



ACCELL GROUP AT A GLANCE

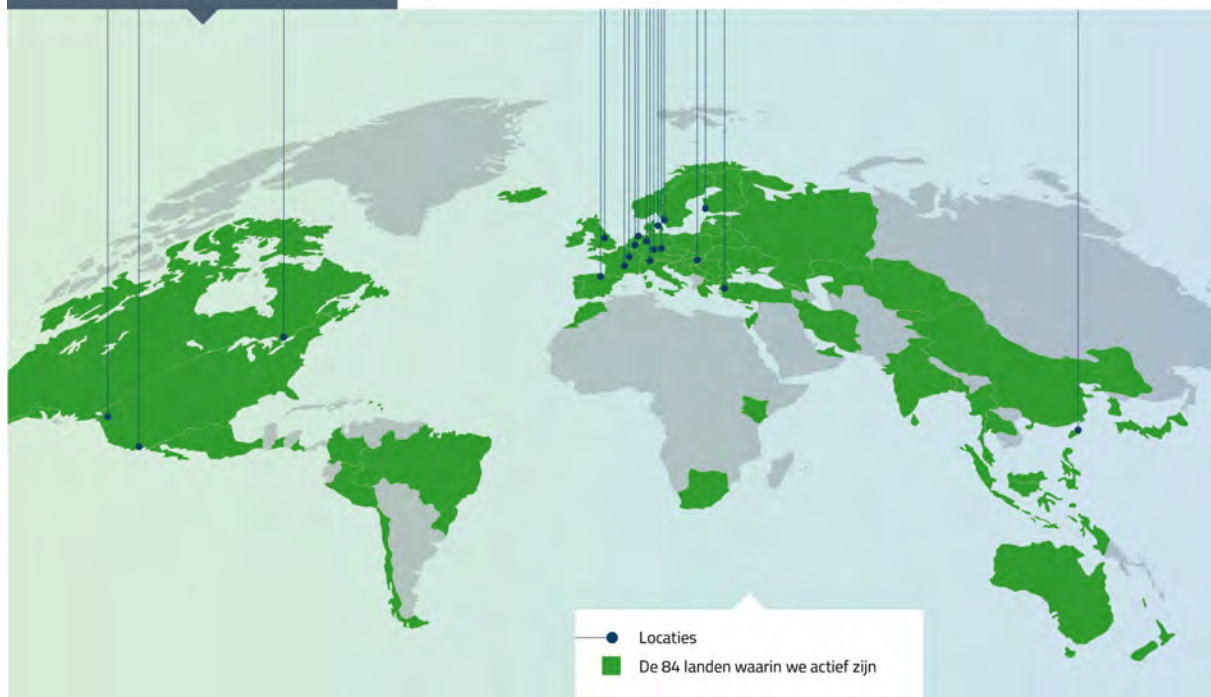


3.088
MEDEWERKERS

72%
28%



ACCELL GROUP WERELDWIJD



BERICHT VAN DE BESTUURSVOORZITTER

Geachte lezer,

Accell Group heeft een bewogen jaar achter de rug waarin de prestaties in de diverse landen sterk van elkaar verschilden. Uiteindelijk hebben we als groep een licht hogere omzet gerealiseerd van € 1.069 miljoen. Een lagere brutomarge en hogere (eenmalige) kosten leidden daarbij tot een forse daling van het bedrijfsresultaat naar € 38 miljoen.

De e-bike omzettrend was wederom positief. In 2017 hadden e-bikes een aandeel van 63% van de totale omzet in fietsen. De omzet in e-bikes is met 19% gestegen ten opzichte van 2016. Sterke groei zagen we in het voor ons belangrijke e-bike sportsegment waar goede resultaten werden behaald in met name Duitsland en Frankrijk met de merken Lapierre, Haibike en Winora. Ook onze activiteiten op het gebied van fietsonderdelen- en accessoires in Europa lieten een gezonde omzetgroei zien met een aanzienlijke resultaatsverbetering.



In Noord-Amerika vielen de resultaten van onze fietsactiviteiten tegen. Na het verlies van een belangrijke afnemer bleek in het vierde kwartaal een extra afboeking op overtollige fietsvoorraden noodzakelijk. Dit leidde tot verdere druk op de omzet en marge en tot een sterk verlieslatend resultaat voor de regio, waarbij in de loop van 2017 het management in Noord-Amerika is vervangen.

Ook in Nederland vielen de resultaten tegen. Dit kwam omdat onze positie bij de vakhandel duidelijk onder druk stond. Met de implementatie van de aangescherpte strategie, een nieuw margegebouw en de invoering van een selectief distributiestelsel zijn belangrijke stappen gezet om een level playing field te creëren voor alle dealers op basis waarvan de relatie en samenwerking met de vakhandel kan worden verbeterd. We zijn vastbesloten om in de Benelux op deze weg verder te gaan.

Met name door de negatieve ontwikkelingen in Noord-Amerika is het totaal aantal verkochte fietsen verder onder druk gekomen. Daarbij gaat het met name om fietsen die zijn gepositioneerd aan de onderkant van het middensegment. Tezamen met de incidentele last voor de reorganisatie en normalisatie van het werkkapitaal en de correctie voor wat betreft de verkeerde douaneclassificatie gedurende de afgelopen 5 jaar heeft dat tot een forse daling van het resultaat in 2017 geleid. Als we Noord-Amerika buiten beschouwing laten stijgt de groepsomzet met 4% naar € 968 miljoen en blijft het segmentresultaat stabiel.

Eind 2017 en begin 2018 is gewerkt aan een update en verdere aanscherping van onze strategie. Een belangrijke wijziging is dat we Accell Group nog meer consumentgericht gaan maken door te kiezen voor een focus op e-bikes en een directe relatie met de consument via experience centers, e-commerce platformen en mobile bike service. Om kanaalconflicten te voorkomen zullen we dit altijd via en met onze dealers vorm gaan geven.

Een tweede grote wijziging is om het ondernemingsbeleid centraler te gaan coördineren en leiden zonder de sterke lokale "passion for winning" en "roots" te verliezen. Complexiteitsreductie, rationalisatie, standaardisatie en innovatie gericht op o.a. smart technology en urban mobility spelen een sleutelrol in de verdere versterking van onze toekomstige concurrentiepositie.

In de diverse landen waar we actief zijn lijken de economische ontwikkelingen gunstig. Voor Accell Group zal 2018 vooral een transitiejaar worden. Het jaar zal in het teken staan van de uitrol van de nieuwe strategie en de nieuwe groepsstructuur. We verwachten daarbij de eerste resultaten van de voorgenomen complexiteitsreductie, rationalisatie en standaardisatie te kunnen laten zien. Daarnaast werken we hard aan de realisatie van omzetherstel in Nederland en de turnaround in Noord-Amerika. Voor 2018 wordt een stijging van de groepsomzet en een hoger onderliggend operationeel resultaat verwacht, onvoorziene omstandigheden voorbehouden.

Tenslotte wil ik onze medewerkers hartelijk danken voor hun betrokkenheid en voor haar of zijn grote inzet voor de onderneming in 2017. Ik vertrouw op de expertise en het enthousiasme van de medewerkers die ik sinds mijn aantreden in november heb mogen ontmoeten, om samen de groep klaar te stomen voor de volgende fase van ontwikkeling en groei.

Met vriendelijke groet,

TON ANBEEK

Voorzitter Raad van Bestuur Accell Group

INHOUDSOPGAVE

1 Overzicht	8
1.1 Profiel	9
1.2 Bedrijfsactiviteiten	10
1.3 2017 in beeld	14
1.4 Kerncijfers en kengetallen	18
1.5 Het aandeel	19
1.6 Raad van Bestuur	23
2 Kijk op de toekomst	25
2.1 De rol van de fiets en fietsgebruik	26
2.2 Visie en missie	28
2.3 Strategie	29
2.4 Competenties	33
2.5 Middellange termijn doelstellingen	35
Stakeholderinterview Beeline Bikes	37
3 Progressie en prestaties	40
3.1 Groeps- en segmentresultaten	41
3.2 Producten en marktwerking	44
3.3 Organisatie en medewerkers	52
3.4 Toeleveringsketen	64
3.5 Financiële slagkracht en kapitaalefficiëntie	68
3.6 Management agenda en vooruitzichten	69
Stakeholderinterview Wielerploeg Groupama-FDJ	71
4 Toezicht en risicobeheersing	74
4.1 Raad van Commissarissen	75
4.2 Bericht van de Raad van Commissarissen	77
4.3 Governance & compliance	85
4.4 Risicobeheersing	95
4.5 Bestuurdersverklaring	104
Stakeholderinterview Aanpak fietsendiefstal	105
5 Jaarrekening	108
5.1 Geconsolideerde balans	110
5.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening	112
5.3 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	113
5.4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht	114
5.5 Geconsolideerd overzicht van veranderingen in het eigen vermogen	115
5.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	116
5.7 Toelichtingen	132
5.8 Enkelvoudige balans	172
5.9 Enkelvoudige winst en verliesrekening	173
5.10 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	174
6 Overige informatie	182
6.1 Statutaire bepalingen inzake winstbestemming	183
6.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	184
6.3 Meerjarenoverzicht	192
6.4 Materialiteit en Sustainable Development Goals	193

6.5 Netwerken en stakeholderdialoog	198
6.6 Personeelsdata	203
6.7 Scope van verslaglegging	207
6.8 Rapporteringstandaarden en richtlijnen	208
6.9 Merken	213
6.10 Adresgegevens	220
6.11 Colofon	223
6.12 Verklarende woordenlijst	224



JAARVERSLAG 2017

1

OVERZICHT

1.1 PROFIEL

Accell Group is een internationale speler op het gebied van kwalitatief hoogwaardige fietsen, fietsonderdelen en -accessoires voor het midden- en hogere segment van de markt. We zijn als groep marktleider in Europa, één van de grotere spelers in Noord-Amerika en de #1 in e-bikes. We managen een portefeuille van sterke nationale en internationale (sport)merken, elk met een eigen onderscheidende positionering.



Bekende nationale merken zijn onder meer Batavus en Sparta in Nederland, Winora in Duitsland, Tunturi in Finland en Raleigh in Groot-Brittannië en Noord-Amerika. Voorbeelden van internationale sportmerken zijn Koga, Lapierre, Haibike en Ghost. Voor fietsonderdelen en -accessoires voeren we naast merken van derden ons eigen internationale private label merk XLC.

We hebben meer dan 3.000 medewerkers verspreid over 18 landen. In 2017 verkochten we 1,3 miljoen fietsen en realiseerden we een omzet van meer dan € 1 miljard. Het aandeel Accell Group is genoteerd aan Euronext Amsterdam en opgenomen in de Small Cap Index.

1.2 BEDRIJFSACTIVITEITEN

Ons productassortiment bestaat uit fietsen en fietsonderdelen en -accessoires. Deze productgroepen zijn zeer complementair, versterken als zodanig onze klantpropositie en lenen zich goed voor cross-selling.

Wie een fiets koopt, kan er accessoires bij nemen om de fiets te personaliseren. Denk daarbij onder andere aan kinderzitjes, fietssloten, fietsdragers, navigatiesystemen en fietscomputers. Het vaak intensieve gebruik van de fiets verhoogt de afzet van onderdelen die onderhevig zijn aan slijtage, zoals banden, verlichting, derailleurs en kettingen. Ook is er door de groeiende populariteit van de e-bike een toenemende vraag naar meer complexe onderdelen zoals accu's, laders en motoren.

Bij fietsen nemen we zowel ontwikkeling en design, inkoop en assemblage als distributie en verkoop voor onze rekening. Fietsonderdelen en -accessoires is primair een handelsactiviteit.

