie die Stern in dat kader volgt.

Digitalisering zet verhoudingen in de distributieketen op scherp

De dealer vormde traditioneel de laatste schakel in de distributieketen en kon daardoor rekenen op het directe klantcontact. Technologische ontwikkelingen geven autofabrikanten nu de mogelijkheid rechtstreeks een relatie met de eindgebruiker op te bouwen. Ook universele leasemaatschappijen streven naar een directe relatie met klanten.

Stern werkt daarom meer dan ooit aan het creëren van eigen toegevoegde waarde voor zijn klanten. Dealervestigingen worden experience centers en het verzamelen, bewaken en analyseren van klantgegevens en autodata is een strategisch speerpunt geworden, want deze data is cruciaal voor het behouden van toegevoegde waarde in de keten en daarbuiten. Het (her)kennen van de individuele behoeften en voorkeuren van klanten is noodzakelijk om in het digitale een relevante en persoonlijke ervaring te bieden en daarmee een voorkeurspositie te verwerven.

Digitalisering verandert het gedrag van consumenten

Voor het invullen van de mobiliteitsbehoefte oriënteren mensen zich in de regel eerst online. Informatie die voorheen alleen kon worden verkregen via de dealer, is eenvoudig online voorhanden. Het aantal mensen dat zonder de auto op locatie te bekijken de koop of lease geheel online afrondt groeit. Tijdens de coronapandemie is deze trend als gevolg van de maatregelen versneld.

De digitale transformatie was voor Stern al een strategisch speerpunt, maar om adequaat in te spelen op de toegenomen acceptatie van online winkelen onder consumenten, heeft Stern de lopende digitaliseringsagenda in 2020 versneld.

Duurzaamheid

Nu de gevolgen van klimaatverandering steeds duidelijker te merken zijn, is duurzaamheid een van de belangrijkste thema's van deze tijd. Schoon leven en consumeren, zonder het klimaat te belasten, wordt steeds belangrijker. Duurzame mobiliteit staat landelijk en in veel steden hoog op de agenda en gaat over meer dan CO₂-reductie. Het gaat ook om lucht-kwaliteit, geluid, veiligheid en bereikbaarheid. Overheden stimuleren de vraag naar schonere vervoersoplossingen en leggen het gebruik van de meest vervuilende verbrandingsmotoren aan banden.

Stern heeft in dat licht de afgelopen jaren de eigen CO₂-footprint met 28% teruggedrongen en heeft Stern eind 2019 het Erkend Duurzaam Premium-certificaat verkregen. De komende jaren zal Stern in samenwerking met partners ook klanten stimuleren duurzame keuzes te maken.



Kostenverschuiving in de keten

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

Operational en financial excellence blijven daarom voor Stern belangrijke speerpunten voor de komende jaren. Tevens streeft Stern in dit kader naar een compact vestigingsnetwerk dat wordt gecombineerd met een stevige digitale propositie. De strategische, geografische, financiële en operationele bijdrage van iedere vestiging aan de integrale mobiliteitspropositie van Stern wordt voortdurend en nauwlettend gevolgd. Op basis daarvan worden vestigingen samengevoegd, afgestoten of juist overgenomen.

Autotechniek verstevigt positie van het merkkanal

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

Ook merk-erkende schadeherstellers profiteren van deze ontwikkeling. Vandaar dat SternPoint de laatste jaren een ruim portfolio aan merkerkenningen heeft verkregen en Stern Parts succes boekt met de verkoop en logistiek van merkonderdelen.

Van bezit naar gebruik

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

Samen met partner ALD speelt Stern in op deze groeiende behoefte door zowel nieuwe als gebruikte auto's aan te bieden in een leasevorm.

Elektrificatie van het wagenpark

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

Operational excellence of grip op de effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit van de werkplaatsen, is daarom al vele jaren een belangrijk speerpunt van Stern en zal dat zeker ook blijven. In 2020 werden gemiddeld in Nederland flink minder kilometers gereden, waardoor de onderhoudsbehoefte merkbaar terugliep. Nog onduidelijk is of deze onderhoudsbehoefte in 2021 weer zal herstellen naar het oude niveau. Zeker is dat de komende jaren de elektrificatie van het wagenpark tot een structurele daling van de onderhoudsbehoefte zal leiden. Stern heeft in dit kader extra focus op het verkopen van meer occasions.

Alternatieve vervoersoplossingen

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

Het afgelopen jaar heeft de coronapandemie de vraag naar kleine occasions weer versterkt omdat veel mensen een individuele mobiliteitsoplossing in deze tijd prefereren boven het openbaar vervoer. Duidelijk is dat mensen zekerheid zoeken in combinatie met een hoge mate van flexibiliteit. Stern speelt daarop in door in toenemende mate online vele verschillende contractvormen aan te bieden.



SWOT

Sterktes

- Financiële positie
- Brede mobiliteitspropositie
- Omvangrijke klantengroep
- Ervaren medewerkers met veel technische kennis
- Breed portfolio van toonaangevende automerken
- Relaties met autofabrikanten
- Diversiteit aan data van klanten, producten, processen et cetera
- Netwerk van schadeherstelbedrijven met landelijke relevantie
- Landelijk netwerk met verhuurlocaties

Kansen

- Meer en beter klantcontact door digitalisering
- Creëren van waarde door zorgvuldige opbouw en verrijking van data
- Efficiëntie en leadconversie verhogen door data-analyse
- (Internationale) partnerships aangaan
- Versnelde groei van het verkoopvolume OEM-onderdelen
- Succes van merk-erkend schadeherstel
- Internationalisering van de autodistributie
- Occasionmarkt veel groter dan markt voor nieuwe auto's

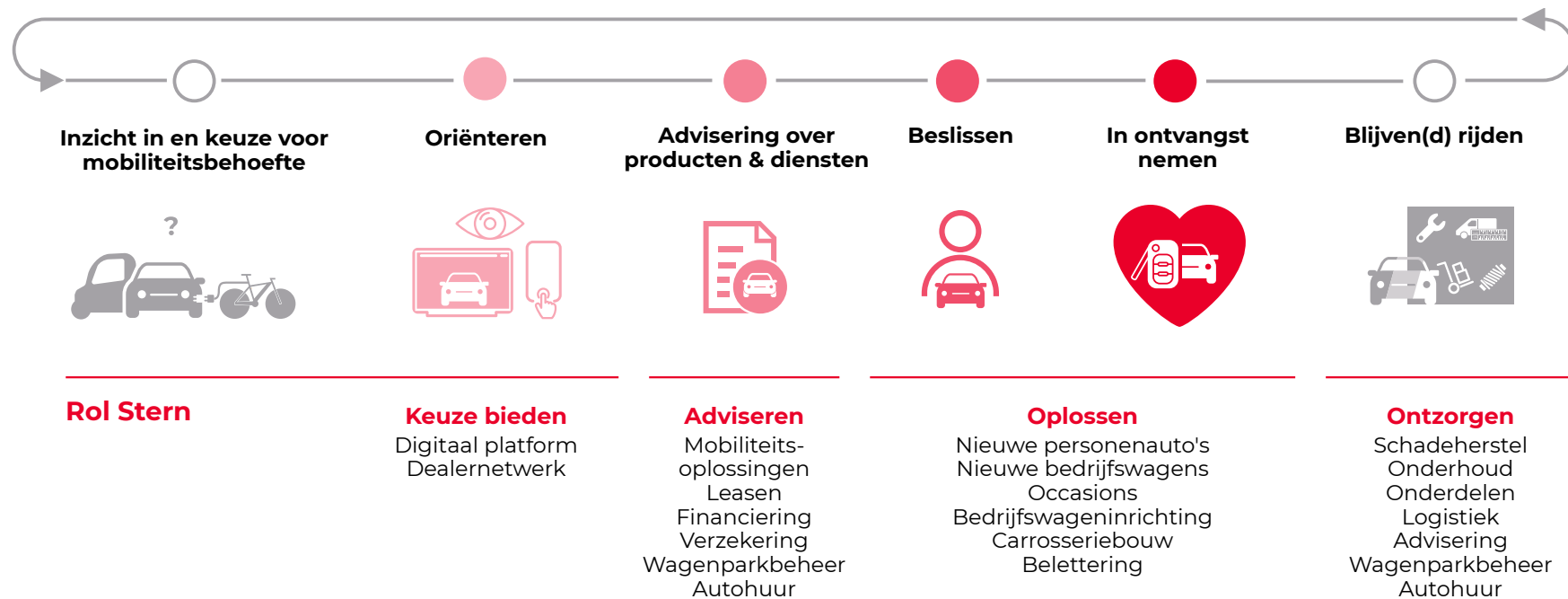
Zwaktes

- Marktaandeel per merk in aantal merken klein
- Transactiegerichte cultuur
- Veel verschillende ICT-systemen
- Te laag rendement van de dealerbedrijven in relatie tot het vermogensbeslag

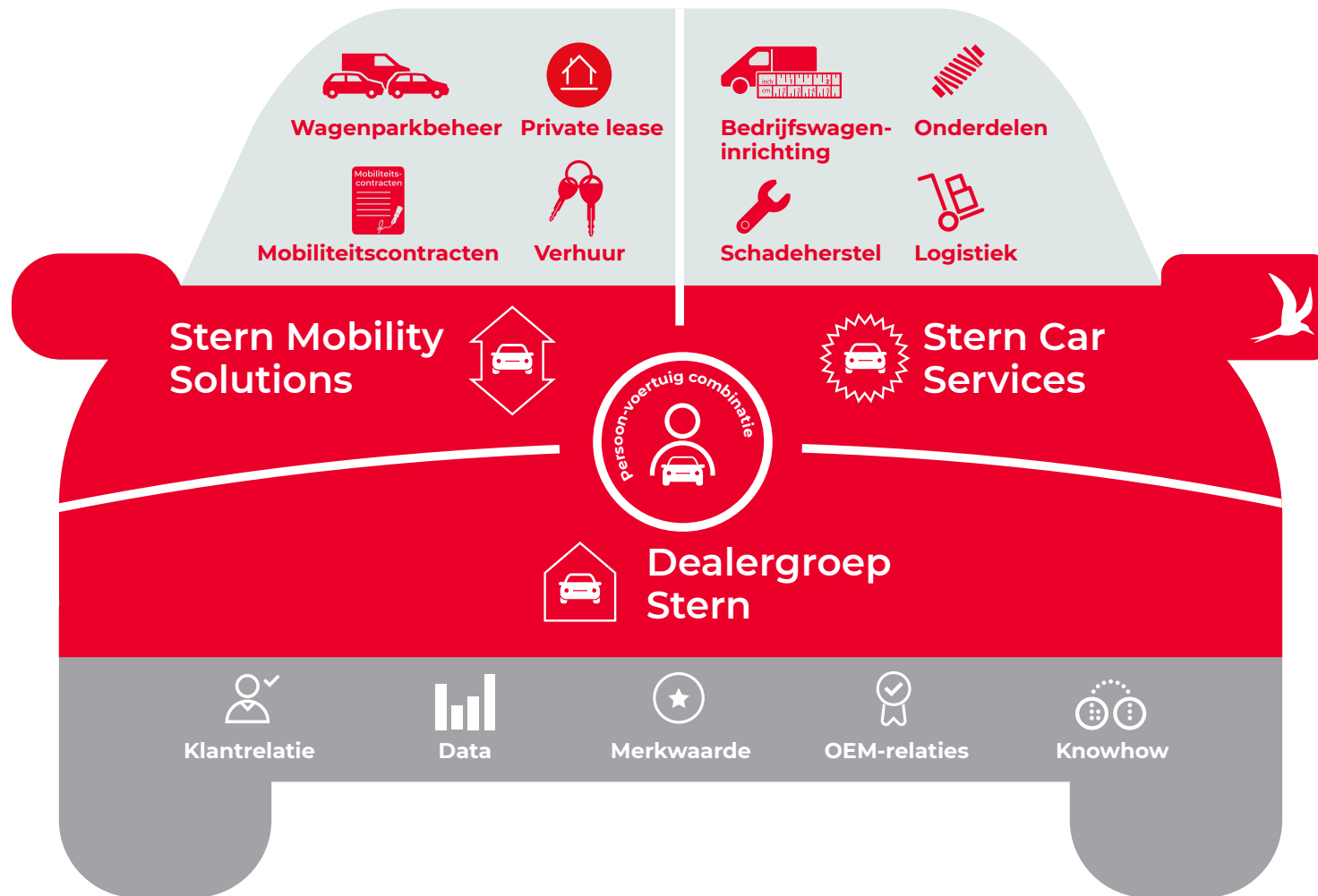
Bedreigingen

- Cyclisch karakter van de autoverkoop
- Investeringsdruk van importeurs
- Mogelijkheid van autofabrikanten om rechtstreeks communicatie met automobilisten op te bouwen
- Digitalisering trekt nieuwe aanbieders aan
- Blijvende margedruk
- Afname op termijn van de onderhoudsbehoefte van auto's
- Populariteit van alternatieve vervoersoplossingen
- Beperkte groeimogelijkheden in Nederland

Customer Journey



Bedrijfsmodel



Verslag van de Directie

Terugkijkend op 2020 komen we er niet omheen te beginnen met de impact van COVID-19 op het leven in het algemeen en op Stern in het bijzonder. Privé en zakelijk was het leven voor iedereen het afgelopen jaar compleet anders dan in voorgaande jaren.

We moesten wennen aan het werken met afstand tot elkaar, aan communiceren met een mondkapje op, aan thuiswerken en aan beperkende of juist bevrijdende persconferenties van het kabinet. De pandemie heeft veel impact gehad, ook op een deel van onze plannen. Zo dwongen de coronamaatregelen ons de begin 2020 opgestarte fusiebesprekingen met Hedin Automotive tot nader order op te schorten omdat beide partijen van mening zijn dat een fusie van deze omvang en complexiteit regelmatig en persoonlijk contact tussen alle betrokkenen vereist.

Gesloten scholen, dichte cafés en restaurants, lege hotels en kantoren hebben ertoe geleid dat in Nederland fors minder kilometers zijn gereden in 2020. Dat hebben ook wij gemerkt aan een achterblijvende omzet in de werkplaatsen van Deelgroep Stern en SternPoint, en aan de vraaguitval bij SternRent. Ook de levering van nieuwe auto's raakte landelijk achterop als gevolg van de tijdelijke sluiting van autofabrieken, een afnamestop bij sommige leasemaatschappijen en de sluiting van showrooms. Al met al een samenloop van omstandigheden met een fors negatieve impact op omzet en resultaat.

Echter, wie goed kijkt ziet ook dat we ons niet uit het veld hebben laten slaan en vast hebben gehouden aan de uitvoering van onze strategie en onze stevige financiële positie verder hebben weten te versterken. Sneller dan gepland realiseerden we halverwege het jaar de rebranding van alle dealerbedrijven en lanceerden we een modern digitaal platform voor onze klanten. Twee cruciale stappen in een jaar waarin consumenten online winkelen definitief hebben omarmd en die voorwaardelijk zijn voor onze ambitie om de meest gewaardeerde en aanbevolen aanbieder van oplossingen voor individuele mobiliteit in Nederland te zijn. De financiële impact van de crisis op bedrijven en hun medewerkers zal pas in de loop van 2021 uitkristalliseren. Ondanks een flink lagere omzet dan begroot,

is de financiële positie van Stern steviger dan ooit en kunnen wij zelfs aanzienlijke tegenvallers opvangen. In combinatie met onze positie op de Nederlandse markt en onze visie op mobiliteit en automotivedienstverlening, is Stern in 2020 een nog aantrekkelijker partner geworden.

Het besparen van onnodige en vermijdbare kosten was en blijft een actueel onderwerp, evenals het efficiënter inrichten van processen. Het daarmee bespaarde geld blijven wij voor een belangrijk deel investeren in digitale oplossingen die het mogelijk maken om online en op vestigingen betere service te verlenen aan klanten. En dat blijven we doen om aan te sluiten bij de wensen en verwachtingen van onze klanten. Immers, daarmee wordt het merk Stern geladen met tastbare toegevoegde waarde. Het nieuwe strategische plan voor 2021 – 2023 draagt dan ook de naam *Focus on Service & Brand Value*. We concentreren ons op dat wat waarde toevoegt aan ons merk.

Met onze zorgvuldig opgebouwde groep volgen we al jaren een geïntegreerde marktbenadering, waarin de activiteiten elkaar versterken, met de auto als verbindend element. Klanten kunnen nieuwe en gebruikte auto's (en sinds enkele jaren andere vervoersoplossingen voor individuele mobiliteit) kopen, financieren, leasen, laten onderhouden en repareren, huren, aanpassen, bestickeren, herstellen, taxeren en weer verkopen. Onze toegevoegde waarde schuilt in het begrijpen, analyseren, volgen en voorspellen van de mobiliteitsbehoefte van klanten en deze vervolgens eenvoudig, snel en adequaat in te vullen.

Stern is een platform dat producten verkoopt van derden – (auto)fabrikanten – en waarop eigen voorraadauto's worden verkocht. Stern heeft profijt van de aftersaleservice en reparatie die voortkomt uit de verkoop. Daarvoor werken we samen met specialisten binnen en buiten de branche. ALD Automotive en Bovemij faciliteren meerdere white label lease, financierings- en verzekeringsproducten, die dealers van Stern wederverkopen. Stern is daarmee de schakel tussen een groeiend aantal particuliere en zakelijke klanten enerzijds en producten van verschillende fabrikanten en dienstverleners anderzijds.

Ontegenzeggelijk is door allerlei maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zowel de vraag naar als het aanbod van mobiliteitsoplossingen sterk aan het veranderen, evenals de manier waarop vraag en aanbod elkaar vinden. Het groeiend milieubesef zal bijvoorbeeld de vraag naar en het aanbod van mobiliteitsoplossingen sterker dan ooit

gaan bepalen. Dat zal invloed hebben op de producten die we via ons platform zullen aanbieden en op de manier waarop Stern oog houdt voor de impact van de eigen onderneming op de maatschappij om ons heen.

Als gevolg van COVID-19 is online winkelen definitief de norm geworden. De zoektocht van fabrikanten, importeurs en dealers naar een nieuw evenwicht tussen digitale dienstverlening en een netwerk van fysieke winkels en werkplaatsen is daarmee in een merkbare versnelling gekomen. Daarnaast is het (her)kennen van de individuele behoeften en voorkeuren van klanten noodzakelijk om in de digitale en fysieke klantreis een relevante en persoonlijke ervaring te bieden en daarmee een voorkeurspositie te verwerven. De verhoudingen in de traditionele bedrijfskolom staan door deze ontwikkelingen meer dan ooit onder druk. Zeker is dat het aantal fysieke locaties drastisch zal dalen in de komende jaren. Stern heeft de optimalisatie van het eigen dealernetwerk enkele jaren geleden in gang gezet omdat een weldoordachte afbouw van het aantal vestigingen afhankelijk is van vele factoren en daardoor tijd vergt.

Overigens groeit het wagenpark in Nederland de laatste jaren nog steeds. Maar toch, regeren is vooruitzien. Stern gelooft dat al deze trends en ontwikkelingen uiteindelijk grote invloed zullen hebben op de manier waarop mensen gewend zijn auto's te kopen en te gebruiken. Autobedrijven in heel Europa worden gedwongen hun toegevoegde waarde voor klanten opnieuw aan te tonen en hun businessmodellen daaraan aan te passen. Dat vraagt om flinke investeringen in digitalisering, nieuwe kennis opbouwen en andere competenties aan te leren. En het vraagt om focus. Focus op hetgeen de waarde van de onderneming verhoogt.

Zoals we vorig jaar al concludeerden, werken we aan een moderne versie van Stern, zodat we sterk, slank en wendbaar blijven. Stuk voor stuk eigenschappen waarvan het belang door COVID-19 alleen maar verder is toegenomen. Als één Stern werken we samen verder aan de transformatie naar een moderne, flexibele en klantgerichte aanbieder van mobiliteitsoplossingen.

Onze medewerkers vervullen daarin een sleutelrol. Zij zijn voor klanten en relaties de vertrouwde gezichten van Stern. Alleen met hun bevoegdheid zal het lukken om van Stern een onderscheidend merk te maken dat waarde heeft voor klanten en voor medewerkers zelf.

Belangrijke speerpunten voor 2021 zijn: het uitbouwen en verfijnen van het moderne online-platform, toename van volume en marge op de verkoop van occasions en onderdelen, met dezelfde middelen meer werkplaatsdoorgangen realiseren en door scherpe keuzes te maken ten aanzien van merken en vestigingen verder optimaliseren van het vestigingenennetwerk van Stern. Nu de eenwording van Stern een feit is, is het tevens ons streven gedurende het jaar de organisatiestructuur verder te vereenvoudigen.

Stern heeft dit eerste jaar van de pandemie zijn operationele doelstellingen niet kunnen halen, maar heeft deze periode wel benut om de strategische objectieven, zoals één Stern en digitalisering, sneller dan gepland uit te voeren, de balans verder te versterken en de liquiditeit verder te optimaliseren. Dit kon tot stand worden gebracht dankzij de medewerkers die tijdens deze turbulente periode hun rol bleven vervullen. Naar verwachting zal 2021 een heel ander jaar worden, met opnieuw verrassingen, maar individuele mobiliteit zal meer dan ooit centraal staan. Stern is er klaar voor.

Financiële gang van zaken

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

Op 2 januari 2020 zijn de Volkswagen-Audi-activiteiten (Heron Auto) verkocht. Teneinde de vergelijking van de cijfers 2020 met 2019 te vereenvoudigen zijn in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening (pagina 90 van dit rapport) twee kolommen toegevoegd met de cijfers van 2019 waarin pro forma de Heron Auto-cijfers als niet-doorgaande activiteiten zijn opgenomen, alsmede een kolom met sec de Heron Auto cijfers. In de onderstaande toelichting worden de 2020 cijfers vergeleken met deze pro forma 2019 cijfers.

Resultaat na belastingen

Het resultaat na belastingen kwam in 2020 uit op een verlies van € 27,4 miljoen, ofwel een afname ten opzichte van vorig jaar van € 48,6 miljoen. Het resultaat 2019 was voor circa € 22,8 miljoen positief beïnvloed door de verkoop van SternLease en de afwikkeling van Mango Mobility.

De resultaatontwikkeling in 2020 is enerzijds het gevolg van het omzetverlies door COVID-19 en anderzijds de daaruit voortvloeiende eenmalige non-cash impairment goodwill Dealgroep Stern van € 20,0 miljoen die in de halfjaarcijfers 2020 is verantwoord. Tevens is eind 2020 een non-cash-afwaardering van € 6,7 miljoen uitgevoerd op de belastingvordering uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie. Zonder deze impairment van de goodwill en de bijzondere afwaardering van de latente belastingvordering (samen een last van € 26,7 miljoen) is in 2020 nagenoeg een break-even resultaat behaald. Dit ondanks de grote negatieve impact van COVID-19 op de resultaten 2020.

Bedrijfsresultaat doorgaande activiteiten voor afwaardering goodwill (EBITA)

Het bedrijfsresultaat doorgaande activiteiten voor afwaardering goodwill (EBITA) komt in 2020 uit op € 4,5 miljoen tegenover € 2,9 miljoen in 2019. Voor de aansluiting van deze EBITA-cijfers naar de in de jaarrekening opgenomen bedragen verwijzen wij naar de tabel op pagina 22 van dit financiële verslag. Deze EBITA is in 2020 en in 2019 beïnvloed door incidentele posten.

In 2020 betreft het onder andere:

- de last van € 1,3 miljoen in verband met het treffen van een voorziening voor twee al langer lopende rechtszaken (Aandelenplan onder de WKR, stamt uit 2012 en 2013 en de afwikkeling van de ESF-zaak, stamt uit 2009 en 2010);
- de eenmalige advieskosten en overige kosten van totaal € 0,3 miljoen in verband met de fusiegesprekken met Hedin Automotive, die voorlopig on hold gezet zijn;
- boekverlies op verkoop panden € 0,3 miljoen.

Per saldo in 2020 dus een incidentele **last** van € 1,9 miljoen. Naast deze incidentele posten heeft COVID-19 ook een fors negatief effect gehad op de resultaten.

In 2019 is de EBITA beïnvloed door de volgende incidentele posten:

- de reorganisatiekosten van Dealgroep Stern en Holdings van € 4,3 miljoen;
- een boekwinst op de verkoop van panden € 1,0 miljoen;
- een bate uit hoofde van afkoop van een huurcontract € 1,2 miljoen.

Per saldo in 2019 dus een incidentele **last** van € 2,1 miljoen.

Gecorrigeerd voor deze incidentele posten komt de operationele EBITA in 2020 uit op € 6,4 miljoen, in 2019 was dat € 5,0 miljoen. Deze toename van € 1,4 miljoen is gerealiseerd ondanks de per saldo forse negatieve resultaatgevolgen van COVID-19 op de omzet en marge van de verschillende onderdelen van Stern. Ondanks de aanzienlijke kostenbesparingen en de ontvangen NOW-loonkostensubsidie heeft COVID-19 per saldo een fors negatieve invloed gehad op het resultaat van 2020.

De Directie gebruikt alternatieve prestatie-indicatoren die niet in IFRS gedefinieerd zijn. Deze worden gehanteerd omdat ze aanvullend inzicht geven in de prestaties van de onderneming. EBIT is gedefinieerd in de jaarrekening, de in het bestuursverslag gebruikte EBIT, EBITA en de daarvan afgeleide EBITDA zijn daardoor herleidbaar. Tevens zijn toegevoegd de pro forma 2019 cijfers waarin Heron Auto als niet-doorgaande activiteit is verantwoord.

Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(voor 2019 Heron Auto pro forma als niet-doorgaande activiteit)

(x € 1.000)	2020	2019
Resultaat verkoop SternLease en Mango Mobility	(436)	29.798
Operationeel resultaat SternLease B.V. (t/m 31 mei 2019)	–	4.283
Resultaat Heron Auto B.V.	–	249
Operationeel resultaat Stern Electric / Mango Mobility	(382)	(3.160)
	(818)	31.170
Belastingenresultaat	–	(8.345)
Totaal	(818)	22.825

Door Mango Mobility zijn de scootmobielactiviteiten eind 2019 verkocht. De koper heeft een deel van de koopsom in 2019 betaald, voor het restant is een lening verstrekt van € 1,2 miljoen. In 2020 zijn de overblijvende e-mobilityactiviteiten nog een beperkte periode voortgezet, de naam van Mango Mobility is begin januari 2020 gewijzigd in Stern Electric. In 2020 is een groot deel van de voorraad e-mobility verkocht via de enige overgebleven e-mobilitylocatie in Utrecht. Het huurcontract van deze locatie is opgezegd en liep medio 2020 af. De restant voorraad e-mobilityproducten alsmede de garantieverplichtingen zijn in de tweede helft van 2020 verkocht, waarmee een einde is gekomen aan de e-mobility-activiteiten van Stern.

In 2020 bedraagt het verlies van Stern Electric € 0,8 miljoen. Dit verlies bestaat uit operationeel resultaat van Stern Electric en voor het overgrote deel uit afwaardering restant voorraden en afwaardering van de eind 2019 verstrekte lening aan de koper van de scootmobielactiviteiten. Als gevolg van COVID-19 heeft deze koper een zeer zwaar jaar gehad, maar heeft toch € 0,4 miljoen afgelost op de verstrekte lening. De vordering bedraagt eind 2020 nog € 0,8 miljoen maar is voorzichtigheidshalve voor een deel afgewaardeerd.

Omzet

Gespecificeerd naar segment ontwikkelde de omzet zich als volgt:

Omzet per segment (voor 2019 Heron Auto pro forma als niet-doorgaande activiteit)

(x € 1.000)	2020	2019	Index
Dealgroep Stern (inclusief bpm)	827.490	1.037.570	79,8
Af: bpm	(51.415)	(99.111)	51,9
Dealgroep Stern	776.075	938.459	82,7
Stern Mobility Solutions	50.657	54.647	92,7
Stern Car Services	30.600	35.384	86,5
Bruto-omzet	857.332	1.028.490	83,4
Eliminatie IC-omzet	(69.002)	(92.703)	74,4
Eliminatie interne omzet	(37.273)	(58.914)	
Netto-omzet	751.057	876.873	85,7
Omzet Heron Auto B.V.	–	112.462	
	751.057	989.335	75,9

De totale omzet komt in 2020 € 238,3 miljoen (24,1%) lager uit dan in 2019 (inclusief Heron Auto). Als uitgegaan wordt van de pro forma 2019 cijfers komt de totale omzet in 2020 € 125,1 miljoen (14,3%) lager uit.

De bruto-omzet van Dealgroep Stern is per saldo met € 162,4 miljoen belangrijk afgenomen (17,3%) tot € 776,1 miljoen. Het segment Stern Mobility Solutions bestaat na de verkoop van de leaseactiviteiten uitsluitend nog uit de verhuuractiviteiten van Stern Autoverhuur. De omzet nam af met € 4,0 miljoen (7,3%) tot € 50,7 miljoen, voornamelijk door een afname van de verkoop van uit de verhuur teruggekomen huurauto's.

De omzet van Stern Car Services neemt met € 4,8 miljoen (13,5%) significant af tot € 30,6 miljoen, hetgeen deels is te verklaren door de verkoop van de schadevestiging te Hoorn begin 2020.

Bruto bedrijfsresultaat (EBIT)

De samenstelling van het bruto bedrijfsresultaat, verdeeld naar segmenten, is als volgt:

Bedrijfsresultaat (EBIT), voor 2019 Heron Auto pro forma als niet-doorgaande activiteit

(x € 1.000)	2020	2019
Deelgroep Stern	8.793	4.865
Stern Mobility Solutions	(947)	1.494
Stern Car Services	(1.304)	213
Overige	(2.112)	(3.651)
	4.430	2.921
Rente verhuur naar kostprijs omzet	(661)	(860)
Impairment goodwill Deelgroep Stern	(20.023)	–
	(16.254)	2.061

Bedrijfsresultaat van Deelgroep Stern De omzet van Deelgroep Stern (na bpm maar voor eliminatie IC-omzet) is per saldo afgenomen met € 162,4 miljoen (17,3%) tot € 776,1 miljoen. De omzet sales (nieuwe en gebruikte auto's) nam af met € 148,1 miljoen, de bijbehorende marge nam af met € 4,5 miljoen. De relatieve marge op sales verbeterde ten opzichte van 2019.

De omzet aftersales (werkplaats en onderdelen) nam af met € 14,2 miljoen (8,0%), de bijbehorende marge nam af met € 9,4 miljoen (10,2%).

De **personeelskosten** van Deelgroep Stern zijn € 15,3 miljoen (20,1%) lager dan in 2019 ondanks de cao-verhogingen (3,1% per 1 februari 2020). Het aantal fte van Deelgroep

Stern bedraagt 1.198 eind 2020, een afname van 108 (8,3%) ten opzichte van eind 2019 (toen 1.306). In de personeelskosten 2020 is een NOW-bate van € 7,4 miljoen opgenomen. De **bedrijfskosten** van Deelgroep Stern zijn € 3,0 miljoen (6,2%) lager dan in 2019, mede als gevolg van de sluiting van tien vestigingen in het tweede halfjaar 2019 en de sluiting van twee vestigingen in 2020 (zie pagina 25).

Deelgroep Stern realiseerde in 2020 een **bedrijfsresultaat** (EBIT) voor afboeking van goodwill van € 8,8 miljoen ofwel 1,1% van de omzet exclusief bpm (was in 2019 € 4,9 miljoen ofwel 0,5% van de omzet exclusief bpm).

Bruto bedrijfsresultaat van Stern Mobility Solutions kwam uit op € 0,9 miljoen negatief en is daarmee € 2,4 lager dan in 2019 (toen € 1,5 miljoen positief). In deze cijfers is rekening gehouden met de rente die in de jaarrekening in de kostprijs wordt verantwoord (in 2020 € 0,7 miljoen en in 2019: € 0,9 miljoen). De afname van het bruto bedrijfsresultaat wordt veroorzaakt door een gemiddeld veel kleinere vloot in 2020. De vloot was gemiddeld 2.128 voertuigen in 2020 tegenover 2.767 gemiddeld in 2019 ofwel 639 minder (23,1%). De bezettingsgraad van de vloot nam iets af tot 72,3% (2019: 74,9%). Het totaal aantal verhuurdagen bedroeg in 2020; 560.000, een afname van 25,9% ten opzichte van 2019 (toen 756.000 verhuurdagen). De **personeelskosten** zijn € 1,2 miljoen (20,5%) lager dan in 2019. In de personeelskosten 2020 is een NOW-bate van € 0,4 miljoen opgenomen. Het aantal fte bedraagt 82 eind 2020, een afname van 5 (5,4%) ten opzichte van eind 2019. De **bedrijfskosten** zijn 13,2% lager dan in 2019.

Het bedrijfsresultaat van Stern Car Services kwam uit op € 1,3 miljoen negatief en is daarmee € 1,5 miljoen lager dan in 2019.

Bij de schadewerkplaatsen is vanaf de tweede helft van maart 2020 sprake van vraaguitval als gevolg van COVID-19-maatregelen. Sinds de overheidsmaatregelen op 17 maart van kracht werden, worden in Nederland minder kilometers gereden met als gevolg dat minder schade ontstaat. De vraag naar schadeherstel trok in de tweede helft van 2020 wel weer iets aan maar is nog lang niet op het oude niveau. De omzet van Stern Car Services nam met 13,5% af ten opzichte van 2019. De **personeelskosten** zijn € 2,0 miljoen (13,8%) lager dan in 2019 ondanks de cao-verhogingen (3,5% per 1 juli 2020). In de personeelskosten 2020 is een NOW bate van € 1,4 miljoen opgenomen. Het aantal fte bedraagt 236 eind 2020, een afname van 12 (4,8%) ten opzichte van eind 2019. De **bedrijfskosten** zijn € 0,2 miljoen (2,2%) lager dan in 2019.

De extra schadesturing vanuit ALD Automotive die voortkomt uit de samenwerkingsovereenkomst die is aangegaan bij de verkoop van SternLease BV eind mei 2019 volgt de markt, deze is dus ook lager.

Het bedrijfsresultaat van het segment Overige kwam in 2020 uit op € 2,1 miljoen negatief tegenover € 3,6 miljoen negatief in 2019, een verbetering van € 1,5 miljoen. De resultaten in zowel 2020 als 2019 zijn beïnvloed door een aantal reeds eerder toegelichte incidentele posten. In 2020 was dit voor het segment Overige per saldo een incidentele last van € 2,1 miljoen, in 2019 was dit per saldo een incidentele bate van € 2,2 miljoen. In 2020 is een bate uit hoofde van NOW opgenomen van € 1,8 miljoen. Per saldo is het effect van de incidentele posten 2020 vergelijkbaar met 2019. Een belangrijk deel van het negatieve resultaat van dit segment heeft betrekking op niet-doorbelaste holdingkosten. Stern heeft er bewust voor gekozen niet alle holdingkosten aan de segmenten door te belasten, waardoor het bedrijfsresultaat van het segment Overige per definitie negatief is.

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)

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

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA), voor 2019 Heron Auto pro forma als niet-doorgaande activiteit

(x € 1.000)	2020	2019	Index
Dealgroep Stern	27.557	24.518	112,4
Stern Mobility Solutions	6.411	10.754	59,6
Stern Car Services	(630)	911	(69,2)
Overige	2.371	1.490	159,1
EBITDA (bruto)	35.709	37.673	94,8
Naar kostprijs omzet			
Afschrijving en rente verhuur	(7.965)	(10.059)	79,2
EBITDA (netto)	27.744	27.614	100,5

De rente- en afschrijvingslasten van de verhuuractiviteiten worden in overeenstemming met IFRS verantwoord onder de kostprijs van de omzet. De EBITDA in 2020 komt uit op € 27,7 miljoen, een toename van 0,5% ten opzichte van 2019.

Overige baten hebben onder andere betrekking op verhuurbaten € 1,4 miljoen (2019: € 3,4 miljoen), ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. € 4,7 miljoen (2019: € 0,2 miljoen) en een boekwinst van € 0,4 miljoen op de verkoop van een Renault-vestiging te Zaandam. In 2019 was hierin opgenomen de boekwinst op de verkoop van vier panden van € 1,0 miljoen. In 2020 is op de verkoop van drie panden een boekverlies gerealiseerd van € 0,3 miljoen, dit bedrag is verantwoord als extra afschrijvingen.

Resultaat deelnemingen Het resultaat deelnemingen van € 0,1 miljoen in 2019 bestaat uit het aandeel van Stern in de minderheidsbelangen in een aantal coöperaties met door Stern beheerde wagenparken. Vooruitlopend op de verkoop van SternLease B.V. aan ALD Automotive eind mei 2019 zijn de leasecontracten van de meeste coöperaties overgebracht naar SternLease B.V. In 2020 zijn alle coöperaties geliquideerd.

De financiële lasten De financiële lasten komen in 2020 uit op € 5,5 miljoen, een afname van € 1,2 miljoen ten opzichte van 2019. In deze lasten zijn in 2020 € 3,1 miljoen lasten opgenomen inzake IFRS-16 (2019: € 3,4 miljoen).

De afname van de financiële lasten wordt veroorzaakt door de gewijzigde financieringsstructuur van Stern Groep N.V. na de verkoop van SternLease B.V. eind mei 2019. Voorts is door de ingezette strakke monitoring van het werkkapitaalgebruik door Dealgroep Stern, gesteund door de lagere voorraden als gevolg van COVID-19, het gebruik van bank- en leverancierskrediet sterk verminderd.

Belastingen over resultaat uit doorgaande activiteiten De belastingen in het resultaat 2020 bedraagt een last van € 4,8 miljoen (2019: bate € 3,1 miljoen). De last 2020 bestaat voor € 1,9 miljoen uit een reguliere belastingbate en een bijzondere belastinglast van € 6,7 miljoen. Bij de waardering van de belastinglatentie eind 2020 hebben wij voorzichtigheidshalve een afslag gehanteerd op de begroting van de resultaten voor de komende jaren, mede in verband met de mogelijke gevolgen van COVID. Dit heeft geresulteerd in deze eenmalige afwaardering van € 6,7 miljoen.

De belastingbate in 2019 had betrekking op een reguliere belastingbate van € 1,1 miljoen en een bijzondere belastingbate van € 1,9 miljoen. Deze bijzondere bate had voornamelijk te maken met de wijziging van het tarief vennootschapsbelasting door de overheid de afgelopen jaren (eind 2018 was dat 20,5%, eind 2019 was dat 21,7%). Deze wijzigingen hebben invloed op de waardering van de actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie.

Balans Het balanstotaal kwam eind 2020 uit op € 433 miljoen, een afname van € 140 miljoen ten opzichte van eind 2019. De belangrijkste mutaties betreffen:

- door verkoop van Heron Auto B.V. op 2 januari 2020 een afname van circa € 40,0 miljoen;
- afname van € 20,0 miljoen door lagere voorraden;
- afname van € 20,0 miljoen door de afboeking van de goodwill van Dealgroep Stern;
- afname van € 30,0 miljoen door lagere handelsvorderingen;
- afname verhuurvloot € 12,0 miljoen;
- afname IFRS-16 geleasde activa € 13,0 miljoen.

De **verkoop van Heron Auto B.V.** is in het eerste halfjaar 2020 afgewikkeld. Uit hoofde van deze verkoop is in 2020 geen boekwinst verantwoord. Het verschil tussen de verkoopopbrengst en de boekwaarde is in de balans eind 2020 gereserveerd voor mogelijke tegenvallers inzake afgegeven garanties, voornamelijk inzake terugkoopverklaringen op verkochte auto's.

In de halfjaarcijfers 2020 is een **non-cash afboeking goodwill** van € 20,0 miljoen op de immateriële vaste activa verwerkt. Deze heeft betrekking op de goodwill van het segment Dealgroep Stern. In de jaarrekening 2019 was bij toelichting 13 reeds uiteengezet dat het verschil tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde van de kasstroom genererende eenheid Dealgroep Stern, eind 2019 slechts € 1,0 miljoen bedroeg. Bij deze berekening was uitgegaan van de inschatting van de toekomstige resultaten van Dealgroep Stern met de kennis van eind januari 2020 (dus vóór COVID-19) en een WACC van 5,3%. Voor de halfjaarcijfers 2020 is deze berekening opnieuw gemaakt op basis van scenario's met betrekking tot de inschatting van de toekomstige resultaten van Dealgroep Stern. Daarbij is uitgegaan van een WACC van 6,3% in plaats van 5,3%. Deze hogere WACC heeft een veel grotere invloed op de bedrijfswaarde van Dealgroep Stern dan de beperkte negatieve bijstelling van het uiteindelijke resultaat van Dealgroep Stern. Op basis van deze uitgevoerde impairmenttest is de goodwill van Dealgroep Stern van circa € 20,0 miljoen in de halfjaarcijfers 2020 geheel afgeboekt.