FIETSEN

MERKEN

Met de verschillende nationale fietsmerken die we voeren spelen we in op de verschillen die er tussen landen bestaan in populariteit, voorkeur en smaak. Ook zijn er per land duidelijke verschillen in prijs-, kwaliteit- en serviceperceptie. Voor onze internationale (high-end) sportmerken zijn voorkeur en smaak van consumenten universeler van aard.

COLLECTIES

Onze merken bieden collecties die zo goed mogelijk aansluiten bij de voorkeuren en wensen van de consument. Ze zijn onderscheidend op het gebied van design en innovatie, waardoor we consumenten telkens weer kunnen verrassen.

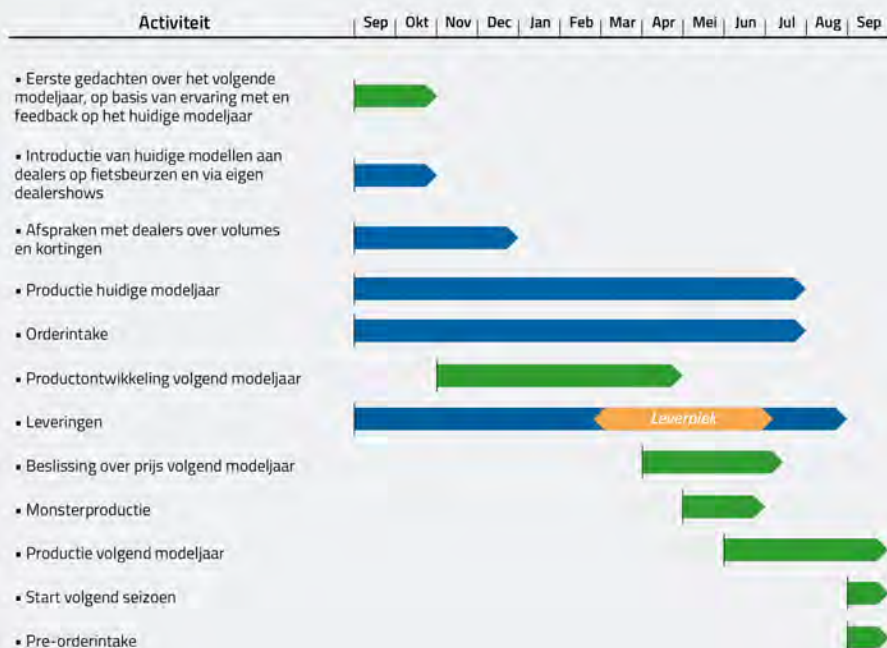


SEIZOENSPATROON

De fietsindustrie kent een vast seizoenspatroon dat desalniettemin per land kan verschillen. Het fietsseizoen in Europa en Noord-Amerika, waar we primair actief zijn, begint met de grote introductie van de nieuwe collecties in de maanden juli tot en met september en eerste uitlevering voor op de winkelvloer van september tot december/januari. De piek in de verkoop aan consumenten ligt in de maanden februari tot en met augustus, met verschillen per type fiets en afhankelijk van de weersomstandigheden.

SEIZOENS- PATROON FIETSEN

■ Huidig modeljaar
■ Volgend modeljaar



ONTWIKKELING EN DESIGN

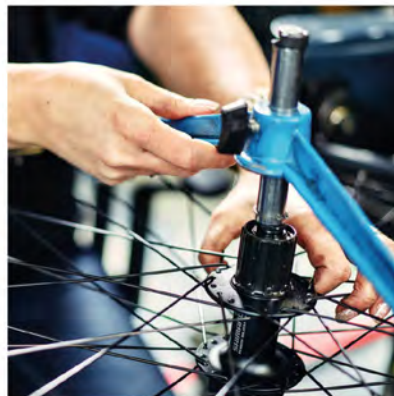
De fiets is een lifestyle product en we kunnen ons onderscheiden door vormgeving en innovatie. De fiets wordt ook meer een hightech product en in die zin steeds complexer. We werken continu aan nieuwe toepassingen op het gebied van performanceverbetering door het gebruik van lichtere en efficiëntere materialen. We werken aan integratie van componenten en accessoires in het frame en we werken aan vergroting van functionaliteit van de fiets door gebruik te maken van de mogelijkheden die Internet of Things biedt. Binnen de groep lopen diverse innovatie- en ontwikkelprogramma's, zowel voor de fiets als product als voor fietsgebruik. We bouwen daarbij op de inzichten die we krijgen van consumenten en betrekken hen waar mogelijk in het ontwikkelproces bij het testen van prototypes.

INKOOP EN PRODUCTIE

Voor de materiaalinkoop maken we gebruik van professionele en kwalitatief hoogwaardige leveranciers in Europa en Azië. De productie bestaat uit het assembleren en lakken van de fietsen. Circa 65% van de fietsen wordt op deze wijze door onszelf geproduceerd. We beschikken daarvoor over enkele grote productiehubs die zijn aangevuld met lokale productiefaciliteiten. De overige 35% van de fietsen wordt als kant-en-klaar product ingekocht. Dit zijn alle fietsen voor de Noord-Amerikaanse markt (in Noord-Amerika bestaat geen fietsproductie) en met name kinderfietsen en instapmodellen voor de Europese markt.

DISTRIBUTIE EN VERKOOP

Consumenten moeten onze collecties kunnen vinden op plaatsen waar ze die verwachten en kunnen aanschaffen op de manier waarop ze die persoonlijk het prettigst en makkelijkst vinden. We werken daarvoor aan een omnichannel-model, waarvan de vakhandel een essentieel onderdeel is. Het gaat ons er niet om of de consument nu via een webshop of in de fysieke winkel koopt. Het gaat erom dat we hem of haar samen zo goed mogelijk bedienen en zorgdragen voor een eerlijke, gelijkwaardige prijsstelling over alle kanalen heen.



FIETSONDERDELEN EN -ACCESSOIRES

MERKEN

De merkbeleving onder consumenten is bij fietsonderdelen en –accessoires minder groot dan bij fietsen, met uitzondering van onderdelen in het topsegment. We zetten sterk in op ons eigen internationale private label merk XLC, aangevuld met (top)merken van derden.

COLLECTIES

Ons assortiment telt in de 'long tail' circa 85.000 verschillende producten die alle belangrijke prijspunten dekken.

SEIZOENSPATROON

De verkoop van fietsonderdelen en –accessoires kent een relatief vlakker patroon dan fietsen. Het seizoen loopt grofweg van februari tot en met november, waarbij er ook hier duidelijke verschillen per land en afzetmarkt zijn.

ONTWIKKELING EN DESIGN

Productinnovatie voor ons eigen merk XLC gebeurt op dit moment nog in beperkte mate. Wel zorgen we dat fietsonderdelen en –accessoires blijven aansluiten bij de product- en designinnovaties van onze fietsmerken. Daarnaast krijgen bepaalde accessoires een eigen onderscheidend ontwerp en design, zoals helmen, kleding, fietsdragers, kinderaanhangers en tassen.

INKOOP

Producten van ons eigen merk XLC worden in eigen huis geselecteerd en deels ook ontworpen. We werken daarbij veelal samen met de leveranciers waarvan we ook andere fietsonderdelen en –accessoires inkopen voor fietsassemblage of losse verkoop. Hiermee borgen we de hoge kwaliteitseisen die we stellen aan alle XLC producten.

DISTRIBUTIE EN VERKOOP

We richten ons primair op de Europese markt. Daarvoor hebben we verkooporganisaties en geavanceerde distributiecentra in 11 landen voor een dekkend netwerk in Noord-, West- en Zuid-Europa. Dit stelt ons in staat om klanten snel te kunnen belevaren, wat een belangrijke onderscheidende factor is in deze markt. De consumentenverkoop loopt via de fiets- en sportvakhandel en in toenemende mate via webshops. We schuiven met fietsonderdelen en -accessoires dus net als bij fietsen steeds meer op richting omnichannel.



1.3 2017 IN BEELD



1



2



3

1.

In maart introduceert Accell Group een nieuwe strategie waarin de consument nadrukkelijk centraal staat. Distributie verloopt daarbij via een omnichannel-model, in samenwerking met de vakhandel. Met het aantreden van Ton Anbeek als nieuwe CEO wordt hier verder invulling aan gegeven en wordt de strategie aangescherpt en doorvertaald in een concrete strategische roadmap voor 2018 – 2022.

2.

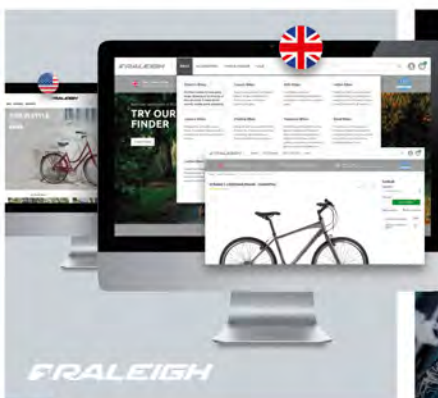
Ton Anbeek is in november begonnen als CEO en voorzitter van de Raad van Bestuur van Accell Group. Hij is de opvolger van René Takens, die achttien jaar leiding heeft gegeven aan het bedrijf.

3.

13 internationale innovatie- en design awards hebben we door het jaar heen mogen ontvangen voor onze fietsmodellen, waaronder een Red Dot Award voor de Koga E-Xite N8.



4



5



6

4.

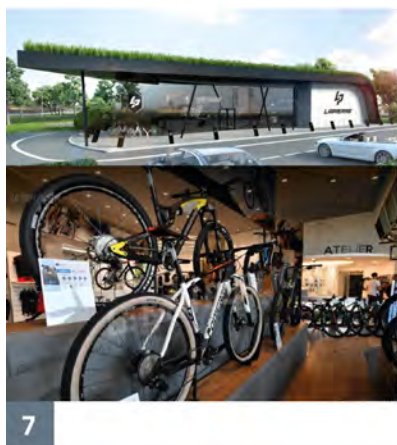
Met het wegvallen van het multi-sportkanaal is de Noord-Amerikaanse organisatie verder aangepast en afgeslankt. De ombouw naar een volledig omnichannel-model, dat met vaste en mobiele bikeshops (Beeline) goed aansluit op de wensen en behoeften van de Amerikaanse consument, is verder aangescherpt en extra kracht bijgezet.

5.

Na Noord-Amerika is in Groot-Brittannië de eerste Raleigh webshop geopend, waarbij we de samenwerking met de vakhandel vormgeven op basis van 'click & collect'.

6.

Onze merkfietsen bevatten steeds meer onderdelen van XLC, ons eigen private label merk voor fietsonderdelen en -accessoires. Een groeiend aantal dealers en webshops biedt consumenten met XLC een kwalitatief hoogwaardig en concurrerend alternatief.



7.

In Dijon (Frankrijk) is in juni het Lapierre Experience Center geopend, ons tweede Experience Center na De Fietser in Ede. Fietsliefhebbers kunnen hier kennismaken met het merk en de collectie racefietsen, (e-)MTB's en e-bikes van Lapierre uitproberen, testen en kopen.

8.

Met de introductie van de Sparta M8i en de Haibike eConnect bevatten onze collecties in 2017 de eerste connected fietsmodellen.

9.

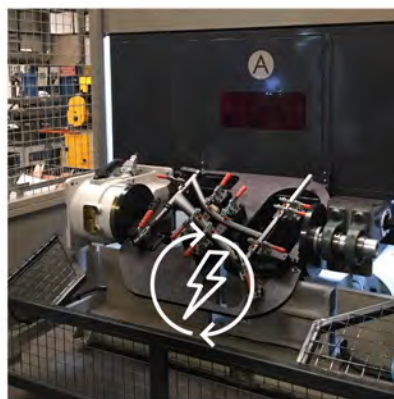
Ter gelegenheid van de 35e verjaardag van de Team Aero Pro Burner heeft Raleigh een replica van de geliefde BMX-fiets uitgebracht. De gelimiteerde oplage van 350 stuks was online binnen een uur uitverkocht.