De fors lagere **handelsvorderingen** worden veroorzaakt door het vanaf 15 december 2020 tijdelijk stopzetten van het uitleveren van auto's aan particulieren en leasemaatschappijen door de afgekondigde COVID-19-maatregelen van de Rijksoverheid. Door deze afleverstop is de vordering op leasemaatschappijen eind 2020 fors lager.

De vraag naar huurauto's is in verband met door de overheid ingestelde maatregelen vanaf 17 maart 2020 sterk afgenomen. De omvang van de verhuurvloot is toen direct met circa duizend voertuigen afgebouwd, teneinde de bezettingsgraad op het gewenste niveau te houden. Als gevolg van de versoepeling door de overheid van de COVID-19-maatregelen zagen wij vanaf dat moment weer een toename van de vraag naar huurauto's met weer een scherpe afname na de invoering van de harde lockdown ingaande 15 december 2020. De **verhuurvloot** bestaat eind 2020 uit 1.968 voertuigen (€ 35,3 miljoen), een afname van 23,5% in aantallen ten opzichte van de vloot eind 2019 (€ 47,7 miljoen). Voornamelijk door het sluiten van de tien dealervestigingen in 2019 (welke contracten nog deels doorlopen tot in 2020) en de sluiting van drie vestigingen in 2020 is de **IFRS-16 Lease activa** met € 13,3 miljoen (12,4%) afgenomen ten opzichte van eind 2019.

Ultimo 2020 is de jaarlijkse **impairmenttoets** goodwill uitgevoerd voor de goodwill van het segment Stern Mobility Solutions (de verhuuractiviteiten). Deze impairmenttoets heeft niet geleid tot een impairment (de goodwill bedraagt eind 2020: € 2,0 miljoen). Daarnaast is de waardering van de **latente belastingvordering** beoordeeld, deze beoordeling heeft geresulteerd in een incidentele afwaardering van € 6,7 miljoen zoals hiervoor reeds is toegelicht. In de jaarrekening worden de impairmenttoets goodwill (toelichting 13) en de post latente belastingen (toelichting 10) in detail toegelicht.

Het **eigen vermogen** nam in het verslagjaar af met € 27,3 miljoen tot € 125,4 miljoen eind 2020. De afname is het gevolg van de onttrekking van het resultaat na belastingen 2020 van € 27,3 miljoen (inclusief de afboeking van goodwill van Deelgroep Stern van € 20 miljoen en de incidentele afwaardering uitgestelde belastingvordering van € 6,7 miljoen) en de positieve waardemutatie van de renteswaps van € 0,1 miljoen.

Solvabiliteit De overall solvabiliteit van Stern Groep is ultimo 2020 uitgekomen op 28,9% (2019: 26,6%).

Ultimo 2020 bedroeg de voor de bankconvenanten van belang zijnde solvabiliteit 39,7% (2019: 31,1%). Met de banken is een minimumsolvabiliteit van 30,0% overeengekomen. In de Algemene Vergadering van mei 2012 is het huidige dividendbeleid vastgesteld. Voor 2020 wordt geen dividenduitkering voorgesteld, daar gebruik is gemaakt van NOW-3. Bij het aanvragen van NOW-3 heeft de Directie moeten verklaren inzake 2020 geen bonussen aan het management uit te keren en geen dividendvoorstel te doen over het boekjaar 2020.

Aandelen en winst per aandeel Het aantal geplaatste aandelen is in het verslagjaar met 5.925.000 aandelen ongewijzigd gebleven. Ultimo 2020 heeft de vennootschap 250.000 eigen – niet ingetrokken – aandelen in portefeuille. Dit is ongewijzigd ten opzichte van ultimo 2019.

In 2020 was het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen 5.675.000 (2019: 5.675.000). Op basis van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen bedroeg het resultaat per aandeel over 2020 € 4,81 negatief (2019: € 3,77 positief). Het resultaat per aandeel uit voort te zetten activiteiten bedroeg in 2020 € 4,67 negatief (2019: € 0,26 negatief).

Eigen vermogen per aandeel Het eigen vermogen per aandeel, berekend op basis van het aantal uitstaande aandelen bedraagt ultimo 2020 € 22,10 (ultimo 2019: € 26,90).

Financiering

Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 57,0 miljoen ten behoeve van retailactiviteiten, waarvan per 31 december 2020 voor € 17,3 miljoen gebruik werd gemaakt (2019: limiet van € 60,0 miljoen en opgenomen € 46,7 miljoen).

De financierende banken zijn ABN Amro (36,67%), ING (36,67%) en Rabobank (26,67%). De faciliteit wordt medio 2021 verlaagd naar € 54,0 miljoen. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de handelsvorderingen, voorraad betaalde nieuwe personenauto's, bedrijfswagens en de bedrijfsinventaris. De faciliteiten lopen tot en met 31 mei 2022 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Inzake de faciliteiten van kredietinstellingen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's (gecorrigeerd voor goodwill en de effecten van IFRS-16 en IFRS-15) die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingsratio (ICR). De solvabiliteit dient minimaal 30% te zijn. In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 3,00. Het betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend/getoetst op basis van EBITDA en de netto rentelasten in de afgelopen 12 maanden. De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. Voor het berekenen van de ICR mag op 12-maands-basis maximaal € 1,25 miljoen aan incidentele lasten gecorrigeerd worden. In de bankconvenanten is opgenomen dat nieuwe verslaggevingsstandaarden (ten opzichte van die welke in de jaarrekening 2017 zijn toegepast) geen impact hebben op de berekende ratio's. Gedurende 2020 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

Naast de financieringsfaciliteiten bij banken beschikt Stern over € 97,0 miljoen aan financieringsfaciliteiten bij **Mercedes-Benz Financial Services** (MBFS) voor de financiering van de verhuurvloot en alle occasions van Stern.

Mercedes-Benz Financial Services is, naast de captive-financieringsmaatschappij van Stern1M, ook een belangrijke partner voor de financiering van de gehele voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens van Dealgroep Stern en de verhuurvloot van SternRent. Op basis van een borrowing base beschikt Stern over een kredietfaciliteit met een limiet van € 55,0 miljoen voor de financiering van de gehele gebruikte voorraad en over een financiering met een limiet van € 42,0 miljoen voor de verhuurvloot. Beide faciliteiten hebben een onbepaalde looptijd met een opzegtermijn van dertien maanden. Jaarlijks wordt de limiet opnieuw vastgesteld na de uitvoering van een krediet-revisie door MBFS.

Met MBFS zijn in 2020 in verband met de gevolgen van COVID-19 afspraken gemaakt over tijdelijke aanpassing van de limieten. De limiet voor financiering van verhuurauto's is tijdelijk verlaagd, de limiet voor financiering van gebruikte auto's is met hetzelfde bedrag tijdelijk verhoogd.

Dealgroep Stern maakt gebruik van diverse kredietlijnen bij de financieringsmaatschappijen van de autofabrikanten (captives) voor de financiering van de voorraad nieuwe gekentekende en niet-gekentekende personenauto's, lichte bedrijfswagens en demonstratieauto's. De totale beschikbare faciliteit eind 2020 bedraagt circa € 170 miljoen.

De financieringskosten en financieringsvoorwaarden van de captive-financieringsmaatschappijen zijn uiteenlopend en steeds vaker gerelateerd aan de prestaties van de gerelateerde autodealerbedrijven op het gebied van de verkoop van financiële mobiliteitsproducten van de captive of van het betrokken automerk. Bij alle captives is sprake van een rentevrije periode, deze varieert per merk. Het kredietgebruik bij de captive-financieringsmaatschappijen wordt waar mogelijk met de kredietruimte van Stern bij de huisbanken geoptimaliseerd, teneinde te komen tot de laagste rentekosten voor Stern.

Investerings

Stern Groep heeft in 2020 voor € 34,0 miljoen geïnvesteerd. Een groot deel hiervan (€ 22,0 miljoen) heeft betrekking op de aanschaf van verhuurauto's. De overige investeringen zien toe op verbouwingen van panden en op Corporate Identity investeringen die door de importeurs worden voorgeschreven.

De desinvesteringen in de verhuurvloot in 2020 bedroegen € 36,0 miljoen.

In 2020 zijn onder andere drie panden en een terrein verkocht, totaal met een boekwaarde van € 8,8 miljoen. Op deze verkopen is een verlies gerealiseerd van € 0,3 miljoen.

Werkkapitaal

Vanaf het moment dat de impact van COVID op onze omzetontwikkeling duidelijk was zijn wij nog strakker gaan sturen op cashflow. Kostenbewaking en uitstellen van investeringen waren de belangrijkste instrumenten.

Ons werkkapitaal was als gevolg van de tegenvallende omzetten auto's gedurende het jaar veel lager dan normaal. Het gebruik van de kredietfaciliteit was daarom gedurende het jaar beperkt. Waar wij bijvoorbeeld bij de halfjaarcijfers 2020 zelfs helemaal geen gebruikmaakten van de kredietlijnen, deels als gevolg van het gebruikmaken van de door de overheid geboden mogelijkheid de belastingbetalingen uit te stellen. De uitgestelde belastingen zijn in juli 2020 betaald. Op jaareinde werd geen gebruikgemaakt van de mogelijkheid van uitgestelde betaling van de belastingen.

Van de kredietfaciliteit van € 57 miljoen werd per 31 december 2020 voor slechts € 17,4 miljoen gebruikgemaakt. De kasstroom uit bedrijfsoperaties bedroeg in 2020 € 45,5 miljoen, een forse verbetering ten opzichte van 2019 (€ 8,7 miljoen).

De waarde van een merk

De kracht van één merk

één
Stern

2020 stond in het teken van de rebranding van alle dealervestigingen naar één merk: Stern. Projectleider hiervan was Henk Hiensch, in het dagelijks leven brandmanager Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Jeep en Subaru. Hij vertelt over het hoe en waarom van deze omvangrijke operatie.



Henk Hiensch
Projectleider

18
automerken

“Het doel van het project Monobrand was om één krachtige en herkenbare uitstraling te creëren ter ondersteuning van onze wens om een merk te zijn dat meerwaarde biedt voor zowel klanten als medewerkers,” vertelt Henk. “In 2019 ben ik deel gaan nemen aan het management development-programma van Stern, dat zowel gericht is op persoonlijke groei als het bevorderen van interne samenwerking tussen de vele verschillende Stern-bedrijven. Als onderdeel van het programma werd alle deelnemers gevraagd een bijdrage te leveren in een Stern-breed project. Ik ben toen gevraagd of ik als projectleider wilde zorgdragen voor de rebranding van alle dealerbedrijven. Tot vorig jaar kenden onze dealerbedrijven namelijk verschillende namen – wel met een consistente gedachte erachter, het waren namelijk allemaal vogelnamen die uit vijf letters bestonden, zoals Arend en Havik. Dit komt voort uit de tijd dat Stern één van de eerste ‘multibrand’-dealers in Nederland was – een bedrijf dat meerdere automerken verkocht. Dat was de reden om voor de verschillende merken verschillende dealernamen te bedenken, want in die tijd waren importeurs en klanten nog niet gewend dat meerdere automerken onder één dealerschap werden verkocht.”

Eén sterk merk

Maar tijden veranderen. Zo is de consument nu vertrouwd met landelijk en internationaal opererende bedrijven die meer merken, producten of diensten onder één dak aanbieden. Henk: “Het is nu in je voordeel om als één sterk merk te werken. Onder één naam bieden we nu in alle vestigingen in Nederland, naast de achttien automerken ook

“We hebben de fysieke overstap naar één merk succesvol afgerond – binnen tijd en budget.”

18 **één**
automerken **Stern**



diensten als autoverhuur, schadeherstel of carrosseriebouw aan. Daarmee vergoten we onze naamsbekendheid en kunnen we onder de naam Stern ons volledige portfolio van producten en diensten overal aanbieden, zowel offline als online.”

Veel voordelen

Henk ziet veel voordelen door Stern als één merk neer te zetten: “Voor de klant is dat herkenbaar en hij weet welke kwaliteit hij mag verwachten. Bovendien is ons netwerk hiermee veel groter geworden, we zitten nu bijna overal om de hoek bij de klant. Wat blijft is de persoonlijke klantrelatie die deze met een vestiging heeft. Doordat we nu op iedere vestiging ons volledige merkenportfolio kunnen aanbieden kan de klant ook bij ons voor een merk terecht waarvoor hij vroeger wellicht naar een concurrent was overgestapt. Ook wordt de collegialiteit en saamhorigheid onder medewerkers vergroot doordat we nu als één merk werken. En ten slotte is het ook nog eens praktischer en efficiënter; je hoeft maar met één merk te communiceren, dat biedt bijvoorbeeld inkoopvoordelen en minder complexiteit – zo hebben we nu nog maar één soort werkorder nodig.”

Meer dan vlag en kentekenplaathouder

Henk stelt dat een sterk merk uiteraard uit meer bestaat dan alleen een naam en een logo: “Dat gaat verder dan een vlag en kentekenplaathouder. Het is vooral aan al onze medewerkers om het merk te leven en uit te dragen. Ook daar hebben we aandacht aan besteed. Zo hebben we gekozen voor een merkpersoonlijkheid waar iedereen zich een voorstelling bij kan maken: we zien Stern als ‘een goede buur’ – die is eerlijk en oprecht en komt zijn afspraken na. Een goede buur toont zijn interesse en staat klaar om je te helpen, ook nadat een deal beklonken is. Daarmee geven we invulling aan onze kernwaarden: betrokken, inventief en loyaal. Denk bijvoorbeeld aan onze omruilgarantie bij een occasion, als de klant toch niet tevreden is met zijn aankoop kan hij deze omruilen. Zo zijn we flexibel en denken we mee in oplossingen, we maken waar wat we beloven. En zo creëer je meerwaarde voor de klant en wordt het prijsaspect voor hem minder belangrijk.”

Van servies tot lichtbak

De ombouw van alle dealerbedrijven naar één merk heeft uiteraard ook praktisch veel voeten in de aarde, want er moeten veel communicatie-uitingen worden omgezet naar Stern. Dat is gebeurd in nauwe samenwerking tussen de afdelingen Marketing, Gebouwenbeheer, ICT en de dealerbedrijven. Henk: “Het ging om zowel interne als externe communicatie. Daarbij is intern eigenlijk nog het belangrijkste want we moeten onze medewerkers het juiste gevoel meegeven en dit is de kans om de juiste boodschap neer te zetten. Eenvoudig, consistent en met de kracht van herhaling: Eén Stern. Dat hebben we op veel manieren gedaan – denk aan videoboodschappen, posters en gadgets voor onze medewerkers. Bij de dealerbedrijven, maar ook bij schadeherstel en autoverhuur hebben we een gedetailleerde inventarisatie gedaan van alle communicatie-uitingen en gekeken hoe deze moesten worden aangepast. Dat gaat van visitekaartjes, posters, deurstickers en servies tot bedrijfskleding en lichtbakken. We hebben meteen van de gelegenheid gebruikgemaakt om optimalisaties in onze branding toe te passen, door te kiezen of een bepaalde uiting wel of niet werd vervangen.

Op 1 juli 2020 zijn we ‘live’ gegaan – niet alleen offline maar ook online, want op dat moment zijn al onze websites omgezet naar www.stern.nl. Uiteraard hebben we onze klanten niet alleen die dag, maar ook vooraf al geïnformeerd over deze veranderingen en wat de voordelen voor hen zijn.”

Allerminst klaar

“We hebben de fysieke overstap naar één merk succesvol afgerond – binnen de tijd en het budget. Maar het project is allerminst nog klaar want het verder laden van het merk Stern en de meerwaarde die we aan de klant bieden moeten we samen met al onze medewerkers de komende jaren verder gestalte geven. Dat gaan we aan de hand van marktonderzoek ook nauwgezet volgen,” besluit Henk.



Dealgroep Stern

In 2020 is het Stern CRM-pakket geïmplementeerd, een uniform klantinformatiesysteem dat bijdraagt aan het leveren van maatwerk aan particuliere en zakelijke klanten. Tevens is medio 2020 het één nieuw online platform gelanceerd ('één Stern'). Dit platform heeft alle bestaande websites vervangen.



**Nieuwe
personenauto's**
(aantal)

13.514

2019: 20.862

Marktaandeel

3,8%

2019: 4,7%*



**Nieuwe
bedrijfswagens**
(aantal)

3.687

2019: 6.156

Marktaandeel

6,1%

2019: 8,1%*



**Gebruikte
personenauto's
en bedrijfswagens**
(aantal)

15.231

2019: 20.480



Locaties
(aantal)

48

2019: 52



Medewerkers
(fte's)

1.183

2019: 1.451



Personenauto's



 Mercedes-Benz	 RENAULT Passion for life			
Aantal 2.325 2019: 2.667	Aantal 2.003 2019: 2.647	Aantal 4.479 2019: 5.950	Aantal 956 2019: 1.057	Aantal 73 2019: 78
Marktaandeel 16,5% 2019: 13,9%	Marktaandeel 9,9% 2019: 10,1%	Marktaandeel 23,1% 2019: 23,5%	Marktaandeel 5,9% 2019: 6,5%	Marktaandeel 5,8% 2019: 6,0%
	 O P E L		Overige merken	
Aantal 211 2019: 276	Aantal 897 2019: 1.578	Aantal 1.817 2019: 2.269	Aantal 753 2019: 1.435	
Marktaandeel 4,3% 2019: 6,9%	Marktaandeel 4,4% 2019: 4,9%	Marktaandeel 6,8% 2019: 9,0%	Smart, Dacia, Nissan, Jaguar, Alfa Romeo, Jeep, LEVC, Mitsubishi en Subaru	



Bedrijfswagens



Mercedes-Benz

Aantal

1.372

2019: 2.577

Marktaandeel

14,0%

2019: 22,4%



RENAULT
Passion for life

Aantal

411

2019: 564

Marktaandeel

6,3%

2019: 6,5%



Aantal

53

2019: 84

Marktaandeel

6,3%

2019: 7,6%



Aantal

1.641

2019: 2.086

Marktaandeel

18,5%

2019: 20,1%



Aantal

69

2019: 110

Marktaandeel

2,1%

2019: 2,3%



O P E L

Aantal

141

2019: 275

Marktaandeel

2,9%

2019: 4,2%

Toelichting omzet Dealgroep Stern

In 2019 werd de optimalisatie van het dealernetwerk van Dealgroep Stern voortgezet om structurele kostenbesparingen te realiseren. Op basis van een analyse van de toegevoegde waarde van merken en individuele vestigingen, werden bedrijven samengevoegd, verkocht of gesloten. Door de verkoop van Heron Auto (de dealer van de merken Volkswagen, Audi, Seat en Skoda die in het westelijk deel van Noord-Holland actief is) begin 2020 is het aantal locaties met vijf afgenomen. Daarnaast zijn in de loop van 2020 nog twee vestigingen gesloten (Jaguar LandRover te Heemskerk en Ford Lisse) en is de Renault-vestiging te Zaandam met goodwill verkocht. Het aantal locaties van Dealgroep Stern bedraagt eind 2020: 48. (was eind 2019: 56). Teneinde de marktaandeelen van de merken voor verkopen nieuwe personenauto's en nieuwe bedrijfswagens te handhaven, ondanks het afbouwen van het aantal vestigingen, werd in 2020 verder geïnvesteerd in zowel de corporate identity (CI) van de bestaande vestigingen als in digitale oplossingen ter ondersteuning van de verkoop- en serviceprocessen.

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

Omzet auto's Dealgroep Stern vóór eliminatie intercompany- en interne omzet en bpm. Cijfers 2019 van Heron Auto pro forma als niet doorgaande activiteit

(x € 1.000)	2020	2019	Index
Nieuwe personenauto's	351.793	444.011	79,2
Nieuwe bedrijfswagens	107.678	190.398	56,6
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	203.329	224.234	90,7
	662.800	858.643	77,2

In 2020 werden in Nederland 356.000 nieuwe personenauto's geregistreerd, een afname van 20,2% ten opzichte van 2019 (toen 446.000). Van de merken die Dealgroep Stern voert, werden in 2020 in Nederland 140.000 nieuwe personenauto's geregistreerd een afname van 20,8% ten opzichte van 2019 (toen 177.000). Het aantal in Nederland nieuw geregistreerde volledig elektrische auto's bedroeg in 2020: 73.000 tegenover 62.000 in 2019, een toename van 17,6%. Van de in 2020 nieuwe geregistreerde personenauto's was dus 20,5% volledig elektrisch. Na Noorwegen (54,0%) is Nederland daarmee koploper in Europa. Dit heeft mede te maken met de fiscale stimulering in Nederland, de fiscale bijtelling bij zakelijk gebruik is lager dan bij benzine en dieselauto's. In 2020 werd de aanschaf van een elektrische auto tot € 30.000 gesubsidieerd vanuit de overheid met een bedrag van € 4.000. Deze subsidie is voor 2021, zoals het zich nu laat aanzien, overigens niet beschikbaar. Door Dealgroep Stern werden in 2020: 1.085 volledig elektrische auto's verkocht, een toename van 7,3% ten opzichte van 2019 (toen 1.011).

Van de in Nederland in 2020 geregistreerde nieuwe personenauto's werd overigens slechts 21,0% direct verkocht aan particulieren (2019: 20,7%). Het grootste deel werd verkocht aan leasemaatschappijen, fleet-klanten en verhuurmaatschappijen. Vijf jaar geleden was het aandeel dat aan particulieren verkocht werd nog circa 37%. Voornamelijk door de aanhoudende forse groei van private lease nemen de verkopen aan particulieren af en nemen de verkopen aan leasemaatschappijen toe.

De omzet nieuwe personenauto's van Dealgroep Stern nam ten opzichte van 2019 af met 20,8%. Er werden in 2020 door Dealgroep Stern 13.514 **nieuwe personenauto's** afgeleverd, dat is een afname van 4.443 (24,7%) ten opzichte van 2019. Het marktaandeel kwam daarmee uit op 3,8% (was in 2019: 4,0%).

Op 14 december 2020 is door de regering de harde lockdown afgekondigd die ook voor de showrooms van de dealers van toepassing was. Deze lockdown is door Dealgroep Stern direct de volgende dag geëffectueerd. Vanaf dat moment is intensief contact geweest tussen BOVAG en het ministerie van Economische Zaken. Dit heeft op 23 december 2020 geresulteerd in het door het ministerie van Economische Zaken goedkeuren van afleveren en innemen van de auto's buiten het eigen terrein van de dealers.

Door Dealgroep Stern is tussen Kerst en Nieuwjaar onderhandeld met partijen voor het regelen van locaties waar de afleveringen en innames van de auto's zouden kunnen plaatsvinden. Dit heeft geresulteerd in het tijdelijk huren vanaf 4 januari 2021 van een aantal IKEA-parkeergarages op meerdere locaties in Nederland. Vanuit deze tijdelijke gehuurde parkeergarages konden de afleveringen vanaf 4 januari 2021 alsnog plaatsvinden in overeenstemming met de RIVM-richtlijnen.

Sommige collega-dealerbedrijven hebben er wel voor gekozen de laatste twee weken van 2020 auto's nog af te leveren. Dit verklaart voornamelijk de geringe afname van het marktaandeel van Dealgroep Stern. De door Dealgroep Stern in de laatste twee weken van 2020 niet-afgeleverde auto's zijn alsnog de eerste twee weken van 2021 aan de klanten afgeleverd.

De **gemiddelde verkoopprijs** (exclusief bpm en omzetbelasting) van een nieuwe personenauto kwam in 2020 voor Dealgroep Stern uit op € 22.300, een toename van 6,8% ten opzichte van 2019 (toen € 20.900). Deze toename is te verklaren door het

toegenomen aandeel elektrische auto's en SUV's, dit zijn de duurdere modellen. Als gevolg van de door de overheid doorgevoerde wijzigingen in de bpm-tabellen medio 2020 is de bpm op de kleinere auto's (A/B/C-segment) relatief veel meer toegenomen dan de bpm op de grotere auto's. Dit heeft ertoe geleid dat consumenten eerder kiezen voor de duurdere modellen (qua blikprijs), de retailprijs inclusief bpm van de kleine modellen benadert immers de retailprijzen inclusief bpm van de duurdere (qua blikprijs) modellen. Overigens stijgt de gemiddelde bpm op nieuwe personenauto's (benzine en diesel) in 2021 verder door aanpassingen van de bpm-tabellen per 1 januari.

De **relatieve marge** nieuwe personenauto kwam in 2020 licht hoger uit dan in 2019, ondanks het feit dat het aandeel Leasemaatschappijen/fleet-leveringen wel verder toegenomen is. In 2020 is Dealgroep Stern beter in staat geweest de door de importeurs opgelegde doelstellingen te realiseren, waardoor hogere bonussen zijn behaald.

De omzet nieuwe bedrijfswagens en Trucks van Dealgroep Stern nam af met 43,4%. Er werden door Dealgroep Stern 2.009 minder **nieuwe bedrijfswagens en trucks** afgeleverd (35,2%) dan in 2019, het marktaandeel kwam daarmee uit op 6,1% (was in 2019: 7,5%). De gemiddelde verkoopprijs van een nieuwe bedrijfswagen/truck kwam in 2020 uit op € 29.200, een afname van 12,6% ten opzichte van 2019. De relatieve marge kwam in 2020 iets hoger uit dan in 2019. De afname van het marktaandeel ten opzichte van 2019 wordt voor een groot deel veroorzaakt door een grote incidentele taxi-deal in 2019. Deze deal had te maken met het vervallen van de bpm-vrijstelling voor taxi's met ingang van 2020. Gecorrigeerd voor deze taxi-deal en rekening houdend met de COVID-19-afleverstop vanaf 15 december 2020 is het marktaandeel vrijwel gelijk gebleven. De relatieve marge kwam in 2020 duidelijk hoger uit dan in 2019, dit heeft mede te maken met de grote taxi-deal in 2019 die met aanzienlijke kortingen gepaard is gegaan. Onderdeel van de strategie van Stern is op termijn te groeien naar een marktaandeel van minimaal 10,0% in de landelijke bedrijfswagenmarkt voor de door Stern gevoerde merken. Dit aandeel is in 2020 uitgekomen op 10,8% (2019: 13,3%).

In 2020 werden in Nederland 1.987.000 **gebruikte auto's** verkocht (B2C en C2C samen) tegenover 1.971.000 in 2019, een toename van 0,8%. Door de landelijke BOVAG-auto-dealers werden in 2020 totaal 330.000 gebruikte auto's aan consumenten verkocht, een toename van 2,4% ten opzichte van 2019 (toen 336.000).

Na de eerste lockdown medio maart 2020 trokken de verkopen gebruikte auto's vanaf medio mei 2020 aan. Vanaf oktober 2020 zijn de verkopen elke maand weer minder dan in 2019, wat versterkt werd door de sluiting van de showrooms per 15 december 2020.

De omzet gebruikte auto's van Dealgroep Stern nam af met 9,3%. In 2020 werden door Dealgroep Stern 15.231 **gebruikte auto's** verkocht, een afname van 15,3% ten opzichte van 2019. Van deze auto's werden er 9.361 (61,5%) aan eindgebruikers (B2C) verkocht (2019: 10.771 ofwel 60,0%). De afname van de verkochte aantallen is deels te verklaren door de gesloten vestigingen (negen in tweede halfjaar 2019 en twee in 2020). De nieuwe Stern-website, waarop de occasions een prominentere positie hebben gekregen, heeft vanaf de implementatie van deze website in de tweede helft van 2020 gezorgd voor meer leads en meer aantallen verkopen van gebruikte auto's.

Dealgroep Stern heeft medio 2020 een nieuw occasionlabel met bijbehorende servicepakketten in de markt gezet (als opvolger van SternGarant) dat in combinatie met financiële mobiliteitsproducten, waaronder occasion-lease in samenwerking met ALD Automotive, voor verdere groei en betere marges zorgt. De penetratie op de verkoop van deze pakketten bedraagt inmiddels meer dan 50%. Mede als gevolg hiervan kwam de relatieve marge op gebruikte auto's in 2020 iets hoger uit dan in 2019.

Als gevolg van de afname van het aantal particuliere klanten dat een nieuwe auto koopt (vooral door de toename van private lease) worden steeds minder occasions ingeruild. Daar komt bij dat er nog steeds veel gebruikte auto's worden geëxporteerd (271.000 in 2020) vanwege de goede prijzen die in het buitenland gerealiseerd kunnen worden. Daardoor blijven de gebruikte auto's die door autodealers aan eindklanten kunnen worden verkocht schaars. Door Dealgroep Stern worden actief jong gebruikte auto's bijgekocht, ook in het buitenland.



Omzet aftersales Dealgroep Stern

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

Omzet aftersales werkplaatsen en magazijnen voor eliminatie intercompany- en interne omzet, vóór 2019 Heron Auto pro forma als niet doorgaande activiteit

(x € 1.000)	2020	2019	Index
Werkplaatsen	70.712	78.952	89,6
Magazijnen	93.978	99.975	94,0
	164.690	178.927	92,0

De omzet van de **werkplaatsen** van Dealgroep Stern zijn in 2020 duidelijk afgenomen (€ 8,2 miljoen ofwel 10,4%). Door de sluiting van tien vestigingen in H2-2019 en nog eens twee vestigingen in de loop van 2020 en de verkoop van één vestiging eind 2020 neemt de omzet af. Bij sluiting van vestigingen, blijkt uit ervaring, dat niet de volledige werkplaats omzet van de gesloten vestigingen behouden kan blijven voor de omliggende Stern-vestigingen van het betreffende merk.

De gevolgen van COVID-19 op de vraag naar werkplaatsonderhoud in 2020 zijn fors. Door de RIVM/overheidsmaatregelen (minder vervoersbewegingen en meer thuiswerken) worden er in Nederland veel minder kilometers gereden, dit heeft tot gevolg dat er ook minder vraag naar onderhoud is. Het gemiddelde aantal gereden kilometers was volgens RAI/BOVAG in 2019 circa 12.800 kilometer, voor 2020 is de eerste raming van RAI/BOVAG dat dit is afgenomen tot circa 10.300 kilometer, een afname van 19,5%. Door dit lagere aantal kilometers met als gevolg een (tijdelijk) achterblijvende vraag naar onderhoud heeft Dealgroep Stern het aantal monteurs in 2020 afgebouwd. Het gemiddelde aantal monteurs in 2020 komt 5,8% lager uit ten opzichte van 2019.

Naast het lager aantal monteurs is in 2020 ook de efficiency in de werkplaats afgenomen ten opzichte van 2019, voornamelijk als gevolg van:

- het hogere verzuim als gevolg van COVID-19 (gemiddeld 1,6 procentpunt hoger verzuim dan in 2019);
- de extra werkzaamheden die gepaard gaan met COVID-19 (zoals reinigen van de auto bij inleveren en nadat deze gereed is) kosten meer tijd, deze tijd kan niet worden doorbelast (veel werkzaamheden worden tegen pakketprijzen uitgevoerd die door de importeurs worden bepaald).

Ervaring leert dat als het werkaanbod terugloopt, de productiviteit van de monteurs afneemt. Door deze effecten nam de gemiddelde omzet per monteur met 5,0% af ten opzichte van 2019.

Vanaf medio 2020 zijn alle merken aangesloten bij het centrale **Customer Service Center** (CSC), waarmee de klanten actief worden benaderd voor werkplaatsafspraken. Ook in 2020 zijn forse inspanningen verricht voor het optimaliseren van de ICT-systemen in verband met de implementatie van meer digitale processen bij leadopvolging in het CSC. De werkprocessen zijn reeds grotendeels geüniformeerd waardoor de performance (onder andere het aantal calls) verder is verbeterd.

De **omzet magazijnen** van Dealgroep Stern bestaat uit leveringen van onderdelen via de werkplaatsen, alsmede uit leveringen van onderdelen aan grote afnemers, zoals universele garagebedrijven en grote schadeketens (de zogenaamde voorbalie-omzet). De omzet onderdelen via de werkplaatsen daalde in 2020 met 11,3%. Tussen de omzet onderdelen via werkplaats en de omzet werkplaats is sprake van een min of meer vaste verhouding. De afname van deze omzet is in lijn met de afname van de omzet uren in de werkplaats.

De voorbalie-omzet nam in 2020 licht (5,4%) toe, ondanks de afname van het aantal vestigingen (in 2019 zijn tien dealervestigingen gesloten en in 2020 nog eens twee). Een steeds groter deel van de voorbalie omzet van Dealgroep Stern wordt door klanten centraal besteld en wordt bij deze klanten bezorgd door **Stern Parts**. Eind 2019 heeft Stern Parts een modern overslagcentrum van 5.000 m² betrokken in de Amsterdamse havens, van waaruit de voorbalie-klanten worden belevend. Stern Parts heeft een routediens met landelijke dekking. Deze routediens levert onderdelen van alle automerken die Stern vertegenwoordigt aan eigen schadeherstelbedrijven, maar ook aan universele garagebedrijven en externe schadeherstelbedrijven.

Stern Logistiek verleent daarnaast logistieke diensten voor enkele niet-Stern-merken.



Stern Mobility Solutions

Deze divisie bestaat uit de verhuuractiviteiten van Stern. Daarnaast is ook het actief beheren en ontwikkelen van de samenwerkingen met ALD Automotive voor de lease-producten en met Bovemij voor de verzekerings- en financieringsproducten, ondergebracht in deze divisie.



**Wagenpark
in beheer**
(aantal)

9.693

2019: 11.071



**Verkochte
verhuurdagen**
(aantal)

560.162

2019: 756.297



**Mobiliteits-
contracten**
(aantal)

46.410

2019: 57.560



Private lease
(aantal)

3.707

2019: 3.801



Medewerkers
(fte's)

81

2019: 198

Toelichting omzet Stern Mobility Solutions

De Stern-dealers verkopen onder eigen label financieringen en verzekeringen aan consumenten en bedrijven. Het beheer hiervan is ondergebracht bij Bovemij. De samenwerkingsovereenkomst met Bovemij is onlangs verlengd tot einde 2024, tegen met ingang van 2021, voor Stern duidelijk betere voorwaarden.

De samenwerking met ALD Automotive is in 2020 naar tevredenheid verlopen, rekening houdend met de lagere lease- en schademarkt. De ontwikkeling en uitrol van het samen met ALD opzetten van occasionlease heeft ten opzichte van de planning achterstand opgelopen, dit is pas tegen het eind van 2020 van de grond gekomen. Dealgroep Stern biedt zijn klanten nog altijd leaseoplossingen van Stern, hoewel deze nu worden ondergebracht bij ALD

De omzet vóór eliminatie intercompany- en interne omzet kwam in 2020 uit op € 50,6 miljoen tegenover € 54,5 miljoen in 2019, een afname van 7,1%.

Omzet Stern Mobility Solutions vóór eliminatie intercompany- en interne omzet en kenmerken van de vloot

	2020	2019	Index
Verhuur			
Omzet verhuurdagen	18.177	24.847	73,4
Remarketing uit de vloot teruggekomen auto's	32.410	29.643	109,3
Omzet verhuuractiviteiten	50.587	54.490	92,8
Boekwaarde verhuurvloot ultimo (x € 1.000)	35.330	47.744	74,0
Aantal contracten ultimo	1.968	2.574	76,5
Boekwaarde per contract (x € 1)	17.953	18.549	96,8

Uit BOVAG cijfers blijkt dat de landelijke verhuurvloot in 2020 met 16,4% is afgenomen tot 43.000 voertuigen eind 2020 (eind 2019: 52.000). De verhuurvloot van Stern Autoverhuur is in 2020 met 23,5% afgenomen tot 1.968 voertuigen eind 2020 (eind 2019: 2.574 voertuigen). De omzet verhuurdagen van **Stern Autoverhuur** nam in 2020 met € 6,6 miljoen (26,6%) af ten opzichte van 2019. De vraag naar huurauto's is in verband met door de overheid ingestelde COVID-19-maatregelen vanaf 17 maart 2020 sterk afgenomen.

De omzet verkoop uit de vloot teruggekomen auto's ('remarketing') nam in 2020 met € 2,7 miljoen (9,1%) toe ten opzichte van 2019. Deze toename heeft te maken met de forse afbouw van de vloot in het tweede kwartaal 2020, door de gevolgen van COVID-19. In het begin van de zomer zagen wij als gevolg van de versoepeling door de overheid van de COVID-19-maatregelen weer een toename van de vraag, die medio december na de harde lockdown weer afnam.



Stern Car Services

De hoofdactiviteiten van de divisie Stern Car Services zijn het herstellen van autoschades en het inbouwen van bedrijfswageninrichtingen. Daarnaast zijn ook belettering, carrosseriebouw en logistiek onderdeel van Stern Car Services.



**Afgehandelde
schades**
(aantal)

21.007

2019: 25.298



Locaties
(aantal)

15

2019: 17



**Verkochte
inrichtingen**
(aantal)

2.064

2019: 2.108



Vervoerde colli
(aantal)

172.317

2019: 176.209



Medewerkers
(fte's)

230

2019: 253

Toelichting omzet Stern Car Services

Begin 2020 is met de overname van Persoon Schadeherstel en Carrosserie B.V. te Bommel een nieuwe vestiging aan het netwerk toegevoegd. Het bedrijf herstelt schade aan personenauto's en bedrijfswagens. De nadruk ligt op het herstel van vrachtwagens en carrosseriewerkzaamheden. Het bedrijf produceert in eigen beheer open en gesloten laadbakken, waaronder koel-vrieslaadbakken. Ook maatwerk zoals het aanpassen en opbouwen van trailers of laadbakken voorzien van kranen en/of laadliften behoort tot de mogelijkheden.

Omzet Stern Car Services

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

Omzet Stern Car Services vóór eliminatie intercompany- en interne omzet

(x € 1.000)	2020	2019	Index
Schadeherstel	26.788	31.294	85,6
Bedrijfswageninrichting	3.812	4.090	93,2
	30.600	35.384	86,5

Dit segment bestaat uit schadeherstelactiviteiten en bedrijfswageninrichting onder de naam SternPoint en belettering onder de naam Stern Signing.

De schademarkt in Nederland kwam in 2020 circa 10,0% lager uit dan in 2019. De aantallen schades namen af met 12,9%. Voornamelijk als gevolg van de toegenomen complexiteit van auto's (vooral door elektronica) is het schadebedrag per aanrijding met 3,4% toegenomen tot € 1.418 per schade. Het door SternPoint in 2020 gerepareerde aantal schades bedraagt 21.000, een afname van 17,0% ten opzichte van 2019.

Het gemiddelde schadebedrag komt bij SternPoint in 2020 uit op €1.234, een toename van 2,6% ten opzichte van 2019.

Op 2 januari 2020 is, gelijktijdig met de verkoop van Heron Auto, de SternPoint vestiging te Zwaag met VAG-merkspecialisatie verkocht aan Broekhuis. In maart 2020 zijn de activiteiten overgenomen van een schadebedrijf te Bommel. In mei 2020 zijn de activiteiten in Amsterdam-Noord verplaatst naar de nieuwe (grotere) SternPoint-vestiging in Amsterdam-West. Alle Amsterdamse schadeherstelactiviteiten van SternPoint zijn nu samengevoegd in deze grote vestiging, zodat efficiencyvoordelen optimaal benut kunnen worden. In december 2020 is de vestiging in Purmerend gesloten, de activiteiten zijn samengevoegd in de bestaande vestiging in Wormerveer. Het aantal SternPoint-vestigingen bedraagt nu dertien.

Stern Car Services streeft naar landelijke relevantie met een netwerk van grotere schadeherstelvestigingen met geografisch zorgvuldig gekozen merkerkenningen.

De omzet van het segment Stern Car Services nam met € 4,8 miljoen (13,5%) af tot € 30,6 miljoen in 2020. Deze (tijdelijke) afname wordt voornamelijk veroorzaakt door de vraaguitval als gevolg van COVID-19.

Bij de verkoop van de leaseactiviteiten aan ALD eind mei 2019 zijn afspraken gemaakt over de schadesturing naar SternPoint. De afgesproken directe schadesturing vanuit ALD Automotive is nog niet op het geïndiceerde niveau gekomen, dit heeft ook te maken met het feit dat de leaserijders van ALD als gevolg van COVID-19 minder kilometers rijden en dus ook minder schades maken.

Personeel



Medewerkers

FTE's

1.557

2019: 1.858

Aantal

1.674

2019: 2.004

Met vast contract

1.360

2019: 1.490

Met contract
voor bepaalde tijd

197

2019: 368

Gemiddelde leeftijd

43,4

2019: 42,7

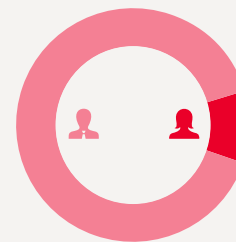
Arbeidsverzuim

4,9%*

2019: 4,5%

Diversiteit

Stern Groep



Man

90%

Aantal: 1.401

Vrouw

10%

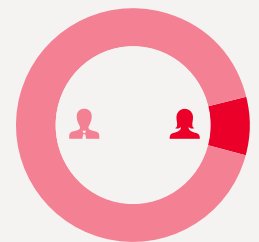
Aantal: 156

Management

(% vrouwen)

Raad van
Commissarissen

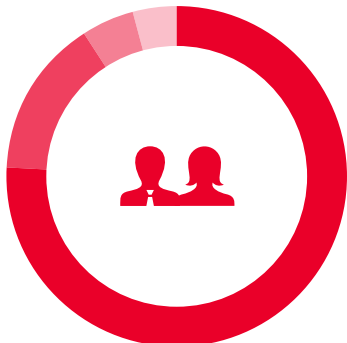
33%



Directie

9%

Medewerkers per divisie



76%



Dealergroep Stern

15%



Stern Car Services

5%



Stern Mobility Solutions

4%



Overige

Leerlingen

(aantal)

Leerlingen
beroepsbegeleidende
leerweg

90

2019: 134

Stagiair(e)s
beroepsopleidende
leerweg

29

2019: 39

* 5,9% inclusief RIVM-verzuim

Stern en zijn medewerkers

De ambitie van Stern is de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland te zijn. De kwaliteit van onze dienstverlening is sterk afhankelijk van de kwaliteit en inzet van onze medewerkers. Stern streeft daarom naar goede en aantrekkelijke arbeidsomstandigheden. Gezien de vele locaties waar Stern-medewerkers actief zijn, is daarom beleid rondom het werven, belonen, ontwikkelen en beoordelen van medewerkers essentieel. Om talenten en de beste professionals uit de automobielbranche aan te trekken en te behouden wil Stern een aantrekkelijke werkgever zijn met concurrerende arbeidsvoorwaarden. Ook dat vraagt om een uniforme uitstraling en een sterk imago. De transformatie naar één Stern die in 2020 versneld heeft plaatsgevonden, brengt HR op dit gebied grote voordelen.

Stern HRM ondersteunt de divisies bij het realiseren van hun doelstellingen. Het team bestaat uit een directeur HRM, een HR Business Partner per werkmaatschappij en een centraal HR Service Center, waar de personeelsadministratie plaatsvindt. Per 31 december 2020 zijn er 1.557 medewerkers (fte's) werkzaam binnen de groep. Eind 2019 waren er 1.858 medewerkers (fte's). De afname werd grotendeels veroorzaakt door de verkoop van Heron Auto B.V. en door de structurele afbouw van fte's vanwege de teruglopende omzet als gevolg van de coronapandemie. Het is de verwachting dat de personele bezetting in 2021 niet noemenswaardig zal wijzigen.

Leren en ontwikkelen

Volgend uit het Medewerker Onderzoek dat eind 2018 plaatsvond is een training ontwikkeld voor alle (circa driehonderd) leidinggevers op het gebied van persoonlijke

ontwikkeling en leiderschap. Begin 2020 volgde de laatste groep deze vaardigheidstraining ('leidinggeven met impact').

In 2020 rondde een tweede groep van twaalf getalenteerde managers het inhouse management development-programma af. De focus van het programma ligt op leiderschapsontwikkeling van het (senior)management. Het programma is uitgerold met als doel getalenteerde managers mee te nemen in de transitie van Stern en hulp te bieden bij hun persoonlijke ontwikkeling op het gebied van senior leiderschap, zodat een pool van interne kandidaten ontstaat voor het invullen van toekomstige vacatures in het senior management en de directie van de onderneming.

In 2020 werd ook de eerste Star Class afgerond, waarvoor high potentials uit alle werkmaatschappijen in aanmerking komen. Dit programma omvat onder andere de modules Leiderschap, Finance, HR en het Stern-businessmodel.

Blijven leren is voor alle medewerkers van Stern van groot belang zeker met het oog op merk- en productontwikkelingen, en ook digitalisering vraagt om andere kennis en vaardigheden van medewerkers. Stern blijft daarom werken aan de leiderschapstrainingen en het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Wij blijven investeren in de training en opleiding van het gehele personeel en starten in 2021 met interne en externe e-learningen.

We willen ervoor zorgen dat de juiste kennis, vaardigheden en gedrag bij medewerkers in lijn met de veranderingen, succesvol is. Mede daarom maken wij gebruik van jaarlijkse POP-gesprekken (Persoonlijk Ontwikkelingsplan), om alle medewerkers de kans te bieden zich verder te ontwikkelen. Zo kunnen de doelen van Stern en de ambities van medewerkers zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd. Ook in de jaarlijkse beoordelingsgesprekken komt het onderwerp standaard aan de orde.

Werken bij Stern

In verband met de onzekerheid rondom COVID-19 nam het aantal openstaande vacatures in 2020 binnen Stern behoorlijk af en werd het inzetten van een eigen recruiter niet voortgezet. De website www.werkenbijstern.nl wordt goed bezocht door werkzoekenden. Naast onze eigen website plaatsen wij vacatures door naar specifieke automotive job-sites om

het bereik te vergroten. Vanwege de naamswijziging naar één Stern kunnen wij gemakkelijker bepaalde doelgroepen bereiken voor alle automerken van Stern. Het netwerk van eigen personeel wordt ook nog steeds gebruikt voor het werven van nieuwe medewerkers.

In 2021 ligt de focus opnieuw op 'blijven werken bij Stern'. Uit de resultaten van de standaard exit surveys kunnen wij leren van het vertrek van medewerkers en hoe het beter kan. Aan elke vertrekkende medewerker worden dezelfde (digitale) vragen gesteld, zodat deze waardevolle informatie omgezet kan worden in verbeteracties. In 2020 zijn tijdelijke arbeidscontracten helaas veelal niet verlengd en zijn medewerkers minder vaak uit eigen initiatief vertrokken.

Betrokken medewerkers

Eind 2018 is voor het eerst een Medewerker Onderzoek uitgevoerd bij alle werkmaatschappijen. Dit onderzoek fungeerde als uitgebreide nulmeting. Aan dit onderzoek nam 62% van alle medewerkers deel. Zij gaven Stern een rapportcijfer 7,2. Het Medewerker Onderzoek is eind 2020 opnieuw uitgevoerd. Aan dit tweede onderzoek nam 60% van alle medewerkers deel. Zij gaven Stern een rapportcijfer 7,5. We zijn verheugd dat medewerkers op alle sub-onderwerpen in het onderzoek positiever waren dan twee jaar geleden. Stern streeft naar een algemeen rapportcijfer van medewerkers van een 8,0 of hoger en een deelnamegraad van 70%. Stern herhaalt het onderzoek iedere twee jaar.

Doel van het onderzoek is het verkrijgen van aanknopingspunten om zaken te kunnen verbeteren en een juiste context en omgeving voor het werk te creëren. In de Groepsraad zijn begin 2019 de uitkomsten van het eerste onderzoek besproken. Ook zijn de resultaten en enkele eerste verbeteracties gepubliceerd in april 2019 in het medewerkermagazine van Stern. Per werkmaatschappij zijn vervolgens door het management en hun medewerkers verbeterplannen uitgewerkt. Er is uitdrukkelijk voor gekozen om bij het uitwerken van de resultaten een representatieve groep medewerkers te betrekken.

Het Medewerker Onderzoek heeft veel en vooral heel waardevolle informatie opgeleverd over hoe medewerkers het werken bij Stern ervaren. Algemene conclusie is dat het verbeteren van de communicatie tussen medewerkers onderling en tussen medewerker en leidinggevende zal bijdragen aan meer onderling begrip en werkplezier. Omdat wij onze

investeringen in menselijk kapitaal willen vergroten, is het evident dat de personeelsbetrokkenheid één van de speerpunten op de agenda is en blijft. De resultaten van het tweede onderzoek zijn begin 2021 bestudeerd en worden opnieuw in samenwerking met medewerkers omgezet in verbeteracties.

Cultuur

De Stern-cultuur is vanuit de historie ontstaan en bestaat uit ongeschreven regels, gewoonten en gedrag van alle medewerkers. De in 2014 vastgestelde kernwaarden (Betrokken, Inventief, Loyaal) vormen de kern van het gedrag van onze medewerkers en bepalen hun motivatie en inzet. Aan nieuwe medewerkers wordt enkele maanden na indiensttreding gevraagd naar hun eigen verhaal over de Stern-kernwaarden.

In een sterk veranderende omgeving vraagt cultuur om actieve aandacht. Dat blijkt ook uit signalen die we kregen van onze medewerkers in het Medewerker Onderzoek eind 2020. Medewerkers willen meer gehoord en betrokken worden en bovendien waardering krijgen. Dit vraagt om een constructieve dialoog tussen medewerkers onderling, tussen medewerkers en hun leidinggevende en/of directieleden. Daarnaast begrijpen de meeste medewerkers dat zij in zichzelf moeten blijven investeren voor garantie op toekomstbestendig werken bij Stern.

Vitaliteit

Vanwege de uitbraak van COVID-19 lag de focus vanuit HRM in 2020 vooral op veiligheid en gezondheid van onze medewerkers. Stern heeft de RIVM-richtlijnen altijd strikt gevolgd en is zo snel als mogelijk gestart met het verstrekken van mondkapjes, kuchschermen en het aanbrenge van wegbewijzing in de showrooms. (Kantoor)medewerkers die thuis kunnen werken, zijn grotendeels thuis gaan werken. Daarnaast stond reguliere communicatie via Stern Nieuws aan alle medewerkers over COVID-19 centraal.

Indien een medewerker niet naar het werk kon komen vanwege COVID-19-gerelateerde klachten of in quarantaine moest, werd deze afwezigheid geregistreerd als RIVM-verzuim. In de periode maart – december 2020 werden in totaal 32.516 RIVM-verzuimuren opgenomen met de grootste piek in maart 2020, gevolgd door de maanden oktober en november 2020. Dit leidde tot een afwezigheidspercentage van in totaal 0,95% over 2020. Het ziekteverzuim (exclusief RIVM-verzuim) is in 2020 uitgekomen op 4,9% (2019: 4,5%).

De geprognoseerde daling van het ziekteverzuim kwam in 2020 niet tot stand. Dit is grotendeels toe te schrijven aan COVID-19. De komende jaren zullen wij onze inspanningen blijven verrichten om het verzuim terug te dringen.

Duurzame inzetbaarheid

We wegen voortdurend af of onze medewerkers beschikken over de kennis en competenties die nu en op de lange termijn nodig zijn. Wij hebben geen volledig uitgewerkt plan voor duurzame inzetbaarheid en kijken gaandeweg wat goed en minder goed werkt. We werken aan een cultuur waarin het normaal is dat je voortdurend blijft investeren in jezelf, ongeacht leeftijd, werkervaring of opleidingsniveau. Verder proberen we duurzame inzetbaarheid te verbeteren door de medewerker en leidinggevende met elkaar in gesprek te laten gaan over toekomstbestendig werk. Het doel is dat medewerkers gaan nadenken over wat er van hen wordt verwacht en wat ze nodig hebben om hun ambities te verwezenlijken. Belangrijk, want duurzame inzetbaarheid bevordert namelijk onze flexibiliteit.

Diversiteit

Stern wil een aantrekkelijke werkgever zijn, onder meer door ervoor te zorgen dat iedereen zich in ons bedrijf thuis voelt. Ons diversiteitsbeleid heeft als uitgangspunt de werkvloer en het management een afspiegeling van de samenleving te laten zijn. Iedereen, ongeacht zijn of haar afkomst, geslacht, religie, seksuele geaardheid, nationaliteit et cetera, moet gelijke kansen krijgen, zichzelf zoveel mogelijk kunnen ontplooien en natuurlijk zichzelf kunnen zijn.

Eind 2020 bestond 11% van het senior management van Stern uit vrouwen (2019: 14%). De Raad van Commissarissen telde één vrouwelijke lid (33%) en de Directie en Groepsraad ook één vrouwelijk lid (9%). Stern heeft zijn personeelsbestand opgedeeld in vier hoofdgroepen: Dealgroep Stern, Stern Car Services, Stern Mobility Solutions en Overige. Wij geven op pagina 44 een overzicht van fte's en aantal medewerkers per divisie en een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

Arbeidsvoorwaarden

Stern is deels gebonden aan de BOVAG- en FOCWA-cao. Stern Facilitair heeft zijn eigen arbeidsvoorwaarden en een functie/salarishuis. Het Stern-Personeelshandboek is van toepassing op alle Stern-bedrijven.

Een belangrijk traject blijft het harmoniseren van de secundaire arbeidsvoorwaarden van de verschillende Stern-bedrijven. Vanuit de historie hebben wij te maken met verschillende arbeidsvoorwaardenpakketten. Het oplossen van verschillen in arbeidsvoorwaarden kan soms grote financiële consequenties hebben en wordt daarom geleidelijk opgelost. Het wijzigen van verworven 'rechten' van personeel is moeilijk en behoeft de nodige voorbereiding. Daarom zal het nog enige tijd duren voordat de arbeidstijdregelingen geüniformeerd kunnen worden.

Omkoping en corruptie

In de Code of Conduct van Stern Groep is beleid geformuleerd gericht op het voorkomen van omkoping en corruptie. De Code of Conduct is sinds enkele jaren in te zien op www.sterngroep.nl. Ook in het Personeelshandboek van Stern, dat nieuwe medewerkers bij indiensttreding ontvangen, wordt aandacht besteed aan het beleid dat wij nastreven met betrekking tot het voorkomen van omkoping en corruptie. Over 2020 zijn opnieuw geen gevallen van omkoping of corruptie bekend. Het risico van corruptie is beperkt omdat aan de inkoopkant voor de belangrijkste categorie (de nieuwe auto's) de prijzen worden vastgesteld door de importeurs. Aan de verkoopkant worden de belangrijkste transacties (verkopende auto's) integraal in functiescheiding beoordeeld. Zowel de Code of Conduct als het Personeelshandboek zijn in 2020 herzien.

Mensenrechten

Als Nederlandse retailer met uitsluitend activiteiten binnen de landsgrenzen, respecteert Stern uiteraard alle nationale wet- en regelgevingen, ook die op het gebied van mensenrechten. De onderstreping daarvan lijkt overbodig, maar wordt van ons verlangd op basis van Europese regelgeving met betrekking tot de openbare publicatie van niet-financiële informatie. Over 2020 zijn opnieuw geen gevallen bekend van schending van mensenrechten. Stern voert geen actief beleid omtrent mensenrechten omdat Stern alleen actief is in Nederland en daar geen risico's worden gezien. De risico's liggen meer bij second-tier-leveranciers en de invloed daarop van Stern is minimaal.

Personeelsaantallen

	2020			2019		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.077	106	1.183	1.314	137	1.451
Stern Mobility Solutions	65	16	81	72	18	90
Stern Car Services	223	7	230	241	12	253
Overige	36	27	63	37	27	64
Totaal	1.401	156	1.557	1.664	194	1.858
Medewerkers jaarultimo in aantallen						
Dealgroep Stern	1.139	138	1.277	1.395	177	1.572
Stern Mobility Solutions	67	20	87	75	23	98
Stern Car Services	230	9	239	245	16	261
Overige	39	32	71	41	32	73
Totaal	1.475	199	1.674	1.756	248	2.004

	2020			2019		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.023	160	1.183	1.158	293	1.451
Stern Mobility Solutions	76	5	81	78	12	90
Stern Car Services	202	28	230	195	58	253
Overige	59	4	63	59	5	64
Totaal	1.360	197	1.557	1.490	368	1.858

	2020			2019		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers Dealgroep Stern jaarultimo in fte's						
Stern 1	304	54	358	296	85	381
Stern 2	127	29	156	156	40	196
Stern 3	260	28	288	272	40	312
Stern 4	167	25	192	167	39	206
Stern 5	137	16	153	248	72	320
Stern Customer Services	28	8	36	19	17	36
Totaal	1.023	160	1.183	1.158	293	1.451
Medewerkers Stern Mobility Solutions jaarultimo in fte's						
SternLease	–	–	–	–	–	–
SternRent	76	5	81	73	12	85
Stern Electric	–	–	–	5	–	5
Totaal	76	5	81	78	12	90
Medewerkers Stern Car Services jaarultimo in fte's						
SternPoint	202	28	230	195	58	253
Totaal	202	28	230	195	58	253
Medewerkers Overige						
Overige	59	4	63	59	5	64
Totaal	59	4	63	59	5	64

De waarde van medewerkers

*Onze medewerkers
bepalen het imago
en succes van Stern*

Sharon Peeters
*Human Resources
Business Partner*

Bij de overstap naar Stern als één merk in 2020 spelen alle 1.674 medewerkers een sleutelrol, omdat wat zij doen en uitdragen het imago en daarmee de reputatie en het succes van Stern voor een groot deel bepalen. Sharon Peeters werkt sinds 2015 bij Stern als Human Resources Business Partner voor de Mercedes-Benz dealerbedrijven van Stern en is daarmee verantwoordelijk voor personeelszaken op 11 vestigingen. Daarnaast zorgt zij voor overkoepelende projecten binnen Stern zoals de begeleiding van het management development programma en het opleidingsplatform Stern Academy. Sharon vertelt meer over het opleiden, faciliteren en motiveren van de medewerkers waarmee het fundament onder het imago en succes van Stern wordt gelegd.

één
Stern

1.674
medewerkers

“We willen vooral niet alles vanuit het management bedenken, we vinden de ideeën en suggesties vanaf de werkvloer heel belangrijk.”

60%

deelname
aan het Stern
Medewerker
Onderzoek

7,5

rapportcijfer



“Zonder goede medewerkers zou Stern niet staan waar we nu staan,” zegt Sharon. “We zijn de afgelopen jaren als organisatie dan ook veel actiever geworden in het verkrijgen van inzicht in de wensen en behoeften van onze medewerkers en hoe we hen daarin optimaal kunnen ondersteunen. Zo hebben we in 2018 voor het eerst een Medewerker Onderzoek gedaan en eind 2020 het tweede onderzoek afgerond. Op basis daarvan zien we hoe medewerkers over onze organisatie denken en wat we kunnen verbeteren. Na het eerste onderzoek bleek dit vooral in de communicatie te zitten – denk daarbij aan werkoverleg en communicatie met de leidinggevende. Op basis daarvan hebben we de Stern Performance Cyclus doorontwikkeld, dat zijn de beoordelings- en voortgangsgesprekken met onze medewerkers.”

Stern ademen en uitdragen

2020 stond vooral in het teken van de transformatie naar één Stern en daarbij was het uiteraard ook essentieel om medewerkers duidelijk te maken wat van hen werd verwacht en daarin richting te geven. Sharon: “De manier waarop onze medewerkers zich gedragen en communiceren bepaalt in belangrijke mate ons imago, dat van een goede buur. Het moet onze kernwaarden ‘betrokken’, ‘inventief’ en ‘loyaal’ reflecteren. We willen graag dat onze medewerkers het merk Stern ademen, uitdragen en er trots op zijn – één merk maakt één team, één cultuur en dat stelt ons in staat om op één uniforme wijze naar buiten te treden. Onze collega’s van Marketing hebben daarvoor bijvoorbeeld het boekje ‘Eén Stern, één taal’ gemaakt om medewerkers daarin concreet richting te geven hoe te communiceren.”

Organisatie breed

“Het werken als één Stern trekken we door in ons hele personeelsbeleid,” vervolgt Sharon. “Dat begint al bij onze ‘employer branding’, daarin maken we onze cultuur en kernwaarden duidelijk zodat we bij het werven van nieuwe medewerkers meteen degenen in huis halen die goed bij Stern passen.

Als het om bestaande medewerkers gaat, kijken we nu ook meer organisatiebreed dan alleen binnen een cluster, bijvoorbeeld bij het vinden van een nieuwe passende functie. In ons personeelsblad Stern Matters laten we ook de vele mogelijkheden zien als het om functies binnen Stern gaat en de doorstroommogelijkheden, zoals met de rubriek *De nieuwe baan van*. Want werken bij Stern is altijd in beweging!”

Stern Academy

Om te zorgen dat alle medewerkers bij Stern zich constant kunnen blijven ontwikkelen staat voor 2021 de uitrol van het opleidingsplatform Stern Academy op het programma. Sharon: “We hebben al een management development-programma, en een onderdeel daarvan is een organisatieadvies voor de directie maken. De groep van vorig jaar heeft geadviseerd om de Stern Academy op te richten, een opleidings- en ontwikkelprogramma voor alle Stern-medewerkers tijdens hun gehele loopbaan. Die opleidingen worden ook online aangeboden en zijn zowel specifiek per functie alsook algemeen, denk bijvoorbeeld aan wat onze ‘goede buur’-merkpositionering inhoudt. Tijdens die trainingen geven we ook altijd invulling aan onze kernwaarden. We beginnen de Stern Academy in 2021 met een pilot voor verkopers.

Het is vooral de bedoeling dat onze medewerkers enthousiast over de opleidingen van Stern Academy worden en het niet als een verplichting zien. We gaan er dus iets leuks en inspirerends van maken!”

Werkvloer

“Wat we nog meer in 2021 gaan doen hangt vooral af van de uitkomst van het Medewerker Onderzoek uit 2020. Dat geeft ons inzicht in waar de behoeftes van de medewerkers liggen en wat we kunnen verbeteren. We willen vooral niet alles vanuit het management bedenken, we vinden de ideeën en suggesties vanaf de werkvloer heel belangrijk,” besluit Sharon.

Kansen en risico's

Strategisch risicomanagement stelt de Directie in staat om transparant en gestructureerd in te spelen op risico's die een bedreiging vormen voor de organisatiedoelstelling. Het realiseren van deze doelstelling leidt tot waardecreatie en continuïteit. Risicomanagement geeft geen garantie voor het daadwerkelijk realiseren van de doelstelling, maar geeft inzicht in de risico's en de kansen die met de doelstelling samenhangen en welke beheersingsmaatregelen zijn genomen.

Risicomanagement richt zich op het beheersen van strategische, operationele en financiële risico's. Strategische risico's zijn externe gebeurtenissen of omstandigheden die de haalbaarheid van de doelstelling van Stern negatief beïnvloeden en daarmee waardecreatie en bestaande waarden bedreigen. Operationele risico's zijn interne gebeurtenissen of omstandigheden die de uitvoering van de strategie belemmeren. Financiële risico's hebben betrekking op het voldoen aan financiële doelstellingen, financiële verplichtingen en (bank)ratio's.

In de tweede helft van 2020 hebben wij een herbeoordeling gedaan van de belangrijkste risico's die een impact kunnen hebben op de realisatie van onze strategische doelstellingen. Medio 2020 hadden wij al geëvalueerd of wij voldoende voorbereid waren op COVID-19. Een dussdanige pandemie kwam niet voor in de belangrijkste risico's die wij eind 2019 hadden geïdentificeerd. De wijze waarop we een aantal van de reeds eerder erkende risico's beheersen heeft een goede bijdrage geleverd aan onze reactie op COVID-19. De Stern-cultuur is hier een goed voorbeeld van. De flexibiliteit van de organisatie, waardoor snel kosten gereduceerd werden en het ondernemerschap om ook onder deze omstandigheden op een nette manier zaken te blijven doen met klanten en leveranciers, tonen dit aan.

De flexibiliteit was zichtbaar bij de flexibele contracten met de importeurs en de verhuurders van onze locaties, de omgang met grote leasemaatschappijen (als klant), de centrale besluitvorming waardoor snel gehandeld kon worden en bij de onderlinge uitwisselbaarheid van monteurs tussen locaties waardoor bezettingen geoptimaliseerd konden worden. Overigens zien wij wel het belang om het risico op interruptie van de continuïteit van Stern vanaf heden ruimer op te vatten en daarmee ook de preventieve maatregelen die we op dit vlak treffen. De belangrijkste risico's die we onderkennen zijn daarmee overigens niet veranderd.

Op het gebied van deze belangrijke risico's hebben zich, behalve de COVID-19-pandemie, geen noemenswaardige incidenten voorgedaan in 2020.

Aan de hand van de beoordeling op kans en impact is ook bepaald wat de risicobereidheid is. Redenen om risico's als onacceptabel te kwalificeren kunnen zijn:

- onze continuïteit komt in het geding;
- onze reputatie op het gebied van compliance en integriteit komt in het geding;
- een materiële impact op de omzet en, meer in het bijzonder, op de winstgevendheid.

In het verslagjaar zijn alle bestaande controls beoordeeld en zijn aanpassingen doorgevoerd door verantwoordelijke clusterdirecties en hun teams voor controls die nog niet goed werkten of die, bijvoorbeeld als gevolg van wijzigingen in de ICT-systemen, op een betere en/of efficiëntere wijze konden worden geregeld.

Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de belangrijke risico's beoordeeld en vastgelegd in het risicoregister. In het risicoregister zijn per risico de kans, de impact en de beheersingsmaatregelen vastgelegd. Dit risicoregister wordt elk jaar geactualiseerd en besproken in het Audit Committee.

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

Strategische risico's

Afhankelijkheid van leveranciers

Stern vervult voor achttien automerken een retailfunctie in Nederland. De fabrikanten en importeurs hebben op basis van Europese regelgeving, de dealercontracten en hun omvang aanzienlijke invloed op de prijsstelling, het productaanbod, de tarieven, de investeringen en de bedrijfsvoering. Door hun monopoliepositie en de concentratie van contractpartners hebben importeurs stevige grip op de automarkt. Daarnaast is een risico dat importeurs steeds meer direct (online) contact met de eindklant zoeken en de keten van producent-importeur-dealer-klant steeds verder in elkaar wordt gedrukt, terwijl een onevenredig groot deel van de uitvoeringskosten, voorraad-prijrisico's en renterisico's voor rekening van de dealer komt. De afgelopen jaren is hierdoor de druk op de sales-marges en voorraadniveaus toegenomen, terwijl inkrimping van het dealernetwerk langzaam verloopt. Het blijft de vraag of importeurs de noodzaak voelen om het aantal (sales)vestigingen actief fors af te bouwen. Gevolg is een groter prijsrisico, lagere rest-marge, balansverlenging en een lagere solvabiliteit. Stern speelt hierop in door het optimaliseren van het vestigingennetwerk op basis van bijdrage en strategisch belang. In de afgelopen jaren zijn scherpe keuzes gemaakt ten aanzien van automerken, dealer-vestigingen en optimale bedrijfsomvang per dealercluster. In 2020 is een nieuw occasion-label uitgerold, in combinatie met financiële mobiliteitsproducten, om op die manier de groei te stimuleren in een segment waar Stern zelfstandig kan opereren.

Toenemende onderhandelingskracht van leasemaatschappijen

De consolidatieslag in de leasemarkt en groei van private lease zorgen ervoor dat de onderhandelingskracht van leasemaatschappijen steeds groter wordt. Deze macht wordt gebruikt voor het afdwingen van korting op de inkoop van auto's en het afdwingen van scherpe aftersales- en schadeherstellatarieven. Daarnaast monitoren de leasemaatschappijen, met behulp van steeds intelligentere data-analyses, of niet te veel of inefficiënt onderhoud en schadeherstel worden gepleegd aan de leasevloot. De afgelopen jaren is het aantal leaseklanten ten opzichte van particuliere en klein zakelijke klanten verder toegenomen, waardoor de druk op de sales- en aftersalesmarges steeds groter wordt. Wij hebben hier op ingespeeld door, gelijktijdig met de verkoop in 2019 van SternLease B.V., met ALD Automotive een zevenjarige strategische partnerovereenkomst af te sluiten inzake het aanbrenge van leasecontracten en de levering van auto's en mobiliteitsdiensten door Stern.

De online-klant

De verkoop van auto's en mobiliteitsproducten is steeds meer afhankelijk van de kwaliteit van de website, de online-marketingstrategie en het proces van lead to order. Ook voor aftersales wordt het gebruiksvriendelijk online-contact met de klant steeds belangrijker en is het de verwachting dat bijvoorbeeld meer (online)prijstransparantie de onderhouds-tarieven zal drukken. De online-verkoopkanalen worden steeds volwassener en dat zorgt ervoor dat de relevantie van showrooms afneemt. Stern heeft in 2020 succesvol een nieuw online-platform gelanceerd dat de bestaande websites van alle werkmaatschappijen heeft vervangen en een belangrijke rol speelt in het verder digitaliseren van het contact met klanten. Hiertoe is ook een uniforme CRM-oplossing in gebruik genomen, die wordt ingezet om maatwerk mogelijk te maken.

Operationele risico's

De arbeidsmarkt

Stern is ervan overtuigd dat de uitvoering van zijn strategie staat of valt met de motivatie, de kwaliteiten en het werkplezier van zijn werknemers. Het is de afgelopen jaren (tot de COVID-pandemie) steeds lastiger geworden om gekwalificeerd personeel te vinden en vast te houden. In de loop van 2020 werd het makkelijker om aan geschikte werknemers te komen en wij verwachten dat dit als de pandemie onder controle is, weer teruggaat naar de situatie daarvoor.

Gezien het belang van een optimale samenstelling van ons werknemersbestand is beleid voor het werven, belonen, trainen en beoordelen van werknemers, samen met goede en uitdagende werkomstandigheden, essentieel. Op basis van de uitkomsten van het Medewerker Onderzoek dat eind 2018 heeft plaatsgevonden, zijn in 2019 allerlei verbeteracties genomen om de betrokkenheid van medewerkers verder te versterken. Het Medewerker Onderzoek is eind 2020 herhaald, de eerste resultaten zijn op hoofdlijnen bekend, maar de uitkomsten moeten nog verder worden geanalyseerd. Teneinde talenten en de beste professionals uit de automotivebranche aan te trekken en te behouden wil Stern een sterk werkgeversmerk zijn met concurrerende arbeidsvoorwaarden.

Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms

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

Stern speelt hierop in door middel van interne verbeterprogramma's en het monitoren van de effecten van die programma's op basis van uniforme KPI's. Zo is de afgelopen jaren in alle werkplaatsen de 'Stern Manier van Werken' geïmplementeerd, onder andere door het trainen van de werknemers en het implementeren van een uniform dashboard met specifieke informatie voor elke functie. Het optimaliseren van de werkplaats KPI's werkt het beste als er voldoende werkaanbod is. Tijdens de COVID-periode is het werkaanbod afgenomen, als gevolg van de lockdowns en de oproep van de overheid om zoveel mogelijk thuis te werken. Daardoor maken onze zakelijke rijders veel minder kilometers, waardoor de onderhoudsbehoefte van de auto's (tijdelijk) afneemt. Hierdoor is de werkdruk in de werkplaatsen afgenomen, waardoor de efficiency in de werkplaats in 2020 ten opzichte van 2019 is verminderd.

Op het gebied van sales wordt vol ingezet op het verhogen van de prestatie en efficiency van alle verkoopmedewerkers, mede door de online propositie van Stern. In het bijzonder geldt dit voor de verkoop van occasions door middel van het uitrollen van een eigen occasionlabel waarbij de huidige processen en resultaten worden verbeterd door het verhogen van het volume, de omloopsnelheid en een betere voorraadmix.

Kostenontwikkeling

Onvoldoende grip op kostenontwikkeling, mede als gevolg van de eisen van importeurs, het grote vestigingennetwerk en de krapte op de arbeidsmarkt, kan leiden tot een te hoog en inflexibel kostenniveau, zeker als omzet en marges onder druk staan. Vooral de personeelskosten zijn tot en met 2018 aanzienlijk gestegen door cao-verhogingen, de krapte op de arbeidsmarkt en meer indirecte functies ten behoeve van strategieontwikkeling. In 2019 en 2020 zijn de personeelskosten aanzienlijk teruggebracht, door het afbouwen van het aantal fte's.

Het in 2019 ingezette kostenbesparingsprogramma bij Deelgroep Stern en bij delen van de holding is in 2020 voortgezet. Het vestigingennetwerk wordt op basis van bijdrage geoptimaliseerd en tevens worden activiteiten waar mogelijk samengevoegd.

Automatisering en datasecurity

Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van de data zijn van groot belang voor Stern. Niet of niet goed werkende ICT-systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. We nemen dan ook steeds meer maatregelen om de kans hierop te minimaliseren. Daarnaast zijn data en datakwaliteit van groot belang voor een goede bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten en leveranciers. Er zijn strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor de bescherming van data een speerpunt is binnen Stern. Stern investeert jaarlijks veel tijd en geld in verdere optimalisatie en beveiliging van de centraal geïntegreerde ICT-omgeving met een focus op continuïteit en stabiliteit.

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

Financiële risico's

In toelichting 1 Waarderingsgrondslagen van de jaarrekening (pagina 96) is stilgestaan bij een aantal specifieke financiële risico's waar Stern mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van Stern. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen. Wij beschouwen deze risico's voor Stern overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit Stern verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van grote calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Stern is van mening dat risicobeheersing onderdeel moet zijn van de dagelijkse manier van denken en werken van alle medewerkers binnen Stern. Niet omdat het voorgeschreven is,

maar omdat daardoor transparantie wordt bevorderd en de bedrijfsvoering verbetert. Stern omvat 11 werkmaatschappijen en 64 locaties. Het is noodzakelijk dat de gang van zaken bij al deze vennootschappen en bedrijfsvestigingen steeds tijdig en volledig inzichtelijk is. Stern is daarbij afhankelijk van een goede administratieve organisatie, waardoor op doordachte wijze kan worden bepaald of taken centraal dan wel decentraal moeten worden uitgevoerd. De administratieve organisatie bestaat uit uniforme rapportage- en controlesystemen. Stern werkt voortdurend aan verdere verbetering van deze systemen.

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

Het risico-identificatie- en risicomanagementproces is geformaliseerd onder de noemer Stern in Control (SIC). Binnen Stern Groep is de afdeling Controlling, Analysis en Reporting (Stern CAR) belast met het monitoren van de administratieve organisatie en de interne controles binnen de werkmaatschappijen van Stern. De functionele afdelingen bij de werkmaatschappijen blijven uiteraard verantwoordelijk voor de eigen adequate administratieve organisatie en interne controle. Voor de verschillende bedrijfsactiviteiten van Stern zijn op maat gemaakte risicoanalyses uitgevoerd. Voor alle geïdentificeerde belangrijkste procesrisico's zijn key controls aanwezig en waar deze key controls niet adequaat blijken, worden deze aangepast. Op kwartaalbasis worden de key controls bij alle Stern-entiteiten getest en gereviewd onder toezicht van de afdeling CAR. De uitkomsten hiervan worden elk kwartaal door de Directie gerapporteerd aan en besproken met het Audit Committee. Ook de externe accountant (EY) neemt kennis van de uitkomsten van de uitgevoerde SIC-werkzaamheden.

Doordat Stern vele locaties heeft, wordt veel gebruikgemaakt van interne benchmarking. Daarbij ondersteunt de managementinformatie uit de IBM-Cognos-consolidatieapplicatie (Cognos) de interne controle. Cijferbeoordelingen vangen daarbij mogelijke leemtes in de interne controle op die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur. Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en stafdiensten wordt centraal toezicht gehouden op de

administratieve processen van de werkmaatschappijen. Op basis van jarenlange ervaring kan worden gesteld dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Er is geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van managementinformatie is een continu proces. In het Audit Committee wordt op kwartaalbasis aandacht gegeven aan rapportages en aan de administratieve organisatie. Bovendien is het contact met de externe accountant intensief. De management letter wordt door de externe accountant met het Audit Committee en de Raad van Commissarissen besproken. Wij zijn van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Tevens verwijzen wij naar de bestuursverklaring op pagina 75 van dit jaarrapport.

Maatschappelijke risico's

Klimaatrisico's

De impact van auto's op het klimaat is aanzienlijk. Als autoretailer van achttien wereldwijd opererende automerken heeft Stern, met een marktaandeel in de jaarlijkse verkoop van nieuwe auto's in Nederland van circa 4%, slechts minimale invloed op de motoren die fabrikanten aanbieden en hun productiemethoden. Het milieubeleid van Europese, landelijke en gemeentelijke overheden is de laatste jaren wel van grote invloed gebleken op de vraag naar en verkoop van schonere auto's. Nederland is hierin koploper voor wat betreft de gemiddelde CO₂-uitstoot met 100 gram per geregistreerde nieuwe personenauto, waar dat in Duitsland bijvoorbeeld 131 gram was. Het aanbod van fiscaal aantrekkelijke elektrische auto's is in 2020 toegenomen. Het exploiteren van autobedrijven, auto-schadeherstelbedrijven en benzinestations brengt risico's voor het milieu met zich mee. De beperking van die risico's is voor Stern een belangrijk aandachtspunt. De werkmaatschappijen dienen dan ook voortdurend alert te zijn op de voor hun bedrijfsvoering relevante milieuaspecten. Dit betreft niet alleen het al dan niet voldoen aan de eisen van de milieuwetgeving, maar ook dienen soms preventieve maatregelen te worden getroffen. De effectiviteit van genomen maatregelen wordt doorlopend gecontroleerd om risico's zo veel mogelijk te beperken. De verschillende maatregelen en rapportages zijn vastgelegd

in een controlesysteem. Bij overnames worden gerichte milieuonderzoeken uitgevoerd. Na overname van een bedrijf worden de procedures die bij Stern van toepassing zijn geïmplementeerd. Over de wijze waarop Stern de eigen impact op het milieu terugdringt, is meer te lezen op pagina 68 van dit jaarrapport.

Sociale risico's

Het veranderende klantgedrag, de margedruk en de consolidatie in de autobranche hebben ook gevolgen voor medewerkers. De noodzakelijke digitalisering van processen vraagt om aanpassingsvermogen en flexibiliteit van medewerkers en kan leiden tot omscholing, herplaatsing of beëindiging van de arbeidsovereenkomst. De optimalisatie van het vestigingen netwerk leidt tot het samenvoegen van vestigingen, verkoop of in extreme gevallen tot sluiting. Dat kan voor medewerkers leiden tot langere reistijden, een nieuwe werkgever of ontslag. Door adequate en veelvuldige communicatie betreft Stern medewerkers bij de ontwikkelingen in de branche en de keuzes die in dat kader worden gemaakt. Indien noodzakelijk worden medewerkers actief begeleid bij het vinden van een andere uitdaging binnen of buiten Stern.

Private lease maakt kapitaalintensieve producten toegankelijker voor consumenten in alle lagen van de bevolking. Zij gaan echter een financiële verplichting aan voor een lange periode (vaak 48 maanden of meer). Stern werkt voor het aanbieden van private lease volgens het door de leasebranche ontwikkelde keurmerk, dat toeziet op eerlijke voorwaarden, een compleet product en bescherming van consumenten tegen het aangaan van te hoge financiële lasten.

De waarde van klanten

Onze klant centraal in de online en offline wereld

één
digitaal platform

De toegevoegde waarde van Stern wordt vooral bepaald door de dienstverlening. Want Stern heeft slechts beperkte invloed op de producten die het namens derden zoals autofabrikanten verkoopt. Bastiaan Geurts werkt al sinds 2006 bij Stern en is in zijn huidige rol als Chief Customer Officer verantwoordelijk voor het in lijn brengen van deze dienstverlening bij wat de klant verwacht.



Bastiaan Geurts
Chief Customer
Officer

één
Customer
Service Center

“De klant staat uiteraard centraal bij Stern en in 2020 hebben we hard gewerkt om onze dienstverlening in zowel de online als offline wereld te optimaliseren,” zegt Bastiaan. “Het meest zichtbare voor de buitenwereld is uiteraard de overstap van al onze dealervestigingen naar dezelfde naam – Stern. Dat zie je zowel terug bij de fysieke bedrijven als de integratie van vijftien losse websites naar één modern online platform – www.stern.nl. We zijn nu nog beter herkenbaar voor de klant en hebben nu een digitale, state-of-the-art-showroom, maar wat aan de achterkant is gebeurd is minstens even spectaculair!”

Klantreizen

“Zo hebben we alle verschillende klantinformatie-systemen van onze bedrijven samengevoegd waardoor we nu over één centraal profiel van iedere klant beschikken,” legt Bastiaan uit. “Op basis daarvan kunnen we maximaal en gepersonaliseerd op de klantbehoefte inspelen, op basis van data die we hebben en die de klant ons geeft. Ook hebben we in 2020 al onze telefonische klantcontacten samengebracht in één Customer Service Center, waarmee we enerzijds de klant optimaal van dienst kunnen zijn en anderzijds het werk op de vestigingen kunnen verlichten.

Het in kaart brengen van klantreizen heeft ons hierbij geholpen. We brengen gedetailleerd in kaart welke stappen een klant doorloopt om uiteindelijk tot bijvoorbeeld de aanschaf van een auto te komen. We hebben dat vervolgens ook bij echte klanten getoetst om te kijken wat we nog kunnen verbeteren. We hebben zo’n klantreis bijvoorbeeld uitge-

“In 2021 is de uitdaging om op basis van slim gebruik en koppelen van data waarover we nu al beschikken, dit nog verder te verbeteren. Dan kunnen we nog beter gepersonaliseerde aanbiedingen doen en onze website verder verrijken met functionaliteiten.”

marktonderzoek onder

1.250

consumenten

klanten en niet-klanten



werkt voor het kopen van een occasion en de aanschaf van een bedrijfswagen. In 2021 gaan we ook klantreizen in kaart brengen voor service en voor het kopen van een nieuwe auto. Het goed maken, structureren en documenteren van klantreizen helpt om onszelf een spiegel voor te houden en de punten te ontdekken die het belangrijkst zijn om als eerste te verbeteren. Klantreizen zijn het perfecte voorbeeld van outside-in denken en de klant centraal stellen.”