10



11



12

10.

De vraag naar e-MTB's blijft groeien en breidt zich uit naar nieuwe markten. Haibike, de onbetwiste marktleider in dit segment, profiteerde in 2017 sterk van deze ontwikkeling.

11.

In 2017 zijn meer dan 1.000 Buffalo fietsen gedoneerd aan World Bike Relief, waardoor kinderen in o.a. Zambia met de fiets naar school kunnen. In totaal hebben wij vorig jaar meer dan één miljoen euro beschikbaar gesteld aan initiatieven die bijdragen aan de verduurzaming van mobiliteit, het bevorderen van gezondheid en veiligheid en het wereldwijd promoten van fietsgebruik.

12.

Als onderdeel van ons duurzaamheidsbeleid zijn energieaudits uitgevoerd bij vier van onze grotere productiehubs en distributiecentra. De uitkomsten zijn gebruikt om kansrijke verbeteringen te identificeren en ons energiegebruik verder te reduceren.



13



14



15

13.

In 2017 is het supply chain team volledig operationeel geworden. Daarbij is begonnen het supply chain netwerk te optimaliseren teneinde leverbetrouwbaarheid te verhogen en voorraden te verlagen. De voorraad is gedaald terwijl de waarde van fietsen is toegenomen.

14.

Bij onze productiefaciliteit in Turkije hebben wij een nieuwe waterzuiveringsinstallatie in gebruik genomen. Zo wordt het water dat we gebruiken in het lakproces weer schoon aan het milieu teruggegeven.

15.

De Sparta R5TE is tijdens de Fiets Awards verkozen tot e-bike van het jaar. De R5TE sleepte eerder ook al een award in de wacht voor goed industrieel ontwerp.

1.4 KERNCIJFERS EN KENGETALLEN

(in euro, tenzij anders vermeld)

2017 2016 2015 2014

Resultaten (in miljoenen euro)				
Netto-omzet	1.068,5	1.048,2	986,4	882,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	38,0	60,4	58,5	44,1
Nettowinst	10,5	32,3	32,3	26,5
Vrije kasstroom ¹	-4,9	61,3	-31,2	38,3

Balansgegevens (in miljoenen euro)				
Groepsvermogen	299,3	319,4	305,9	281,1
Netto schuld	161,0	147,3	200,0	152,3
Balanstotaal ⁵	705,3	703,4	731,7	631,8
Werkzaam vermogen (capital employed) ²	486,2	494,1	532,3	461,2
Investerings materiële vaste activa	8,8	11,6	10,8	10,6

Verhoudingsgetallen (in %)				
ROCE	7,8	12,2	11,0	9,6
ROE	3,5	10,1	10,6	9,4
Bedrijfsresultaat/omzet	3,6	5,8	5,9	5,0
Nettowinst/omzet	1,0	3,1	3,3	3,0

Gegevens per aandeel ³				
Aantal uitstaande aandelen ultimo	26.255.179	25.834.236	25.270.327	24.864.956
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	26.101.222	25.623.405	25.116.249	24.685.681
Nettowinst	0,40	1,24	1,24	1,02
Vrije kasstroom ¹	-0,19	2,35	-1,19	1,47
Groepsvermogen	11,47	12,27	11,75	10,81
Dividend ⁴	0,50	0,71	0,69	0,58

Gemiddeld aantal medewerkers (FTE's)	3.088	3.124	3.371	2.796
--------------------------------------	-------	-------	-------	-------

1) De vrije kasstroom is gedefinieerd als het saldo van de netto-kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten.

2) Werkzaam vermogen is balanstotaal minus liquide middelen en kortlopende, niet-rentedragende verplichtingen (inclusief het kortlopende deel van de voorzieningen).

3) De gegevens per aandeel zijn berekend op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen. Voor de jaren 2014-2016 zijn de gegevens per aandeel gecorrigeerd voor de verwatering door uitgifte van stockdividend ten laste van de agioreserve conform International Financial Reporting Standards (IAS33). De in het verslagjaar gehanteerde correctiefactor voor 2016 en voorgaande jaren is 0,98476.

4) Het dividend per aandeel over boekjaar 2017 betreft het voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

5) Balanstotaal 2016 is bepaald na saldering van de bedragen in de 'notional cash pooling arrangements'.

1.5 HET AANDEEL

BEURSNOTERING

Beurs	Symbool	ISIN	Nominale waarde
Euronext Amsterdam	Accel	NL0009767532	€ 0,01 per aandeel

Het aandeel Accell Group wordt sinds 1998 verhandeld op de officiële markt van Euronext Amsterdam en is opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index (AScX). De beursnotering draagt bij aan een disciplinerende en transparante bedrijfsvoering en geeft een additionele toegang tot extern kapitaal voor de financiering van groei en daarmee aan de realisatie van onze ambitie.

Elk gewoon aandeel geeft recht op één stem. Om de continuïteit van (het beleid van) Accell Group en haar belanghebbenden te beschermen heeft de Stichting Preferente Aandelen Accell Group de optie tot het nemen van een zodanig aantal cumulatief preferente aandelen B dat de Stichting na het nemen daarvan, houdster is van de helft minus één aandeel van het geplaatste (vergrote) kapitaal. Voor meer details wordt verwezen naar hoofdstuk 4 Toezicht en risicobeheersing.

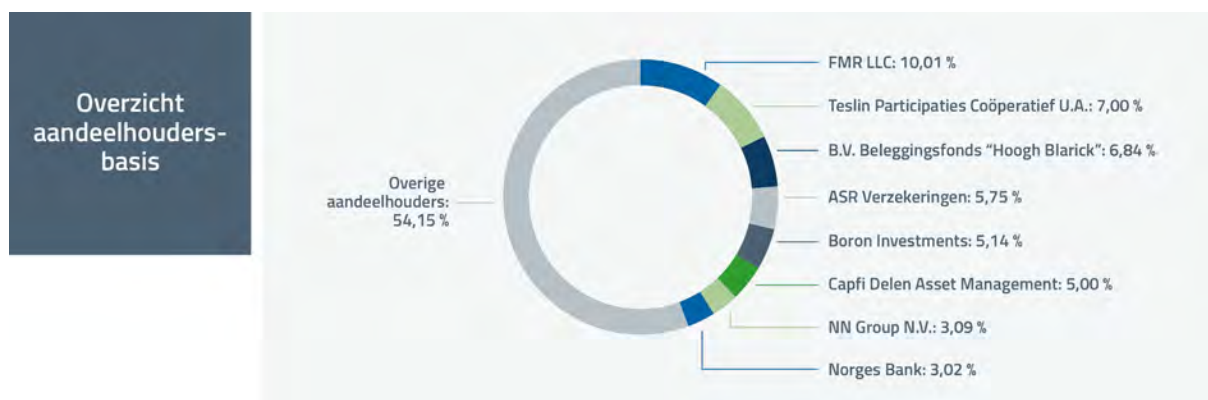
KOERSONTWIKKELING EN VERHANDELBAARHEID

KOERS-
ONTWIKKELING
EN VERHANDEL-
BAARHEID

	2017	2016	2015	2014	2013
Hoogste koers (€)	32,20	23,67	21,11	15,00	15,03
Laagste koers (€)	20,41	16,80	12,97	11,70	11,67
Slotkoers (€)	23,43	21,91	21,07	13,60	13,40
Aantal uitstaande aandelen ultimo (mln)	26,3	25,8	25,3	24,9	24,4
Marktkapitalisatie (€ mln)	615,2	566,0	532,4	338,2	327,0
Gemiddeld aantal verhandelde aandelen per dag	46.616	27.783	23.807	16.014	19.564
Gemiddelde aandelenomzet per dag (€)	1.268.140	569.833	422.664	218.051	267.766

In 2017 is de aandelenkoers gestegen met 6,9%. Over de afgelopen 5 jaar was dit 74,9%. De verhandelbaarheid is eveneens toegenomen. De aandelenomzet steeg met 122,5% en over de afgelopen 5 jaar met 373,6%. De marktkapitalisatie is bijna verdubbeld in de afgelopen 5 jaar en bedraagt € 615,2 miljoen per ultimo 2017.

OVERZICHT AANDEELHOUDERSBASIS



Noot: Bovenstaande percentages geven reële kapitaalbelangen weer en zijn ontleend aan meldingen van substantiële deelnemingen aan de Autoriteit Financiële Markten (AFM) op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft). Zodra een deelneming 3% of meer van het geplaatste kapitaal bedraagt, moet de houder dit melden. Vervolgens moet men opnieuw melden zodra de substantiële deelneming een drempelwaarde bereikt, overschrijdt of onderschrijdt. Dit kan het geval zijn als hij de beschikking krijgt, of verliest, over aandelen of door een toename of afname van het geplaatste kapitaal van de uitgevende onderneming. De drempelwaarden zijn: 3%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 40%, 50%, 60%, 75% en 95%.

DIVIDEND

DIVIDEND

	2017	2016	2015	2014	2013
Vrije kasstroom (€)	-0,19	2,35	-1,19	1,47	-1,19
Nettowinst (€)	0,40	1,24	1,24	1,02	0,73
Dividend (€)	0,50	0,71	0,69	0,58	0,51
Uitkeringspercentage (%)	124,0	57,1	56,0	56,8	70,0
Dividendrendement (%)	2,1	3,2	3,3	4,3	3,8

Noot: De data per aandeel zijn berekend op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen. Voor de jaren 2013-2016 zijn de gegevens per aandeel gecorrigeerd voor de verwatering door uitgifte van stockdividend ten laste van de agioreserve conform International Financial Reporting Standards (IAS33). De in het verslagjaar gehanteerde correctiefactor voor 2016 en voorgaande jaren is 0,98476.

Het dividendbeleid is gericht op uitbetaling van een stabiel dividend van tenminste 40% van de nettowinst. Historisch gezien ligt het uitkeringspercentage van dividend rond het niveau van 50%. Over 2017 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 0,50 per aandeel (2016: € 0,72) naar keuze te ontvangen in contanten of in aandelen. Het dividendvoorstel is gebaseerd op de nettowinst exclusief incidentele lasten in 2017. In de afgelopen 5 jaar (periode 2013 t/m 2017) is een gecombineerd cash- en stockdividend uitgekeerd aan de aandeelhouders met een waarde van € 78,6 miljoen.

Door middel van een keuzedividend kan een hogere pay-out ratio worden gehanteerd met behoud van een sterke balans voor uitrol van de strategie en eventuele acquisities. Dit past uitstekend bij onze groeistrategie. Door het keuzedividend wordt, naast een hoog dividendrendement voor de aandeelhouders, een betere solvabiliteit bewerkstelligd. Ons dividendrendement en de vorm van dividend zijn concurrerend met andere beursgenoteerde ondernemingen. In de afgelopen 4 jaar (periode 2013 t/m 2016) heeft gemiddeld 51% van onze aandeelhouders gekozen voor stockdividend.

INVESTOR RELATIONS

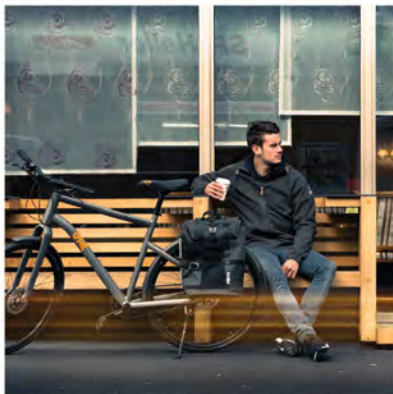
We streven ernaar aandeelhouders, potentiële aandeelhouders, analisten en andere financieel belanghebbenden zo accuraat, zorgvuldig en tijdig mogelijk van relevante strategische, financiële en andersoortige materiële informatie te voorzien om het inzicht in onze onderneming, de actuele ontwikkelingen en de markt waarin we actief zijn, te verbeteren.

Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar en loopt van januari tot en met december. Op jaar- en halfjaarbasis publiceren we de volledige financiële resultaten. Sinds 2017 publiceren we alleen nog tussentijdse trading updates over de financiële en operationele gang van zaken wanneer daar aanleiding toe is. Dergelijke publicaties, maar ook overige (niet-financiële) aankondigingen, benoemingen en toelichtingen worden altijd gedaan met inachtneming van de geldende regels en richtlijnen van Euronext Amsterdam en de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de Nederlandse toezichthouder op de financiële markten.

Voor de presentatie en toelichting van de jaar- en halfjaarcijfers organiseren we bijeenkomsten en conference calls met (institutionele) beleggers, analisten en media. Voorafgaand aan publicaties van jaar- en halfjaarcijfers hanteren we gesloten periodes van 30 dagen. Tijdens deze periodes houden we geen bijeenkomsten en voeren we geen gesprekken met (potentiële) aandeelhouders, analisten en andere financieel belanghebbenden.

Gedurende het jaar en buiten de gesloten periodes voeren leden van de Raad van Bestuur op regelmatige basis één-op-één gesprekken met (groot)aandeelhouders en geïnteresseerde institutionele beleggers. Het valt op dat onder buitenlandse beleggers de bekendheid van en belangstelling voor Accell Group toeneemt. Datzelfde geldt voor de belangstelling van beleggers die interesse hebben in duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waar Accell Group met haar producten en beleid ook op inzet.

Meer over het beleid ten aanzien van bilaterale contacten met beleggers is te vinden op de [website van Accell Group](#).



AGENDA 2018

Voor 2018 zijn de volgende publicatiedata en overige relevante data geagendeerd:

28 maart 2018 Registratiedatum Algemene Vergadering van Aandeelhouders	17 april 2018 Laatste dag aanmelding AVA voor aandeelhouders	18 april 2018 Laatste dag aanmelding AVA voor intermediairs	25 april 2018 14:30 uur Algemene Vergadering van Aandeelhouders	27 april 2018 Ex-dividend notering	30 april 2018 Registratiedatum dividend- gerechtigden	2 t/m 15 mei 2018 13.00 uur Keuzeperiode cash- of stockdividend
16 mei 2018 Vaststelling ruilverhouding stockdividend	18 mei 2018 Betaalbaarstelling cashdividend en uitgifte stockdividend	20 juni t/m 20 juli 2018 Gesloten periode	20 juli 2018 Publicatie halfjaarcijfers 2018			

1.6 RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur bestaat uit de volgende leden:



Van links naar rechts: ir. Jeroen (J.M.) Snijders Blok, drs. Hielke (H.H.) Sybesma RC, drs. Ton (A.H.) Anbeek en drs. Jeroen (J.J.) Both

DRS. TON (A.H.) ANBEEK (1962)

Voorzitter Raad van Bestuur (CEO)

De heer Anbeek is eind 2017 begonnen als de nieuwe Chief Executive Officer van Accell Group. De heer Anbeek studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht. Hij startte zijn loopbaan in 1987 bij Unilever waar hij tot 2006 diverse functies in marketing en verkoop heeft vervuld bij diverse werkmaatschappijen in Nederland en in het buitenland. Hij was onder meer Global Marketing Director voor alle Unilever wasverzachtermerken en Algemeen Directeur Unilever Maghreb S.A. (Libië, Tunesië, Algerije, Marokko en Mauritanië). Begin 2007 trad hij in dienst bij Koninklijke Auping B.V. als Algemeen Directeur. Van 2010 t/m oktober 2017 was de heer Anbeek Directievoorzitter (CEO) van Beter Bed Holding N.V. De heer Anbeek heeft ruime ervaring op het gebied van marketing, sales, retail en omnichannel e-commerce.

DRS. HIELKE (H.H.) SYBESMA RC (1967)

Lid Raad van Bestuur (CFO)

De heer Sybesma is in 2001 benoemd als Chief Financial Officer van Accell Group. Hij is sinds 1995 werkzaam bij Accell Group waar hij diverse financiële en managementfuncties bij dochterondernemingen heeft bekleed. Na de afronding van zijn studie Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen begon hij zijn loopbaan als financieel consultant bij PriceWaterhouseCoopers, waar hij vijf jaar werkzaam was. De heer Sybesma is Register Controller.

IR. JEROEN (J.M.) SNIJDERS BLOK (1959)

Lid Raad van Bestuur (COO)

De heer Sniijders Blok is sinds 2004 Chief Operating Officer van Accell Group. Hij studeerde Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Twente en trad in 1992 in dienst bij Accell Group. Hij startte zijn werkzaamheden bij de afdeling automatisering. In de jaren daarna was hij logistiek manager bij Batavus en Hercules en werd hij vervolgens benoemd tot bedrijfsleider van Batavus. In 1999 werd hij na de overname van Sparta benoemd tot algemeen directeur van deze dochteronderneming.

DRS. JEROEN (J.J.) BOTH (1964)

Lid Raad van Bestuur (CSCO)

De heer Both is in 2015 bij Accell Group begonnen als Chief Supply Chain Officer. Na zijn studie Economie in Groningen startte hij zijn loopbaan in 1989 bij British American Tobacco. De heer Both heeft verschillende functies bekleed in supply chain, procurement en productie. Hij heeft uitgebreide internationale ervaring opgebouwd in West-Europa, Oost-Europa en Azië, alwaar hij als directeur supply chain leiding gaf aan de invoering en management van de centrale supply chain organisaties in Moskou en Singapore.



JAARVERSLAG 2017

2

KIJK OP DE TOEKOMST

2.1 DE ROL VAN DE FIETS EN FIETSGEBRUIK

De wereld van mobiliteit, sport en recreatie zal de komende jaren sterk veranderen. De fiets en het fietsgebruik zullen hierin een meer prominente rol gaan vervullen.

OVERZICHT VAN BELANGRIJKE TRENDS EN MARKTONTWIKKELINGEN



Van sport tot ontspanning en van werk tot gewoon voor de fun; alles wijst erop dat er in de toekomst meer wordt gefietst. Consumenten zullen bewuster kiezen voor de fiets als verantwoord alternatief vervoermiddel en ook bewuster kiezen tussen bezit en gebruik.

De fiets wordt net als de auto steeds meer een hightech product met toenemende functionaliteit, maar ook met behoud van zijn typische charme door miniaturisatie en integratie van technologie in het frame.

Traditionele fietsen zullen vaker plaatsmaken voor e-bikes, e-performance bikes en connected fietsen die voor steeds meer nieuwe en verrassende doeleinden kunnen worden gebruikt. Design en innovatie zijn onderscheidende factoren en worden nog belangrijker door de groeiende populariteit van de fiets als lifestyle product.

Op basis van zijn duurzame en vriendelijke imago evolueert de fiets door. Overheden over de hele wereld staan mede daarom positief tegenover het gebruik van de fiets en de nieuwe mogelijkheden die fietsen bieden als oplossing voor de sociale vraagstukken waarmee ze hebben te kampen. Nieuw beleid en passende regelgeving zullen daarbij het gebruik ervan in goede banen gaan leiden.

Maar ook in fietsindustrie draait het nu vooral om wat de consument wil. Merken moeten aansprekend, onderscheidend en relevant zijn. Tegelijkertijd zijn goede (online) vindbaarheid, oriëntatie en aankoopgemak voor consumenten minstens zo belangrijk.

De markt is in transitie. Partijen in de fietsindustrie zullen traditionele denkpatronen moeten loslaten en de verandering moeten omarmen. Wij hebben onze nieuwe ambitie hier volledig op toegespitst.



WINORA YAKUN

AWARD: IF DESIGN AWARD 2017

Dankzij de brede banden en de krachtige Yamaha PW-X aandrijving, is de Winora Yakun niet alleen geschikt voor de stad maar ook om mee off-road te gaan. Het speciale frame-ontwerp breekt ook met een design-conventie: de zitbuis contrasteert in kleur met de achtersvork en geeft de Yakun een compacte uitstraling. Een geïntegreerde drager, een tassenconcept en de voorbereiding voor een fietskar-koppeling verruimen de mogelijkheden voor excursies, dankzij de nieuwe Lupine e-bike-koplampen zelfs 's nachts.

2.2 VISIE EN MISSIE

Onze visie is om op een consumentgerichte en sociaal verantwoorde wijze marktleider te worden in het midden en hogere segment van de e-bike markt.

Het begint allemaal bij een ultieme focus op klanttevredenheid. Klanten mogen verwachten dat we ze iets extra's bieden, dat we klachten snel oplossen, loyaliteit belonen en ze blijven verrassen. In alle fasen van de customer journey sluiten we aan bij wat de consument wil, waarbij in vrijwel elke customer journey een sleutelrol voor de dealer is weggelegd. Niets inspireert en motiveert ons meer dan tevreden consumenten en dealers, waarbij alles samenkomt in onze nieuwe missie: 'great bikes win great likes'.

Het draait er dus om dat we relevant zijn en relevant blijven voor de consument. Op die manier creëren we een stevig fundament voor structurele groei en lange termijn waardecreatie. Tegelijkertijd kunnen we zo beter invulling geven aan onze voortrekkersrol bij maatschappelijke vraagstukken, zoals de kwaliteitsverbetering van de (stedelijke) leefomgeving, het bevorderen van de verkeersveiligheid en het stimuleren van een gezondere levensstijl.

2.3 STRATEGIE

De nieuwe strategie zoals begin 2017 geïntroduceerd is met het aantreden van Ton Anbeek als nieuwe CEO verder aangescherpt en doorvertaald in een concrete roadmap voor de komende 5 jaar.

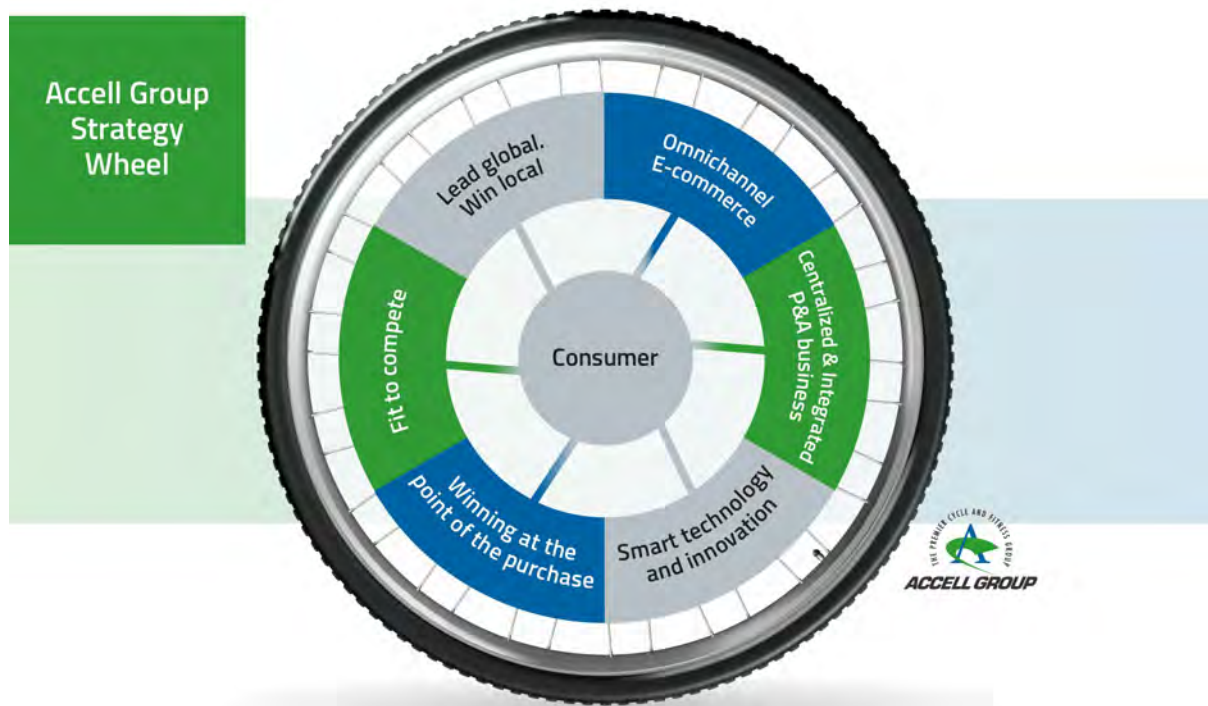
De operationele aansturing van de groep wordt aangepast. Supply chain en het productieplatform worden losgekoppeld van de merken en zullen slimmer worden ingericht, waarbij we meer gaan inzetten op onshoring. Op groepsniveau zullen functionele competenties worden ontwikkeld die de lokale organisatie ondersteunen en ontlasten. Zo creëren we een eenduidige manier van werken binnen de groep en meer focus en ruimte voor marktbewerking en perfectionering van planexecutie binnen de landen zelf.