Metten is weten

Nu Stern al haar activiteiten onder dezelfde naam heeft samengebracht is het natuurlijk belangrijk om te weten wat de naamsbekendheid van Stern is en welke associaties een klant of prospect daarbij heeft. Daarom is Stern eind 2020 gestart met een onderzoek naar zijn naamsbekendheid. Bastiaan: “Want metten is weten. De eerste is een nulmeting onder 1.250 consumenten, zowel klanten als niet-klanten van Stern. Dat geeft ons een goed inzicht in onze naamsbekendheid en in hoeverre zij onze merkpropositie – de goede buur – herkennen en beamen. Er bestond al onderzoek op importeurniveau en door dealerbedrijven, maar het is voor het eerst dat we dit als groep doen en ook onder niet-klanten. De resultaten van dit en volgende onderzoeken gaan ons helpen nog beter in te spelen op wat de klant van ons verwacht.”

Slim gebruik en koppelen van data

“We hebben nu de meeste tools in gebruik waarmee we willen inspelen op de verwachtingen van onze klant” vervolgt Bastiaan. “In 2021 is de uitdaging om op basis van slim gebruik en koppelen van data waarover we nu al beschikken, dit nog verder te verbeteren. Dan kunnen we nog beter gepersonaliseerde aanbiedingen doen en onze website verder verrijken met functionaliteiten.

Denk bijvoorbeeld aan auto’s die niet alleen op basis van koopprijs worden aangeboden maar ook op basis van een lease- of financieringstarief. Uiteindelijk willen we naar een systeem waarbij een klant op basis van een budget kan zien wat hij kan rijden in plaats van alleen zoeken op merk en model. Vervolgens bied je die klant een proefrit aan voor zijn twee beste opties, op dat moment koppel je ook de online en offline wereld aan elkaar.

Ook willen we ons Customer Service Center verder doorontwikkelen, zodat je bij het eerste telefonisch klantcontact meteen het goede antwoord kan geven of met de juiste persoon kunt doorverbinden. Dat betekent dat je dan meteen de juiste data beschikbaar moet hebben. Verder willen we de klant ook beter faciliteren in selfservice – dus zorgen dat deze bijvoorbeeld makkelijk serviceafspraken kan maken en meteen inzicht krijgt in wat de te verwachten kosten zijn.”

Bastiaan kijkt verder vooruit: “Onderzoek blijft ook in de toekomst essentieel om te meten op zaken als naamsbekendheid en klanttevredenheid. Daarbij blijft het uiteraard onze ambitie om de stijgende lijn die we hebben, vast te houden.”

Corporate Governance

Corporate Governance Code 2016

De Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code'), zoals vastgesteld in december 2016, is op grond van artikel 2:391 Burgerlijk Wetboek aangewezen als gedragscode waaraan beursgenoteerde vennootschappen in hun bestuursverslag moeten refereren en waarbij deze vennootschappen moeten aangeven in hoeverre zij de codevoorschriften naleven. Stern gebruikt de Code als leidraad in het proces dat gericht is op verdere verbetering van het ondernemingsbestuur.

In het kader van de herziening van de Code (in december 2016) heeft Stern Groep het Reglement van de Directie, alsmede het Reglement van de Raad van Commissarissen en de daarbij behorende bijlagen in maart 2018 geactualiseerd en in lijn gebracht met de Code.

Structuur en aandeelhoudersvergadering

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

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

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

Daarnaast zijn besluiten van de Directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit van Stern aan goedkeuring van de Algemene Vergadering onderworpen. De statuten van de vennootschap kunnen worden gewijzigd bij besluit van de Algemene Vergadering, op voorwaarde dat het besluit wordt genomen met een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen en dat ten minste de helft van het geplaatste kapitaal is vertegenwoordigd. Is het voorstel tot het nemen van een besluit tot statutenwijziging uitgegaan van de Directie, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, dan kan een dergelijk besluit worden genomen met 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 statutaire Directie worden benoemd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen geeft de Algemene Vergadering kennis van een voorgenoemen benoeming van een lid van de statutaire Directie. De Raad van Commissarissen kan een lid van de statutaire Directie te allen tijde schorsen of ontslaan. De Raad van Commissarissen ontslaat een lid van de statutaire Directie niet dan nadat de Algemene Vergadering over het voorgenoemen ontslag is gehoord.

De Raad van Commissarissen bepaalt het aantal leden van de Directie. Stern Groep kent twee directieleden: de heer ir. H.H. van der Kwast (statutair Directievoorzitter) en de heer L.G. Porsius RA (titulair financieel directeur met ruime procuratie). Geen van de directieleden is commissaris bij een beursgenoteerde onderneming, noch bekleden zij (andere) nevenfuncties. De heer Van der Kwast is per 21 juni 2000 benoemd als statutair bestuurder. De heer Porsius is benoemd per 1 oktober 2018, maar is geen statutair bestuurder.

De beloning van de leden van de statutaire Directie wordt met inachtneming van het beloningsbeleid vastgesteld door de Raad van Commissarissen, dat nader wordt toegelicht in het Verslag van de Raad van Commissarissen (pagina 77 e.v.). In het Remuneratierapport en in de Toelichting op de jaarrekening is opgave gedaan van de uitvoering van het beloningsbeleid van Stern in het boekjaar 2020. Een specificatie van de beloning als bedoeld in de artikelen 2:383c tot en met 2:383e van het Burgerlijk Wetboek is opgenomen in dit jaarrapport op pagina 132 (toelichting 35 van de jaarrekening), alsmede in het remuneratierapport 2020 op pagina 81.

De Directie vormt samen met de directeuren van de werkmaatschappijen, de directeur HRM en de Chief Customer Officer de Groepsraad, die iedere twee weken vergadert. 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 7 mei 2020 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 6 mei 2021.

Inkoop van aandelen kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering het bestuur daartoe gemachtigd heeft. De Algemene Vergadering heeft op 7 mei 2020 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 6 mei 2021. Aan de Algemene Vergadering zal eveneens goedkeuring worden gevraagd voor het verlenen van de bevoegdheid aan de Directie voor een periode van achttien maanden om, na verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen, te besluiten tot vervreemding van door de vennootschap verworven aandelen in haar eigen kapitaal.

Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of het betrokken lid van de Directie, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.7.5 is nageleefd. Over het boekjaar hebben geen transacties met een (potentieel) tegenstrijdig belang plaatsgevonden. Voor informatie over verbonden partijen wordt verwezen naar de toelichting op pagina 131 van dit jaarrapport.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op de uitvoering van het beleid van de Directie en op de algemene gang van zaken binnen Stern, en staat de Directie met raad terzijde. Commissarissen worden, op voordracht van de Raad van Commissarissen, benoemd door de Algemene Vergadering. De Algemene Vergadering heeft een aanbevelingsrecht ten aanzien van de voor te dragen commissaris. De Algemene Vergadering kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voltallige Raad van Commissarissen ontslaan, mits de desbetreffende meerderheid ten minste één derde deel van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en treedt, behoudens herbenoeming, af op het moment bepaald in het rooster van aftreden (welk rooster op de website van Stern Groep is geplaatst). De Algemene Vergadering kan aan de commissarissen een vaste beloning toekennen.

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

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

Voor meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en de werkwijze van de Raad wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen op pagina 77 e.v. van dit jaarbericht. Wat betreft de beloning van de Raad van Commissarissen wordt eveneens verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen (pagina 77 e.v.) en de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (hoofdstuk Beloning Directie en Raad van Commissarissen) op pagina 132 van dit jaarbericht. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of de betrokken commissaris, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In 2020 zijn geen tegenstrijdige belangen gemeld.

Diversiteit

Stern hecht grote waarde aan diversiteit en zal de best practice bepalingen waar mogelijk toepassen binnen haar organisatie. Ons diversiteitsbeleid heeft als uitgangspunt de werkvloer en het management een afspiegeling van de samenleving te laten zijn.

Iedereen, ongeacht zijn of haar afkomst, geslacht, religie, seksuele geaardheid, nationaliteit et cetera, moet gelijke kansen krijgen, zichzelf zoveel mogelijk kunnen ontplooiën en natuurlijk zichzelf kunnen zijn. Stern streeft in het kader van diversiteit onder andere een evenwichtige verdeling van man-vrouwzetels na, ook wat betreft de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen. Rekening houdend met de relatief beperkte omvang van de Raad van Commissarissen en de Directie, is het niet opportuun om doelstellingen in de vorm van (minimum) percentages te hanteren met betrekking tot ons diversiteitsbeleid zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht, achtergrond en ervaring (zie pagina 43). Stern licht graag, voor de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen, de man-vrouwverhoudingen toe. Stern telde in 2020 één mannelijke statutaire bestuurder. Ten aanzien van de Raad van Commissarissen gold in 2020 dat ten minste 30% van de zetels door vrouwen en ten minste 30% door mannen werd bezet. Stern zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur en de Raad van Commissarissen een evenwichtige verdeling blijven nastreven.

Afwijkingen Corporate Governance Code

Met veel waardering voor de Code tekent Stern aan dat een aantal van de in de Code verwoorde 'best practice bepalingen' 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.

Interne auditfunctie (principe 1.3)

Stern Groep heeft ervoor gekozen geen interne auditor aan te stellen, maar heeft adequate alternatieve maatregelen getroffen om de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 47 e.v. van dit jaarbericht. Conform het bepaalde in best practice bepaling 1.3.6 van de Code evalueert de Raad van Commissarissen jaarlijks, mede op advies van het Audit Committee, of de getroffen maatregelen nog afdoende zijn en het inrichten van een interne auditfunctie al dan niet gewenst is.

Bijeenkomsten en presentaties (best practice bepaling 4.2.3)

Analistenbijeenkomsten en -presentaties worden door Stern Groep vooraf aangekondigd via de website. Uit kostenoverwegingen zijn de bijeenkomsten en presentaties voor aandeelhouders niet gelijktijdig te volgen door middel van webcasting of telefoon. Gelet op de omvang van de organisatie vergt het faciliteren daarvan bovendien verhoudingsgewijs te veel van de organisatie. Uiteraard onderschrijft Stern Groep het belang van het principe om aandeelhouders gelijktijdig en evenredig te informeren, in welk verband Stern Groep presentaties die worden gegeven tijdens analistenbijeenkomsten gelijktijdig op zijn website plaatst.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Over dit MVO-verslag

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

De verantwoordelijkheid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is belegd bij de Chief Customer Officer, die deel uitmaakt van de Groepsraad, het operationele bestuursorgaan van de onderneming. Het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen is in 2020 meermalen onderwerp van gesprek geweest in de Groepsraad. De Chief Customer Officer is voorzitter van het Duurzaamheidsteam, waarin van iedere werkmaatschappij een vertegenwoordiger zitting heeft. De verslagen van het Duurzaamheidsteam worden gedeeld met de Groepsraad.

Stakeholderdialoog en materiële topics

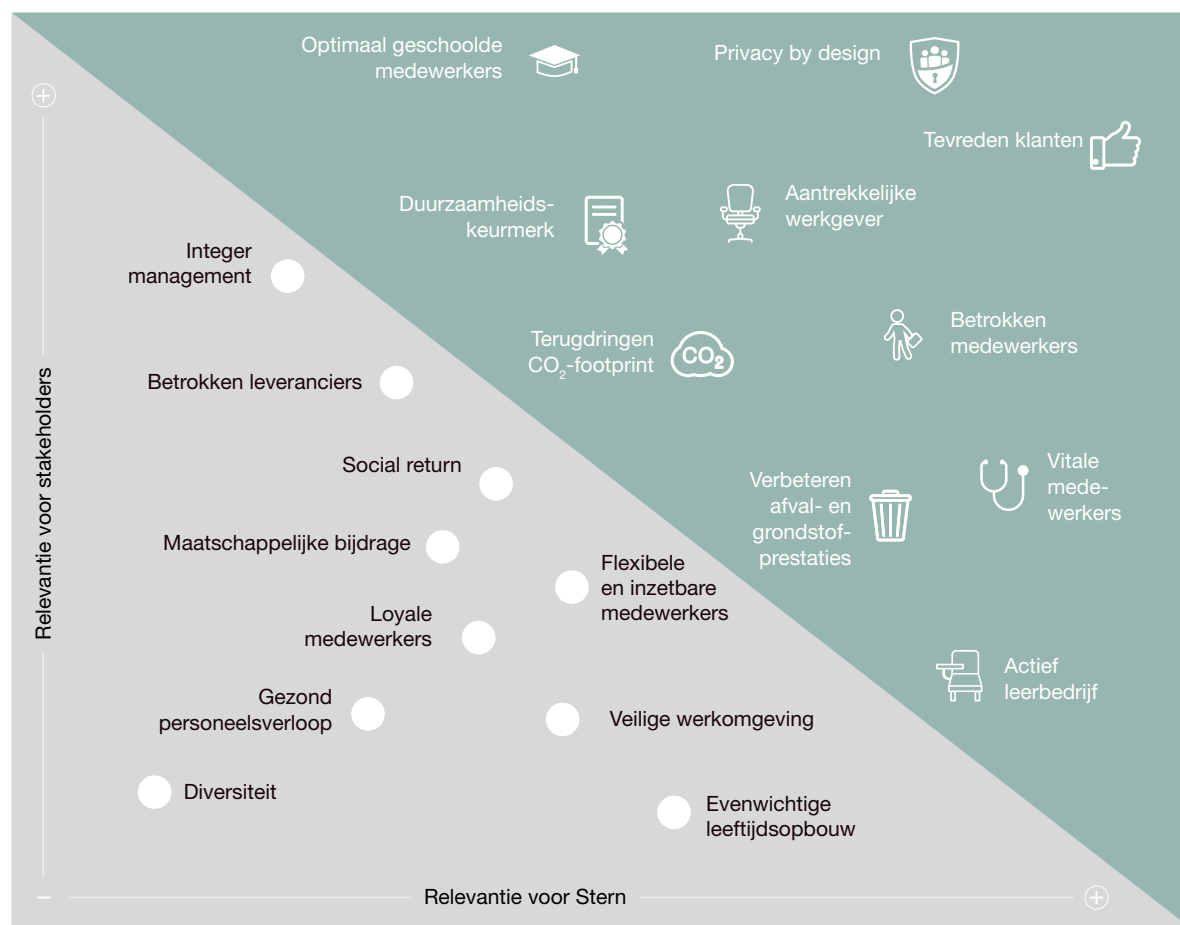
Stern betreft zijn stakeholders nauw bij de vorming en verdere ontwikkeling van het MVO-beleid. Voor de selectie van de belangrijkste MVO-onderwerpen hebben we niet alleen onze eigen medewerkers betrokken, maar ook externe belanghebbenden, zoals klanten, auto-importeurs, aandeelhouders, financiers, de (lokale) overheid en

maatschappelijke organisaties. Voor de belangrijkste onderwerpen zijn er concrete doelen geformuleerd om de resultaten te monitoren en bij te sturen. In dit verslag gaan wij in op de inspanningen die in 2020 op het gebied van duurzaamheid zijn verricht en de resultaten die daarmee zijn geboekt met betrekking tot deze tien materiële topics.

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

Materialiteitsmatrix

De in de groene sectie weergegeven topics zijn de materiële topics en zijn voortgekomen uit gesprekken met externe stakeholders en het Duurzaamheidsteam. Stern rapporteert in overeenstemming met de optie 'Core' van de G4-richtlijnen voor Duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). De bijbehorende GRI-index is opgenomen op pagina 148 e.v. van dit verslag. Dit verslag omvat de gegevens en informatie van alle bedrijven van Stern. Wanneer hiervan wordt afgeweken is dit in de tekst aangegeven. Een lijst van onze bedrijven, locaties en deelnemingen staat op pagina 152 van dit jaarrapport. Alle basisgegevens zijn intern gecontroleerd en gevalideerd.



Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen

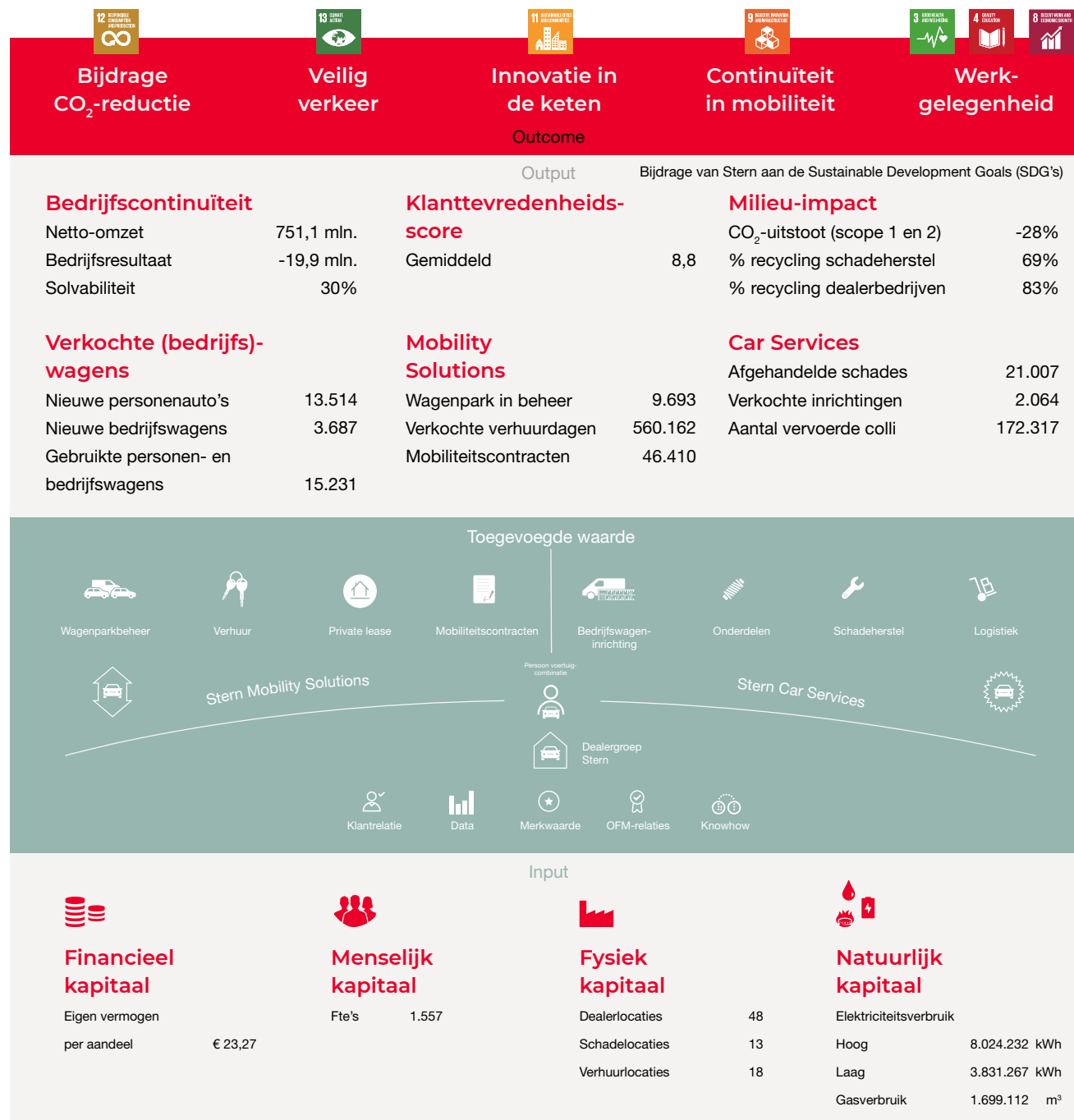
De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's – Sustainable Development Goals) zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. De SDG's zijn in 2015 opgesteld door de 193 landen van de Verenigde Naties (VN) als wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling voor de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

Voor Stern zijn de volgende SDG's relevant:



Waardecreërend vermogen

Met het geïntegreerde businessmodel creëert Stern waarde met verschillende kapitalen: financieel, menselijk, fysiek en natuurlijk, concrete output in de vorm van mobiliteitsoplossingen, klanttevredenheid en bedrijfscontinuïteit én in de vorm van meer maatschappelijk relevante outcome zoals veilig verkeer, reductie van de CO₂-uitstoot, innovatie in de keten, continuïteit in mobiliteit en werkgelegenheid. Zie in dit kader ook de connectiviteitstabel op pagina 60.



Connectiviteitstabel

Materieel topic	KPI's		Hoofddoelstelling	Pagina in MVO-hoofdstuk	SDG	Impact Stern	Relevante kapitalen	Risico's	Pagina in risico-hoofdstuk
	Target 2020	Realisatie 2020							
Tevreden klanten	8,5	8,8	De meest gewaardeerde en aanbevolen partner voor individuele mobiliteit van Nederland	61	8 + 12	Wij zien ons zelf als dé partner voor individuele mobiliteit. De waardering van onze klant is daarvoor het bewijs.	- Menselijk - Fysiek - Financieel - Natuurlijk	- Afhankelijkheid van leveranciers - Onderhandelingskracht leasemaatschappijen - Onlineklant	48
Privacy by design	0	0	Geen boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens	62	11	Wij waarborgen de privacy van onze klanten en medewerkers, beheren hun gegevens veilig en zijn duidelijk over waarvoor wij die gebruiken.	- Menselijk - Financieel	Automatisering en datasecurity	49
Optimaal geschoolde medewerkers	N.n.b.	N.n.b.	Medewerkers die beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voor hun werk en hun ambities	63	4 + 8	Het ontwikkelen van onze medewerkers draagt bij aan hun intrinsieke motivatie, de interne mobiliteit van onze medewerkers en hun loyaliteit.	- Menselijk - Financieel	- Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms - Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	49
Aantrekkelijke werkgever	N.n.b.	N.n.b.	Trotse medewerkers die optreden als ambassadeur voor de onderneming	64	8	Het vinden van voldoende gekwalificeerde collega's is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming.	- Menselijk - Financieel - Natuurlijk	- Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	48-49
Betrokken medewerkers	8,0	7,5	Een algemeen rapportcijfer van medewerkers hoger dan een 8,0	65	8	Wij scheppen en waarborgen een werkklimaat waarin medewerkers gelukkig en content zijn.	- Menselijk - Financieel	- Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	48-49
Vitale medewerkers	N.n.b.	4,9%	Een gemiddeld ziekteverzuim lager dan gemiddelde in de branche	66	3 + 8	Wij investeren in de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers, zij zijn ons belangrijkste kapitaal.	- Menselijk - Financieel	- Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms - Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	48-49
Duurzaamheidskeurmerk	Plus	Premium	Alle vestigingen minimaal Erkend Duurzaam Plus-gecertificeerd	67	13	Wij zoeken primair naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een financieel direct of indirect voordeel.	- Menselijk - Fysiek - Natuurlijk	Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms	49
Terugdringen CO ₂ -footprint	-1%	-28%	Jaarlijks een daling van de CO ₂ -uitstoot met 1%	68-69	13	Wij werken aan het minimaliseren van ons energieverbruik door het stimuleren van energiebesparende maatregelen.	- Menselijk - Fysiek - Financieel - Natuurlijk	Kostenontwikkeling	49
Verbeteren afval- en grondstofprestaties	-1%	-1%	Jaarlijks een afname van de hoeveelheid restafval met 1%	70-71	13	Wij werken actief aan het minimaliseren van restafval door het stimuleren van afvalscheiding en waar mogelijk het voorkomen van afvalstromen.	- Menselijk - Natuurlijk - Financieel - Natuurlijk	Kostenontwikkeling	49
Actief leerbedrijf	>5%	7,1%	Meer dan 5% leerlingen in dienst	72	4 + 8	Wij investeren in leergierige mensen.	- Menselijk - Financieel	- Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	48-49

Doelstellingen en toelichting materiële topics



Tevreden klanten

ECONOMISCH



Omschrijving

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



Boundary

Directieteam, divisiedirectie, vestigingsmanagement, importeurs, klanten.



Doel, KPI of beschrijving

Klanten wordt gevraagd hun algemene tevredenheid uit te drukken in een cijfer tussen 1 (zeer ontevreden) en 10 (zeer tevreden). Stern-bedrijven streven naar een 8,5 of hoger.

Managementaanpak

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

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

Door de verschillende merken die Dealgroep Stern voert en door de verscheidenheid aan producten en diensten van Stern, verschillen de gehanteerde methodieken om klanttevredenheid te meten. Per bedrijf zijn de aantallen reviews en de gemeten cijfers gerapporteerd.

De klanttevredenheid over 2020 is ten opzichte van 2019 gelijk gebleven. Op basis van de aantallen en gemeten rapportcijfers is het gewogen gemiddelde van heel Stern over 2020 een 8,8 (in 2019: 8,8). Ondanks dat het aantal gegeven reviews in 2020 lager was dan in 2019 blijven onze klanten positief over de dienstverlening. Mercedes-Benz-dealer Stern en Fiat-dealer Stern presteerden in 2020 licht hoger dan in 2019. De andere merken bleven nagenoeg gelijk.

In aanvulling op het reguliere onderzoek op dealer-, product- en dienstenniveau, is in 2020 de kwaliteit onderzocht van het Stern Customer Service Center (CSC) door middel van een *mystery calling*-onderzoek. In deze nulmeting werd de telefonische dienstverlening beoordeeld met een 7,9. Met de leerpunten uit het onderzoek worden verbeteringen doorgevoerd, waarna een tweede meetronde zal plaatsvinden in 2021.



Privacy by design

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, management werkmatschappijen, vestigingsmanagement, medewerkers, Privacyteam, importeurs, klanten, leveranciers, externe functionaris gegevensbescherming (FG).



Doel, KPI of beschrijving

Geen boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens.

Managementaanpak

De Directie heeft de verantwoordelijkheid voor gegevensbescherming formeel belegd bij de Chief Customer Officer, die deel uitmaakt van de Groepsraad, het operationele bestuursorgaan van de onderneming. De Directie van Stern maakt onlosmakelijk deel uit van de Groepsraad, waarin van alle werkmatschappijen een directeur vertegenwoordigd is. De Chief Customer Officer is voorzitter van het Privacyteam, waarin een vertegenwoordiger van iedere werkmatschappij zit. Het Privacyteam kwam in 2020 tweemaal bijeen. De door Stern aangestelde externe functionaris gegevensbescherming was bij deze bijeenkomsten aanwezig. De verslagen van het Privacyteam worden gedeeld met de Groepsraad. Hoewel daartoe niet verplicht volgens de AVG, heeft de Directie van Stern een externe functionaris voor gegevensbescherming (FG) aangewezen. Tot zijn taken behoort onder meer het toezien op de naleving van de AVG en het bedrijfsbeleid dat Stern hierbij hanteert (opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen voor de bescherming van persoonsgegevens).

Materialiteit

Stern acht de bescherming van de gegevens van klanten, medewerkers en relaties van strategisch belang en dat zorgvuldig beheer van dergelijke gegevens bijdraagt aan het realiseren van de langetermijnbedrijfsdoelstellingen.

Toelichting resultaat

Stern rekent zich tot de kleinere beursvennootschappen. De bedrijfsomvang en groepsstructuur noodzaken tot bewuste keuzes en compacte oplossingen. Stern trof passende maatregelen om te waarborgen dat de verwerking van persoonsgegevens in overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) wordt uitgevoerd. Die maatregelen worden geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd. Stern is transparant over gegevensverwerking en de bescherming van persoonsgegevens. Personen hebben toegang tot AVG-dienstverlening, waaronder de mogelijkheid om inzage te vragen in hun gegevens en deze zo nodig te laten corrigeren of te verwijderen. In zijn verslag over 2020 stelt de FG: "Stern voldoet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Stern-directie heeft in de voorbije jaren geïnvesteerd in organisatorische en technische maatregelen om personen te beschermen tegen de risico's van gegevensverwerking. Ook in het coronajaar 2020 bleven de maatregelen op niveau en vindt bijsturing plaats waar nodig".



Optimaal geschoolde medewerkers

SOCIAAL



Omschrijving

De mate waarin Stern investeert in zijn personeel.



Boundary

Directie, Groepsraad, directies van werkmaatschappijen, Stern HRM, leidinggevenden en medewerkers.



Doel, KPI of beschrijving

Als werkgever kun je de opleiding van een werknemer betalen of een werknemer betaald verlof geven voor studiedagen. Stern stelt zich ten doel gemiddeld € 1.000 per medewerker per jaar uit te geven aan opleiding en training. Om de investering die Stern doet in de training en opleiding van zijn personeel in kaart te hebben, evenals het aantal dagen dat medewerkers hieraan besteden, dient een nulmeting gedaan te worden. In 2020 heeft deze nulmeting nog niet plaatsgevonden.

Managementaanpak

De kwaliteit van onze dienstverlening is sterk afhankelijk van de kwaliteit en motivatie van onze medewerkers. De wereld waarin zij leven en werken verandert snel. Aanpassingsvermogen is daarom van groot belang, wat vraagt om snelle, eenduidige en continue ontsluiting van nieuwe leerstof. Bovendien wil Stern zich als werkgever onderscheiden door een cultuur te creëren waarin continu leren de norm is en medewerkers zich actief kunnen ontwikkelen. Daarvoor is een geïntegreerde leeraanpak nodig, die we de Stern Academy noemen. Om medewerkers te helpen zich te ontwikkelen, hanteert Stern het 70:20:10-model (70% learning on the job, 20% samenwerking en interactie en 10% training en opleiding). Trainingen zijn bedoeld om productkennis op peil te houden, op te halen of te verdiepen. Deze trainingen worden onder andere door importeurs geïnitieerd en op gezette tijden door medewerkers van Dealgroep Stern en Stern Car Services gevolgd. Tevens biedt Stern eigen e-learning-modules om onder andere verkoopadviseurs te trainen. Daarnaast worden opleidingen aangeboden voor de persoonlijke ontwikkeling van leidinggevenden en medewerkers.

Materialiteit

Verwachtingen van klanten veranderen snel, net als hun gedrag. Ook de producten en diensten die Stern levert ontwikkelen zich in rap tempo. Trainingen en opleidingen hebben tot doel te zorgen voor de juiste

kennis en vaardigheden bij medewerkers om ondanks de veranderingen succesvol te blijven. Stern hecht veel belang aan de ontwikkeling van zijn medewerkers.

Toelichting resultaat

In februari 2020 zijn de laatste interne trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap gegeven, zo volgden alle (circa driehonderd) leidinggevenden een vaardigheidstraining. Vanwege de uitbraak van COVID-19 in maart 2020 zijn de opleidingen van importeurs stopgezet of moesten online plaatsvinden. Het merendeel van de opleidingsuren betrof productinhoudelijke importeurstrainingen voor, veelal, technische medewerkers. Het aantal opleidings(verlof)uren wordt volledig geregistreerd en kwam in 2020 lager uit dan in 2019 omdat de (kortere) online trainingen vanuit de vestiging konden worden gevolgd. Stern stelt zich ten doel in 2021 verder te werken aan het inzichtelijk maken van de aard van de opleidingsuren (vakinhoudelijke trainingen, leiderschapstrainingen en het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers) en de investering die het doet in de training en opleiding van zijn personeel.

Ook in 2021 zal extra getraind worden op klantgerichtheid van medewerkers, omdat dit mede de basis vormt voor de transformatie van Stern van een dealerorganisatie naar een servicegerichte mobiliteitspartner.



Aantrekkelijke werkgever

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, directies van werkmaatschappijen, Stern HRM, leidinggevenden en medewerkers.



Doel, KPI of beschrijving

Veel sollicitanten van een kwalitatief hoog niveau en trotse medewerkers die zich als ambassadeur van Stern inzetten.

Managementaanpak

Stern wil een aantrekkelijke werkgever zijn. Door het uitvoeren van het Medewerker Onderzoek (zie ook Betrokken medewerkers op pagina 42) heeft Stern een beeld van wat medewerkers belangrijk vinden van een werkgever. Met deze bevindingen heeft Stern handvatten om invloed uit te oefenen op de mate waarin Stern op de arbeidsmarkt wordt gezien. Onderdelen hiervan zijn een prettige werkomgeving, een goed salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Materialiteit

De arbeidsmarkt is aan het kantelen, er is sprake van vergrijzing en kwalitatief goed personeel is schaars. Om ervoor te zorgen dat we de beste medewerkers aantrekken, is het belangrijk om als onderneming zichtbaar te zijn en als aantrekkelijke werkgever te worden gezien. De economische vooruitzichten zorgen ervoor dat het in de toekomst alleen maar moeilijker zal worden gemotiveerd technisch personeel te vinden.

Toelichting resultaat

De autobranche kampt met een groot tekort aan goed geschoold technisch personeel. Echter, door het uitbreken van COVID-19 is het werkaanbod afgenomen en het aantal openstaande vacatures daarmee flink gedaald. In dat kader is de samenwerking met een extern ingehuurd recruiter per mei 2020 beëindigd. Met vertrekkende medewerkers werden evenals in voorgaande jaren exitgesprekken gevoerd om mogelijke verbeterpunten voor Stern als werkgever te kunnen vaststellen en tevens werd aan alle medewerkers een digitale exit-vragenlijst verzonden.

In de regio Amsterdam is Stern al jaren actief betrokken bij NexTechnician dat zich richt op het opleiden van technisch personeel. Onderwijs en bedrijfsleven werken hier nauw samen en willen zo de kenniskloof dichten tussen theorie en praktijk. Instromers in het NexTechnician-programma komen ook in aanmerking voor een leerwerkplek bij een van de aangesloten bedrijven. Hierdoor kan Stern bevroegen medewerkers interessante carrières bieden.



Betrokken medewerkers

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, directies van werkmaatschappijen, Stern HRM, leidinggevenden en medewerkers.



Doel, KPI of beschrijving

Stern streeft naar een algemeen rapportcijfer van medewerkers van een 8,0 of hoger. In het Medewerker Onderzoek van 2018 kreeg Stern een 7,2. Op basis van de uitkomsten zijn in samenwerking met het management en medewerkers verbeterplannen uitgewerkt en uitgevoerd. Het Medewerker Onderzoek is na twee jaar herhaald. Het algemene rapportcijfer van 2020 is een 7,5.

Managementaanpak

Eind 2018 heeft de nulmeting plaatsgevonden in de vorm van een Medewerker Onderzoek. In de Groepsraad zijn begin 2019 de uitkomsten van het onderzoek besproken. Per werkmaatschappij zijn vervolgens door het management en hun medewerkers verbeterplannen uitgewerkt. Het Medewerker Onderzoek is eind 2020 herhaald, de eerste resultaten zijn op hoofdlijnen bekend, maar de uitkomsten moeten nog verder worden geanalyseerd.

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

Het Medewerker Onderzoek levert veel en vooral heel waardevolle informatie op over hoe medewerkers het werken bij Stern ervaren. De eerste resultaten van het Medewerker Onderzoek van 2020 geven aan dat het rapportcijfer dat medewerkers geven aan Stern is verhoogd naar een 7,5. De uitkomsten van het onderzoek moeten nog verder worden geanalyseerd en besproken met de Groepsraad, alvorens er verbeteracties bepaald kunnen worden.



Vitale medewerkers

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, directies van werkmaatschappijen, Stern HRM, leidinggevend en medewerkers.



Doel, KPI of beschrijving

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

Managementaanpak

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

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

Het ziekteverzuim in 2020 is ten opzichte van 2019 met 0,4% gestegen. In maart 2020 kwam de COVID-19-pandemie ons land binnen. De eerste golf in maart 2020 leverde een verzuim op van 6,5%, de tweede golf in november 6,4%. Door de aard van

COVID-19-klachten nam met name het middellange verzuim toe met 0,3%. Naast het ziekteverzuim waren er medewerkers die in verband met verkoudheidsklachten volgens RIVM-richtlijnen korte tijd in quarantaine moesten. Hierdoor liep het afwezigheidspercentage in maart op tot 10% en in oktober tot bijna 8%. In 2020 kwam het ziekteverzuim van medewerkers gemiddeld uit op 4,9% (2019: 4,5%), het verzuim door het uitvoeren van de RIVM richtlijnen kwam op 1%. Het branchegemiddelde van BOVAG in 2020 steeg met 0,5% tot 4,7%. Het betreft hier verzuimcijfers die opgesteld zijn door ArboNed op basis van de bij ArboNed aangesloten klantenpopulatie. Het landelijke verzuimcijfer 2020 (alle bedrijfstakken) is nog niet bekendgemaakt (2019: 4,4%), maar zal naar verwachting aanzienlijk hoger liggen.

Het aantal ziekmeldingen in 2020 bedroeg 1.831 (2019: 2.416), de gemiddelde meldingsfrequentie bedroeg 1,1 (2019: 1,2). 1.032 medewerkers (circa 58%) hebben zich één of meer keer ziek gemeld (2019: 1.333 medewerkers: 60%). Wij blijven aandacht vragen voor het voeren van frequent verzuimgesprekken door leidinggevend en in sommige gevallen wordt door ons ter ondersteuning een arbeidsdeskundige ingezet.



Duurzaamheidskeurmerk

MILIEU



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, management werkmaatschappijen, vestigingsmanagement, medewerkers, klanten.



Doel, KPI of beschrijving

Iedere vestiging beschikt over een Erkend Duurzaam Premium-certificaat.

Managementaanpak

In het Duurzaamheidsteam worden verbeterplannen opgesteld en wordt de uitvoering ervan gecoördineerd. Per werkmaatschappij is een duurzaamheidsambassadeur aangesteld die de audits begeleidt en toeziet op uitvoering van de verbeterplannen. De resultaten, aanbevelingen, verbeterplannen en -acties worden besproken met het management van de werkmaatschappijen en het vestigingsmanagement.

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

Stern heeft in december 2019 als eerste dealerholding in Nederland het zogenaamde Erkend Duurzaam Premium-certificaat ontvangen. Erkend Duurzaam Premium is de MVO-certificering op het hoogste niveau en is alleen te bereiken als de vervolgstap op de Plus-certificering. De focus van Erkend Duurzaam Premium ligt op transparante rapportage van duurzame inspanningen en resultaten. De certificering volgde na een intensieve periode van audits in de verschillende vestigingen.

In het auditverslag staat te lezen dat ‘Stern zich als mobiliteitsconcern echt onderscheidt op het thema duurzaamheid. In de complexe structuur van een dealerholding met verschillende bedrijven en auto-merken, hebben zij ervoor gezorgd dat duurzaam ondernemen is doorgedrongen én geborgd in alle lagen van de bedrijfsvoering’.

Ook in 2020 heeft Stern weer verschillende stappen gemaakt op verduurzaming van de vestigingen. Tweejaarlijks wordt er op initiatief van Stern Facilitair een interne audit gehouden. Inhoudelijk wordt een opname gedaan in het kader van het duurzaamheidskeurmerk en erkende maatregelen. Tijdens deze ronde worden de afwijkingen gerapporteerd en hiervan wordt een investeringsoverzicht gemaakt, gesplitst in zelfstandige momenten en geplande natuurlijke momenten.



Terugdringen CO₂-footprint

MILIEU



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, management werkmaatschappijen, vestigingsmanagement, medewerkers, energiemanagerpartner.



Doel, KPI of beschrijving

Het energieverbruik van alle vestigingen in 2025 op het niveau hebben van de best presterende vestiging van 2019. Op basis van de G4-richtlijnen wordt tevens de emissie van broeikasgassen (scope 1 & 2) gerapporteerd. Stern stelt zich ten doel jaarlijks de uitstoot van CO₂ met 1% te reduceren.

Managementaanpak

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

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

In 2020 heeft Stern zijn CO₂-uitstoot met 28% gereduceerd. Naast een reductie in het energieverbruik is in 2020 100% van het elektriciteitsvolume gecompenseerd met Garanties van Oorsprong (GvO's) uit Europese wind. De vermeden CO₂-uitstoot die hiermee is gerealiseerd komt uit op 6.592 ton CO₂. Komende jaren zal Stern zijn CO₂-footprint verder reduceren.

Het absolute energieverbruik is in 2020 voor zowel elektriciteit (-21%) als gas (-23%) sterk afgenomen. Bij elektriciteit nam het verbruik in het hoogtarief (-23%) meer af dan het verbruik in het laagtarief (-17%). De significante daling in het verbruik heeft drie oorzaken. Ten eerste is het aantal vestigingen in 2020 gedaald waardoor er respectievelijk 25 elektriciteits- en 23 gasmeters uit het aansluitingenbestand zijn weggehaald. Ten tweede zijn de gevolgen van het COVID-19-virus zichtbaar in het energieverbruik, met name in de maanden april, mei en juni van 2020. Ten derde is ook in 2020 een aantal vestigingen grootschalig gerenoveerd, met specifieke aandacht voor energiebesparende verlichting, ventilatie en de klimaatinstallaties. Doorlopende energiemonitoring borgt het tegengaan van inefficiënt energieverbruik, waarbij tevens de resultaten van de geïmplementeerde energiebesparende maatregelen zichtbaar worden gemaakt. Dit heeft er toe geleid dat Stern op het gebied van energie en het uitvoeren van energiebesparende maatregelen volledig voldoet aan de geldende energiewet en -regelgeving.



Terugdringen CO₂-footprint

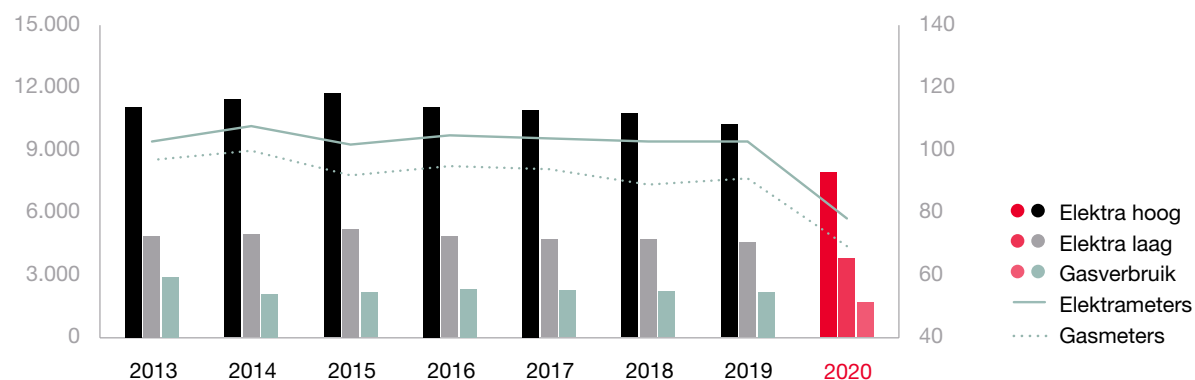
MILIEU



Resultaten

Energieverbruik Stern

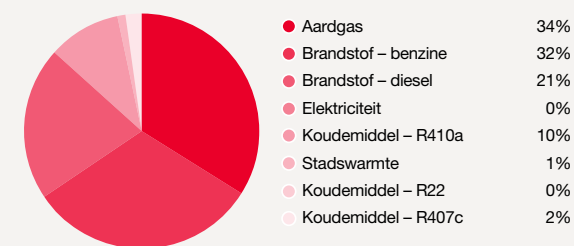
kWh en m³ x 1.000 (linkeras), aantal gas- en elektrameters (rechters)



CO₂-footprint

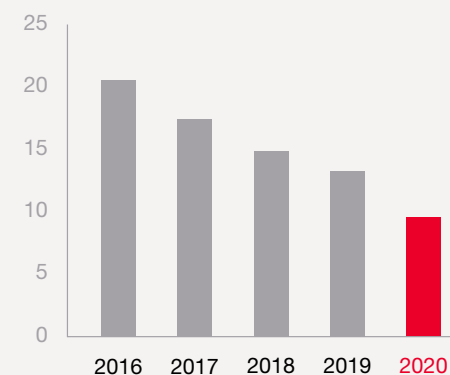
Scope 1 & 2

2020



CO₂-uitstoot - 2016 t/m 2020

In 1.000 ton





Verbeteren afval- en grondstofprestaties

MILIEU



Omschrijving

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



Boundary

Directie, Groepsraad, management werkmaatschappijen, vestigingsmanagement, medewerkers, afvalmanagementpartner.



Doel, KPI of beschrijving

In 2020 was de doelstelling om de totale hoeveelheid restafval verder te verminderen, evenals de totale hoeveelheid afval (bij vergelijkbare omzet werkplaatsen). Gestreefd is naar een recycle-percentage voor Deelgroep Stern van 82% of hoger. Voor SternPoint ligt de target op 75%.

Managementaanpak

In het Duurzaamheidsteam worden verbeterplannen ten aanzien van ons afvalbeleid opgesteld en wordt de uitvoering ervan gecoördineerd. Per werkmaatschappij is een duurzaamheidsambassadeur aangesteld die toeziet op de uitvoering van verbeterplannen. De resultaten, aanbevelingen, verbeterplannen en -acties worden besproken met het management van de werkmaatschappijen en het vestigingsmanagement.

Samen met een externe afvalmanagementspecialist worden ervaringen en kennis gedeeld aan de hand van concrete businesscases. Continu wordt bijgestuurd om, ook bij veranderende interne en externe factoren, de zorgvuldige omgang met ons leefmilieu te waarborgen en afvalkosten te beheersen. Door het afvalbeleid blijven de milieuprestaties verbeteren en zijn de afvalkosten beheersbaar en inzichtelijk.

Alle interne stakeholders maken gebruik van een online-portal waarin zij de afval- en grondstofprestaties per vestiging kunnen volgen en vergelijken met de opgestelde doelstelling. De directeurs van de werkmaatschappijen ontvangen ieder kwartaal een rapportage.

Materialiteit

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



Verbeteren afval- en grondstofprestaties

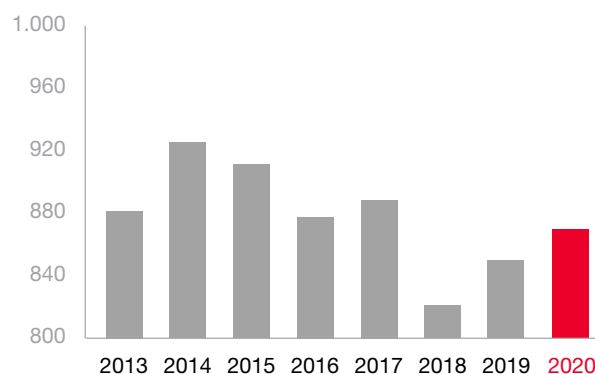
MILIEU

Resultaten

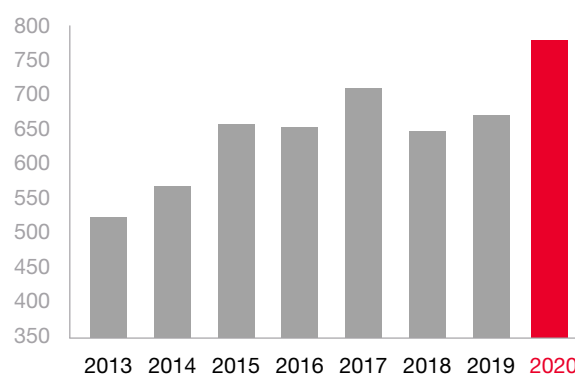
Afvalprestatie-indicatoren 2020

	2019		2020		2021
	Target	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target
Totaal restafval	-1%	-3%	-2%	-1%	-1%
Restafval in kg per monteur Dealgroep Stern	821	842	825	868	850
Restafval in kg per monteur SternPoint	650	673	661	779	725
Afvalscheidingspercentage Dealgroep Stern	82%	84%	84%	83%	83%
Afvalscheidingspercentage SternPoint	70%	72%	73%	69%	70%

Restafval per monteur Dealgroep Stern
In kilo's



Restafval per monteur SternPoint
In kilo's



Toelichting resultaat

De totale hoeveelheid restafval komt voor 2020 uit op 635 ton, een daling van 1%.

In 2020 is een aantal vestigingen gesloten en hebben er meerdere verhuizingen plaatsgevonden. Deze bewegingen zorgen ervoor dat er meer opgeruimd wordt en meer wordt weggegooid (restafval). Daarnaast blijft op de oude locatie nog enige tijd de mogelijkheid bestaan om restafval in te zamelen, terwijl op de nieuwe locatie direct de activiteiten starten. Ook schommelden de monteursaantallen sterk ten opzichte van andere jaren, hierdoor was het sturen op restafvaloptimalisatie beperkt mogelijk.

Doordat er in 2020 minder verkeer en daardoor minder schades gereden werden, was er bij SternPoint een afname in productiviteit (minder afgevoerde kilo's bumpers en metalen) en was het beperkt mogelijk het restafval verder bij te sturen. Een schadevestiging heeft minder diversiteit aan afvalstromen dan een dealervestiging. Zo is de hoeveelheid accu's en afgewerkte olie bij schadevestigingen zeer beperkt. Dit alles resulteert in een hoger percentage restafval ten opzichte van de totale afvalhoeveelheid. De target voor restafval in kg per monteur is hoger uitgekomen dan de doelstelling als gevolg van een daling in het aantal monteurs, met een hogere productiviteit per monteur.



Actief leerbedrijf

SOCIAAL



Omschrijving

Het aantal leerlingen dat binnen Stern-bedrijven actief is.



Boundary

Directie, Groepsraad, directies van werkmaatschappijen, Stern HRM, leidinggevenden en medewerkers.



Doel, KPI of beschrijving

Per 31 december 2020 waren 90 leerlingen in dienst die een beroepsbegeleidende leerweg (BBL) volgen (2019: 134). Daarnaast waren er 29 stagiair(e)s via een beroepsopleidende leerweg (BOL) werkzaam (2019: 39).

Managementaanpak

Stern is met een groot aantal vestigingen in de regio Amsterdam sinds enkele jaren lid van NexTechnician, een regionaal opleidingsinitiatief waarin scholen, bedrijfsleven en de gemeente Amsterdam werken aan een blijvend betere aansluiting tussen de opleidingen en de arbeidsmarkt in de automobiel-sector. NexTechnician heeft een soortgelijk initiatief opgezet in Rotterdam. In de regio Utrecht/Den Haag zijn echter nog geen concrete plannen. Ook is er samenwerking gezocht met de IVA Business School voor het aantrekken van jonge mbo'ers of hbo'ers voor commerciële functies. Stern wil een actief beleid voeren om via voorlichting op scholen jongeren te interesseren voor de automobielbranche en de beste talenten aan zich te binden.

Materialiteit

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

en gaan één dag per week naar school.

BOL-stagiair(e)s gaan vier dagen naar school en lopen één dag per week stage.

Toelichting resultaat

De afname van het aantal leerlingen in 2020 ten opzichte van een jaar eerder is het gevolg van de verkoop van Heron Auto per 1 januari 2020 (veertien BBL'ers, twintig contracten zijn niet verlengd en de instroom is minimaal geweest vanwege COVID-19. Deze leerlingen hebben intensieve begeleiding nodig hetgeen met afstand houden van anderhalve meter zeer moeizaam is.

Beleidsdoelstellingen en acties niet-materiële topics

Niet-materiële topics	Beleidsdoelstellingen en acties
Loyale medewerkers	De duur van het gemiddelde dienstverband is over 2020 uitgekomen op 12,5 jaar en is daarmee gestegen ten opzichte van 2019 (11,6 jaar). De arbeidsmobiliteit zit vooral in de categorie medewerkers jonger dan 35 jaar. Om de gewenste doelstelling te bereiken met betrekking tot het terugbrengen van de gemiddelde leeftijd, streeft Stern ook naar mobiliteit in de leeftijdscategorie daarboven.
Veilige werkomgeving IF (Incident Frequency) en LTI (Lost Time Injury)	Stern heeft wettelijk een zorgplicht en moet de werkplek zo inrichten dat de veiligheid van het werk optimaal is en werknemers instructies geven over veilig werken. Desondanks kan een bedrijfsongeval plaatsvinden. Stern classificeert bedrijfsongevallen als ernstig indien sprake is van ziekenhuisopname van meer dan 24 uur of van blijvend letsel. Meldingsplichtige ongevallen worden direct gemeld bij de Arbeidsinspectie. In 2020 waren er geen ernstige bedrijfsongevallen (eigen medewerkers en derden) (2019: geen).
Evenwichtige leeftijdsopbouw	Stern streeft een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeel na. De autobranche heeft te maken met snel veranderende technologieën. Dit stelt eisen aan het opleidingsniveau, kennis en achtergrond van Stern-medewerkers. Teneinde te kunnen beschikken over een juiste mix van medewerkers met kennis van zowel traditionele autotechnieken als van nieuwe technologie zijn het bijscholen van medewerkers en de instroom van voldoende juist opgeleide schoolverlaters van groot belang. Voldoende instroom vereist ook doorstroming van bestaande medewerkers naar andere functies binnen of buiten het bedrijf. De opbouw in leeftijdsklassen is in 2020 ongeveer gelijk gebleven aan 2019. Stern handhaaft zijn doelstelling voor de lange termijn en streeft in 2021 opnieuw naar verlaging van de gemiddelde leeftijd met één jaar.
Flexibele en inzetbare medewerkers	Zowel een krappere wordende arbeidsmarkt als de noodzaak tot arbeidsparticipatie en de flexibele vraag naar arbeid maakt duurzame inzetbaarheid van medewerkers noodzakelijk. Bovendien is langdurig en veelvuldig verzuim duur. Een groot deel daarvan valt te voorkomen als we weten wat er speelt. Bij duurzame inzetbaarheid staat het praten met onze mensen voorop. Als we op tijd knelpunten herkennen kunnen we daarover met medewerkers in gesprek gaan en samen een passende oplossing vinden. Duurzame inzetbaarheid betekent ook dat wordt gelet op het optimaal benutten van het aanwezige talent bij Stern. Per saldo bevordert duurzame inzetbaarheid de flexibiliteit van de organisatie.

Niet-materiële topics	Beleidsdoelstellingen en acties
Integer management	Stern vindt het belangrijk een zo volledig mogelijk en transparant beeld te geven van de organisatie en hoe Stern in de praktijk van alledag handelt. Daarom verstrekt Stern in zijn jaarrapport naast jaarcijfers ieder jaar extra informatie over het gevoerde beleid en bepaalde thema's. Aanvullend op de informatie in dit jaarrapport publiceert Stern op zijn website onder het hoofdstuk Corporate Governance de volgende documenten: de statuten, het reglement van de Raad van Commissarissen, het reglement van het Audit Committee, het reglement van de Directie, de gedragscode en de klokkenluidersregeling. Stern kent sinds 2005 een algemene gedragscode. De klokkenluidersregeling maakt het mogelijk voor alle medewerkers en overige betrokkenen eventuele overtredingen van de gedragscode vertrouwelijk te melden. In 2020 zijn – eveneens als in voorgaande jaren – geen overtredingen van de gedragscode gemeld.
Social return: werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt	Stern brengt het aantal werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt gedetailleerd in kaart, evenals de werkzaamheden en de omstandigheden waaronder zij hun werk verrichten. Op basis van deze inventarisatie kunnen vacatures worden geormerkt waarvoor Stern bij gebleken gelijke geschiktheid de voorkeur zal geven aan een persoon met afstand tot de arbeidsmarkt.
Diversiteit	Door de aard van (vooral) de (garage)werkzaamheden en het feit dat meer mannen dan vrouwen in de autobranche willen werken, wijkt de man-vrouwverhouding bij Stern af van de samenleving waarin wij leven. De man-vrouwverhouding (in fte's) ligt ultimo 2020 op 10% vrouwelijke tegenover 90% mannelijke medewerkers, ongeveer gelijk aan 2019.
Gezond personeelsverloop	Het personeelsverloop (de uitstroom uitgedrukt in fte's afgezet tegen de bezetting uitgedrukt in fte's) was in 2020 gemiddeld 1,6% per maand ten opzichte van 1,8% in 2019. De krapte op de arbeidsmarkt is ongewijzigd in 2020, maar door COVID-19 kunnen werknemers toch minder gemakkelijk de overstap naar een andere werkgever maken. In 2020 is extra aandacht gegeven aan mogelijkheden voor interne doorstroming. Stern wil door het behouden en ontwikkelen van medewerkers de kennis en professionaliteit binnen Stern waarborgen.

Vooruitzichten

Naar verwachting zal 2021 een heel ander jaar zijn, met opnieuw verrassingen, uitdagingen en kansen, waarbij individuele mobiliteit, focus op excellente service en eigen merkwaarde centraal zullen staan. Vanwege de maatschappelijke verstoringen en de onduidelijke economische ontwikkelingen in combinatie met het autobeleid dat de nieuwe regering zal inzetten, is het onverantwoord concrete financiële voorspellingen voor heel 2021 te doen.

Door de in 2019 en 2020 gerealiseerde desinvesteringen, aanzienlijke kostenbesparingen en goed werkkapitaalbeheer is de solvabiliteit van Stern robuust en is een zodanig ruime liquiditeitspositie gecreëerd dat onze strategische transitie kan worden versneld en mogelijke tegenvallers goed kunnen worden opgevangen.

Dit betekent een scherpe *Focus on Service & Brand Value* waarbij de eerder ingezette focus op sterke automerken, eerste klas occasions en het eigen merk wordt voortgezet. Daarbij zal het creëren van toegevoegde waarde leidend zijn bij de besluitvorming.

Eind dit jaar zal de beoogde digitale infrastructuur volledig operationeel zijn, waarmee Stern met zijn positie in de Nederlandse markt en onze visie op mobiliteit en automotive-dienstverlening, een aantrekkelijke mobiliteitspartner zal zijn voor haar klantenkring, branchegeenoten en andere Europese automotivebedrijven.

Bestuursverklaring

De Directie is verantwoordelijk voor Stern's interne risicobeheersings- en controle-systemen en voor het evalueren van de effectiviteit daarvan. De systemen zijn ontworpen om de belangrijkste risico's te beheersen die zouden kunnen verhinderen dat we onze bedrijfsdoelstellingen behalen. De systemen geven echter geen volledige zekerheid dat alle onjuistheden van materieel belang voorkomen worden.

In het verslagjaar is de (effectiviteit van de) opzet en de werking van bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen geëvalueerd. De uitkomsten daarvan, inclusief Stern's risicoprofiel, zijn besproken met het Audit Committee en de voltallige Raad van Commissarissen.

Op basis van de uitgevoerde evaluatie is de Directie van mening dat de interne risico-beheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt, en dat ze een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. De conclusie ten aanzien van de continuïteit is gebaseerd op de beoordeling van het strategisch plan, de begroting en een inschatting van de economische vooruitzichten.

In lijn met het voorgaande en best practice bepaling 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code verklaart de Directie naar zijn beste wetenschap dat:

- het bestuursverslag in voldoende mate inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (meer informatie is terug te vinden op pagina 47 tot en met 51 van dit bestuursverslag waarin de (opzet en werking van de) bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn beschreven);
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving 2020 geen onjuistheden van materieel belang bevat (meer informatie is terug te vinden op pagina 19 tot en met 39 van dit bestuursverslag);
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van Stern voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag (meer informatie is terug te vinden in het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 47 tot en met 51 van dit bestuursverslag).

Daarnaast verklaart de Directie in lijn met artikel 5:25c van de Wet op het financieel toezicht dat voor zover hem bekend:

- de jaarrekening per 31 december 2020 onder toepassing van IFRS EU en ook opge-maakt in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, als vermeld op pagina 89 tot en met 146 van dit jaarverslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Stern Groep N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2020 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2020 van Stern Groep N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's zijn beschreven waarmee Stern Groep N.V. wordt geconfronteerd (zie het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 47 tot en met 51 van dit bestuursverslag).

Amsterdam, 3 maart 2021

Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne
(1955, voorzitter)

Datum benoeming

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

Loopbaan

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

Overige commissariaten

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

Nationaliteit

De heer Goeminne heeft de Belgische nationaliteit.

Rooster van aftreden
2021.

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

Datum benoeming

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

Commissies

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

Loopbaan

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

Overige commissariaten

Mevrouw Sanders vervult verschillende toezichthoudende functies, namelijk voorzitter Raad van Commissarissen Meilink B.V., voorzitter Raad van Advies Difrax Beheer B.V., voorzitter van de Raad van Commissarissen van Hoens Broadcast Facilities B.V., lid van de Raad van Commissarissen van Hydratec Industries N.V., voorzitter Investment Committee van het SI² Fund te Brussel en bestuurslid van het TivoliVredenburg fonds.

Nationaliteit

Mevrouw Sanders heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden
2021.

P.P.M. Nielen
(1964)

Datum benoeming

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

Commissies

De heer Nielen is lid van het Audit Committee van Stern Groep.

Loopbaan

De heer Nielen heeft bedrijfseconomie en Nederlands recht gestudeerd aan de VU te Amsterdam. De heer Nielen heeft diverse commerciële management-functies vervuld op het terrein van corporate banking en corporate finance, onder andere bij MeesPierson en NIBC. Tot en met 2016 is de heer Nielen partner geweest van NielenSchuman, van welke onderneming hij medeoprichter is. In die hoedanigheid heeft de heer Nielen diverse adviestrajecten begeleid bij verschillende automotiveholdings, waaronder bij Stern Groep. Van 2015 t/m 2020 is de heer Nielen partner bij Scheybeeck Investments geweest.

Overige commissariaten

De heer Nielen is momenteel bestuurslid van de stichting Happy Watoto, lid raad van advies WMP Private Debt Pool I en lid van de investment committee van Health Investment Partners.

Nationaliteit

De heer Nielen heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden
2021.

Dirk Goeminne



Maja Sanders



Paul Nielen



Verslag van de Raad van Commissarissen

Algemeen

Stern Groep streeft naar een corporate governance die past bij zijn positie als kleinere beursgenoteerde vennootschap. Stern Groep heeft daarbij de Nederlandse Corporate Governance Code als leidraad aanvaard. Een nadere uitwerking hiervan is in dit jaarrapport weergegeven op pagina 54 e.v. en is te vinden op www.sterngroep.nl.

Jaarrekening en verdeling van het resultaat

In dit jaarrapport treft u de door de Directie opgemaakte jaarrekening aan van Stern Groep over het boekjaar 2020. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Ernst & Young Accountants LLP, die is opgenomen op pagina 139 e.v. van dit jaarrapport.

In verband met het gebruikmaken van de looncompensatieregelingen NOW-3 mag Stern Groep over 2020 geen dividend uitkeren. Daarom zal op 25 maart 2021 tegelijk met de oproeping van de Algemene Vergadering van 6 mei 2021 geen voorstel voor dividenduitkering worden gepubliceerd.

De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders de jaarrekening 2020 in de op 6 mei 2021 te houden Algemene Vergadering vast te stellen, alsmede decharge te verlenen aan de Directie voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht gedurende het boekjaar 2020.

Vergaderingen

Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen in totaal achtmaal bijeen (waarvan zeven reguliere bijeenkomsten). Alle acht bijeenkomsten vonden plaats in aanwezigheid van de Directie en alle leden van de Raad van Commissarissen (100%). Alle reguliere bijeenkomsten werden voorafgegaan door een vooroverleg tussen de leden van de Raad van Commissarissen zonder de aanwezigheid van de Directie. In verband met de maatregelen als gevolg van COVID-19, vonden vier van de acht bijeenkomsten plaats in de vorm van een videocall. Daarnaast vergaderde de Raad van Commissarissen nog eenmaal zonder de Directie via videocall. Voorts vond regelmatig informeel overleg plaats tussen de leden van de Raad van Commissarissen en de Directie. Tevens heeft de Raad van Commissarissen begin 2020 bezoeken gebracht aan een aantal werkmaatschappijen. Met de externe accountant werd door de Raad van Commissarissen eenmaal vergaderd, waarbij de resultaten over 2019, alsmede de controlebevindingen, werden besproken.

In de vergaderingen werd onder meer veel aandacht besteed aan de maatregelen die Stern heeft getroffen in het kader van COVID-19 en de gevolgen daarvan op medewerkers, klanten, de bedrijfsvoering, de omzet en het resultaat. Ook het opschorten van de fusiebesprekingen met Hedin Automotive als gevolg van de coronacrisis is uitvoering besproken. Daarnaast werd ruime aandacht besteed aan de voortgang en versnelling van de realisatie van het nieuwe online platform en andere digitaliseringsprojecten en aan de rebranding van alle dealerbedrijven naar één retailmerk: Stern.

De financiële positie van Stern is heel gezond en in 2020 verder verbeterd. Daarnaast is de kredietruimte bij banken bijzonder ruim. De in 2019 gerealiseerde verkoop van onroerend goed, beheersing van werkkapitaal, ingezette kostenbesparende maatregelen en de verkoop van SternLease en Heron Auto hebben daarvoor de basis gelegd. De laatste jaren is Stern heel behoudend geweest en heeft het met het oog op de ingrijpende langetermijnveranderingen in de branche, veel aandacht besteed aan het optimaliseren en rationaliseren van de onderneming en het terugdringen van langetermijnrisico's. De tastbare gevolgen van die strategie zijn door de plotseling ingetreden coronacrisis eerder merkbaar dan voorzien.

Het halverwege 2019 ingezette strategisch plan *Focus on Value* is op onderdelen begin 2020 versneld uitgevoerd als gevolg van COVID-19, terwijl andere investeringen juist werden opgeschort en extra kostenbesparende maatregelen werden doorgevoerd. Hierdoor kon het nieuwe online platform eerder worden gelanceerd en werd de definitieve rebranding van alle dealeractiviteiten vervroegd.

In september 2020 is tijdens het jaarlijkse tweedaagse strategisch overleg tussen de Raad van Commissarissen en de Directie het strategisch plan voor de komende drie jaar vastgesteld. Het nieuwe strategisch plan heeft de naam *Focus on Services & Brand Value* gekregen. De verdere digitalisering van de onderneming en het blijven optimaliseren van het merkportfolio en het dealernetwerk waren hierbij belangrijke thema's.

Ook de voortgang met betrekking tot de operational en financial excellence van de werkmaatschappijen waren meerdere keren onderwerp van gesprek, waaronder de cijfermatige operationele en financiële resultaten ten opzichte van de niet-behaalde begroting. De nagestreefde verbeteringen bij de werkplaatsen zijn in 2020 als gevolg van vraaguitval door COVID-19 niet gerealiseerd.

In 2019 werd de Groepsraad opnieuw geïnstalleerd voor de operationele aansturing van de onderneming, wat de executiekracht van de organisatie sterk verbeterde. In het uitdagende jaar 2020 bleek opnieuw dat dit gremium een belangrijke rol vervulde in het realiseren van het strategisch plan. Naast de Directie maken de financieel directeur, de directeuren van de werkmaatschappijen, de groepscontroller, de Chief Customer Officer en de directeur HRM deel uit van de Groepsraad.

Evenals in vorige jaren waren ook het HR-beleid, de aan de onderneming verbonden risico's, de financiële structuur, de interne beheerssystemen van de onderscheiden kernactiviteiten en de corporate governance bij Stern terugkerende onderwerpen van gesprek. Zoals gebruikelijk werd de te publiceren financiële informatie, zoals kwartaal- en jaarcijfers en andere persberichten, vooraf ter bestudering aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

Audit Committee

Sinds 1 januari 2003 is binnen Stern een Audit Committee actief. Deze commissie bestaat uit mevrouw M.E.P. Sanders (voorzitter) en de heer P.P.M. Nielen en kwam gedurende het verslagjaar vijfmaal bijeen in aanwezigheid van de financieel directeur en de groepscontroller. In verband met de maatregelen als gevolg van COVID-19, vonden twee van de vijf bijeenkomsten plaats in de vorm van een videocall. Drie van de vergaderingen vonden plaats in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen is onder meer aandacht besteed aan financiële resultaten en forecasting, de verwerking van acquisities en desinvesteringen, de waardering van acquisitiegoodwill, de interne controlesystemen, verlieslatende activiteiten, de nakoming van wet- en regelgeving, de belastingpositie, de automatisering, de administratieve organisatie, de financiering, presentaties door controllers van werkmaatschappijen, de relatie met de externe accountant en de naleving en opvolging van diens aanbevelingen. Daarnaast was Stern in Control een vast onderwerp (voor een toelichting op Stern in Control wordt verwezen naar pagina 50 van dit jaarrapport). De jaarrekening, zoals opgenomen in het jaarrapport 2019, werd in het verslagjaar beoordeeld.

Remuneration Committee

Na het, volgens rooster, aftreden van twee commissarissen in mei 2020, telt de Raad van Commissarissen sindsdien drie leden. In dat kader is besloten het Remuneration Committee op te heffen en deze onderwerpen voorlopig te behandelen in reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen. Het Remuneration Committee heeft aan het begin van het jaar zorggedragen voor vaststelling van de doelstellingen voor de Directie van de onderneming voor 2020 door middel van target setting en een bonusstructuur. In verband met COVID-19 zijn de bonusafspraken met de Directie geschrapt. Verder heeft de Raad van Commissarissen zorggedragen voor het opstellen van het remuneratierapport waarin verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid.

Interne auditfunctie

Stern heeft er gezien zijn omvang voor gekozen geen interne auditor aan te stellen, maar heeft in plaats daarvan adequate maatregelen getroffen om de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 47 e.v. van dit jaarrapport. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat deze alternatieve maatregelen afdoende zijn en ziet op dit moment geen aanleiding om een interne auditfunctie in te richten.

Beloning Raad van Commissarissen

Voor de in mei 2014 door de aandeelhouders vastgestelde honorering voor commissarissen, wordt verwezen naar het Remuneratierapport op pagina 81 e.v. van dit jaarrapport. Deze is in het verslagjaar niet gewijzigd. Voor 2021 wordt een aanpassing voorgesteld.

Beloning Directie

Het beloningsbeleid voor de Directie, dat tijdens de Algemene Vergadering van 12 mei 2005 is besproken, is ook in 2020 uitgevoerd. Het inkomen bestaat uit een vast brutojaarsalaris met een pensioenbijdrage, aangevuld met een variabel deel van maximaal een derde deel van het brutojaarsalaris indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan. In verband met COVID-19 zijn de bonusafspraken voor 2020 geschrapt. Voor de kwantitatieve gegevens, alsmede de criteria voor 2020 en 2021, wordt verwezen naar het Remuneratierapport op pagina 81 e.v. van dit jaarrapport.

Herbenoeming Directie

In januari 2021 hebben de RvC en de Directie overeenstemming bereikt over het omzetten van zijn lopende overeenkomst voor onbepaalde tijd in een moderne overeenkomst voor bepaalde tijd die loopt tot eind juni 2024.

Evaluatie Directie en Raad van Commissarissen

Buiten aanwezigheid van de Directie werden het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen en het Audit Committee, de onderlinge interactie, de relatie tot de Directie, het functioneren van (de leden van) de Directie en de beloning van de Directie

besproken. Bij de evaluatie van het eigen functioneren kwamen diverse onderwerpen aan de orde, onder meer de tijd en aandacht van alle commissarissen, de wijze van uitvoering van de toezichthoudende functie, de rolverdeling en het samenspel tussen de Raad van Commissarissen en de Directie en de samenstelling van de Raad van Commissarissen in termen van onafhankelijkheid, deskundigheid, expertise, competenties en ervaring. De evaluatie van de Directie heeft plaatsgevonden in januari 2021 in een gesprek tussen de Raad van Commissarissen en de Directie. Op de agenda stond tevens het opvolgingsplan van de Directie en van de Raad van Commissarissen, onder meer met betrekking tot het in balans houden van benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit.

Benoeming en aftreden

Volgens rooster zijn de heer D.R. Goeminne, mevrouw M.E.P. Sanders en de heer P. Nielen in 2021 aan de beurt om af te treden. De heer Goeminne is na een betrokkenheid bij Stern van ruim twaalf jaar niet langer beschikbaar voor herbenoeming. In verband met de continuïteit en behoud van kennis en ervaring, stellen mevrouw Sanders en de heer Nielen zich beschikbaar voor herbenoeming.

Diversiteit

Stern hecht belang aan diversiteit op vele vlakken. Stern streeft in dat kader onder andere een evenwichtige verdeling van man-vrouwzetels na, ook wat betreft de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen. Stern telde in 2020 één mannelijke statutaire bestuurder. Ten aanzien van de Raad van Commissarissen gold in 2020 dat ten minste 30% van de zetels door vrouwen en ten minste 30% door mannen werd bezet. Stern zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur een evenwichtige verdeling blijven nastreven. Voor een nadere toelichting op het onderwerp diversiteit binnen Stern en de doelstellingen wordt verwezen naar pagina 43 e.v.

Onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen is van oordeel dat met zijn huidige samenstelling en met de samenstelling van het Audit Committee is voldaan aan het onafhankelijkheidscriterium als bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Stern geeft al jaren bewust invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Stern laat zich bij zijn beleidsbeslissingen steeds meer leiden door bedrijfseconomische en maatschappelijke overwegingen voor de lange termijn. De beperking van milieurisico's en duurzaam zorgvuldig handelen met het oog op zijn omgeving, zijn voor Stern en zijn werkmaatschappijen belangrijke aandachtspunten. De Erkend Duurzaam Premium-certificering geeft blijk van de mate waarin de werkmaatschappijen voortdurend alert zijn op de voor hun bedrijfsvoering relevante duurzaamheidsaspecten. De CO₂-uitstoot is de afgelopen jaren versneld fors afgebouwd, evenals het absolute energieverbruik, dat in 2020 met meer dan 20% afnam.

Een nadere uitwerking van alle activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt weergegeven op pagina 57 e.v.

De Raad van Commissarissen spreekt waardering uit voor de inzet van de Directie en alle medewerkers die deze turbulente periode aan den lijve ondervonden hebben doch hun rol zijn blijven vervullen tijdens deze pandemie. Het nieuwe strategisch plan *Focus on Services & Brand Value* biedt zicht op meer zelfstandigheid, een duurzaam hoger rendement en betere voorspelbaarheid van de resultaten.

Amsterdam, 3 maart 2021

D.R. Goeminne

M.E.P. Sanders

P.P.M. Nielen

Remuneratierapport 2020

Het Remuneratiebeleid is gepubliceerd op de website van Stern Groep N.V. (hierna: Stern). In de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 is het Remuneratiebeleid aangepast aan de EU-richtlijn 'Aandeelhouders-betrokkenheid', die in de Nederlandse wetgeving sinds 1 december 2019 van kracht is. Gelet op het Remuneratiebeleid zoals dat reeds bestond en werd toegepast, leidt de wetwijziging niet tot materiële aanpassingen van het remuneratiebeleid. In de jaarrekening wordt de beloning van de Directie jaarlijks toegelicht.

De hoofdlijnen van het Remuneratiebeleid zijn:

- Het beleid omvat zowel de beloning van de leden van de Directie als van de Raad van Commissarissen;
- De Raad van Commissarissen stelt dit beleid op en de Algemene Vergadering stelt het vast.
- Het beleid wordt tenminste iedere vier jaar na vaststelling opnieuw aan de Algemene Vergadering voorgelegd ter vaststelling.
- Het doel van het beleid is het aantrekken, motiveren en behouden van gekwalificeerde directieleden, die Stern in staat stellen zijn strategische en operationele doelstellingen te realiseren.
- Het beleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden.
- Het beleid past bij de identiteit en strategie van Stern, is resultaatgericht en is eenvoudig toepasbaar. Daarbij wordt rekening gehouden met de maatschappelijke context, de corporate governance structuur en de belangen van de stakeholders van Stern.

Dit Remuneratierapport is tevens het bezoldigingsverslag als bedoeld in artikel 2: 135b BW en zal op 6 mei 2021 aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd voor een adviserende stem.

Bij Stern was gedurende de periode mei 2018 tot mei 2020 een Remuneration Committee geïnstalleerd. In mei 2020 is door de Raad van Commissarissen besloten, vanwege de afname van het aantal leden van de Raad van Commissarissen van 5 naar 3, het Remuneration Committee op te heffen. Het Remuneratiebeleid en het vaststellen van de individuele remuneratie van de leden van de Directie komen sinds mei 2020 in de vergadering van de Raad van Commissarissen aan de orde.

Het remuneratiepakket van de leden van de Directie bestaat uit:

- een vast brutojaarsalaris;
- 8% vakantiegeld;
- een variabel beloningsdeel van maximaal 33% van het vaste brutojaarsalaris, indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan. Deze financiële en niet-financiële doelstellingen zijn gericht op lange-termijnwaardecreatie;
- pensioen op basis van een beschikbaar-premie-systeem;
- overige arbeidsvoorwaarden (onkostenvergoeding en leaseauto).

De bezoldiging van de leden van de Directie die in 2020 ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 723.226 (2019: € 966.957).

Naast de hiernaast bedoelde wijziging van het Remuneratiebeleid heeft tijdens de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 een adviserende stemming plaatsgevonden over het Remuneratierapport 2019. Ruim 99,9% van de stemmen zijn uitgebracht vóór het Remuneratiebeleid 2019. Gesteund door deze (adviserende) stemuitslag zien de Directie en de Raad van Commissarissen geen reden om de uitvoering van het remuneratiebeleid te wijzigen. Bij het formuleren en vaststellen van de bezoldiging van de Directie zijn door de Raad van Commissarissen scenarioanalyses gemaakt, zoals bedoeld in de principes 3.1 en 3.2 van de Corporate Governance Code. De scenarioanalyses zijn gemaakt om het langetermijneffect van het niveau en de structuur van de variabele beloning van de Directie te bepalen. De variabele beloning (op lange termijn) is volledig gericht op het realiseren van strategische doelen en waarde creatie van Stern op lange termijn. Doelstellingen zijn voor 40% financieel van aard en gericht op de beoogde versnelling in de ontwikkeling van de onderneming; 60% wordt bepaald door persoonlijke doelstellingen die zijn afgeleid van het Strategisch Plan. Elk jaar beoordeelt de Raad van Commissarissen het totale beloningsniveau van de Directie om ervoor te zorgen dat het pakket concurrerend blijft en de juiste en op risico gebaseerde prikkels biedt. De beloning van de Directie wordt iedere vijf jaar door een extern bureau getoetst aan een geselecteerde referentiegroep van vijftien bedrijven (vijf niet-beursgenoteerde 'direct competitors' en tien Nederlandse beursgenoteerde bedrijven).

De COVID-19-uitbraak is van invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten van Stern. Stern heeft gebruik gemaakt van de NOW-regeling en daarom is het niet mogelijk om de aan de Directie toe te kennen bonus over 2020 uit te keren. Het resultaat op de voor 2020 vastgestelde doelstellingen wordt op de volgende pagina echter wel toegelicht.

Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)	Vast salaris (incl. vakantiegeld)	Sociale lasten	Bonus	One-off bonus	Pensioen- premie* en -compensatie	Subtotaal	Autokosten	Onkosten- vergoeding	Totaal
Jaar 2020									
Ir. H.H. van der Kwast	486.000	11.358	–	–	145.468	642.826	72.000	8.400	723.226
Jaar 2019									
Ir. H.H. van der Kwast	486.000	10.703	45.000	200.000	144.854	886.557	72.000	8.400	966.957

* De heer H.H. van der Kwast ontvangt sinds 1 januari 2015 een compensatie van € 120.000 per jaar voor de versoering van de pensioenopbouw vanwege gewijzigde wetgeving.

Vaste beloning

De vaste beloning bestaat uit een vast brutojaarsalaris, 8% vakantiegeld, pensioen en een auto- en onkostenvergoeding. De vaste beloning van de Directie bedroeg in 2020 100% van de totale beloning (2019: 75%).

Variabele beloning

Voor het jaar 2020 zijn de criteria met betrekking tot de bonusbetalingen vastgesteld op:

- *financiële doelstellingen (40%)*: het conform begroting 2020 realiseren van omzet (5%), nettowinst (20%), rendement op eigen vermogen (5%) en werkkapitaal (10%), en
- *niet financiële doelstellingen (60%)*: het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Fast Forward Reloaded (15%), het ontwikkelen en uitvoeren van de Stern Equity Story (25%), het behalen van targets op het gebied van organisatieontwikkeling (5%) en operationele efficiëntie en digitalisering (15%).

Bij de vaststelling van de budgettaire winstdoelstelling en de overige doelstellingen worden scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen.

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat van de financiële doelstellingen voor 2020, wegend voor 40%, 10% is behaald:

- 0% voor omzetdoelstellingen, omdat meer dan 5% is afgeweken van de begroting;
- 0% voor winstdoelstellingen, omdat meer dan 10% is afgeweken van de begroting;
- 0% voor doelstellingen voor rendement op eigen vermogen, omdat deze lager was dan de begroting;
- 10% voor de werkkapitaal doelstelling. De bonus is volledig toegekend omdat het gebruik van werkkapitaal met meer dan € 5 miljoen is afgenomen ten opzichte van de begroting.

Van de niet-financiële doelstellingen, wegend voor 60%, is 20% behaald;

- 5% voor de doelstellingen uit het strategisch plan omdat het occasionplan en parts/logistiek set-up in 2020 volledig zijn uitgewerkt;
- 0% voor het ontwikkelen en uitvoeren van de Stern Equity Story omdat de besprekingen met Hedin on hold zijn gezet vanwege COVID-19;
- 5% op het gebied van organisatieontwikkeling omdat een management development programma in 2020 succesvol is afgerond en de taak- en rolverdeling binnen de Groepsraad is uitgekristalliseerd, nadat twee leden de dienst hebben verlaten;
- 10% voor operationele efficiëntie en digitalisering omdat het monobrand Stern en het nieuwe online platform stern.nl versneld zijn gerealiseerd. Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen vastgesteld dat de totale variabele beloning over het jaar 2020 zou uitkomen op 30% van de maximaal te behalen bonus van 33% van het vaste bruto jaarsalaris (€ 45.000).