De complexiteit binnen de groep is te groot en zal drastisch worden gereduceerd. Met een nieuwe matrixorganisatie zullen we op alle aspecten van onze bedrijfsvoering heldere keuzes gaan maken. Zaken die te veel moeite kosten, te weinig potentie bieden en gewoonweg te weinig opleveren gaan we niet meer doen. We gaan scherper sturen op de dingen die op lange termijn echt waarde creëren.

Fietsen en fietsonderdelen en -accessoires horen bij elkaar en worden dan ook geïntegreerd met de creatie van shared service centers op groepsniveau. Door slimme koppeling van data gaan we elke consument bedienen met een logisch en gericht aanbod van fietsproducten- en productcombinaties dat goed aansluit bij zijn of haar wensen.

Dit betekent ook dat we onze verkopen omnichannel gaan vormgeven. De keuzes die we daarbij maken zullen per regio en land verschillen. Dat is nodig want we hebben in onze branche niet alleen te maken met duidelijke verschillen tussen de markten in Europa en Noord-Amerika, maar ook met verschillen tussen de diverse landen waar we actief zijn. Bij de inrichting van omnichannel houden we bijvoorbeeld rekening met zaken als fietsbeleving en de wijze van fietsgebruik, de rol van de e-bike en de omvang en kracht van het dealernetwerk in een bepaald land. We willen in elk land zo goed mogelijk aansluiten bij de behoefte van de klant. De enige constante is dat we daarbij altijd via en met de dealers naar de consument gaan, welke e-commerce platformen en andere middelen we ook inzetten.

Deze speerpunten en meer komen terug in het aangescherpte Strategy Wheel met zes nieuwe spaken, onze strategische pijlers, die volledig met elkaar samenhangen en zich daardoor extra versterken. Voor de invulling hiervan zullen we waar relevant ook gebruik maken van gerichte acquisities.



TOELICHTING PER STRATEGISCHE PIJLER

‘LEAD GLOBAL. WIN LOCAL’

Marketing, e-commerce, innovatie, IT en supply chain zullen centraal worden aangestuurd. De landen richten zich op een perfecte executie van (lokale) plannen en strategie.

‘WINNING AT POINT OF PURCHASE’

Focus op de juiste lokale merkportfolio met verantwoordelijkheid per land/regio, met passende innovaties en ondersteund door e-commerce platformen en experience centers zal de landen in staat stellen nog betere prestaties te realiseren.

‘OMNICHANNEL E-COMMERCE’

De juiste combinatie van e-commerce platformen, experience centers en dealernetwerken zal de klant ongeacht de keuze van kanaal en contactvorm de beste, consistente ervaring geven.

‘SMART TECHNOLOGY AND INNOVATION’

Een goed gevulde innovatietrechter is een grote drijver achter groei. Onze innovaties zijn consumentgedreven en richten zich onder andere op nieuwe e-bike technologie, slimme Internet of Things toepassingen en urban mobility.

‘CENTRALIZED & INTEGRATED P&A BUSINESS’

Fietsonderdelen en -accessoires zijn vanuit de consument gezien onlosmakelijk verbonden met fietsen. Door centralisatie van en integratie met de (centrale en lokale) fietsenbusiness kan de klantpropositie worden versterkt en meer synergie en groei worden gerealiseerd.

'FIT TO COMPETE'

Om ons concurrentievermogen snel verder te verbeteren gaan we de complexiteit reduceren, standard product platformen introduceren, onze IT-infrastructuur vernieuwen en focussen op tijdige beschikbaarheid van de juiste voorraad en snelheid van leveren.

De voordelen van een meer centrale aansturing en een minder complexe en meer data-gedreven organisatie zijn legio. Het lokale ondernemerschap binnen de groep wordt zo beter ondersteund waardoor de commerciële slagkracht meer tot zijn recht komt en tegelijkertijd de schaalgrootte en synergie-potentie beter wordt benut. We hebben meer grip op belangrijke speerpunten zoals de vormgeving van omnichannel, reductie van levertijden, vermindering van kapitaalbeslag en de realisatie van structurele kostenbesparingen die als geheel onze concurrentiepositie versterken.

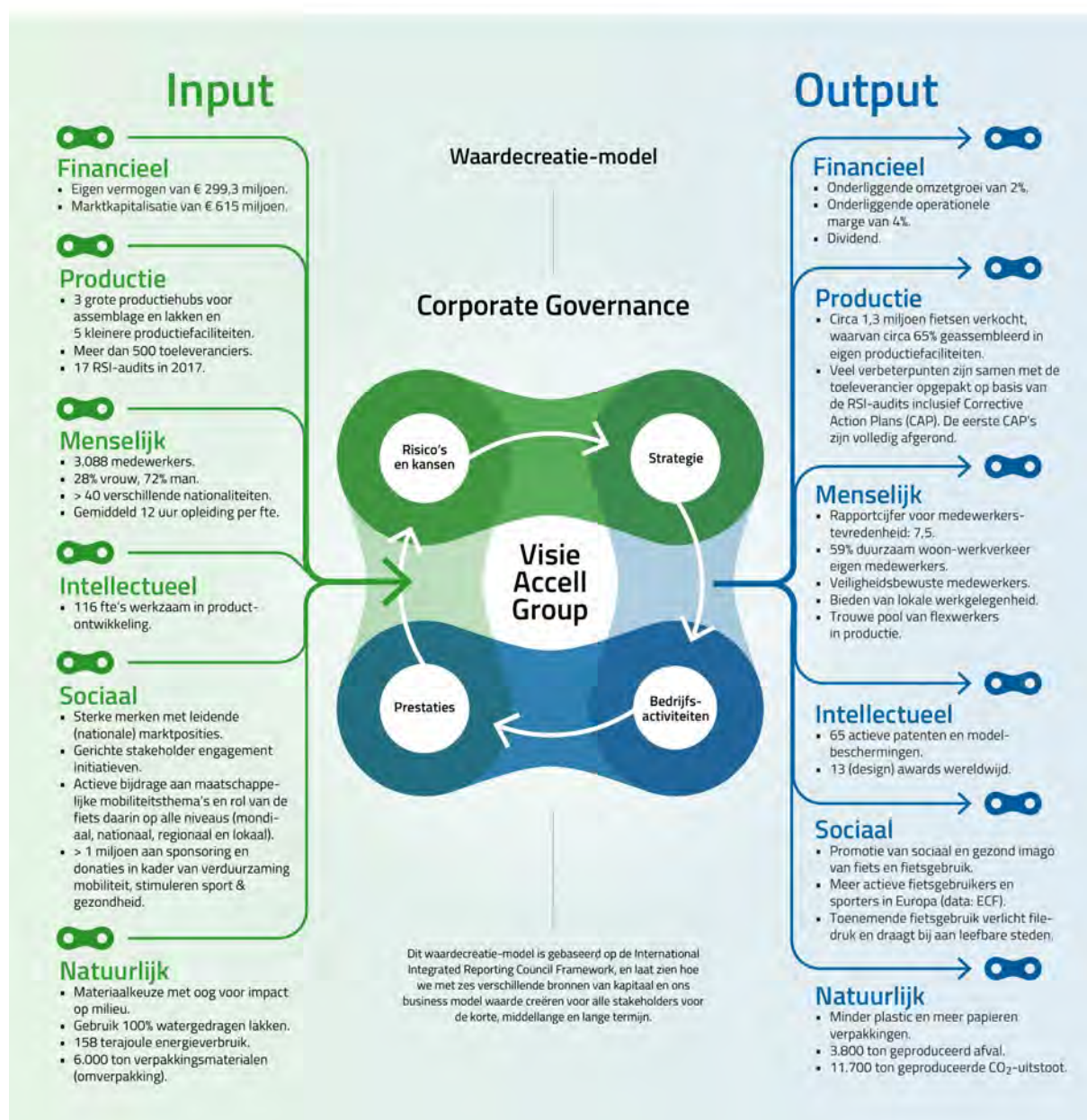
Daarnaast maken we het onszelf een stuk makkelijker en hoeven we het wiel maar een keer uit te vinden. Best practices en learnings kunnen eenvoudiger door de groep heen worden uitgerold en toegepast. We worden wendbaarder, waardoor we sneller kunnen inspelen op veranderingen in de marktvraag en aankoopvoorkeuren van consumenten. Ook kunnen we zo op een effectieve manier invulling geven aan de duurzame inrichting van onze bedrijfsvoering.

OVERZICHT SPEERPUNTEN VERANTWOORD Ondernemen



Door verantwoord ondernemen integraal op te nemen in onze visie en strategie borgen we dat bij alle belangrijke zakelijke beslissingen die we maken zowel commerciële als duurzame effecten nadrukkelijk in onze afwegingen worden meegenomen. Marktkansen zijn bij ons product immers bij uitstek verbonden met mens, milieu en maatschappij.

Aan de hand van het waardecreatie-model geven we nader inzicht in de toegevoegde waarde van ons business model en de strategie voor al onze stakeholders en de samenleving als geheel.



2.4 COMPETENTIES

Als één van de grootste spelers in de fietsindustrie beschikken we over unieke competenties die ons positief onderscheiden van zowel andere grote als kleinere spelers in de markt. We zullen hierin blijven investeren om onze leidende marktpositie te versterken. De kerncompetenties zijn essentieel voor de slagkracht en veerkracht van de groep en vormen gezamenlijk een stevig fundament voor de executie van onze strategie.

OVERZICHT KERNCOMPETENTIES



STERKE MERKEN

We bezitten een portefeuille van nationale en internationale (sport)fietsmerken met leidende marktposities die staan voor herkenbaarheid en kwaliteit. Dit geeft ons een voorsprong bij de uitrol van nieuwe innovatieve producten en mobiliteitsconcepten. Met onze merken richten we ons uitsluitend op het midden- en hogere segment van de markt en daarbinnen in toenemende mate op groeicategorieën, zoals e-bikes, e-performance bikes en sportfietsen, waarin we ons duidelijk kunnen onderscheiden door toegevoegde waarde te bieden.