De COVID-19-uitbraak is van invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten van Stern. Stern heeft gebruik gemaakt van de NOW-regeling en daarom is het niet mogelijk om de aan de Directie toegekende bonus over 2020 uit te keren.

Ontwikkeling in beloning

(bedragen x € 1)	2020	2019	2018	2017	2016
Remuneratie Directie					
H.H. van der Kwast (CEO)	642.826	886.557	680.286	698.578	879.431
A. A. Swijter (CFO)					
(1-6-2016 – 28-9-2018)	–	–	267.263*	391.056	267.181
* beloning tot 28-09-2018					
Bedrijfsresultaat					
Omzet (x € 1.000)	751.057	989.335	1.106.402	1.124.677	1.097.630
Netto resultaat (x € 1.000)	(27.369)	21.377	486	7.499	11.348
Dividend (in €)	–	3,50		1,00	1,00

* Beloning tot 28-09-2018.

Gemiddelde remuneratie (gebaseerd op fulltime basis):

	2020	2019	2018	2017	2016
CEO	642.826	886.557	680.286	698.578	879.431
Medewerkers	55.206	53.113	52.412	50.975	49.967

Beloningsverhouding (pay ratio)

Met betrekking tot de beloningsverhouding is het gemiddelde brutoloon (vast salaris, variabele beloning en pensioen) van alle werknemers (exclusief oproepkrachten en leerlingen) vergeleken met het brutoloon (vast salaris, variabele beloning en pensioen) van de CEO.

De ontwikkeling van de pay ratio van Stern over de afgelopen jaren is als volgt:

	2020	2019	2018	2017	2016
	11,6	16,7	13,0	13,7	17,6

De afname van de bezoldiging van de leden van de Directie wordt veroorzaakt doordat het niet mogelijk is de aan de Directie toe te kennen bonus over 2020 uit te keren vanwege het gebruik maken van de NOW-regeling. Indien de bonus wel zou kunnen worden uitgekeerd zou de pay ratio 12,5 (2019: 16,7) zijn geweest.

Bij de berekening van de gemiddelde bezoldiging van de medewerkers van Stern is geen rekening gehouden met de door de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW, omdat bij deze regeling de medewerkers in dienst blijven van Stern. In verband met de inzichtelijkheid en de vergelijkbaarheid van de cijfers zijn de door de overheid ingestelde regelingen in het kader van NOW niet meegenomen bij het berekenen van de pay ratio.

In de toekomst zal deze beloningsverhouding worden vergeleken met vergelijkbare bedrijven in Nederland en zullen andere beloningsverhoudingen worden onderzocht en gerapporteerd, zoals die tussen mannen en vrouwen.

Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)	Periodiek betaalbare beloningen	Beloningen Audit Committee	Beloningen Remuneratie Committee	Totaal 2020	Totaal 2019
D.R. Goeminne	40.000	–	1.250	41.250	42.500
M.E.P. Sanders	32.000	10.000	–	42.000	42.000
A. Roggeveen (tot 7-5-2020)	10.666	–	–	10.666	32.000
S.G. Brummelhuis (tot 7-5-2020)	10.666	–	1.666	12.332	37.000
P.P.M. Nielen	32.000	5.000	–	37.000	37.000
Totaal	125.332	15.000	2.916	143.248	190.500

(bedragen x € 1)	2020	2019	2018	2017	2016
Specificatie afgelopen vijf jaar:					
D.R. Goeminne	41.250	42.500	43.840	50.000	50.000
M.E.P. Sanders	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
A. Roggeveen (tot 7-5-2020)	10.666	32.000	83.350*	32.000	32.000
S.G. Brummelhuis (van 11-5-2016 tot 7-5-2020)	12.332	37.000	37.000	32.000	20.400
P.P.M. Nielen (vanaf 21-12-2017)	37.000	37.000	36.107	–	–
Totaal	143.248	190.500	241.404	156.000	144.400

* Vanwege de beëindiging van het dienstverband van de Financieel directeur medio 2018 is de heer Roggeveen gevraagd om ten behoeve van het Fast Forward project extra beschikbaar te zijn (overige beloningen € 51.350). De Algemene Vergadering van 9 mei 2019 heeft bij meerderheid van stemmen de voorgestelde beloning goedgekeurd.

De beloning van de commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet afhankelijk van de resultaten van Stern. De beloning van de commissarissen reflecteert de tijdsbesteding en de verantwoordelijkheden van de functie. Periodiek wordt een beloningsbenchmark uitgevoerd om vast te stellen of het beloningsniveau van de commissarissen nog passend is of aanpassing behoeft. Aan een commissaris worden bij wijze van beloning geen aandelen of opties toegekend.

Aandelenbezit Directie

	2020	2019
H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	722.101	700.000

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2020	2019
D.R. Goeminne	25.000	25.000
M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen (per 7 mei 2020)	–	–
S.G. Brummelhuis (per 7 mei 2020)	–	–
P.P.M. Nielen	–	–

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

Het aandelenbezit van de heer D.R. Goeminne in Stern is ter belegging op de lange termijn.

Vogelbescherming

Broeden op succes

Theorie en praktijk zijn communicerende vaten. Dat geldt voor elke organisatie, of je nu werkt voor mobiliteit of vogels beschermt. Vanuit de theorie geef je de praktijk vorm en, omgekeerd, vanuit de praktijk stel je soms de theorie bij. Al doende leert men.

Stern draagt al vele jaren bij aan het werk van Vogelbescherming Nederland. Meestal zijn dat maatregelen in de praktijk. Soms is het nodig even pas op de plaats te maken. Bijvoorbeeld bij een probleem waarvoor nog geen praktische oplossing is. Dan is het tijd voor onderzoek. Theoretisch onderzoek, praktisch onderzoek of van beide iets. Broeden op wat succesvol kan zijn. Zo maakte Stern in 2020 een nieuw en belangrijk onderzoek mogelijk naar inrichting en beheer van broedgebieden van zogenaamde pioniersoorten. Dat zijn vogels als visdief, dwergstern of kluut die nestelen op kale of schaars begroeide terreinen. Zoals schelpenstrandjes en oevers van kleine of grote eilanden aan de kust of in binnenmeren. Waar natuurlijke dynamiek van wind en periodieke overstromingen ontbreken, raken kale bodems snel begroeid en zijn dan ongeschikt als broedgebied voor deze kwetsbare vogels. Jaarlijks besteden terreinbeheerders dan ook veel tijd, geld en moeite om opkomende vegetatie te verwijderen. Er is een lang gekoesterde wens om erachter te komen met welk type beheer en met welke grondlaag die ongewenste vegetatiegroei kan worden beperkt. Dankzij Stern wordt daar nu onderzoek naar gedaan. Op een heel bijzondere locatie: de Marker Wadden, een groots natuurproject van opgespoten eilanden in het Markermeer. In 2020 is hier gestart met een driejarig onderzoek. Er zijn zeven proefvlakken ingericht voor visdieven en andere pioniersoorten. Er wordt geëxperimenteerd met verschillende soorten toplagen van schelpen, grind en het slijpsel van graniet: granuliet. Op enkele proefvlakken wordt ook het effect van toegevoegd zout onderzocht. Nauwgezet wordt gevolgd of en hoe zich in de proefvlakken vegetatie ontwikkelt en uiteraard ook wat de broedsuccessen zijn van de visdieven. Dat leidt naar verwachting tot nieuwe inzichten voor beheer die breed toepasbaar zijn. Met deze 'theoretische' dimensie geven Stern en Vogelbescherming weer een praktische invulling aan hun jarenlange partnerschap.

Stern en Vogelbescherming geven een praktische invulling aan hun jarenlange partnerschap



Foto: Gert Buter

Jaarrekening 2020

Geconsolideerde jaarrekening

- 90 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 91 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
- 92 Geconsolideerde balans per 31 december
- 93 Mutaties in het eigen vermogen
- 94 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

- 96 1. Waarderingsgrondslagen
- 107 2. Gesegmenteerde informatie
- 110 3. Bedrijfscombinaties en desinvesteringen
- 111 4. Netto-omzet
- 112 5. Kostprijs van de omzet
- 112 6. Overige baten
- 112 7. Personeelskosten
- 113 8. Overige bedrijfskosten
- 113 9. Financiële baten en lasten
- 113 10. Winstbelasting
- 115 11. Resultaat per aandeel
- 116 12 Niet voort te zetten activiteiten
- 117 13. Immateriële vaste activa

- 119 14. Materiële vaste activa
- 120 15. Geleasede activa en leaseverplichtingen
- 120 16. Overige financiële activa
- 121 17. Voorraden
- 121 18. Handelsvorderingen
- 122 19. Overige vorderingen en overlopende activa
- 122 20. Liquide middelen
- 122 21. Activa en passiva aangehouden voor verkoop
- 123 22. Eigen vermogen
- 123 23. Pensioenverplichtingen
- 123 24. Voorzieningen
- 124 25. Rentedragende leningen
- 127 26. Financiële instrumenten
- 128 27. Crediteuren
- 128 28. Belastingen en premies sociale verzekeringen
- 128 29. Terugkoopverplichtingen
- 128 30. Overige schulden en overlopende passiva
- 128 31. Kasstroomoverzicht
- 129 32. Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's
- 131 33. Voorwaardelijke activa en verplichtingen
- 131 34. Informatie over verbonden partijen
- 132 35. Beloning Directie en Raad van Commissarissen
- 133 36. Gebeurtenissen na balansdatum

Vennootschappelijke jaarrekening

- 134 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening
- 135 Vennootschappelijke balans per 31 december

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

- 136 1. Waarderingsgrondslagen
- 136 2. Financiële vaste activa
- 136 3. Eigen vermogen
- 136 4. Rentedragende leningen
- 137 5. Overige toelichtingen

Overige gegevens

- 138 Statutaire winstverdeling
- 139 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	Toelich- ting	2020	2019	2019 Heron Auto B.V.	2019 Overige activiteiten*		Toelich- ting	2020	2019	2019 Heron Auto B.V.	2019 Overige activiteiten*
Voort te zetten activiteiten						Niet voort te zetten activiteiten					
Netto-omzet	4	751.057	989.335	112.462	876.873	Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	12	(818)	22.576	–	22.576
Kostprijs van de omzet	5	(614.166)	(816.510)	(96.664)	(719.846)						
Brutowinst		136.891	172.825	15.798	157.027						
Overige baten	6	7.350	6.672	177	6.495	Resultaat na belastingen					
Personeelskosten	7	(88.447)	(115.635)	(9.965)	(105.670)	(toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)					
Bijzondere waardevermindering goodwill	13	(20.023)	–	–	–			(27.369)	21.377	187	21.190
Afschrijving immateriële vaste activa	13	(58)	(59)	–	(59)	Resultaat per aandeel					
Afschrijving materiële vaste activa	14	(7.871)	(8.898)	(485)	(8.413)	Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	11	5.675.000	5.675.000		
Afschrijving geleasede activa	15	(16.047)	(15.928)	–	(15.928)						
Overige bedrijfskosten	8	(28.049)	(36.248)	(4.857)	(31.391)						
Bedrijfsresultaat (EBIT)		(16.254)	2.729	668	2.061	Resultaat per aandeel voort te zetten activiteiten		€ (4,68)	€ (0,21)		
Resultaat deelnemingen		6	131	–	131	Resultaat per aandeel niet voort te zetten activiteiten		€ (0,14)	€ 3,98		
Financiële baten en lasten	9	(5.470)	(7.065)	(419)	(6.646)	Totaal resultaat per aandeel		€ (4,82)	€ 3,77		
Resultaat voor belastingen		(21.718)	(4.205)	249	(4.454)						
Belastingen resultaat	10	(4.833)	3.006	(62)	3.068						
Resultaat uit voort te zetten activiteiten		(26.551)	(1.199)	187	(1.386)						

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	2020	2019
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		(27.369)	21.377
Niet-gerealiseerde resultaten			
<i>Niet-gerealiseerde resultaten die in volgende perioden naar de winst-en-verliesrekening worden overgeboekt:</i>			
Effectief deel van mutaties in de kasstroom hedge	32	156	469
Effect winstbelasting		(39)	(117)
Baten en lasten niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening		117	352
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na belastingen (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		(27.252)	21.729
Totaal resultaat toe te rekenen aan:			
Voort te zetten activiteiten		(26.434)	(847)
Niet voort te zetten activiteiten		(818)	22.576
Totaal resultaat		(27.252)	21.729

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde balans per 31 december

	Toelichting	31 december 2020	31 december 2019		Toelichting	31 december 2020	31 december 2019
Activa				Passiva			
Vaste activa				Eigen vermogen (toekomend aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)			
Immateriële vaste activa	13	2.314	22.395	Geplaatst kapitaal	22	593	593
Materiële vaste activa	14	103.848	120.966	Reserves		124.794	152.046
Geleasede activa	15	94.645	108.026			125.387	152.639
Overige financiële activa	16	18.779	14.549	Langlopende verplichtingen			
Uitgestelde belastingvorderingen	10	8.253	12.670	Rentedragende leningen	25	27.934	49.740
		227.839	278.606	Leaseverplichtingen	15	84.419	94.317
Vlottende activa				Voorzieningen	24	1.179	1.366
Voorraden	17	181.187	201.401			113.532	145.423
Handelsvorderingen	18	10.921	41.734	Kortlopende verplichtingen			
Belastingen en premies sociale verzekeringen	28	325	–	Rentedragende leningen	25	76.527	89.954
Overige vorderingen en overlopende activa	19	12.848	9.385	Leaseverplichtingen	15	16.852	19.779
Liquide middelen	20	283	683	Voorzieningen	24	411	3.667
		205.564	253.203	Crediteuren	27	71.487	97.422
Activa aangehouden voor verkoop	21	–	41.610	Derivaten	26	217	372
				Belastingen en premies sociale verzekeringen	28	2.160	5.681
				Terugkoopverplichtingen	29	11.032	8.866
				Overige schulden en overlopende passiva	30	15.798	15.871
						194.484	241.612
				Passiva aangehouden voor verkoop	21	–	33.745
Totaal activa		433.403	573.419	Totaal passiva		433.403	573.419

(bedragen x € 1.000)

Mutaties in het eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2020	593	114.734	10.436	5.602	21.274	152.639
Resultaat na belastingen	-	-	-	4.249	(31.618)	(27.369)
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	-	-	-	117	-	117
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat 2020 (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)	-	-	-	4.366	(31.618)	(27.252)
Resultaatbestemming	-	-	21.274	-	(21.274)	-
Saldo 31 december 2020	593	114.734	31.710	9.968	(31.618)	125.387
Saldo 1 januari 2019	593	114.734	35.077	5.147	(390)	155.161
Impact IFRS 16 Leases	-	-	(4.335)	-	-	(4.335)
Saldo 1 januari 2019*	593	114.734	30.742	5.147	(390)	150.826
Resultaat na belastingen	-	-	-	103	21.274	21.377
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	-	-	-	352	-	352
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat 2019 (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)	-	-	-	455	21.274	21.729
Impact IFRS 16 Leases a.g.v. verkoop SternLease	-	-	(53)	-	-	(53)
Resultaatbestemming	-	-	(390)	-	390	-
Contant dividend	-	-	(19.863)	-	-	(19.863)
Saldo 31 december 2019	593	114.734	10.436	5.602	21.274	152.639

* Inclusief impact IFRS 16 Leases, de nieuwe lease-standaard vanaf 1 januari 2019.

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

 Voor de staande weergave van de geconsolideerde balans [klik hier](#).

	Toelichting	2020	2019
Resultaat voor belastingen			
Voort te zetten activiteiten		(21.718)	(4.205)
Niet voort te zetten activiteiten		(818)	30.921
		<u>(22.536)</u>	<u>26.716</u>
Aanpassingen voor:			
Resultaat deelnemingen		(6)	(131)
Resultaat Bovemij N.V.	26	(4.247)	(103)
Rentelasten in resultaat		5.470	7.014
Bijzondere waardevermindering goodwill	13	20.023	–
Afschrijving immateriële vaste activa	13	58	59
Afschrijving materiële vaste activa	14	15.175	37.085
Afschrijving geleasede activa	15	16.047	15.928
Verkoopresultaat bedrijfsonderdelen	3	(375)	(29.798)
Verkoopresultaat materiële vaste activa		(340)	(2.574)
Dotatie/ (onttrekking) voorzieningen	24	(3.443)	3.051
Veranderingen in werkkapitaal:			
• mutatie voorraden		20.165	5.036
• mutatie kortlopende vorderingen		25.190	(22.955)
• mutatie kortlopende schulden		<u>(25.693)</u>	<u>(30.634)</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		45.488	8.694
Ontvangen dividend		–	1.321
Betaalde belastingen		–	–
Betaalde rente		<u>(5.611)</u>	<u>(6.421)</u>
		<u>(5.611)</u>	<u>(5.100)</u>
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		39.877	3.594

 [Voor de staande weergave van de geconsolideerde balans klik hier.](#)

	Toelichting	2020	2019
Acquisities	3	(187)	–
Ontvangst uit verkoop bedrijfsonderdelen	3	8.351	88.839
Investering in materiële vaste activa	14	(34.020)	(115.176)
Desinvestering in materiële vaste activa	14	36.019	52.895
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		10.163	26.558
Betaalde dividenden		–	(19.863)
Mutatie rentedragende leningen	25	(35.233)	5.051
Aflossing leaseverplichtingen	15	(15.207)	(15.404)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(50.440)	(30.216)
Mutatie liquide middelen		(400)	(64)
Stand liquide middelen aanvang jaar		683	747
Stand liquide middelen ultimo jaar		283	683
Mutatie liquide middelen		(400)	(64)

(bedragen x € 1.000)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

Algemeen

Stern Groep N.V. is statutair gevestigd te Amsterdam en is actief op het gebied van automobilititeit in Nederland. De activiteiten zijn voornamelijk geconcentreerd in de provincies Noord- en Zuid-Holland, Utrecht en Noord-Brabant. Stern Groep N.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 24064937. De aandelen Stern Groep N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. De kernactiviteiten omvatten:

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

De Directie heeft op 3 maart 2021 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 6 mei 2021.

COVID-19

Maatregelen van het management

De COVID-19-pandemie en de maatregelen die de overheid heeft genomen, hebben een belangrijke impact gehad op de bruto winst van Stern. In reactie daarop heeft het management direct in maart 2020 diverse maatregelen genomen gericht op het aanpassen van de kostenbasis, het afbouwen van werkkapitaal, het beperken van investeringen en het optimaliseren van het kredietgebruik. Tevens is gebruik gemaakt van de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW). Per saldo heeft dit per 31 december 2020 geleid tot ruime liquiditeit en gezonde solvabiliteit.

Continuïteitsveronderstelling

Het is zeer waarschijnlijk dat COVID-19 in 2021, en mogelijk langer, impact zal hebben op de macro-economische omstandigheden en verdien capaciteit van Stern. Daardoor zal de bruto winst tijdelijk op een lager niveau uitkomen. De verwachting is dat de maatregelen van het management en de steunmaatregelen vanuit de overheid, in 2021 voldoende zullen zijn om de lagere bruto winst te compenseren, waardoor de liquiditeit op peil blijft en aan de bankratio's kan worden voldaan. Daarom is bij het opstellen van deze jaarrekening uitgegaan van continuïteit van de vennootschap. Op basis van gevoeligheidsanalyses is een operationeel bedrijfsresultaat van € 4,0 miljoen voldoende om in 2021 aan de bankratio's te voldoen.

Bijzondere waardevermindering goodwill

De COVID-19-pandemie was de trigger voor het uitvoeren van een impairment test op de goodwill per 30 juni 2020. Op basis van de per 30 juni 2020 uitgevoerde toetsing op bijzondere waardevermindering bleek dat de bedrijfswaarde van Dealgroep Stern lager was dan de boekwaarde, door een toename van de WACC en lagere kasstromen in de komende 2 jaar, en dat sprake was van bijzondere waardevermindering. Daarom is in het tweede kwartaal van 2020 de volledige goodwill van Dealgroep Stern afgewaardeerd en is een bijzonder waardeverminderingverlies van € 20,0 miljoen in het resultaat verantwoord (toelichting 13).

Geleasede activa en verplichtingen

In lijn met de wijziging in IFRS 16 Leases zijn de COVID-19-gerelateerde huurconcessies direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt en is de waardering van geleasede activa en leaseverplichtingen niet aangepast. De impact op het resultaat 2020 bedraagt € 0,8 miljoen.

Belastinglatenties

Voor zover het waarschijnlijk is dat sprake zal zijn van belastbare winst waartegen compensabele verliezen kunnen worden afgezet, is voor verliezen die tijdens de COVID-19-pandemie zijn ontstaan, een belastinglatentie gevormd waarbij rekening is gehouden met de verrekeningstermijnen. Voor verliezen die waarschijnlijk niet kunnen worden gerealiseerd binnen de maximale verrekeningstermijn, is ultimo 2020 geen belastinglatentie opgenomen (toelichting 10).

Waardering auto's

Voor de waardering van de verhuurauto's, de auto's die met een terugkoopverplichting zijn verkocht en de auto's in de voorraad is gebruikgemaakt van onafhankelijke informatie zoals Autotelex. Voor auto's waar sprake is van signalen die op bijzondere waardevermindering duiden, is een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde en is extra afgeschreven ten laste van het resultaat.

NOW Loonkostencompensatie en overige steunmaatregelen van de overheid

Stern heeft als concern gebruik gemaakt van NOW in Q2-2020 (NOW 1) en in Q4-2020 (NOW 3.1). In Q2-2020 kwam de omzetsdaling uit op 36% en in Q4-2020 op 30% ten opzichte van de NOW referentieomzet. Voor NOW 1 en NOW 3.1 wordt in 2021 een aanvraag tot definitieve vaststelling ingediend. Per 31 december is onder de Overige vorderingen een bedrag van € 3,4 miljoen opgenomen inzake nog te vorderen NOW tegemoetkoming. De in het resultaat 2020 verantwoorde NOW Loonkostencompensatie betreft een inschatting van de afrekening. De werkelijke afrekening moet nog plaatsvinden nadat de accountantscontrole is afgerond. De NOW Loonkostencompensatie is in 2020 in mindering gebracht op de personeelskosten (toelichting 7).

Kredietverliezen

Naar aanleiding van COVID-19 zijn de kredietrisico's opnieuw beoordeeld en zijn waar nodig aanvullende voorzieningen gevormd voor verwachte kredietverliezen. Dit heeft in 2020 geleid tot een extra dotatie aan de voorziening van € 0,4 miljoen ten laste van het resultaat uit niet voort te zetten activiteiten.

Verkoop SternLease B.V., Mango Mobility en Stern Electric en de uitgangspunten voor verwerking in de jaarrekening

De activiteiten van SternLease, Mango Mobility en Stern Electric zijn gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten.

SternLease B.V. is op 31 mei 2019 aan ALD Automotive verkocht. Het operationele resultaat tot en met 31 mei 2019 van SternLease B.V. en het resultaat uit de verkoop van SternLease B.V. zijn daarom gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten (toelichting 12).

De scootmobiel-activiteiten van Mango Mobility zijn op 31 december 2019 verkocht en de resterende E-mobility activiteiten van Stern Electric zijn in 2020 volledig afgebouwd. Het operationele resultaat tot en met 31 december 2019 van Mango Mobility, het resultaat uit de verkoop van de scootmobiel-activiteiten en de in 2020 afgebouwde E-mobility activiteiten van Stern Electric zijn daarom gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten (toelichting 12).

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

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

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

Consolidatiegrondslagen en groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn begrepen de cijfers van de vennootschappelijke jaarrekening van Stern Groep N.V. en haar groepsmaatschappijen waarover Stern Groep N.V. overheersende zeggenschap heeft. Overheersende zeggenschap is de macht om het financiële en operationele beleid te sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit de activiteiten. Groepsmaatschappijen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop beslissende zeggenschap kan worden uitgeoefend. De resultaten van groepsmaatschappijen die zijn afgestoten, worden in de consolidatie verwerkt tot het moment waarop die beslissende zeggenschap ophoudt te bestaan. De in de consolidatie opgenomen vennootschappen zijn weergegeven in onderstaande lijst, die is opgesteld met inachtneming van de organisatiestructuur. De organisatiestructuur wijkt af van de juridische structuur.

SternFacilitair B.V.**Amsterdam**

- SternFacilitair MN B.V. Amsterdam
- SternFacilitair SLB B.V. Amsterdam
- Stern Customer Services B.V. Amsterdam
- Falco Auto B.V. Amsterdam
- Stern 8 B.V. Amsterdam
- Stern 9 B.V. Amsterdam
- SternElectric B.V. Amsterdam
- Stald B.V. Amsterdam
- SternExclusief B.V. Haarlem
- SternPixel B.V. Amsterdam

Dealgroep Stern B.V.**Amsterdam**

- Stern 1 B.V. Utrecht
- Stern 1M B.V. Utrecht
- Stern 2 B.V., Eindhoven
- Stern 2R B.V. Eindhoven
- Stern 2N B.V. Eindhoven
- Stern 3 B.V. Rotterdam
- Stern 3F B.V. Hoofddorp
- Stern 4 B.V. Amsterdam
- Stern 4V B.V. Haarlem
- Stern 4J B.V. Purmerend
- Stern 4F B.V. Houten
- Stern 5 B.V. Amsterdam
- Stern 5K B.V. Purmerend
- Stern 5O B.V. Wormerveer

Stern Mobility Solutions B.V.**Purmerend**

- SternRent B.V. Purmerend
- SternPartners B.V. Purmerend

Stern Car Services B.V.**Purmerend**

- SternPoint B.V. Amsterdam
- Flexmo B.V. Wateringen

Het bovenstaande geeft de situatie weer per 31 december 2020. De financiële gegevens van groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van onderlinge vordering- en schuldverhoudingen en transacties.

Stern Groep N.V. heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor de verplichtingen voortvloeiende uit rechtshandelingen van de in bovenstaand schema vermelde vennootschappen (alle 100%), conform artikel 403 van Titel 9, Boek 2 BW. Stern Groep N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting met haar dochtermaatschappijen. Overeenkomstig de standaardvoorwaarden voor een fiscale eenheid zijn de deelnemende ondernemingen hoofdelijk en gezamenlijk aansprakelijk voor de te betalen belasting.

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

Belangrijke oordelen en schattingen

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

Impairment tests

Stern Groep N.V. bepaalt ten minste eenmaal per jaar of goodwill aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is geweest. Daarnaast bepaalt Stern Groep N.V., als daar indicaties voor zijn, of mogelijk sprake is van bijzondere waardevermindering van activa van verlieslatende activiteiten. Dit vraagt om een schatting van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend en van de verlieslatende activiteiten. Voor de schatting van de bedrijfswaarde dient Stern Groep N.V. zowel een schatting te maken van de verwachte toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheid als een geschikte disconteringsvoet te bepalen, ter berekening van de contante waarde van die kasstromen. De schattingen van toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op aannames ten aanzien van bruto winst, ontwikkelingen van bedrijfskosten, de vlootomvang en de bezettingsgraad van de verhuurvloot. 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 2020 € 2,0 miljoen (2019: € 22,1 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 13 Immateriële vaste activa.

Belastinglatenties

Voor zover het waarschijnlijk is dat er sprake zal zijn van belastbare winst waartegen de verliezen kunnen worden afgezet, worden voor niet verrekende fiscale verliezen en voor tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa uitgestelde belastingvorderingen opgenomen. Om het bedrag aan uitgestelde belastingvorderingen te bepalen dat kan worden verantwoord, is een aanzienlijke mate van beoordeling door het management nodig van de omvang van toekomstige belastbare winsten en het moment waarop zij naar verwachting beschikbaar komen. 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 2020 is € 8,3 miljoen (2019: € 12,7 miljoen). De inschatting van het management is dat de per 31 december gewaardeerde compensabele verliezen uiterlijk in 2027 worden gerealiseerd. Zie voor meer informatie toelichting 10 Winstbelasting.

Restwaarde analyse

Jaarlijks worden de gehanteerde restwaardes van de huurauto's en auto's met een terugkoopverplichting getoetst door de restwaarde-commissie. In deze commissie zitten werknemers die specifieke deskundigheid, uitgebreide marktkennis en jarenlange ervaring hebben in het taxeren van restwaardes van auto's. Daarbij maakt deze commissie tevens gebruik van onafhankelijke informatie zoals bijvoorbeeld Autotelex.

Off Balance voorraad

Ten aanzien van de voorraad nieuwe personenauto's en bedrijfswagens wordt beoordeeld of alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's zijn overgedragen door de importeurs aan Stern Groep N.V. Indien deze rechten en risico's zijn overgedragen per balansdatum, dan heeft Stern Groep N.V. de beschikkingsmacht en worden deze personenauto's en bedrijfswagens in de balans opgenomen onder de voorraden (toelichting 17). Zolang de belangrijke rechten en risico's nog niet aan Stern Groep N.V. zijn overgedragen, worden de personenauto's en bedrijfswagens niet in de balans opgenomen en worden de inkoopverplichtingen toegelicht als voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 33).

Niet voort te zetten activiteiten

Presentatie als niet voort te zetten activiteiten geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, zodra de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. In 2019 kwalificeerden de activiteiten van SternLease B.V. en de verkochte activiteiten van Mango Mobility als niet voort te zetten activiteiten omdat sprake was van afzonderlijke, significante activiteiten die in 2019 zijn verkocht. In 2020 kwalificeren de E-mobility activiteiten van Stern Electric omdat die activiteiten, na de verkoop van de scootmobielactiviteiten, in 2020 volledig zijn afgebouwd. De waarderingsgrondslagen van niet voort te zetten activiteiten en activa en passiva aangehouden voor verkoop zijn gelijk aan de waarderingsgrondslagen van voort te zetten activiteiten

Samenvatting van belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

BEDRIJFSCOMBINATIES

Bedrijfscombinaties worden verantwoord volgens de overnamemethode. De kostprijs van een acquisitie wordt bepaald op het totaal van de overgedragen vergoeding (bepaald op de reële waarde per overnamedatum) en het bedrag van enig minderheidsbelang in de overgenomen partij. Voor iedere bedrijfscombinatie waardeert Stern Groep N.V. het minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen hetzij de reële waarde hetzij een evenredig deel van de netto activa van de overgenomen partij. Kosten verband houdend met de overname worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Indien Stern Groep N.V. een onderneming overneemt, beoordeelt zij de overgenomen financiële activa en verplichtingen met het oog op een juiste classificatie en identificatie van (vooral immateriële) activa, in overeenstemming met de contractuele voorwaarden, economische omstandigheden en van toepassing zijnde overige omstandigheden. Dit omvat eveneens de eventueel noodzakelijke afscheiding door de overgenomen partij van in contracten besloten derivaten.

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

Eventuele door Stern Groep N.V. te betalen voorwaardelijke vergoedingen worden per overnamedatum tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding die als een actief of een verplichting worden aangemerkt, worden overeenkomstig IFRS 9 hetzij in de winst-en-verliesrekening

verantwoord, hetzij als een mutatie in de niet gerealiseerde resultaten. Indien de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt geclassificeerd, vindt herwaardering slechts plaats bij definitieve afwikkeling in het eigen vermogen.

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Goodwill

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

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

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

Vergunningen

Vergunningen voor de exploitatie van brandstofverkooppunten, met het bijbehorende recht op exploitatieresultaten, die afzonderlijk zijn verworven, worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. Vergunningen die zijn verworven bij een bedrijfscombinatie worden als zodanig opgenomen, gewaardeerd op hun reële waarde per overnamedatum. Na de waardering bij de eerste opname worden vergunningen gewaardeerd tegen kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindering. Voor de vergunningen wordt bepaald of deze een beperkte of onbepaalde gebruiksduur hebben. Vergunningen met beperkte gebruiksduur worden afgeschreven over de gebruiksduur, rekening houdend met een restwaarde en jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering.

De afschrijvingsperiode en -methode voor een vergunning met een beperkte gebruiksduur worden ten minste aan het einde van ieder boekjaar beoordeeld. Wijzigingen in de verwachte gebruiksduur of in het verwachte patroon van toekomstige economische voordelen van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en behandeld als schattingswijziging. De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de kostencategorie die past bij het immaterieel vast actief. Vergunningen met een onbepaalde gebruiksduur worden niet afgeschreven, maar jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

Materiële vaste activa

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

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

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

Activa in uitvoering

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

Verhuurauto's

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

Geleasede activa

Voor gehuurde activa, vooral huurpanden en leaseauto's, met een waarde groter dan € 5.000 en een looptijd langer dan 1 jaar wordt het gebruiksrecht op de balans geactiveerd. Bij aanvang van het huurcontract is de eerste waardering van het gebruiksrecht gelijk aan de contante waarde van de toekomstige leaseverplichting, rekening houdend met initiële directe kosten en leasebetalingen die voor ingangsdatum van het leasecontract zijn gedaan. Bij het berekenen van de contante waarde van de leaseverplichtingen is gebruikgemaakt van de marginale rentevoet. Dit is de rente die Stern zou moeten betalen voor een lening voor een vergelijkbaar actief, met soortgelijke looptijd, zekerheden en onder soortgelijke economische omstandigheden. Na eerste verwerking van de geleasede activa wordt de kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen, bijzondere waardevermindervingsverliezen en gecorrigeerd voor herwaardering van de leaseverplichtingen. De geleasede activa wordt lineair afgeschreven over de gebruiksduur van de activa.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA**Overige financiële activa**

Investeringen in eigen vermogensinstrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De waardemutaties die hier uit voortkomen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

VLOTTENDE ACTIVA**Voorraden**

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

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

Auto's met een terugkoopverplichting

Op basis van de specifieke bepalingen van *IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten* inzake terugkoopovereenkomsten, wordt bij deze verkooptransacties niet onmiddellijk de volledige verkoopomzet verantwoord. Op basis van IFRS 15 worden deze transacties verwerkt als een operationele lease waarbij de auto's onder de voorraad op de balans blijven staan (zie toelichting 17) met de bijbehorende terugkoopverplichting onder de kortlopende verplichtingen (toelichting 29). In de winst- en-verliesrekening worden de leasing-omzet en afschrijvingslasten verantwoord.

Handelsvorderingen, overige vorderingen en overlopende activa

De handelsvorderingen en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs, gebruikmakend van de effectieve rentemethode en onder aftrek van de voorziening voor oninbaarheid. Een voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd voor de verwachte kredietverliezen. De dotatie aan de voorziening wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Liquide middelen

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

VERPLICHTINGEN**Voorzieningen**

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

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

Pensioenen en overige regelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding

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

Rentedragende leningen

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

Leaseverplichtingen

Voor gehuurde activa, vooral huurpanden en leaseauto's, met een waarde groter dan € 5.000 en een looptijd langer dan 1 jaar wordt de leaseverplichting op de balans geactiveerd. Bij aanvang van het huurcontract is de eerste waardering van de leaseverplichting gelijk aan de contante waarde van de toekomstige leaseverplichting. Bij het berekenen van de contante waarde van de leaseverplichtingen is gebruik gemaakt van de marginale rentevoet. Dit is de rente die Stern zou moeten betalen voor een lening voor een vergelijkbaar actief, met soortgelijke looptijd, zekerheden en onder soortgelijke economische omstandigheden. Na eerste verwerking worden de leaseverplichtingen vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

De lease verplichtingen worden aangepast indien sprake is van een modificatie van het leasecontract of aanpassing van de leasevoorwaarden of vaste leasebetalingen. Bij de bepaling van de leaseverplichting wordt rekening gehouden met verlengingsopties en koopopties indien het redelijk zeker is dat van de opties gebruik zal worden gemaakt. Bij de bepaling van de leaseverplichting wordt geen rekening gehouden met beëindigingsopties indien het redelijk zeker is dat van deze opties geen gebruik zal worden gemaakt.

Verschuldigde en verrekenbare belastingen

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

Uitgestelde belastingen

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

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

Crediteuren, overige schulden en overlopende passiva

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

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Financiële activa

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

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

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

Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs. Voor de beschrijving van de waardering van specifieke financiële passiva wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de individuele passiva.

Derivaten en hedge accounting

Voor de afdekking van het risico van mogelijke variabiliteit van kasstromen in verband met rentebetalingen wordt gebruik gemaakt van hedging, waarbij hedge accounting wordt toegepast. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie door Stern Groep N.V. formeel aangewezen en gedocumenteerd, evenals de doelstelling en het beleid van Stern Groep N.V. ten aanzien van beheer van financiële risico's bij het aangaan van de afdekkingsrelatie.

Kasstroomafdekkingen die aan de strikte voorwaarden voor hedge accounting voldoen, worden als volgt verantwoord:

Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt rekening houdend met het belastingeffect buiten de winst-en-verliesrekening in de niet gerealiseerde resultaten verwerkt. Het niet effectieve deel wordt wel in de winst-en-verliesrekening verantwoord. De bedragen die in het eigen vermogen zijn opgenomen, worden overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening in dezelfde periode waarin de afgedekte baten of lasten zijn opgenomen of de verwachte verkoop of aankoop wordt verricht. De verantwoording vindt plaats onder financiële baten en lasten. Indien de verwachte transactie zich naar verwachting niet meer zal voordoen, worden de bedragen die eerst in het eigen vermogen zijn opgenomen, overgeboekt naar het resultaat. Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd, uitgeoefend (zonder vervanging of rollover) of indien de aanmerking als afdekking wordt teruggenomen, blijven de bedragen die eerst in het vermogen zijn opgenomen, in het eigen vermogen totdat de verwachte transactie zich voordoet. Indien de betreffende transactie zich naar verwachting niet zal voordoen, wordt het bedrag ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto-omzet

Onder de netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen, vergoedingen voor servicekosten en diensten onder aftrek van kortingen, exclusief bpm en btw. De netto omzet wordt verantwoord als Stern een prestatie-verplichting heeft vervuld. Een prestatieverplichting ontstaat nadat Stern een contract met de klant heeft gesloten voor het leveren van een product of dienst voor een overeen-gekomen prijs. De belangrijkste omzetstromen en prestatieverplichtingen uit contracten met klanten zijn:

Omzetstroom	Prestatieverplichting	Moment prestatie en omzetverantwoording	Substromen (Toelichting 4 Netto-omzet)
Verkoop van voertuigen	Levering voertuig (overdracht eigendom/ beschikkingsmacht)	Omzet wordt volledig verantwoord bij afleveren van het voertuig.	Nieuwe personenauto's Nieuwe bedrijfswagens Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens
Verkoop van onderdelen	Levering onderdelen (overdracht eigendom/ beschikkingsmacht)	Omzet wordt volledig verantwoord bij leveren van de onderdelen.	Magazijnen
Werkplaats	Uitvoeren van reparatie en onderhoud	Omzet wordt volledig verantwoord na het voltooien van de werkzaamheden. Indien de openstaande werkorders materieel zijn, worden deze gewaardeerd als onderhanden werk in de voorraad (<i>over time</i>).	Werkplaats
Schadeherstel	Uitvoeren van schadeherstel	Omzet wordt volledig verantwoord na het voltooien van de werkzaamheden. Indien de openstaande werkorders materieel zijn, worden deze gewaardeerd als onderhanden werk in de voorraad (<i>over time</i>).	Schadeherstel
Bedrijfswagen-inrichtingen	Inbouwen van bedrijfswageninrichting	Omzet wordt volledig verantwoord na het voltooien van de werkzaamheden. Indien de openstaande werkorders materieel zijn, worden deze gewaardeerd als onderhanden werk in de voorraad (<i>over time</i>).	Bedrijfswageninrichtingen
Autoverhuur	Beschikbaar stellen van voertuigen tot maximaal 1 jaar	Omzet wordt gedurende de looptijd van de verhuurperiode (<i>over time</i>) verantwoord.	Autoverhuur

De provisie inkomsten van de financieringen worden verantwoord op het moment dat het krediet is verstrekt. Ten aanzien van de verzekeringsactiviteiten worden de provisie-opbrengsten verantwoord op het moment van premiebetaling van de uiteindelijke klant. De provisie inkomsten zijn verantwoord in de kostprijs van de verkoop van voertuigen.

Kostprijs van de omzet

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

Overige baten

De overige baten zijn baten die geen rechtstreeks verband hebben met de primaire bedrijfsoperaties van Stern en worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de betreffende diensten zijn verleend respectievelijk de rechten op economische voordelen alsmede zodra de beschikkingsmacht met betrekking tot de desbetreffende vaste activa is overgedragen aan de koper. Baten inzake verkoop van (belangen in) dochterondernemingen worden verantwoord zodra het eigendom is overgedragen.