SCHAALGROOTTE

In Europa zijn we de grootste fietsproducent en marktleider in e-bikes. Schaalgrootte zorgt voor invloed, biedt inkoopkracht en brengt de financiële slagkracht met zich mee die nodig is om te kunnen investeren in een steeds complexer wordend product en in de ontwikkeling van nieuwe fiets-gerelateerde mobiliteitsoplossingen.

DIVERSIFICATIE

We beschikken over goed gespreide inkomstenstromen door onze diversificatie naar merken, landen, klanten, collecties en assortimenten. Dat maakt ons weerbaar. Fietsen en fietsonderdelen en -accessoires zijn bovendien zeer complementair en zullen onze klantpropositie verder versterken.

INNOVATIEKRACHT

Met onze revolutionaire ION-technologie hebben we in het vorig decennium gezorgd voor de grote doorbraak van e-bikes. In de afgelopen jaren hebben we dat opnieuw gedaan met de introductie van e-performance bikes. Vanuit de kracht van onze organisatie introduceren we elk jaar weer tal van nieuwe technologische toepassingen voor fietsen en fietsgebruik. Innovatie zit in onze genen.



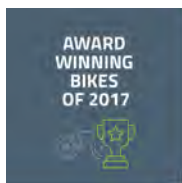
2.5 MIDDELLANGE TERMIJN DOELSTELLINGEN

Op basis van onze aangescherpte strategie, hanteren we de volgende doelstellingen voor de komende 5 jaar:



De verwachte investeringen en kosten om de strategie te implementeren zullen in totaal € 30 - € 40 miljoen bedragen in de periode 2018-2022. De doelstelling voor te realiseren structurele besparingen in 2022 is € 60 - € 80 miljoen op jaarbasis.

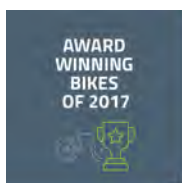
De verdere aanscherping van de strategie heeft geen consequenties voor onze financiële positie en slagkracht. Met de verlenging en verruiming van de groepsfinanciering in 2017 ligt er een stevige basis voor de uitvoering van onze plannen. Desgewenst kunnen we beschikken over een additionele faciliteit van circa € 150 miljoen voor acquisities. Daarnaast kan extra cash worden vrijgemaakt door de slimmere inrichting van onze supply chain en het terugbrengen van ons werkkapitaalbeslag.



LAPIERRE XELIUS SL

AWARD: TAIPEI CYCLE D&I AWARDS 2017

De Lapierre Xelius SL is al vele jaren de favoriete racemachine van het FDJ/GROUPAMA wielerteam. Het innovatieve ontwerp, waarbij de achterste driehoek niet aan de zadelbuis maar aan de bovenbuis is bevestigd, vermindert het gewicht van de fiets en verbetert het rijcomfort. De Xelius SL heeft een lager zwaartepunt, wat de efficiëntie verhoogt wanneer de renner op de pedalen gaat staan. Lapierre's Power Box technologie zorgt daarnaast voor maximale stijfheid.



HAIBIKE SDURO ALLMTN 8.0

AWARD: IF DESIGN AWARD 2017

De SDURO AllMtn 8.0 is ontwikkeld in samenwerking met Telekom Deutschland en is een van de eerste e-MTB's die connectiviteit biedt via een on-board unit. Met GPS, GSM en bluetooth-technologie kunnen nieuwe cloud-based diensten worden aangeboden zoals antidiefstal, routetracking en een automatische noodoproepfunctie. Het nieuwe, lichtere en krachtigere SDURO Yamaha PW-X-systeem stuurt de e-MTB aan en is, samen met de nieuwe Gravity Casting Interface en Skidplate, geïntegreerd in het sportieve aluminium frame.

HOE BEELINE BIKES DE KLOOF TUSSEN ONLINE EN OFFLINE OVERBRUGT

Beeline Bikes zorgt voor een revolutie in de fietsenbranche met een ambitieus doel: meer mensen aan het fietsen krijgen door het gemak van een fietsenwinkel direct aan huis te bieden. Brian Mikiten, eigenaar van twee fietsenwinkels in Texas, zag de potentie van het concept en ging aan de slag als lokale franchisenemer. "90% van de klanten die via Beeline Bikes bij ons komen, hebben we nog niet eerder gezien."



Brian Mikiten,
eigenaar van
twee fietsen-
winkels in Texas.

U HAD AL TWEE GOEDLOPENDE FIETSENWINKELS. WAAROM BESLOOT U DAARNAAST FRANCHISENEMER VAN BEELINE BIKES TE WORDEN?

"Na een lange carrière in de IT-industrie besloot ik terug te keren naar mijn oude passie: fietsen. Ik kocht twee fietsenwinkels in San Antonio en Austin en zocht naar manieren om er een succes van te maken. Het was van begin af aan duidelijk dat de verkoop van fietsen zich steeds meer online afspeelde, maar consumenten waren vaak ontevreden over de aankoopervaring. Er kwamen regelmatig mensen in mijn winkels met online gekochte fietsen die ze zelf in elkaar hadden gezet. Mensen hadden geen idee hoe ze de fietsen correct moesten gebruiken en onderhouden en raakten zo hun enthousiasme voor het fietsen kwijt. Er was een grote kloof tussen online en offline."

WAAROM BEELINE BIKES?

"Mijn plan was om een mobiele fietsservice te bieden, bestaande uit drie geïntegreerde onderdelen: samenwerking met grote bedrijven, reparaties & onderhoud en bezorging van afgemonteerde fietsen. Deze diensten versterken elkaar en dat is cruciaal voor het succes. Ik was me er van begin af aan van bewust dat het geen zin zou hebben om zomaar met een bestelbusje en wat gereedschap op pad te gaan. Als franchisenemer van Beeline Bikes zou ik veel meer mogelijkheden krijgen en kon ik bovendien profiteren van de exclusieve leveringsovereenkomst van Beeline Bikes met Accell Group. We waren de eerste 'brick and mortar'-retailer die een samenwerking aanging met Beeline Bikes en ik was positief verrast door hun flexibiliteit en professionele aanpak."

WAAROM IS HET BELANGRIJK OM SAMEN TE WERKEN MET GROTE BEDRIJVEN?

"Door samen te werken met grote bedrijven uit de omgeving en de fietsen van hun werknemers te onderhouden, konden we zowel ons merk als deze vorm van dienstverlening snel op de kaart zetten. We zijn veel aanwezig op fiets- en liefdadigheidsevents, wat voor ons een fantastische manier is om in een enkele middag met meer dan 50 mensen in contact te komen. Hoeveel tijd zou het me niet kosten om die mensen naar mijn winkel te laten komen? En zou ik dezelfde doelgroep bereiken? De mobiele service bewees zich daarmee als een uiterst kosteneffectieve marketingtool."



IS ER MARKT VOOR EEN MOBILE OUDERHOUDS- EN REPARATIESERVICE VOOR FIETSEN?

"Mensen vinden het heel normaal dat de loodgieter of elektricien aan huis komt. Waarom zou dat voor een fietsenmaker anders zijn? Onze klanten waarderen het gemak en de persoonlijke service. We zijn er niet alleen voor reparaties, we laten mensen ook zien hoe ze meer uit hun fiets kunnen halen. Merkt de monteur dat een klant moeite heeft met een band verwisselen of een simpele reparatie, dan doet hij het voor. Door onze passie voor fietsen te delen, weten we klanten aan ons te binden en vergroten we in feite de markt. Een groot deel van ons klantenbestand woont binnen enkele kilometers van een fietsenwinkel, dus ze komen zeker niet bij ons omdat er geen alternatieven zijn."

HOE WERKT HET THUISBEZORG-MODEL?

"Als iemand een fiets bestelt op een van de merkenwebsites van Accell, kan hij kiezen voor thuisbezorging via Beeline. Deze optie is al ingebouwd in de prijs en populair onder de jongere generatie die gewend is alles online te doen. Wij verzorgen de basismontage, bezorgen de fiets en stellen hem ter plekke perfect af op de klant. Net zoals bij onze reparatiedienst proberen we onze klanten ook iets te leren en er een speciale ervaring van te maken. Stel, je bent een vrouw, 29 jaar oud, 170 cm lang en je hebt een blauwe Raleigh Amelia besteld. Dan nemen wij alvast een bijpassende fietshelm, fietshandschoenen in jouw maat en de juiste reparatieset mee. Mensen waarderen zo'n gepersonaliseerde service enorm en het biedt ons de kans om meer te verkopen."

WAAROM IS HET EEN INTERESSANT MODEL VOOR ACCELL GROUP?

"Voor een bedrijf als Accell Group, inclusief haar merken, is het probleem van online-verkoop dat je de mogelijkheid verliest om met je klanten te praten. Je wilt niet alleen dat mensen je producten kopen, maar ook dat ze deze op een juiste en veilige manier gebruiken. Als een fiets ongebruikt in de garage belandt, zal je niet veel onderdelen en accessoires verkopen, laat staan een volgende fiets. Die klant moet je dan als verloren beschouwen. Ik denk dat Beeline die connectie met klanten weer kan herstellen en een doelgroep kan aanspreken die niet meer vanzelfsprekend een fietsenwinkel binnenloopt. Tegelijkertijd profiteer ik als franchisenemer van de enorme motivatie van Accell om hier een succes van te maken en actief met ons samen te werken om dit kanaal verder uit te bouwen."





JAARVERSLAG 2017

3

PROGRESSIE EN PRESTATIES

3.1 GROEPS- EN SEGMENTRESULTATEN

GROEPSPRESTATIES

De **netto-omzet** in 2017 steeg met 1,9% naar € 1.069 miljoen (2016: 1.048 miljoen). Als wordt gecorrigeerd voor de verkoop van de onderdelen en accessoires activiteiten in Noord-Amerika in 2016 bedroeg de omzetgroei autonoom 2,7%. Inclusief correctie voor het effect van valuta-omrekening kwam de groei uit op 3,7%.

De **toegevoegde waarde** (netto-omzet minus materiaalkosten en inkomende transportkosten) als percentage van de omzet kwam uit op 28,3%. De toegevoegde waarde werd met name beïnvloed door de stijging van het aandeel e-bikes, lagere marges op reguliere fietsen en hogere kortingen. Daarnaast werd de toegevoegde waarde gedrukt door nog verschuldigde US-invoerheffingen van gemiddeld € 0,8 miljoen per jaar over de periode 2013 – 2017, die in totaal resulteren in een eenmalige last van € 4 miljoen.

Bij de transformatie van de Noord-Amerikaanse organisatie kwam aan het licht dat de invoerclassificatie van hybride fietsen (sportieve fietsen met gemengde eigenschappen van racefietsen en mountainbikes) in de afgelopen jaren niet eenduidig is toegepast. Door het nieuwe lokale management is daarbij vastgesteld dat er te weinig US invoerrechten op deze fietsen zijn afgedragen, doordat er niet zorgvuldig genoeg is omgegaan met de toewijzing van de classificatiecodes. De huidige gehanteerde classificatiecodes zijn juist en de niet eenduidige toepassing in het verleden heeft geen invloed op de operationele gang van zaken. Vanwege de zelfcorrectie zijn er geen boetes van toepassing. Wel zal er wettelijke rente over de terug te betalen bedragen geheven worden die meegenomen is in de eenmalige last.

De **operationele kosten** stegen met 3,8% naar € 264 miljoen. Als percentage van de omzet kwamen de kosten uit op 24,7% (2016: 24,3%). De operationele kosten stegen door € 7 miljoen (ingecalculeerde) extra kosten in verband met de implementatie van de strategie. Deze zijn gerelateerd aan de versteviging van de groepsorganisatie, IT-projecten en de inhuur van adviesdiensten. Daarnaast is in de tweede helft van 2017 een extra last genomen van € 6 miljoen in verband met de reorganisatie en afbouw van voorraden in Noord-Amerika.