Resultaat deelnemingen

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

Winstbelastingen

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

Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van rente en vennootschapsbelastingen, alsmede ontvangen dividenden van niet geconsolideerde deelnemingen, worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De betaalde verkrijgingsprijs van verworven deelnemingen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten. De mutatie van rentedragende leningen betreft het saldo van de opnames en aflossingen gedurende het boekjaar. De aflossing van leaseverplichtingen wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, worden niet in het kasstroomoverzicht verantwoord.

Wijzigingen in IFRS

Regelmatig worden door de IASB nieuwe accounting standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties gepubliceerd. Deze nieuwe accounting standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties dienen vervolgens door de Europese Unie te worden aanvaard. Stern Groep heeft in 2020, indien van toepassing, nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. Behoudens de onderstaande toelichting op *IFRS 16 Leases – COVID-19 gerelateerde huurconcessies* heeft de toepassing van overige nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties in 2020 geen materieel effect gehad op het vermogen, het resultaat en de toelichting in de jaarrekening.

De volgende wijzigingen op bestaande standaarden zijn vanaf boekjaar 2020 van toepassing:

- *IFRS 16 Leases wijziging in verband met COVID-19 gerelateerde huurconcessies* In verband met COVID-19 zijn verschillende huurconcessies verstrekt aan huurders, zoals bijvoorbeeld uitstel van betaling of tijdelijke huurkorting. De wijziging in IFRS 16 Leases, geeft de mogelijkheid aan huurders om, huurconcessies als gevolg van COVID-19, te verwerken alsof die huurconcessies geen huuraanpassingen zijn. Deze wijziging heeft geen gevolgen voor verhuurders. In lijn met deze wijziging zijn de COVID-19 gerelateerde huurconcessies direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt en is de waardering van geleasede activa en leaseverplichtingen niet aangepast.
- Wijzigingen in de verwijzingen vanuit de IFRS-standaarden naar het *Conceptueel Framework*.

- Wijzigingen in IAS 1 *Presentatie van financiële overzichten* en IAS 8 *Verwerking en presentatie van fundamentele fouten en wijzigingen in de grondslagen voor financiële verslaggeving*, inzake de definitie van 'Materieel belang'.
- Wijzigingen in IFRS 9 *Financiële instrumenten*, IAS 39 *Financiële Instrumenten: opname en waardering* en IFRS 17 *Verzekeringscontracten*, inzake de *Interest Rate Benchmark*.
- Aanpassingen in IFRS 3 *Bedrijfscombinaties*, inzake de definitie van 'Bedrijf'.

Recente publicaties (IFRS)

De gepubliceerde nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en interpretaties, die nog niet van toepassing waren in 2020, zijn niet vervroegd toegepast. De inschatting is dat nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en interpretaties, die zijn gepubliceerd en na 2020 van toepassing zijn, geen materieel effect hebben op het vermogen, het resultaat en de toelichting in de jaarrekening.

2 Gesegmenteerde informatie

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

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

De gerapporteerde segmenten van Stern zijn Dealgroep Stern, Stern Mobility Solutions, Stern Car Services en Overige. Dealgroep Stern richt zich op de verkoop van nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens, alsmede het verzorgen van onderhoud en reparatie aan personenauto's en bedrijfswagens. Stern Mobility Solutions richt zich op het verzorgen van autoverhuur, de verkoop van financiële mobiliteitsproducten en wagenpark-beheer. Stern Car Services richt zich op autoschadeherstel, inbouw van bedrijfswagens en eenvoudig onderhoud aan personenauto's. Het segment Overige betreft de Holdings en overige activiteiten.

Boekjaar 2020

	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Aange- houden voor verkoop	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	303.528	41.190	9.574	79.111	–	433.403
Totale verplichtingen volgens balans	248.485	29.854	7.178	22.499	–	308.016
Investerings in materiële vaste activa	4.039	22.026	505	7.450	–	34.020
	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	706.022	18.952	26.083	–	–	751.057
Omzet aan segmenten	33.325	31.454	4.223	–	(69.002)	–
	739.347	50.406	30.306	–	(69.002)	751.057
EBITDA	27.557	6.411	(630)	2.371	–	35.709
Rentelasten financiering verhuurauto's	–	(661)	–	–	–	(661)
Afschrijving verhuurauto's	–	(7.304)	–	–	–	(7.304)
Bijzondere waardevermindering goodwill	(20.023)	–	–	–	–	(20.023)
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(58)	–	(58)
Afschrijving materiële vaste activa	(2.717)	(54)	(674)	(4.425)	–	(7.870)
Afschrijving geleasede activa	(16.047)	–	–	–	–	(16.047)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	(11.230)	(1.608)	(1.304)	(2.112)	–	(16.254)
Resultaat deelnemingen						6
Financiële baten en lasten						(5.470)
Resultaat voor belastingen						(21.718)
Belastingen resultaat						(4.833)
Resultaat uit voort te zetten activiteiten						(26.551)
Niet voort te zetten activiteiten						
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten						(818)
Resultaat na belasting						(27.369)

Boekjaar 2019

	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Aange- houden voor verkoop	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	375.568	57.191	11.951	87.099	41.610	573.419
Totale verplichtingen volgens balans	309.299	44.445	9.347	23.944	33.745	420.780
Investerings in materiële vaste activa	4.046	88.180	1.510	21.440		115.176
	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	936.474	24.165	28.696	–	–	989.335
Omzet aan segmenten	74.620	30.215	6.353	–	(111.188)	–
	1.011.094	54.380	35.049	–	(111.188)	989.335
EBITDA	24.518	10.754	911	1.490	–	37.673
Rentelasten financiering verhuurauto's	–	(860)	–	–	–	(860)
Afschrijving verhuurauto's	–	(9.199)	–	–	–	(9.199)
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	(59)
Afschrijving materiële vaste activa	(3.057)	(61)	(698)	(5.082)	–	(8.898)
Afschrijving geleasede activa	(15.928)	–	–	–	–	(15.928)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	5.533	634	213	(3.651)	–	2.729
Resultaat deelnemingen						131
Financiële baten en lasten						(7.065)
Resultaat voor belastingen						(4.205)
Belastingen resultaat						3.006
Resultaat uit voort te zetten activiteiten						(1.199)
Niet voort te zetten activiteiten						
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten						22.576
Resultaat na belasting						21.377

3 Bedrijfscombinaties en desinvesteringen

In 2020 werden de volgende activiteiten overgenomen of verkocht:

		Aantal vestigingen
Persoon Schadeherstel, Bemmelen	Aankoop 1-1-2020	1
Heron Auto B.V., Purmerend	Verkoop 1-1-2020	(5)
Renault-dealer Stern, Zaandam	Verkoop 1-12-2020	(1)
		<u>(5)</u>

Overname 2020

De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2020 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

Reële waarde opgenomen bij overname

Materiële vaste activa	72
Voorraden	136
Overige verplichtingen	<u>(21)</u>
Netto geïdentificeerde activa en passiva	187
Goodwill	-
Overnamesom	<u>187</u>

Desinvesteringen 2020

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

Boekwaarde bij de verkoop

Materiële vaste activa	3.304
Voorraden	27.783
Overige vorderingen	12.537
Rentedragende leningen	(8.125)
Overige verplichtingen	<u>(27.523)</u>
Boekwaarde activa en passiva	7.976
Overnamesom	<u>8.351</u>
Boekwinst	<u>375</u>

In 2019 werden geen activiteiten overgenomen en werden de volgende activiteiten verkocht:

		Aantal vestigingen
SternLease B.V., Purmerend	Verkoop 31-5-2019	(1)
Mango Mobility – scootmobiel-activiteiten, Purmerend	Verkoop 31-12-2019	(5)
		<u>(6)</u>

Desinvesteringen 2019

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

	Boekwaarde bij de verkoop
Mee verkochte goodwill	8.117
Materiële vaste activa	231.170
Voorraden	2.185
Overige vorderingen	26.777
Rentedragende leningen	(195.093)
Overige verplichtingen	(15.735)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	57.421
Overnamesom	90.039
Verkoopresultaat	32.618
Af: verkoopkosten	(2.820)
Verkoopresultaat voor belasting	29.798
Af: belastingen	(8.106)
Netto boekwinst	21.692

Van de overnamesom van € 90,0 miljoen in bovenstaand overzicht heeft € 1,4 miljoen betrekking op de verkoop van de scootmobiel activiteiten van Mango Mobility, waarvan conform de verkoopovereenkomst € 1,2 miljoen in termijnen wordt afgelost. Per 31 december 2020 is hiervan € 0,4 miljoen afgelost.

4 Netto-omzet

	2020	2019
Nieuwe personenauto's	301.274	442.938
Nieuwe bedrijfswagens	106.782	174.808
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	203.329	257.391
Werkplaatsen	70.712	88.662
Magazijnen	93.978	111.218
Omzet Dealgroep Stern	776.075	1.075.017
Wagenpark beheer	70	157
Autoverhuur	50.587	54.490
Omzet Stern Mobility Solutions	50.657	54.647
Schadeherstel	26.788	31.294
Bedrijfswageninrichtingen	3.812	4.090
Omzet Stern Car Services	30.600	35.384
Bruto-omzet	857.332	1.165.048
Eliminatie intercompany en interne omzet*	(106.275)	(175.713)
Netto-omzet	751.057	989.335

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

5 Kostprijen van de omzet

	2020	2019
Kosten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(599.628)	(798.435)
Kosten uitbesteed werk derden	(6.573)	(8.016)
Rentelasten financiering verhuurauto's	(661)	(860)
Afschrijving verhuurauto's	(7.304)	(9.199)
Kostprijs van de omzet	(614.166)	(816.510)

6 Overige baten

De overige baten 2020 hebben onder andere betrekking op verhuurbaten van € 1,4 miljoen, ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij N.V. van € 4,7 miljoen, de boekwinst van € 0,4 miljoen op de verkoop van bedrijfsonderdelen en diverse provisie-inkomsten van € 0,7 miljoen. De overige baten in 2020 van segment Dealgroep Stern bedragen € 1,5 miljoen, van segment Stern Car Services € 0,2 miljoen en van segment Overige € 5,7 miljoen.

De overige baten 2019 hebben onder andere betrekking op verhuurbaten van € 3,4 miljoen, ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij N.V. van € 0,3 miljoen, de boekwinst van € 1,0 miljoen op de verkoop van panden en diverse provisie-inkomsten van € 0,9 miljoen. De overige baten in 2019 van segment Dealgroep Stern bedragen € 1,5 miljoen, van segment Stern Car Services € 0,1 miljoen en van segment Overige € 5,1 miljoen.

7 Personeelskosten

	2020	2019
Salarissen	(72.157)	(81.936)
Sociale lasten	(11.906)	(13.980)
Pensioenlasten	(7.569)	(8.389)
Reorganisatiekosten	–	(2.572)
NOW Loonkostencompensatie	11.113	–
Overige personeelskosten	(7.928)	(8.757)
Totaal	(88.447)	(115.635)

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

	2020		2019	
	Aantal	In fte's	Aantal	In fte's
Dealgroep Stern	1.277	1.183	1.572	1.451
Stern Mobility Solutions	87	81	98	90
Stern Car Services	239	230	261	253
Overige	71	63	73	64
	1.674	1.557	2.004	1.858

8 Overige bedrijfskosten

	2020	2019
Algemene kosten	(16.510)	(18.707)
Automatiseringskosten	(4.141)	(4.105)
Huisvestingskosten	(4.441)	(8.402)
Verkoopkosten	(2.957)	(4.243)
Reorganisatielasten	–	(791)
Totaal	(28.049)	(36.248)

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

	2020	2019
Controle van de jaarrekening	(475)	(790)
Overige dienstverlening	(30)	(40)
Totaal	(505)	(830)

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

9 Financiële baten en lasten

	2020	2019
Rentelasten leningen	(2.379)	(3.688)
Rentelasten leaseverplichtingen	(3.091)	(3.377)
Totaal	(5.470)	(7.065)

10 Winstbelasting

	%	2020	%	2019
Effectieve belastingdruk				
Resultaat voor belastingen		(21.718)		(4.205)
Nominale belastingdruk 25,0%	25,0%	5.430	25,0%	1.051
Onbelaste resultaten	5,5%	1.187	2,6%	108
Beperkt/niet aftrekbare kosten	(23,4%)	(5.081)	19,4%	818
Correctie voorgaande jaren	2,5%	537	0,0%	–
Mutatie tariefaanpassingen	7,0%	1.523	0,0%	–
Waardemutatie uitgestelde belastingen	(38,0%)	(8.250)	5,7%	238
Overige mutaties	(0,8%)	(179)	18,8%	791
Effectief belastingtarief	(22%)	(4.833)	71%	3.006
Effectieve belastingdruk (in % van het resultaat voor belastingen)		(22%)		71%
Nominaal belastingtarief		25%		25%

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

	Immateriële vaste activa	Overige activa	Voorziening en schulden	Compen- sabele verliezen	Totaal
Saldo 1 januari 2019	13.583	663	421	3.406	18.073
Impact IFRS 16 Leases	–	1.118	–	–	1.118
Belastingen in resultaat	–	410	(172)	1.977	2.215
Belastingen in resultaat niet voort te zetten activiteiten	(13.583)	(350)	(143)	5.731	(8.345)
Overige mutaties	–	200	–	(558)	(358)
Activa aangehouden voor verkoop	–	–	(33)	–	(33)
Mutaties in boekjaar 2019	(13.583)	1.378	(348)	7.150	(5.403)
Saldo 31 december 2019	–	2.041	73	10.556	12.670
Belastingen in resultaat	–	368	225	(5.426)	(4.833)
Overige mutaties	–	–	(14)	430	416
Mutaties in boekjaar 2020	–	368	211	(4.996)	(4.249)
Saldo 31 december 2020	–	2.409	284	5.560	8.253

Het compensabele verlies van de fiscale eenheid Stern Groep N.V., dat in aanmerking is genomen bij de waardering van de latente belastingvordering per 31 december 2020, bedraagt € 22,3 miljoen (2019: € 47,7 miljoen) en is compensabel met winsten van de fiscale eenheid tot en met 2027. De corresponderende actieve latentie bedraagt per 31 december 2020 € 5,6 miljoen (2019: € 10,6 miljoen). Bij de waardering van de compensabele verliezen is een afslag van 65% genomen ten opzichte van de begroting voor de komende 7 jaar om rekening te houden met de onzekerheid en te komen tot overtuigend bewijs zoals vereist onder IAS 12. Het totaal compensabel verlies per 31-12-2020 bedraagt € 55,2 miljoen (2019: € 47,7 miljoen). Van de per 31 december 2020 opgenomen actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft naar verwachting circa € 0,3 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar (2019: 1,8 miljoen).

Naast de mogelijkheid van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern Groep N.V. per 31 december 2020 tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva ter hoogte van € 12,6 miljoen negatief (2019: € 11,6 miljoen negatief). Deze verschillen zijn per 31 december 2020 voor € 2,7 miljoen gewaardeerd en (gesaldeerd) opgenomen onder de actieve belastinglatentie (2019: € 2,1 miljoen).

In 2020 is een wetwijziging aangenomen waardoor het tarief van de vennootschapsbelasting de komende jaren 25% blijft. Echter, met de aangekondigde wijziging ten aanzien van verliesverrekening, waardoor de jaarlijkse verrekening van verliezen vanaf 2022 wordt beperkt maar verliezen niet meer verdampen, is bij het opstellen van jaarrekening 2020 geen rekening gehouden.

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

	2020	2019
Resultaat uit voort te zetten activiteiten	(26.551)	(1.199)
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	(818)	22.576
Resultaat totaal	(27.369)	21.377
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	5.675.000	5.675.000
Resultaat per aandeel voort te zetten activiteiten	€ (4,68)	€ (0,21)
Resultaat per aandeel niet voort te zetten activiteiten	€ (0,14)	€ 3,98
Totaal winst per aandeel*	€ (4,82)	€ 3,77

* Er zijn geen instrumenten die tot verwatering kunnen leiden.

12 Niet voort te zetten activiteiten

Het resultaat uit niet voort te zetten activiteiten in bestaat uit:

	2020	2019
Operationeel resultaat SternLease B.V.	–	4.283
Operationeel resultaat Mango Mobility	(382)	(3.160)
Resultaat verkoop SternLease B.V. en activiteiten Mango Mobility	(436)	29.798
Resultaat voor belastingen	(818)	30.921
Belastingen resultaat	–	(8.345)
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	(818)	22.576

In onderstaand overzicht is de verkorte winst-en-verliesrekening van de niet voort te zetten activiteiten weergegeven:

	2020	2019
Netto omzet	693	57.503
Resultaat verkoop SternLease B.V.	–	30.468
Resultaat verkoop activiteiten Mango Mobility	(436)	(670)
Kosten	(1.075)	(56.380)
Resultaat voor belastingen	(818)	30.921
Belastingen resultaat	–	(239)
Belastingen resultaat verkoop activiteiten	–	(8.106)
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	(818)	22.576

In onderstaand overzicht is het verkorte kasstroomoverzicht van de niet voort te zetten activiteiten weergegeven (exclusief de kasstroom uit de verkoop van bedrijfsactiviteiten):

	2020	2019
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	(183)	30.587
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	–	(36.792)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	183	6.205
Mutatie geldmiddelen	–	–

Door de verkoop van SternLease B.V. en de scootmobiel activiteiten van Mango Mobility is het balanstotaal van Stern in 2019 met circa € 245,0 miljoen gedaald. De belangrijkste activa en passiva die door verkoop van de balans zijn verdwenen zijn de leasevloot van € 231,0 miljoen, goodwill van € 8,0 miljoen, belastinglatenties van € 13,0 miljoen en de rentedragende leningen van € 195,0 miljoen.

In de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2020 is ten behoeve van het inzicht en de vergelijkbaarheid met resultaat 2020 een extra overzicht toegevoegd met het resultaat 2019 zonder het resultaat van Heron Auto B.V.

13 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Ver- gunningen	Totaal
Aanschaffingswaarde			
Saldo 31 december 2018	36.783	1.354	38.137
Verwerving	–	–	–
Desinvesteringen	(8.118)	–	(8.118)
Saldo 31 december 2019	28.665	1.354	30.019
Verwerving	–	–	–
Saldo 31 december 2020	28.665	1.354	30.019
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering			
Saldo 31 december 2018	6.610	955	7.565
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2019	6.610	1.014	7.624
Afschrijvingen	–	58	58
Bijzondere waardevermindering	20.023	–	20.023
Saldo 31 december 2020	26.633	1.072	27.705
Boekwaarde 31 december 2020	2.032	282	2.314
Boekwaarde 31 december 2019	22.055	340	22.395

Toetsing goodwill op bijzondere waardeverminderingen

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

- Dealgroep Stern
- Stern Mobility Solutions

Kasstroomgenererende eenheid Dealgroep Stern

De toetsing op bijzondere waardevermindering (impairment test) van de goodwill van Dealgroep Stern per 31 december 2019 gaf aan dat de headroom beperkt was en dat redelijkerwijs mogelijke wijzigingen in de gehanteerde uitgangspunten zouden kunnen leiden tot bijzondere waardevermindering van de goodwill.

De economische impact van de COVID-19-pandemie op de bedrijfswaarde van Dealgroep Stern is significant, daarom is per 30 juni 2020 een toetsing op bijzondere waardevermindering uitgevoerd. Deze toetsing is uitgevoerd met aangepaste uitgangspunten waarin rekening is gehouden met de impact van de COVID-19-pandemie op de toekomstige kasstromen en WACC van Dealgroep Stern. De belangrijkste aanpassingen in de uitgangspunten ten opzichte van de eind 2019 uitgevoerde toetsing op bijzondere waardevermindering waren:

- De toegenomen economische onzekerheid leidt naar verwachting tot een toename van de WACC met 1,0%. De toetsing op bijzondere waardevermindering per 30 juni 2020 is daarom uitgevoerd met een hogere WACC van 6,3% (ultimo 2019: 5,3%).
- De toekomstige kasstromen zijn de komende 2 jaar naar verwachting aanzienlijk lager dan eind 2019 was ingeschat.

Op basis van de per 30 juni 2020 uitgevoerde toetsing op bijzondere waardevermindering bleek dat de bedrijfswaarde van Dealgroep Stern lager was dan de boekwaarde en dat sprake was van bijzondere waardevermindering. Daarom is in het tweede kwartaal van 2020 de volledige goodwill van Dealgroep Stern afgewaardeerd en is een bijzonder waardeverminderingverlies van € 20,0 miljoen in het resultaat verantwoord.

Kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Solutions

De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Mobility Solutions is bepaald op basis van de bedrijfswaarde van SternRent B.V. die is berekend op basis van kasstroomprojecties gebaseerd op de door de Directie goedgekeurde financiële prognoses voor een periode van vijf jaar. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 7,1% (2019: 6,2%) na belastingen. De kasstromen na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei. De headroom zou nihil zijn bij een WACC van 8,1% (nu is gerekend met 7,1%).

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

	Dealgroep Stern		Stern Mobility Solutions		Overig		Totaal
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Boekwaarde goodwill	–	20.023	2.032	2.032	–	–	22.055
Boekwaarde vergunningen	–	–	–	–	282	340	340

Belangrijkste uitgangspunten bij de berekening van de bedrijfswaarde van de kasstroom genererende eenheden Dealgroep Stern en Stern Mobility Solutions

In het onderstaande worden de belangrijkste uitgangspunten uiteengezet van de door de Directie bepaalde kasstroomprojecties ten behoeve van de beoordeling van de mogelijke of eventueel noodzakelijke bijzondere waardevermindering van goodwill.

Begrote bruto winst

De begrote bruto winst is gebaseerd op de gemiddelde bruto marges gerealiseerd in de jaren voorafgaand aan het begrotingsjaar, gecorrigeerd voor ingang gezette ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsoplossingen, marktontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de samenstelling van de verhuurvloot, de bezettingsgraad en het gemiddeld dagtarief.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn gebaseerd op historische realisatie van kosten en rekening houdend met ingezette interne projecten en prijsindexaties.

Geleasede activa en leaseverplichtingen

Als gevolg van de toepassing van IFRS 16 Leases zijn de huurlasten van bedrijfspanden en leaseauto's verschoven naar afschrijvingslasten en interestlasten. En zijn geleasede activa en leaseverplichtingen opgenomen op de balans. Betrouwbare marktdata om de WACC inclusief de effecten van IFRS 16 Leases te berekenen, zijn nog niet voorhanden. De gebruikte WACC is daarom op dezelfde wijze als vóór IFRS 16 bepaald. De kasstromen zijn niet door IFRS 16 gewijzigd. Bij het bepalen van de boekwaarde van de kasstroom-genererende eenheid is IFRS 16 eveneens buiten beschouwing gelaten.

Brandstofvergunningen

De economische levensduur van de brandstofvergunningen is beoordeeld per 31 december 2020 en vastgesteld is dat deze gehandhaafd kan worden.

De resterende afschrijvingstermijn van de brandstofvergunningen is maximaal tien jaar.

14 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Subtotaal	Auto's voor lease en verhuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschaffingswaarde							
Saldo 31 december 2018	70.190	27.619	30.099	3.514	131.422	313.792	445.214
Investeringsen/in gebruik	23.546	3.286	2.118	(1.895)	27.055	88.121	115.176
Desinvesteringen	(14.581)	(1.994)	(1.048)	-	(17.623)	(68.267)	(85.890)
Acquisities en verkoop bedrijfsonderdelen	(1.835)	(1.260)	(2.821)	-	(5.916)	(276.728)	(282.644)
Saldo 31 december 2019	77.320	27.651	28.348	1.619	134.938	56.918	191.856
Investeringsen/in gebruik	7.761	1.046	3.377	(146)	12.038	21.982	34.020
Desinvesteringen	(16.955)	(4.832)	(1.472)	-	(23.259)	(36.335)	(59.594)
Saldo 31 december 2020	68.126	23.865	30.253	1.473	123.717	42.565	166.282
Cumulatieve afschrijvingen							
Saldo 31 december 2018	23.645	19.186	16.215	-	59.046	58.678	117.724
Afschrijvingen	3.869	1.563	3.522	-	8.954	28.131	37.085
Desinvesteringen	(2.530)	(578)	(486)	-	(3.594)	(31.976)	(35.570)
Acquisities en verkoop bedrijfsonderdelen	(584)	(487)	(1.619)	-	(2.690)	(45.659)	(48.349)
Saldo 31 december 2019	24.400	19.684	17.632	-	61.716	9.174	70.890
Afschrijvingen	3.122	1.542	3.207	-	7.871	7.304	15.175
Desinvesteringen	(9.425)	(4.010)	(953)	-	(14.388)	(9.243)	(23.631)
Saldo 31 december 2020	18.097	17.216	19.886	-	55.199	7.235	62.434
Boekwaarde 31 december 2020	50.029	6.649	10.367	1.473	68.518	35.330	103.848
Boekwaarde 31 december 2019	52.920	7.967	10.716	1.619	73.222	47.744	120.966
Geschatte economische levensduur in jaren	15–40*	5–20	3–10			3–4	

* Over bedrijfsterreinen in eigendom wordt niet afgeschreven.

De afschrijving inzake de auto's voor verhuur is opgenomen onder de kostprijs van de omzet. Auto's voor verhuur betreffen personenauto's en bedrijfswagens die zijn ingezet onder operationele verhuurcontracten.

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

15 Geleasede activa en leaseverplichtingen

	Huurpanden	Leaseauto's	Totaal geleasede activa
Geleasede activa			
1 januari 2019	129.063	–	129.063
Verkoop SternLease*	–	2.287	2.287
Nieuwe leasecontracten	6.343	625	6.968
Tussentijdse contractaanpassingen	(14.486)	122	(14.364)
Afschrijvingen	(15.020)	(908)	(15.928)
Saldo 31 december 2019	105.900	2.126	108.026
Nieuwe leasecontracten	2.578	187	2.765
Tussentijdse contractaanpassingen	142	(241)	(99)
Afschrijvingen	(15.095)	(952)	(16.047)
31 december 2020	93.525	1.120	94.645
Leaseverplichtingen			
Langlopende huurverplichtingen			94.317
Kortlopende huurverplichtingen			19.779
1 januari 2020			114.096
Nieuwe leasecontracten			2.765
Tussentijdse contractaanpassingen			(383)
Interestlasten			3.091
Leasebetalingen inclusief interestlasten			(18.298)
Saldo 31 december 2020			101.271
Langlopende huurverplichtingen			84.419
Kortlopende huurverplichtingen			16.852
Saldo 31 december 2020			101.271

* Na de verkoop van SternLease aan ALD Automotive, worden de auto's die Stern Groep leaset verantwoord conform IFRS 16 Leases.

De toekomstige leasebetalingen inzake huurpanden zijn contant gemaakt tegen een gemiddelde rentevoet van 2,75% (2019: 2,75%). De toekomstige leasebetalingen inzake leaseauto's zijn contant gemaakt tegen een gemiddelde rentevoet van 6,50% (2019: 6,50%). De tussentijdse contractaanpassingen in bovenstaande tabel betreffen vooral de beëindigde en overgedragen leasecontracten van verkochte bedrijfsonderdelen.

In de winst-en-verliesrekening zijn de volgende lasten inzake geleasede activa verantwoord:

	2020	2019
Afschrijving geleasede activa	(16.047)	(15.928)
Kosten van kortlopende leaseovereenkomsten	–	–
Kosten van leaseovereenkomsten met een lage waarde	–	–
Interestlasten	(3.091)	(3.377)

16 Overige financiële activa

	2020	2019
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	167	184
Belang Bovemij N.V. (5,06%)	18.463	14.216
Overige	149	149
Totaal	18.779	14.549

Het belang in Bovemij N.V. wordt gewaardeerd op basis van een door PwC Consulting uitgevoerde waardering per maart 2020 van Bovemij N.V. Deze waardering is gebaseerd op het ongewogen gemiddelde van de waarde op basis van een Dividend Discount Methode (DDM) en een waardering-multiples benadering (Price/Earnings multiple) op basis van vergelijkbaar geachte Europese beursvennootschappen. Aangezien deze waarderingmethoden uitgaan van liquide aandelen in grote beurs-genoteerde bedrijven is als gevolg van de beperkte handelbaarheid van de certificaten de reële waarde lager.

17 Voorraden

	2020	2019
Nieuwe personenauto's en bedrijfswagens	110.477	127.785
Auto's met een terugkoopverplichting	10.571	8.532
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	47.352	52.926
Onderdelen	10.259	9.864
Overige	2.528	2.294
Totaal	181.187	201.401

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

Per 31 december 2020 bedraagt de voorziening op de voorraden € 5,1 miljoen (2019: € 4,9 miljoen).

18 Handelsvorderingen

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

Ouderdom handelsvorderingen

	Niet vervallen	< 30	31-60	Dagen				> 365	Boek- waarde
				61-90	91-180	181-365			
31 december 2020	5.224	3.679	1.219	207	406	186	0	10.921	
31 december 2019	28.411	7.660	3.843	1.036	415	354	15	41.734	

Mutatie voorziening handelsvorderingen

De voorziening voor oninbare vorderingen is bepaald op basis van verwachte kredietverliezen.

	2020	2019
Saldo 1 januari	422	1.131
Dotatie en vrijval in de winst-en-verliesrekening	47	(40)
Afgeboekte vorderingen in boekjaar	(54)	(68)
Verkoop bedrijfsonderdelen	100	(601)
Saldo 31 december	515	422

19 Overige vorderingen en overlopende activa

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

In 2020 is overeenstemming bereikt over de finale afwikkeling van de ESF subsidie die voor het tijdvak maart 2009 tot en met juli 2011 was aangevraagd. Eind juli 2016 heeft de inspectie SZW aan Stern kenbaar gemaakt deze door Stern geclaimde subsidie van € 0,7 miljoen in onderzoek te hebben in verband met vermeende onregelmatigheden. Stern heeft volledige medewerking aan het onderzoek verleend, waarna eind 2019 overeenstemming is bereikt over een transactievoorstel waarvoor een last van € 0,2 miljoen is verantwoord in resultaat 2019. In december 2020 is overeenstemming bereikt met SZW over de finale afwikkeling van de geclaimde subsidie, waarna als gevolg van de overeengekomen finale afwikkeling een last van € 0,5 miljoen is verantwoord in resultaat 2020.

20 Liquide middelen

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

21 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

De activa en passiva van Heron Auto B.V., die per 31 december 2019 werden aangehouden voor verkoop, bestaan uit:

	31-12-2020	31-12-2020
Materiële vaste activa	–	3.226
Uitgestelde belastingvorderingen	–	33
Voorraden	–	27.599
Handelsvorderingen	–	7.766
Overlopende activa	–	2.986
Rentedragende leningen	–	(8.125)
Crediteuren	–	(25.156)
Overige verplichtingen	–	(464)
Netto activa aangehouden voor verkoop	–	7.865

22 Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen van € 0,10 nominaal. Het geplaatst kapitaal bedraagt € 592.500 (2019: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2019: 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 reële waarde met een saldo per 31 december 2020 van € 10,1 miljoen (2019: € 5,8 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedraagt per 31 december 2020 € 0,2 miljoen negatief (2019 € 0,2 miljoen negatief) en bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto waardemutaties van de financiële instrumenten waar kasstroomhedge accounting voor wordt toegepast. De wettelijke reserve uit hoofde van deze twee posten bedraagt per 31 december 2020 € 10,1 miljoen (2019: € 5,8 miljoen).

Overige reserves

De door Stern Groep N.V. ingekochte eigen aandelen zijn in mindering gebracht op de overige reserves. Per 31 december 2020 heeft Stern Groep N.V. 250.000 eigen aandelen in bezit (2019: 250.000 aandelen).

23 Pensioenverplichtingen

Pensioenfonds PMT

Uit een opgave van het PMT blijkt dat de dekkingsgraad per 31 december 2020 95,4% bedraagt (2019: 98,8%). PMT geeft aan dat kans op korten nog steeds reëel aanwezig is.

24 Voorzieningen

	Jubileum	Garantie	Reorgani- satie	Overige	Totaal
Saldo 31 december 2018	1.426	484	–	203	2.113
Aanwending	(114)	(387)	–	(203)	(704)
Dotatie winst-en-verlies- rekening	84	307	3.364	–	3.755
Voorzieningen aangehouden voor verkoop	(93)	(38)	–	–	(131)
Saldo 31 december 2019	<u>1.303</u>	<u>366</u>	<u>3.364</u>	<u>–</u>	<u>5.033</u>
Aanwending	(191)	(293)	(3.364)	–	(3.848)
Dotatie winst-en-verlies- rekening	75	330	–	–	405
Saldo 31 december 2020	<u>1.187</u>	<u>403</u>	<u>–</u>	<u>–</u>	<u>1.590</u>
Langlopende deel	1.098	81	–	–	1.179
Kortlopende deel	89	322	–	–	411
Saldo 31 december 2020	<u>1.187</u>	<u>403</u>	<u>–</u>	<u>–</u>	<u>1.590</u>

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen die nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen. Per 31 december 2020 is gerekend met een verdisconteringsvoet van 2,0% (2019: 2,0%).

Jubileumvoorziening

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

Garantievoorziening

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

Reorganisatievoorziening

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

25 Rentedragende leningen

	Effectief rente- percentage	Vervaldatum	2020	2019
Langlopend				
Hypothecaire leningen	2,75%	2021/2023	10.561	2.993
Kredietinstellingen	2,25%	2022	17.373	46.747
Totaal 31 december			27.934	49.740
Kortlopend				
Hypothecaire leningen	2,75%	2021	1.000	1.000
Financiering gebruikte personenauto's	0,80%	2021	46.319	49.514
Financiering verhuurvloot	1,60%	2021	29.208	39.440
Totaal 31 december			76.527	89.954

Hypothecaire leningen

De hypothecaire leningen, opgenomen onder rentedragende leningen, hebben een gewogen gemiddelde rentevoet van 2,75% (2019: 2,75%). Tot zekerheid van de leningen zijn hypotheek gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 26,0 miljoen (2019: € 18,0 miljoen). Het rentepercentage is gebaseerd op 3 maands Euribor. Er zijn geen hypotheek met een resterende looptijd langer dan 5 jaar (2019: nihil).

Kredietinstellingen

Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 57,0 miljoen ten behoeve van retail activiteiten, waarvan per 31 december 2020 voor € 17,4 miljoen gebruik werd gemaakt (2019: € 46,7 miljoen). De faciliteiten worden in 2021 verlaagd naar € 54,0 miljoen. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de handelsvorderingen, voorraad betaalde nieuwe personenauto's, bedrijfswagens en de bedrijfsinventaris. De faciliteit loopt tot en met 31 mei 2022 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Financiering gebruikte personenauto's

Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van gebruikte personenauto's ter grootte van € 55,0 miljoen (2019: € 57,0 miljoen), waarvan per 31 december 2020 voor € 46,3 miljoen gebruik werd gemaakt (2019: € 49,5 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteit is pandrecht verstrekt op de gefinancierde gebruikte personenauto's. Het rentepercentage is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag. De kredietlimiet wordt ieder jaar in juni herzien, waarbij de verwachting is dat de kredietfaciliteit in juni 2021 opnieuw wordt verlengd. De opzegtermijn bedraagt 13 maanden.

Financiering verhuurvloot

Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van de verhuurvloot van SternRent ter grootte van € 42,0 miljoen (2019: € 45,0 miljoen), waarvan per 31 december 2020 voor € 29,2 miljoen gebruik werd gemaakt (2019: € 39,4 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteit is pandrecht verstrekt op de gefinancierde verhuurauto's. Het rentepercentage is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag. De kredietlimiet wordt ieder jaar in juni herzien, waarbij de verwachting is dat de kredietfaciliteit in juni 2021 opnieuw wordt verlengd. De opzegtermijn bedraagt 13 maanden.

Bankconvenanten

Inzake de faciliteiten van kredietinstellingen en hypothecaire leningen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingsratio (ICR).

De solvabiliteit, gecorrigeerd voor goodwill en de effecten van IFRS 16 Leases, dient minimaal 30% te zijn.

In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 3,00. Dit betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend op basis van EBITDA en de netto rentelasten in de afgelopen 12 maanden. De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. Bijzondere lasten tot een bedrag van € 1,25 miljoen per jaar mogen buiten de berekening van de ICR worden gehouden.

In de bankconvenanten is opgenomen dat nieuwe verslaggevingsstandaarden geen impact hebben op de berekende ratio's.

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

Gedurende 2020 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

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

De onderstaande tabel is een overzicht van de vervaldatum van de financiële verplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2020 op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen van rente en aflossingen, zonder rekening te houden met daarvoor afgesloten dekkingstransacties (zie toelichting 32).

	Boekwaarde ultimo jaar	Binnen 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar
31-12-2020				
Hypothecaire leningen	11.561	1.304	10.903	–
Kredietinstellingen	17.373	391	17.568	–
Financiering gebruikte personenauto's	46.319	46.505	–	–
Financiering verhuurvloot	29.208	29.442	–	–
Derivaten	217	217	–	–
	104.678	77.859	28.471	–
31-12-2019				
Hypothecaire leningen	3.993	1.096	3.116	–
Kredietinstellingen	46.747	1.052	47.273	–
Financiering gebruikte personenauto's	49.514	49.739	–	–
Financiering verhuurvloot	39.440	39.777	–	–
Derivaten	372	249	123	–
	140.066	91.913	50.512	–

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

	Hypotheken	Securitisatie- faciliteit	Kredietinstellingen en overige financieringen	Derivaten	Totaal
Saldo 31 december 2018	11.763	151.079	175.019	842	338.703
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(7.770)	9.842	2.979	–	5.051
Verkoop bedrijfsonderdelen	–	(160.921)	(34.172)	–	(195.093)
Aangehouden voor verkoop	–	–	(8.125)	–	(8.125)
Overige mutaties	–	–	–	(470)	(470)
Saldo 31 december 2019	3.993	–	135.701	372	140.066
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	7.568	–	(42.801)	–	(35.233)
Overige mutaties	–	–	–	(155)	(155)
Saldo 31 december 2020	11.561	–	92.900	217	104.678

26 Financiële instrumenten

Reële waarde

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

	Boekwaarde		Reële waarde	
	2020	2019	2020	2019
Financiële activa				
Geldmiddelen	283	683	283	683
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	167	184	167	184
Belang Bovemij				
Verzekeringsgroep N.V.	18.463	14.216	18.463	14.216
Overige	149	149	149	149
Financiële verplichtingen				
Hypothecaire leningen	11.561	3.993	11.561	3.993
Kredietinstellingen	17.373	46.747	17.373	46.747
Financiering gebruikte personenauto's	46.319	49.514	46.319	49.514
Financiering verhuurvloot	29.208	39.440	29.208	39.440
Lease verplichtingen	101.271	114.096	101.271	114.096
Derivaten	217	372	217	372

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. De gemiddelde rente waarmee de leaseverplichtingen contant zijn gemaakt is nagenoeg gelijk aan de marginale rentevoet ultimo 2020, waardoor de boekwaarde de reële waarde van de leaseverplichtingen benadert.

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

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

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

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
31-12-2020				
Belang Bovemij N.V.	–	–	18.463	18.463
Derivaten	–	(217)	–	(217)
31-12-2019				
Belang Bovemij N.V.	–	–	14.216	14.216
Derivaten	–	(372)	–	(372)

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

	2020	2019
Niveau 3		
Saldo 1 januari	14.216	14.113
Reële waardemutaties	4.247	103
Saldo 31 december	18.463	14.216

De reële waarde van het belang in Bovemij N.V. is gebaseerd op een extern waarderingsrapport per maart 2020, rekening houdend met bijzondere ontwikkelingen in het huidige boekjaar

27 Crediteuren

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

28 Belastingen en premies sociale verzekeringen

Onder de vlottende activa is in de post *Belastingen en premies sociale verzekeringen* de per 31 december 2020 te vorderen omzetbelasting van € 0,3 miljoen verantwoord (2019: te betalen € 2,9 miljoen).

Onder de kortlopende verplichtingen is in de post *Belastingen en premies sociale verzekeringen* de per 31 december 2020 te betalen loonheffing van € 2,2 miljoen verantwoord (2019: € 2,8 miljoen).

29 Terugkoopverplichtingen

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

30 Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden zijn inclusief € 5,0 miljoen aan personeelsbeloningen (2019: € 5,4 miljoen). De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit per balansdatum vooruitontvangen bedragen van klanten en importeurs.