Het **bedrijfsresultaat** daalde met 37,1% naar € 38,0 miljoen (2016: € 60,4 miljoen). Deze daling werd voor € 13,1 miljoen verklaard door de gang van zaken in Noord-Amerika, als gevolg van de tegenvallende operationele prestaties en de genoemde eenmalige lasten in verband met de transformatie van de lokale organisatie. Het resterende deel van de daling van het bedrijfsresultaat wordt verklaard door de lagere toegevoegde waarde en de extra kosten in verband met de implementatie van de strategie. De EBIT-marge kwam hierdoor uit op 3,6%.

De **financiële lasten** lagen met € 8,2 miljoen net onder het niveau van vorig jaar. De in maart afgeronde verlenging van de groepsfinanciering heeft geleid tot betere condities en lagere rentekosten. Daartegenover stonden een versnelde afschrijving van de financieringskosten van de vorige herfinancieringen en een lager resultaat omrekenverschillen van posities in vreemde valuta.

De **belastingdruk** is in 2017 toegenomen door de non-cash afboeking van bestaande belastingvorderingen in Noord-Amerika (€ 3,8 miljoen) en Finland (€ 1,9 miljoen) en het niet verder activeren van fiscaal compensabele verliezen in Noord-Amerika.

Het **netto resultaat** in 2017 daalde naar € 10,5 miljoen (2016: € 32,3 miljoen). Per aandeel werd een netto resultaat gerealiseerd van € 0,40 (2016: € 1,24). Exclusief de incidentele lasten in Noord-Amerika (€ 10 miljoen) en de afboeking van belastingvorderingen (€ 5,7 miljoen) bedraagt de winst per aandeel € 1,00.

PRESTATIES PER SEGMENT

FIETSEN

De netto-omzet van het segment fietsen steeg met 3,5% ten opzichte van 2016. De hogere omzet werd met name gerealiseerd door de stijgende verkopen van e-bikes en dan met name e-MTB's van de merken Haibike, Ghost en Lapierre. De omzet van deze fietsen blijft met name in Europa sterk groeien. De verkopen van reguliere fietsen liepen terug ten opzichte van vorig jaar, zowel in aantallen als in omzet. Het omzetaandeel van e-bikes binnen dit segment is door deze ontwikkeling gestegen tot 63% (2016: 55%).

Mede door een sterkere focus op verkopen van duurdere en kwalitatief hoogwaardige (elektrische) fietsen daalde het aantal verkochte fietsen in 2017 tot 1.278.000 stuks (2016: 1.457.000). Met name in Noord-Amerika werden minder (reguliere) fietsen verkocht in vergelijking met vorig jaar. Belangrijkste oorzaak hiervoor was het verlies van afzet en omzet bij grote Multisportketens en de licht lagere omzet via de traditionele fietsvakhandel als gevolg van de gewijzigde distributiestrategie. Deze daling van afzet en omzet kon in 2017 nog niet volledig worden opgevangen door de andere, nieuwe verkoopkanalen.

Het **segmentresultaat** werd met name negatief beïnvloed door de tegenvallende prestaties in Noord-Amerika en de transformatie van de lokale organisatie. Daarentegen stimuleerde de verdere groei in e-bikes en de goede ontwikkeling in Duitsland het resultaat. Wanneer van de slechtere resultaten in Noord-Amerika wordt geabstraheerd, is het segmentresultaat van Fietsen stabiel.

ONDERDELEN & ACCESSOIRES

De **netto-omzet** onderdelen & accessoires daalde in 2017 als gevolg van het stoppen met de onderdelen & accessoires activiteiten in Noord-Amerika in 2016. Op autonome basis liet de netto-omzet onderdelen & accessoires een groei zien van 0,5%. De omzetgroei was met name terug te vinden in Europa. Onder andere door autonome groei van het eigen merk XLC.

Het **segmentresultaat** van deze handelsactiviteit nam toe. Het grotere aandeel van het eigen merk XLC (in Europa) in de omzet droeg door een betere benutting van inkoopvoordelen positief bij aan de stijging van het segmentresultaat.

ONTWIKKELINGEN PER REGIO

In **Nederland** was sprake van een lagere omzet voor zowel fietsen als onderdelen- en accessoires. Koga liet als enige Nederlandse merk groei zien. Batavus en Sparta noteerden met name in de eerste helft van 2017 lagere omzetten voor zowel reguliere fietsen als e-bikes. Met de implementatie van de aangescherpte strategie, een nieuw margegebouw en de invoering van een selectief distributiestelsel zijn belangrijke stappen gezet om een level playing field te creëren voor alle dealers op basis waarvan de relatie en samenwerking met de vakhandel kan worden verbeterd.

In **Duitsland** steeg de omzet door een hogere afzet van elektrische fietsen. Zowel e-MTB verkopen van Haibike en Ghost als verkopen van traditionele elektrische fietsen van het merk Winora, lagen hoger dan vorig jaar. De verkoop van reguliere fietsen nam ook in Duitsland af. Naast de hogere verkopen van e-bikes liet ook de omzet in onderdelen- en accessoires een stijging zien ten opzichte van 2016.

In **Overig Europa** zorgden hogere verkopen van e-MTB's voor een omzetstijging. In bijna alle Europese landen, maar met name in Frankrijk, Oostenrijk en Spanje, groeide de populariteit van e-MTB's van onze internationale merken Haibike, Lapierre en Ghost. De verkoop van reguliere fietsen nam in de meeste landen af. De omzet onderdelen en accessoires lag in vrijwel alle Europese landen hoger dan vorig jaar. Met name in

Scandinavië en Spanje steeg de omzet.

In **Noord-Amerika** daalde de omzet. De lagere omzet werd met name veroorzaakt door lagere verkopen in het Multisport kanaal en het afstoten van de onderdelen en accessoires activiteiten. Positieve ontwikkelingen waren de hogere omzet in nieuwe verkoopkanalen en groeiende e-bike verkopen van de merken Haibike, Raleigh en IZIP. In het IBD verkoopkanaal lag de omzet door de verandering van de distributiestrategie in 2017 licht lager dan vorig jaar. Dit werd gerealiseerd door een veranderende verkoopmix. Dealers namen minder, maar wel duurdere fietsen af.

De omzet in **Overige landen** was beperkt en nam af als gevolg van de economische situatie in Turkije in met name de eerste helft van 2017. In de Aziatische landen en in Australië lag de omzet op ongeveer hetzelfde niveau als in 2016.

3.2 PRODUCTEN EN MARKTBEWERKING

Onderscheidende merken en collecties zijn belangrijk in de slag om de consument. Met eigentijds design en slimme, verrassende innovaties stimuleren we fietsgebruik en verrijken we de fietsbeleving.

Maar onze producten verkopen zich niet vanzelf. De moderne consument wil niet alleen een kwalitatief goed product, maar ook aankoopgemak.

PRODUCTINNOVATIE EN DESIGN

We innoveren en ontwerpen met de consument als uitgangspunt. Dat doen we niet alleen voor de topmodellen in onze fietscollecties, maar ook voor onze instap- en middenklasse modellen zodat we op elk prijspunt en passend bij het bestedingsbudget van de consument een topkwaliteit fiets kunnen bieden.

Naast beschikbare technologie vormt ook marktonderzoek een belangrijk uitgangspunt voor innovatie. Met behulp van consumentenpanels en –tests worden klantbehoeften geïdentificeerd. Daar worden inzichten vanuit de fiets- en sportvakhandel en doelgroep-analyses aan toegevoegd. Zo krijgen we een breed beeld van hoe consumenten hun fiets gebruiken en onderhouden. Op basis van deze inzichten worden nieuwe productconcepten ontwikkeld. Vervolgens betrekken we consumenten opnieuw in het proces, bij het testen van prototypes in onze eigen experience centers. Deze aanpak komt de succesratio van onze innovaties ten goede en verkort tegelijkertijd onze time-to-market.

Binnen dit kader is in 2017 gewerkt aan diverse nieuwe ontwikkeltrajecten. We hebben onder meer gewerkt aan performanceverbetering van e-bikes, verdere integratie van componenten en accessoires in het frame en nieuwe Internet of Things toepassingen voor fietsgebruik.

DOELGROEPGERICHTE ONTWIKKELING EN PERFORMANCEVERBETERING

E-bikes zijn er in steeds meer vormen. Ze zijn te vinden in de categorie stads- en toerfietsen, maar ook in mountainbikes en racefietsen, cargo- en vouwfietsen. Ontwikkeling en design worden toegesneden naar specifieke doelgroep en gebruik. Aandrijving- en actieradiustechnologie wordt elk jaar beter en relatief goedkoper. Met leveranciers van batterijen en motoren wordt nauw samengewerkt om de beste doelgroepgerichte oplossingen te bieden. Naast baanbrekende innovaties op het hoogste niveau, al dan niet in exclusieve samenwerking met leveranciers, zorgen we dat nieuwe technologie beter toegankelijk wordt voor het middensegment, waar de volumes groter zijn.

GEÏNTEGREERDE COMPONENTEN EN ACCESSOIRES

Vanuit consumenten is veel vraag naar integratie van bekabeling, accu en motor in het frame. Dit biedt bovendien veel voordelen in termen van design en beperking van schades. Hoewel het vaak om details gaat, is de zichtbaarheid en de uitstraling van dit soort innovaties groot. Tegelijkertijd stelt dit onze productontwikkelaars voor uitdagingen in termen van complexiteit, produceerbaarheid en onderhoudsvriendelijkheid. We ontwikkelen onze fietsen daarom steeds meer vanuit een holistische designvisie.

INTERNET OF THINGS

Internet of Things opent een compleet nieuwe markt. In 2017 hebben we de eerste connected fietsen, zoals de Sparta M8i en de Haibike eConnect, geïntroduceerd. De modellen beschikken over anti-diefstal-detectie, crash notificatie, geven routeadviezen en leggen routes vast. We staan nog maar aan het begin van deze ontwikkeling. Er is veel meer mogelijk, onder andere met de inzet van computerdisplays. Onder centrale aansturing vanuit de groep is in 2017 door een aantal merken gewerkt aan de ontwikkeling van platforms, apps, toepassingen en centrale dataopslag. We richten ons op toepassingen die de fietsbeleving en het gemak van de fiets voor de consument vergroten.

URBAN MOBILITY

Samen met commerciële partners, overheden en gemeenten werken we op verschillende fronten aan nieuwe mobility-as-a-service-oplossingen. Bijvoorbeeld voor het leasen van fietsen, het huren en delen van fietsen, maar ook voor het beter ontsluiten van dichtstlibbende steden met oog voor een betere leefomgeving. Daarbij kan worden gedacht aan complete concepten voor het leveren van de benodigde fietsen en het management van de fietsvloot. Op deze wijze kunnen we nieuwe verdienmodellen ontwikkelen met doorlopende inkomstenstromen. Het partnership met Beeline Bikes in Noord-Amerika gebruiken we om het potentieel van mobiele dienstverlening op gebieden als onderhoud en reparatie op locatie verder te onderzoeken.



MODULAR RAIL SYSTEM (MRS)

INTUBE BATTERY CONCEPT (IBC)

MODULAR RAIL SYSTEM RANGE EXTENDER

MODULAR RAIL SYSTEM RAIL LOCK

MODULAR RAIL SYSTEM CARRY PACK

MODULAR RAIL SYSTEM BOTTLE

Modular Rail System van Haibike: Next level integration

Met dank aan het gepatenteerde Modular Rail System (MRS) van Haibike is het nu mogelijk om verschillende accessoires op een praktische en stijlvolle manier op de fiets te monteren. De aflopende buis van het frame is voorzien van een gefreesde rail, waar speciaal ontworpen en exclusieve Haibike accessoires op kunnen worden geplaatst: een tas, een magnetisch te bevestigen bidon, een geïntegreerd slot of een extra accu voor lange afstanden. MRS is vanaf 2018 beschikbaar op alle nieuwe Haibike modellen die voorzien zijn van een geïntegreerde Bosch PowerTube 500 accu.