31 Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijzigingen in liquide middelen. Bij het opstellen van dit overzicht wordt uitgegaan van een vergelijking van de beginbalans en eindbalans. Vervolgens worden de wijzigingen die niet tot een kasstroom hebben geleid zoals acquisities en bijzondere waardeverminderingen geëlimineerd. Wijzigingen in het werkkapitaal kunnen grotendeels worden ontleend aan het wijzigingsoverzicht van de betreffende balansposten, rekening houdend met mutaties als gevolg van de geacquireerde en verkochte bedrijven (toelichting 3) en activa en passiva aangehouden voor verkoop (toelichting 21). In toelichting 25 is een aansluiting op genomen tussen de mutaties van rentedragende leningen en het kasstroomoverzicht. Inzake IFRS 16 Leases worden de leasebetalingen gesplitst in interest en aflossingen (toelichting 15). De interestbetalingen worden opgenomen onder de operationele kasstroom en de aflossingen worden verantwoord als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

32 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 en exclusief de IFRS 16 leaseverplichtingen, is als volgt:

	2020	2019
Verplichtingen met variabele rente	56.461	31.694
Verplichtingen met vaste rente	48.000	108.000
	<u>104.461</u>	<u>139.694</u>
Verplichtingen met vaste rente		
Gewogen gemiddelde rentevoet (%)	1,8	1,8
Gewogen gemiddelde looptijd (jaren)	<u>0,9</u>	<u>1,2</u>

De rentepercentages voor de financiële verplichtingen zijn voornamelijk gebaseerd op Euribor (toelichting 25).

Per 31 december 2020 heeft Stern Groep N.V. een aantal contracten voor renteswaps uitstaan voor een totaalbedrag van € 48,0 miljoen (2019: € 108,0 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 11 maanden (2019: 14 maanden), met een gewogen gemiddeld renteniveau, inclusief de opslag van de betreffende verplichting, van 1,8% (2019: 1,8%).

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

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

Renterisico

Stern Groep N.V. streeft ernaar om de risico's voortvloeiende uit de operationele activiteiten en de financiering daarvan te beperken. Het renterisico is deels ingedekt door middel van renteswaps. Na eerste verwerking worden deze instrumenten tegen reële waarde (per 31 december 2020 bedroeg deze € 0,2 miljoen negatief en per 31 december 2019 € 0,4 miljoen negatief) gewaardeerd. Uit het navolgende overzicht blijkt de boekwaarde van de renteswaps per 31 december 2020 waarop hedge accounting wordt toegepast.

Inzake	Nominale waarde	Boek- waarde	2020 Reële waarde	Nominale waarde	Boek- waarde	2019 Reële waarde
Hypothecaire leningen	12.000	(54)	(54)	12.000	(78)	(78)
Financiering gebruikte personenauto's	36.000	(163)	(163)	36.000	(62)	(62)
Kredietinstellingen	–	–	–	60.000	(233)	(233)
Totaal 31 december	48.000	(217)	(217)	108.000	(372)	(372)

De reële waarde van de renteswaps is bepaald op basis van de marktrente per 31 december 2020 respectievelijk 2019. Op deze afdekkingen wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De afdekkingen van de toekomstige kasstromen is beoordeeld als effectief en een niet-gerealiseerd resultaat van € 0,2 miljoen negatief (2019: € 0,4 miljoen negatief) met een uitgestelde belastingpost van € 0,1 miljoen (2019: € 0,1 miljoen). Het resultaat betreffende het afdekkingsinstrument is in 2020 en 2019 gemuteerd in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Uit de swap-overeenkomsten vloeien geen margin verplichtingen voort.

Kredietrisico

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

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

Liquiditeitsrisico

Stern Groep N.V. heeft het beheer over de liquiditeiten en directe kredietfaciliteiten geconcentreerd bij een beperkt aantal bancaire instellingen (zie toelichting 25). In verband daarmee zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht in cashpool-arrangementen en wordt de maximale kredietruimte per werkmaatschappij centraal bewaakt.

Renterisico gevoeligheidsanalyse

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

	Rentestijging of -daling in basis- punten	Effect op resultaat voor belasting	Effect op eigen vermogen
Boekjaar 2020	+100	(565)	(93)
	-100	565	93
Boekjaar 2019	+100	(317)	707
	-100	317	(707)

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 2020 en 2019 zijn in de doelstellingen, het beleid en de processen geen wijzigingen aangebracht.

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

33 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Bankgaranties

Ten behoeve van verhuurders heeft Stern Groep N.V. een bankgarantie afgegeven van € 4,0 miljoen (2019: € 3,7 miljoen).

Economische voorraadpositie

Indien importeurs nog niet alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's ten aanzien van nieuwe personenauto's en bedrijfswagens aan Stern Groep N.V. hebben overgedragen, worden deze voertuigen nog niet in de balans opgenomen. De economische voorraadpositie van voertuigen, die door importeurs zijn of nog worden geleverd, bedraagt per 31 december 2020 € 37,0 miljoen (2019: € 47,8 miljoen).

Stern verkoopt trucks met lease- of financieringsovereenkomsten waarin voor de koper een optie is opgenomen om de truck na afloop van het contract terug te verkopen aan Stern. Omdat uit ervaringen in het verleden blijkt dat het merendeel van de kopers geen gebruik maakt van deze optie, zijn deze trucks niet als terugkoopverplichting op de balans opgenomen. De maximale terugkoopverplichting uit hoofde van deze overeenkomsten bedraagt per 31 december 2020 € 7,2 miljoen (2019: € 7,5 miljoen).

34 Informatie over verbonden partijen

H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., heeft via zijn persoonlijke holding, Merel Investments B.V., een belang van 12,7% in Stern Groep N.V. (2019: 12,3%).

H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van Kluut Vastgoed B.V. (middellijk belang van 50%). Door Stern Groep N.V. wordt één pand gehuurd van Kluut Vastgoed B.V. De totale huursom over 2020 bedraagt € 96.000 (2019: € 117.000).

Na de verkoop van SternLease B.V. zijn de coöperaties van SternPartners in 2020 ontmanteld en is van één van de coöperaties een resterend belang van 6% tegen de intrinsieke waarde van € 12.000 overgedragen aan een aan H.H. van der Kwast gelieerde vennootschap, die al een belang van 94% in deze coöperatie had.

35 Beloning Directie en Raad van Commissarissen

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

Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)

	Vast salaris	Sociale lasten	Bonus	One-off bonus	Pensioen-premie en -compensatie	Totaal
Jaar 2020						
H.H. van der Kwast	486.000	11.358	–	–	145.468	642.826
Totaal	486.000	11.358	–	–	145.468	642.826
Jaar 2019						
H.H. van der Kwast	486.000	10.703	45.000	200.000	144.854	886.557
Totaal	486.000	10.703	45.000	200.000	144.854	886.557

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2020 waren:

- Het conform begroting 2020 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op eigen vermogen en reduceren van werkkapitaal.
- Het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Focus on Value.
- Het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Focus on Value, het behalen van targets op het gebied van organisatie ontwikkeling en operationele efficiëntie en digitalisering.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen over boekjaar 2020 zijn niet volledig behaald. De COVID-19-pandemie en overheidsmaatregelen zijn van invloed geweest op de bedrijfsactiviteiten van Stern Groep. In lijn met de voorwaarden voor NOW 3.1 ziet de Directie af van haar bonus over 2020.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2021 zijn:

- Het conform begroting 2021 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op eigen vermogen en reduceren van werkkapitaal.
- Het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan.
- Het behalen van targets op het gebied van organisatie ontwikkeling en operationele efficiëntie en digitalisering.

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

Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Beloningen Audit Committee	Beloningen Remuneratie Committee	Overige beloningen	Totaal 2020	Totaal 2019
D.R. Goeminne	40.000	–	1.250	–	41.250	42.500
M.E.P. Sanders	32.000	10.000	–	–	42.000	42.000
A. Roggeveen (tot 7 mei 2020)	10.666	–	–	–	10.666	32.000
S.G. Brummelhuis (tot 7 mei 2020)	10.666	–	1.666	–	12.333	37.000
P.P.M. Nielen	32.000	5.000	–	–	37.000	37.000
Totaal	125.332	15.000	2.916	–	143.249	190.500

Aandelenbezit Directie

	2020	2019
H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	722.101	700.000

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2020	2019
D.R. Goeminne	25.000	25.000
M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen (per 7 mei 2020)	–	–
S.G. Brummelhuis (per 7 mei 2020)	–	–
P.P.M. Nielen	–	–

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

36 Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan welke noemenswaardige invloed hebben op de jaarrekening 2020.

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

	2020	2019
Netto-omzet	-	-
Kostprijs van de omzet	-	-
Brutowinst	-	-
Overige baten	-	-
Personeelskosten	(2.890)	(3.291)
Afschrijving materiële vaste activa	-	(2)
Overige bedrijfskosten	(275)	(278)
Bedrijfsresultaat	(3.165)	(3.571)
Resultaat deelnemingen	(23.761)	25.258
Financiële baten en lasten	(1.660)	(1.298)
Resultaat voor belastingen	(28.586)	20.389
Belastingen resultaat	1.217	988
Resultaat na belastingen	(27.369)	21.377

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke balans per 31 december

	Toelichting	31 december 2020	31 december 2019
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Overige vaste bedrijfsmiddelen		–	–
Financiële vaste activa			
	2		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		201.301	225.062
Overige deelnemingen		149	149
		<u>201.450</u>	<u>225.211</u>
Vaste activa		201.450	225.211
Vlottende activa			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		1.856	–
Overige vorderingen en overlopende activa		43	174
Liquide middelen		8	1
		<u>1.907</u>	<u>175</u>
Totaal activa		203.357	225.386
Eigen vermogen			
	3		
Geplaatst kapitaal		593	593
Reserves		124.794	152.046
		<u>125.387</u>	<u>152.639</u>
Kortlopende schulden			
	4		
Rentedragende leningen		74.991	70.041
Schulden aan groepsmaatschappijen		3	1
Belastingen en premies sociale verzekeringen		122	127
Overige schulden en overlopende passiva		1.631	1.393
Latente belastingschuld		1.223	1.185
		<u>77.970</u>	<u>72.747</u>
Totaal passiva		203.357	225.386

(bedragen x € 1.000)

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

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

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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

Deelnemingen

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

Winstbelastingen

Winstbelastingen bestaan uit acute en latente belastingen. De acute belastingen hebben betrekking op de verwachte verschuldigde belastingen over de belastbare winst van het boekjaar op basis van geldende belastingtarieven. Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de commerciële waardering en fiscale waardering van activa en verplichtingen en voor compensabele verliezen. De latente belastingen worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven en regelgeving die naar verwachting van toepassing zijn op het moment dat de latente belastingvordering of -verplichting wordt gerealiseerd. Latente belastingvorderingen worden alleen opgenomen als de verwachting is dat er voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar is, waarmee de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele verliezen kunnen worden gerealiseerd. Stern Groep N.V. rekent af op basis van het fiscale resultaat van groepsmaatschappijen, met inachtneming van een toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid aan de verschillende groepsmaatschappijen die daarvan deel uitmaken.

2 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2020	225.062	149	225.211
Resultaat boekjaar	(23.761)	–	(23.761)
Overige mutaties	–	–	–
Boekwaarde 31 december 2020	201.301	149	201.450

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

3 Eigen vermogen

Voor het verloop van het eigen vermogen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening. De gehele agio reserve is aan te merken als fiscaal gestort agio.

4 Rentedragende leningen

Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij kredietinstellingen. Voor een uitgebreide toelichting op deze faciliteiten en bijbehorende zekerheden en bankconvenanten wordt verwezen naar toelichting 25 bij de geconsolideerde jaarrekening.

5 Overige toelichtingen

Dividend

In lijn met de voorwaarden voor gebruik van NOW-3 Loonkostencompensatie wordt het dividend gepasseerd.

Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Stern Groep N.V. heeft zich ten behoeve van de op pagina 98 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 35 uit de geconsolideerde jaarrekening 2020.

Accountantskosten

Voor de accountantskosten wordt verwezen naar toelichting 8 uit de geconsolideerde jaarrekening 2020.

Aantal werknemers

Het aantal personeelsleden, inclusief de Directie, bedraagt per 31 december 2020: 9 (2019: 8).

Amsterdam, 3 maart 2021

De Directie

H.H. van der Kwast

De Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne

M.E.P. Sanders

P.P.M. Nielen

Overige gegevens

Statutaire winstverdeling

Artikel 38

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

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

Artikel 39

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stern Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020 in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de vennootschappelijke balans per 31 december 2020;
- de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Onze controle-aanpak

Ons inzicht in de activiteiten

Stern Groep N.V. is één van de grootste automotive concerns in Nederland. De activiteiten van Stern Groep N.V. bestaan in belangrijke mate uit de verkoop, verhuur en het onderhoud van auto's. De groepsstructuur bestaat uit verschillende groepsonderdelen en wij hebben onze controle daarop ingericht. Wij hebben bijzondere aandacht in onze controle besteed aan een aantal onderwerpen op basis van de activiteiten van de groep en onze risicoanalyse.

Wij beginnen met het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude, het niet-naleven van wet- en regelgeving of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging 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.

In 2020 hebben wij vanwege Covid-19 maatregelen noodgedwongen meer werkzaamheden op afstand uitgevoerd. Dit beperkt de waarneming en vergroot de kans dat bepaalde signalen worden gemist. Ter compensatie van deze beperkingen ten aanzien van fysiek contact en directe waarneming, hebben wij alternatieve werkzaamheden uitgevoerd teneinde voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen als basis voor ons oordeel.

Materialiteit

Materialiteit	€ 1.300.000 (2019: € 1.700.000)
Toegepaste benchmark	1% van de brutowinst
Nadere toelichting	Het resultaat voor belastingen alsmede het bedrijfsresultaat van Stern Groep kennen de afgelopen jaren een grote volatiliteit. Daarom achten wij deze niet geschikt als basis voor de bepaling van de materialiteit. Wij achten de brutowinst als benchmark het meest passend voor Stern Groep N.V. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend: • belangrijke prestatie indicator voor Stern Groep N.V. en haar stakeholders; • meer stabiele ontwikkeling zonder grote fluctuaties.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 65.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

Bepalend voor de reikwijdte van de controle zijn:

- het feit dat de activiteiten van Stern in Nederland plaatsvinden,
- de organisatorische inrichting van de activiteiten van Stern,
- de omvang en/of het risicoprofiel van de significante groepsonderdelen en activiteiten en
- dat de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen grotendeels op dezelfde wijze binnen de verschillende dealerbedrijven plaatsvinden.

Dit houdt in dat de dealerbedrijven niet afzonderlijk worden gecontroleerd, maar dat voor een groot deel van onze controle de dealerbedrijven als één component wordt beschouwd, naast de verhuur- en overige activiteiten. Indien bij bedrijven 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 bovengenoemde werkzaamheden 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.

Controleteam en gebruikmaken van het werk van specialisten

Wij hebben zorggedragen dat het opdrachtteam over de juiste kennis en vaardigheden beschikt die nodig zijn voor de controle van een beursgenoteerd bedrijf in de automotive sector. Wij hebben in het opdrachtteam specialisten opgenomen op het gebied van IT audit en belastingen. Daarnaast hebben wij eigen waarderingsdeskundigen ingeschakeld voor de controle van de gehanteerde disconteringsvoet (WACC), die is gebruikt bij de impairmenttoets van de goodwill.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van iedere wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude.

Het niet-naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot boetes, rechtszaken of andere consequenties voor de onderneming die een materieel effect kunnen hebben op de jaarrekening.

Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's

Om de risico's op afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude te identificeren en in te schatten, verwerven wij inzicht in de onderneming en haar omgeving, met inbegrip van de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Zoals in al onze controles houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken. Wij onderzoeken de interne beheersing niet met als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderneming.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management (waaronder juridische zaken, personeelszaken en directeurs van de groepsmaatschappijen) en de raad van commissarissen. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. In onze analyse hebben wij verder rekening gehouden met de mogelijke impact van de resultaten op de bankconvenanten. In het proces van identificatie van frauderisico's hebben wij overwogen of de Covid-19 pandemie tot specifieke frauderisicofactoren leidt doordat interne beheersing minder effectief kan zijn vanwege het werken op afstand, ziekteverzuim, cybersecurity risico's, mogelijk misbruik van overheidsregelingen en vanwege de druk op het bestuur om financiële doelstellingen te halen, om aan te tonen dat maatregelen om verliezen te beperken succesvol waren of om te voldoen aan bepaalde prestatie indicatoren die nodig zijn voor het voldoen aan lening convenanten. Omgekeerd hebben wij ook gekeken of het management te hoge voorzieningen heeft gevormd met het oog op vrijval ten gunste van het resultaat in de toekomst.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Verder hebben wij schattingen beoordeeld op tendenties met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in toelichting 1. Waarderingsgrondslagen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen. Wij beschrijven in de controle-aanpak van het kernpunt 'Waardering goodwill en latente belastingvordering' onze controlewerkzaamheden om in te spelen op het frauderisico met betrekking tot management override.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Wij hebben de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze beoordeling van het frauderisico en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Onze controle-aanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen. Wij hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Tenslotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Continuïteitsveronderstelling

Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Het bestuur heeft een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste de komende 12 maanden. Wij hebben deze beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de beoordeling, tendenties die een mogelijk risico vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en omstandigheden op de activiteiten en de verwachte kasstromen van de onderneming, met de nadruk op de vraag of de onderneming voldoende liquiditeit zal hebben om aan al haar verplichtingen te voldoen. Hiertoe hebben wij met behulp van onze specialisten de belangrijkste aannames in de begroting 2021 en de outlook 2022 beoordeeld.

Wij overwegen op basis van de verkregen controle-informatie of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een

onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaet zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die is verkregen tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

Algemene controlewerkzaamheden

Onze controle bestond verder onder andere uit:

- Het in reactie op de ingeschatte risico's uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel;
- 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 evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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.

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

- Het kernpunt 'Verkoop activiteiten' van onze controle in voorgaand boekjaar beschouwen wij niet langer als kernpunt van deze controle, aangezien dit bijzondere transacties waren in 2019.
- Vanwege de grote impact van de Covid-19 pandemie op de activiteiten van de onderneming hebben wij 'De impact van de Covid-19 pandemie' dit jaar als kernpunt van onze controle aangemerkt.

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

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
De impact van de Covid-19 pandemie Wij verwijzen naar de jaarrekening toelichting 1 'Waarderingsgrondslagen Covid-19' en toelichting 12 'Rentedragende leningen'		
Covid-19 heeft een grote impact op de operationele en financiële prestaties van organisaties en de beoordeling van de mogelijkheid om de continuïteit te handhaven. Deze impact kan voortdurend wijzigen en zorgt voor complexiteit en inherente onzekerheid. De belangrijkste risico's voor de jaarrekening hebben betrekking op: • De waardering van de goodwill en de latente belastingvordering. • Hiervoor verwijzen wij naar het kernpunt 'Waardering goodwill en latente belastingvordering'. • NOW-compensatie. • De juiste verantwoording van de NOW-compensatie. • Financiering. • Het is onzeker wat de impact van Covid-19 zal zijn op de resultaten 2021. Bij het niet voldoen aan de convenanten hebben de financiers de mogelijkheid om de uitstaande gelden direct op te eisen.	Wij hebben de impact van de Covid-19 pandemie op de jaarrekening 2020 van Stern Groep N.V. besproken en geëvalueerd en ons gericht op de hierboven genoemde posten. NOW-compensatie Voor het controleren van de juistheid en volledigheid van de verantwoorde NOW-compensatie hebben wij: • voor NOW-1 onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met het accountantsprotocol; • voor NOW-3.1 onder meer de subsidie herberekend en de juistheid van de referentie omzet en het SV-loon vastgesteld. De volledige controle van de aanvraag tot vaststelling zal plaatsvinden na publicatie van de jaarstukken 2020. Financiering Wij hebben voor de beoordeling van de impact van Covid-19 op de financiering van Stern Groep N.V. de volgende werkzaamheden verricht: • kennisnemen van de afspraken met de financiers ten aanzien van de convenanten en leningsvoorwaarden, inclusief narekenen convenanten; • evalueren van de going concern analyse met hierin opgenomen een analyse van de compliance met de financieringsvoorwaarden gedurende de forecast periode; • testen van de prognoses voor omzet, resultaat en liquiditeit; • beoordelen van de toelichting in de jaarrekening. Ten slotte hebben wij het algehele beeld van de jaarrekening geëvalueerd en de daarin opgenomen toelichtingen met betrekking tot de impact van de Covid-19 pandemie.	Wij kunnen ons vinden in de beoordeling van de directie van de impact van de Covid-19 pandemie, de continuïteitsveronderstelling en de toelichtingen met betrekking tot de belangrijke veronderstellingen en schattingen in de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en Titel 9 Boek 2 BW.

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
Waardering goodwill en latente belastingvordering		
Wij verwijzen naar de jaarrekening toelichting 1 'Waarderingsgrondslagen', toelichting 10 'Winstbelasting' en toelichting 13 'Immateriële vaste activa'		
Per 31 december 2020 heeft Stern goodwill (€ 2 miljoen) en belastinglatenties (€ 8,3 miljoen) geactiveerd. De directie heeft het realisatievermogen van de toekomstige (belastbare) resultaten herbeoordeeld. Op basis van de herbeoordeling heeft de directie de verwachte toekomstige (belastbare) resultaten neerwaarts bijgesteld. De daling van de verwachte toekomstige resultaten en de aanpassing van de WACC hebben geleid tot een afwaardering van de goodwill van dealergroep Stern met € 20,0 miljoen. Dit is nader toegelicht in toelichting 13 'Immateriële vaste activa'. De daling van de verwachte toekomstige belastbare resultaten heeft daarnaast geleid tot een afwaardering van € 6,6 miljoen inzake de actieve belastinglatentie met betrekking tot verliescompensatie. Zowel de (af)waardering van de goodwill als de actieve belastinglatentie zijn voornamelijk gebaseerd op verwachte toekomstige (belastbare) resultaten. Deze toekomstige resultaten zijn onder meer afgeleid van de begroting 2021 en de outlooks 2022-2023, zoals goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, met daarin de verwachtingen van de directie ten aanzien van de autoverkoop, de ontwikkeling van de marge, de omzet, de kosten en de markt in zijn algemeenheid in de jaren daarna. De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill en actieve belastinglatentie wordt beschouwd als een kernpunt van de controle, gegeven de complexiteit van een dergelijke berekening en de inschattingen die management moet doen ten aanzien van toekomstige (belastbare) resultaten. In toelichting 13 is de sensitiviteitsanalyse ten aanzien van de goodwill opgenomen.	De door ons verrichte controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit het toetsen van de kwaliteit van het begrotingsproces onder andere door het toetsen van de realisaties van de begrotingen van voorgaande jaren, een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige (belastbare) resultaten op redelijkheid en consistentie met de begroting 2021 en de outlooks 2022 en 2023. Wij hebben de veronderstellingen van de directie ten aanzien van de toekomstige (belastbare) resultaten getoetst. Voor het toetsen van de gehanteerde aannames en methodiek hebben wij gebruik gemaakt van belasting- en waarderingsdeskundigen van EY. Ook hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake de impairment test, in het bijzonder betreffende veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de gehanteerde margeontwikkelingen van de relevante omzetstromen, de kostenontwikkelingen en de gehanteerde disconteringsvoet (WACC). Wij hebben getoetst of de toelichtingen – inclusief de berekende sensitiviteit ten aanzien van de diverse assumpties – voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.	De waarderings van de goodwill en de latente belastingvordering zijn sensitief voor de gemaakte veronderstellingen. Wij achten de beoordeling van de directie ten aanzien van de waardering van de geactiveerde goodwill en latente belastingvordering aanvaardbaar en in overeenstemming met EU-IFRS. Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de impairment test toereikend.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- Het bestuursverslag, inclusief het remuneratierapport
- De overige gegevens
- Het maatschappelijk verantwoord ondernemen verslag

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

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikel 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controle-werkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikel 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

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

Geen verboden diensten

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Onze controle-aanpak hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Communicatie

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

In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

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

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

Amsterdam, 3 maart 2021

Ernst & Young Accountants LLP

Signed by J.J. Kooistra RA

Overige informatie

148 GRI-index

150 Organisatiestructuur

152 Adressen

GRI-index

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

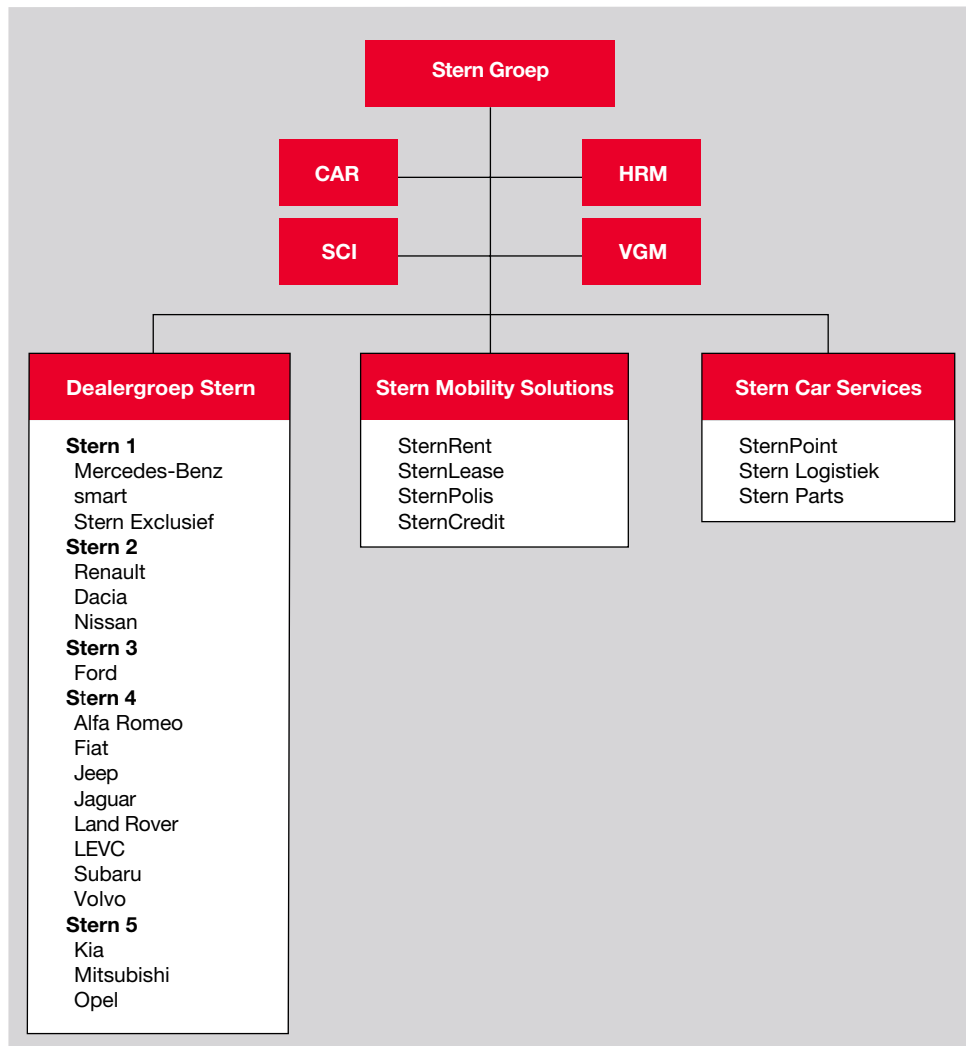
GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Strategie			
G4-1	Verklaring van de CEO	Voorwoord Verslag van de Directie	4 18-75
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Verslag van de Directie	18-75
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam organisatie	Stern Groep N.V. Profiel	7
G4-4	Merken, producten en/of diensten	Automerkenportfolio Mobiliteitsdiensten	8 9
G4-5	Locatie hoofdkantoor	Pieter Braaijweg 6 1114 AJ Amsterdam-Duivendrecht	
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is	Alleen actief in Nederland Profiel	7
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Aandeelhoudersinformatie	10
G4-8	Afzetmarkten	Afzet Verslag van de Directie	3 18-75
G4-9	Bedrijfsomvang	Profiel Kerncijfers Vijfjarenoverzicht	7 4-5 6
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Personeel MVO-verslag	40 57-73
G4-11	Medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	Cao Motorvoertuigenbedrijf: 1.247 fte's Cao Carrosseriebedrijf: 240 fte's	
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	Verslag van de Directie	18-75
	Beschrijving waardeketen	MVO-verslag Waardecreatie	57-73 59
G4-13	Significante organisatieveranderingen tijdens verslagperiode	Verslag van de Directie	18-75

GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Risico's	47-51
G4-15	Extern ontwikkelde initiatieven die de organisatie onderschrijft	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	57-73
Materiële aspecten			
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en belangenorganisaties	BOVAG, ARN, IvDM, FOCWA, VNA en OCDM	57
G4-17	Operationele structuur van de organisatie	Bedrijfsmodel Verslag van de Directie	17 18-75
	Entiteiten opgenomen in geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening Structuur	89-146 96-97
G4-18	Proces inhoudsbepaling en afbakening van het verslag	Over dit MVO-verslag Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix	57-60
G4-19	Overzicht van materiële aspecten ten behoeve van het bepalen van de inhoud van het verslag	Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix Waardecreatie	57-60
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	61-72 73
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	61-72 73
G4-22	Herformuleringen	Stakeholderdialoog en materialiteit	57
G4-23	Veranderingen in reikwijdte en afbakening in de verslaglegging	Stakeholderdialoog en materialiteit	57
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholderdialoog Stakeholderdialoog en materialiteit Corporate Governance	57 57 54-56
G4-25	Basis voor selectie van belanghebbenden	Stakeholderdialoog en materialiteit	57
G4-26	Aanpak van betrekken belanghebbenden	Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	57 57

GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
G4-27	Reactie organisatie op de onderwerpen naar voren gekomen in contact met stakeholders	Stakeholderdialoog Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	57 57 57
Verslagleggingsinformatie			
G4-28	Verslagperiode	1 januari t/m 31 december 2020	1
G4-29	Datum voorgaand verslag	13 maart 2020	
G4-30	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	
G4-31	Contactinformatie	jaarrapport@stern.nl	1
G4-32	GRI-referentietabel	Over dit MVO-verslag GRI 4 'Core'	57
Governance			
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Corporate Governance	54-56
G4-35	Proces voor het delegeren van verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen van hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevend	Corporate Governance Over dit MVO-verslag	54-56 57
G4-36	Leidinggevend met verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance Over dit MVO-verslag	54-56 57
G4-38	Samenstelling hoogste bestuursorgaan	Personalia van de Raad van Commissarissen Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance	76 77-80 54-56
G4-SO11	Aantal formele klachten	Gedragscode	73
Ethiek en integriteit			
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Kernwaarden van Stern Personeel Materialiteitsmatrix MVO-verslag	7 40-44 58 57-73
Financiële soliditeit			
G4-DMA	Economische aspecten	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	18-75 89-146 59

GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	18-75 89-146 59
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen	Verslag van de Directie	18-75
G4-EC8	Indirecte economische impact	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	18-75 89-146 59
Specifieke materiële en niet-materiële topics			
Terugdringen CO₂-footprint			
G4-EN3		Energieconsumptie binnen de organisatie	68-69
G4-EN5		Energie-intensiteit	68-69
G4-EN6		Energiebesparing CO ₂ -emissies	68-69
G4-DMA		Terugdringen CO ₂ -footprint	68-69
G4-EN15		Emissies broeikasgassen - scope 1 CO ₂ -emissies	68-69
G4-EN16		Emissies broeikasgassen - scope 2 CO ₂ -emissies	68-69
Afval- en grondstoffenmanagement			
G4-EN18		Afvalprestatie-indicatoren	70-71
G4-EN33		Verbetering supply chain: Betrokken leveranciers Verbetering supply chain: Afvalstromen terugdringen	70-71 70-71
G4-DMA		Afval- en grondstoffenmanagement	70-71
Medewerkers(tevredenheid)			
G4-LA1		Medewerkersstamstelling	40
G4-LA4		Health & Safety	63-66
G4-LA6		Health & Safety	63-66
Training en opleiding			
G4-LA9/ LA-10		Actief leerbedrijf	72
Klanttevredenheid			
G4-PR5	Resultaten klanttevredenheid	Tevreden klanten	61

Organisatiestructuur



Stern Groep

wordt geleid door de Directie die bestaat uit Henk van der Kwast en Finus Porsius. De Directie draagt verantwoordelijkheid voor het algemeen beleid, de financiering en de strategie van de groep. Directie en Raad van Commissarissen worden ondersteund door Bastiaan Geurts, die optreedt als secretaris van de vennootschap. Het operationeel bestuursorgaan van de onderneming is de Groepsraad (zie pagina 5).

Stern CAR

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

Stern SCI

staat voor Smart Customer Interaction en is halverwege 2020 ontstaan door de samenvoeging van de branding, marketing, online, data, ICT en customer service activiteiten. Stern SCI beheert en ontwikkelt het merk Stern en genereert business voor de Stern bedrijven door de inzet van data, online marketing en relatiebeheer in zowel de particulieren als de zakelijke markt. Tevens regisseert en faciliteert de afdeling alle niet-fysieke interacties met prospects en klanten, zodat een consistente klantbeleving wordt gewaarborgd. Bijsturing vindt plaats op basis van continue feedback en klantonderzoek. Stern SCI wordt geleid door Bastiaan Geurts (directeur).

Stern HRM

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

Stern VGM

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

Dealgroep Stern

vertegenwoordigt achttien veelal toonaangevende merken en omvat thans 48 verkoop- en servicepunten. Het directieteam wordt gevormd door Henk van der Kwast (directeur), Dwight de Weerd, Huub van den Brule, Gerrit Klock, Matthieu Snel en Finus Porsius.

Stern Mobility Solutions

richt zich uitsluitend op automerk-onafhankelijke (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten voor zowel middelgrote als kleine bedrijven en particulieren. Autoverhuur (SternRent) maakt ook deel uit van Stern Mobility Solutions. Tevens beheert Stern Mobility Solutions de relatie met de partners ALD Automotive en Bovemij. Stern Mobility Solutions wordt geleid door Marco Vlaar (directeur).

Stern Car Services

streeft naar landelijke relevantie met een netwerk van grotere schadeherstelveestigingen. Stern Car Services omvat ook de activiteiten op het gebied van bedrijfswageninrichting en belettering. Stern Logistiek en Stern Parts zijn tevens onderdeel van Stern Car Services. Het directieteam bestaat uit Guus Baris (directeur SternPoint), Marco Vlaar (directeur Stern Logistiek en Stern Parts) en Olivier Hoffmann.

Adressen

per 3 maart 2021

Nissan-dealer Stern in Amersfoort



Exploitatie benzinestations door derden

Lukoil	Schermerhoek 523	Capelle a/d IJssel
Lukoil	Newtonweg 20/A	Gorinchem
Lukoil	Zeverijnstraat 18	Hilversum
Lukoil	Deltalaan 217	Sliedrecht
Lukoil	Provincialeweg 47	Zaandam

Panden in eigendom

Helderseweg 52	Alkmaar
Parelweg 5	Alkmaar
Ruimtevaart 30	Amersfoort
Radarweg 8	Amsterdam
Zeverijnstraat 16	Hilversum
Waterveste 2	Houten
Warmoezenierstraat 17	Naaldwijk
Nijverheidslaan 1	Weesp
Hogeweg 8	Wormerveer
Oost-Indische Kade 7-9	Wormerveer
Provincialeweg 43	Zaanstad

Deelnemingen

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

Stern Groep

Stern Groep	Pieter Braaijweg 6	Amsterdam
-------------	--------------------	-----------

Stern Facilitair

Stern Facilitair B.V.	Amperestraat 65	Purmerend
-----------------------	-----------------	-----------

Locaties

Plaats	Adres	Automerik	Schadeherstel	Autoverhuur	Occasion Center	Overig
Alkmaar	Helderseweg 52	Kia, Opel				
Almere	De Huchtstraat 10	Mercedes-Benz, smart		Stern Autoverhuur		
Almere	De Strubbenweg 8	Volvo			Occasion Center	
Amersfoort	Nijverheidsweg-Noord 54	Nissan				
Amersfoort	Ruimtevaart 30	Mercedes-Benz, smart		Stern Autoverhuur		
Amersfoort	Nijverheidsweg-Noord 65	Alfa Romeo, Fiat, Jeep, Subaru				
Amstelveen	Spinnerij 9	Mercedes-Benz, smart				
Amstelveen	Langs de Werf 1		Stern Schadeherstel			
Amsterdam	Klokkenbergweg 3-5	Ford		Stern Autoverhuur		
Amsterdam	Aambeeldstraat 5 (+ Gedempt Hamerkanaal)	Kia, Opel				
Amsterdam	Burg. Stramanweg 110	Mercedes-Benz, smart				
Amsterdam	Radarweg 8	Stern Trucks	Stern Schadeherstel	Stern Autoverhuur		
Amsterdam	Pieter Braaijweg 6					Stern Groep
Amsterdam	Kaapstadweg 36					Stern Logistiek
Anhem	Blankenweg 22			Stern Autoverhuur		
Assen	Balkengracht 2	Kia, Mitsubishi, Opel				
Bemmel	Nijverheidstraat 42		Stern Schadeherstel			
Breda	Belcrumweg 5-7			Stern Autoverhuur		
Den Bosch	Nelson Mandelalaan 3	Dacia, Renault		Stern Autoverhuur		
Den Bosch	Moeskampweg 18		Stern Schadeherstel			
Den Haag	Mercuriusweg 9	Ford		Stern Autoverhuur		
Den Heler	Ruyghweg 200			Stern Autoverhuur		
Dordrecht	Mijlweg 73	Ford		Stern Autoverhuur		
Eindhoven	Europalaan 2	Dacia, Renault		Stern Autoverhuur	Occasion Center	
Gorinchem	Newtonweg 20	Ford			Occasion Center	
Groningen	Rostockweg 12	Kia, Opel		Stern Autoverhuur		
Groningen	Wismarweg 34		Stern Schadeherstel			

Plaats	Adres	Automerik	Schadeherstel	Autoverhuur	Occasion Center	Overig
Haarlem	Leidsevaart 576 - 592	Volvo				
Harderwijk	Nobelstraat 4		Stern Schadeherstel			
Hillegom	Arnoudstraat 3	Volvo				
Hilversum	Zeverijnstraat 16				Occasion Center	Stern Exclusief
Hoofddorp	Smaragdlaan 5-15	Ford	Stern Schadeherstel	Stern Autoverhuur		
Houten	Waterveste 2	Nissan				
Houten	Ringveste 4	Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Jeep	Stern Schadeherstel			
Katwijk	Heerenweg 2	Volvo				
Leiderdorp	Rietschans 70	Volvo				
Lelystad	Schoepenweg 29		Stern Schadeherstel			
Lijnden	Sydneystraat 9	LEVC, Volvo			Occasion Center	
Naaldwijk	Warmoezenierstraat 21	Ford				
Nieuwegein	Ringwade 2	Mercedes-Benz, smart				
Nijkerk	Ambachtstraat 21	Mercedes-Benz Trucks, Fuso	Stern Schadeherstel			
Noordwijk	Keyserswey 1	Ford				
Oss	Kantsingel	Dacia, Renault				
Purmerend	Van IJsendijkstraat 411	Kia				
Purmerend	Ampèrestraat 59	Jaguar, Land Rover			Occasion Center	
Purmerend	Amperestraat 65					Stern Facilitair
Rotterdam	Koperstraat 15	Ford				
Rotterdam	Laagjes 4	Ford		Stern Autoverhuur		
Rotterdam	Abraham van Stolckweg			Stern Autoverhuur		
Rotterdam	Aristotelestraat 36		Stern Schadeherstel			
Schiedam	Jan Evertsenweg 6	Ford				
Tilburg	Kraaivenstraat 30	Dacia, Renault				
Utrecht	Eendrachtlaan 300	Mercedes-Benz Trucks		Stern Autoverhuur		
Valkenswaard	Dragonder 4	Dacia, Renault				
Veenendaal	Galileistraat 15	Mercedes-Benz, smart				
Veenendaal	Turbinestraat	Mercedes-Benz Trucks, Fuso				
Veghel	Mountbattenweg 6	Dacia, Renault				
Wateringen	De Lierseweg 13		Stern Schadeherstel			
Weesp	Nijverheidslaan 1	Volvo				

Plaats	Adres	Automerik	Schadeherstel	Autoverhuur	Occasion Center	Overig
Wormerveer	Hogeweg 8 (+ Oostindische kade)	Kia, Opel				
Wormerveer	Vrijheidsweg 2		Stern Schadeherstel			
Zaandam	Pieter Ghijsenlaan 7	Volvo			Occasion Center	
Zaandam	Provincialeweg 43			Stern Autoverhuur		
Zoetermeer	Zwaardslootseweg 3	Ford				
Zwaag	De Factorij 5	Kia				
Zwolle	Simon Stevinweg 20			Stern Autoverhuur		Stern Signing

Stern Schadeherstel in Amsterdam



Alfa Romeo, Fiat, Jeep en Subaru-dealer in Amersfoort



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

info@stern.nl

www.sterngroep.nl

Eindredactie, concept en realisatie

CF Report

Pagina 88 is tot stand gekomen met medewerking
van Vogelbescherming Nederland.

Fotografie: Gert Buter