De innovaties die we jaarlijks naar de markt brengen beschermen we zo goed mogelijk door het gebruik van internationale octrooien en modelbeschermingen. Eind 2017 hadden we 65 octrooien en modelbeschermingen in onze patentportfolio en daarnaast nog 10 lopende patentaanvragen.

'SAFETY FIRST'

Al onze producten zijn samengesteld uit hoogwaardige materialen en we zoeken continu naar slimme toepassingen die de gebruiksveiligheid en verkeersveiligheid verhogen. Elk product voldoet aan de hoogste internationale veiligheidsnormen, zoals vastgelegd in o.a. ISO (Wereld), ASTM (USA), EN (Europa) en de IEC-normen voor elektrische componenten. In veel gevallen gaan onze interne veiligheidseisen zelfs nog een aanzienlijk verder.

MERKENPORTFOLIO EN COLLECTIES

In elke markt waar we actief zijn willen we een winnend portfolio van merken aanbieden. Daarvoor bouwen we continu aan het onderscheidend vermogen van onze merken. Waar nodig brengen we het aantal merken terug. In 2017 zijn we in Duitsland en Groot-Brittannië gestopt met het voeren van een aantal zelfstandige nichemerken waaronder Sinus, Staiger en Active. Deze merken werden exclusief gevoerd voor een specifiek kanaal of waren te weinig onderscheidend.

Bij een aantal merken zijn we in 2017 gestart met rationalisatie van de collecties. Onder het mom van 'less is more' en 'good, better, best' is het aantal sku's en variaties teruggebracht. Op die manier creëren we een overzichtelijker aanbod voor consumenten, vergroten het keuzegemak en bieden collecties die niet alleen beter aansluiten bij de vraag van consumenten, maar ook zorgen voor een snellere doorloop.



KOGA F3 6.0

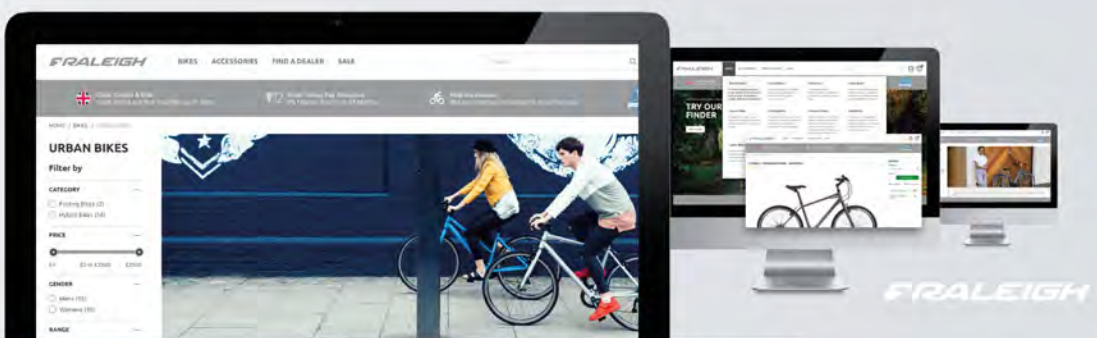
AWARD: IF DESIGN AWARD 2017 EN GOED INDUSTRIEEL ONTWERP 2017

De Koga F3 6.0 is ontwikkeld voor de sportieve fietser die houdt van design en duurzame kwaliteit. Dankzij het technisch ingenieuze frame en de voorvork met Koga Crown Connect-technologie is het Koga gelukt om alle kabels volledig intern te voeren. Kenmerkend voor het F3-concept is het frame waarbij ronde vormen afgewisseld worden met scherpe lijnen. Het super smooth-welded frame geeft de fiets een strakke en cleane look. De combinatie van het lage gewicht, de sportieve geometrie en de onderdelen van topkwaliteit garanderen fantastische rijeigenschappen en weinig onderhoud.

CUSTOMER JOURNEY EN OMNICHANNEL

We zijn in 2017 gestart met het specificeren van klantdoelgroepen en hun specifieke eisen en wensen. Op basis van een systematische aanpak wordt per land het selectie- en aankoopproces (customer journey) van verschillende typen consumenten in kaart gebracht. Daarbij zien we dat in vrijwel elke customer journey de vakhandel een essentiële rol speelt.

De ontwikkeling van de eigen direct-to-consumer kanalen van onze merken vordert. De meeste merkenwebsites zijn nu nog gericht op promotie van collecties en informatievoorziening. Op groepsniveau is in 2017 een blauwdruk ontwikkeld, op basis waarvan alle merkensites in de toekomst een grotendeels identieke webshop-architectuur en een uniform CRM-systeem krijgen. De merken kunnen straks mogelijkheden bieden voor zaken als het boeken van een proefrit bij een lokale dealer of voor de aanschaf van een fiets met click & collect. Het uniforme platform biedt voor ons als groep grote voordelen voor data-analyse en het toesnijden van onze producten en diensten naar de consument.



Raleigh opent eigen webshop in Groot-Brittannië

Na Noord-Amerika is Raleigh in Groot-Brittannië gestart met direct-to-consumer verkopen. Raleigh heeft hiervoor in 2017 een eigen webshop geopend, waar de klant zelf kan kiezen voor de gewenste levering: direct aan huis of via de vakhandel in de buurt (click & collect).

Naast webshops vormen experience centers een integraal onderdeel van omnichannel. Na De Fietser in Ede is in 2017 een nieuw, meer compact experience center geopend in Frankrijk.

Lapierre opent Experience Center

Sinds de zomer van 2017 kunnen fietsliefhebbers hun hart ophalen in het Lapierre Experience Center in Dijon. Het iconische gebouw huisvest drie belevingswerelden (de berg, de weg en de stad) en biedt 500 m² expositieruimte voor e-bikes, racefietsen, (e-)MTB's, stadsfietsen en bijpassende accessoires. Het experience center biedt een schat aan informatie, kennis over technologie en innovatie,

bikefitting en testfaciliteiten. Bezoekers kunnen proefritten maken onder begeleiding van ervaren instructeurs en fietsen bestellen. Alles is in het werk gesteld om hen een unieke Lapierre ervaring te bieden. Het experience center is volledig geïntegreerd met de online verkoopkanalen van Lapierre en het Lapierre+ dealernetwerk.



In 2017 hebben we in Nederland een nieuw margemodel geïntroduceerd voor al onze distributiepartners. Dit moet bijdragen aan een meer gelijkwaardig en eerlijk speelveld als het gaat om prijsstelling tussen de verschillende verkoopkanalen die we in onze omnichannel-strategie gebruiken. Uitgangspunt van het model is dat partners worden beloond met een marge die meer gerelateerd is aan de toegevoegde waarde die ze leveren.



Leveranciersprijs voor KOGA

Koga is door Dynamo Retail Group voor het tweede jaar op rij uitgeroepen tot beste fietsenleverancier. Koga kwam als winnaar uit de bus op basis van een onderzoek onder alle Dynamo-ondernemers in Nederland. Dynamo is bekend van formules als Bike Totaal, Profile 'de fietsspecialist' en Fietswereld en biedt een uitgebreid dienstenpakket aan bijna 800 winkels in Nederland, België en Duitsland.

MARKETING

De aankoop van een fietsproduct start vaak met een online oriëntatie door de consument. We willen daarom met onze merken en producten vroeg zichtbaar zijn bij de consument. Dat betekent dat onze marketingmix in

2017 verder is verschoven naar online en we een groter deel van onze inspanningen direct op de consument richten.

DATA ANALYTICS & PERFORMANCE-METING

We zijn in 2017 gestart met het harmoniseren van de wijze waarop we centraal de bezoekersstatistieken van onze merkensites verzamelen. Dit biedt de mogelijkheid om op groepsniveau een dashboard in te richten, op basis waarvan direct inzicht kan worden verkregen in de online-prestaties van onze merken.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Voor een consumentgerichte onderneming is een krachtig CRM-systeem essentieel. Vergelijkbaar met andere projecten ligt de focus van de groepsorganisatie op het selecteren van geschikte leveranciers en het inrichten van een goed proces. Daarmee stellen we onze werkmaatschappijen in staat om de on- en offline relatie met de consument te versterken en te verdiepen.

DIGITAL-FIRST MARKETING

Digitale marketing is bij ons primair gericht op het vergroten van de vindbaarheid en het genereren van leads. Via online search engine optimisation (SEO), search engine marketing (SEM) en gerichte online-campagnes (SEA) leiden we consumenten naar onze platforms, proberen hen te verleiden met een gericht aanbod en begeleiden hen in het aankoopproces.



Raleigh Burner campagne

In 1982 lanceerde Raleigh de Team Aero Pro Burner, een legendarische BMX-fiets die in de jaren tachtig grote kampioenen voortbracht en geliefd was bij pro's en amateurs. Voor de 35^e verjaardag van deze BMX heeft Raleigh in 2017 een campagne uitgerold rondom een exacte replica en deze uitgebracht in een gelimiteerde oplage van 350 stuks. Meer dan 7000 fietsliefhebbers namen deel aan de pre-registratie op de site van Raleigh. De fiets was binnen een uur uitverkocht. Naast een verkoopsucces was de Burner vooral een manier voor Raleigh om de historische waarde van het merk te laden en direct contact te maken met consumenten.

SPONSORING

Elk jaar stellen we ons als doel om meer dan één miljoen euro beschikbaar te stellen voor lokale, regionale en internationale initiatieven die bijdragen aan de verduurzaming van mobiliteit, het bevorderen van de gezondheid en veiligheid van de consument en het wereldwijd promoten van fietsgebruik. In de berekening van deze doelstelling nemen wij ook 30% van het bedrag mee dat wij jaarlijks besteden aan professionele sportsponsoring.

Onze internationale sportmerken maken selectief gebruik van sponsoring. Ze vergroten daarmee hun zichtbaarheid en relevantie onder specifieke doelgroepen en koppelen het merk aan individuele topatleten en aan teams die op het hoogste niveau meestrijden om de prijzen. Zo was Lapierre in 2017 materiaalsponsor van het Franse ProTour Team FDJ. Enkele andere merken zijn actief als sponsor van professionele mountainbike- en downhill-teams.

Fietshelden in brede zin vervullen met hun prestaties niet alleen een ambassadeursrol voor onze merken, maar promoten ook de wielersport en inspireren jongeren om te gaan sporten en fietsen.

In 80 dagen de wereld rond

In 2017 ging de Schotse ultra-avonturier en fietsheld Mark Beaumont een ultieme uitdaging aan: Binnen 80 dagen de wereld rond fietsen. Een tocht van 28.968 kilometer door 14 verschillende landen. 386 kilometer per dag, telkens in vier sessies van vier uur. Mark is al tien jaar verbonden aan Koga en vertrouwde voor deze wereldrecordpoging op een gepersonaliseerde versie van de Koga Kimera Premium, handgemaakt in

Heerenveen. "Om mijn extreme recordpoging te laten slagen, moest alles kloppen", aldus Beaumont. "Dan is alleen het beste, lichtste en stijfste materiaal goed genoeg." Mark wist zijn reis in 79 dagen te voltooien en verpulverde zo het bestaande record met 43 dagen! Meer informatie over de missie van Mark Beaumont en de Koga Kimera Premium is te vinden op: koga.com/nl/de-wereld-in-80-dagen-rond-fietsen



Voor onze nationale fietsmerken speelt sponsoring een beperkte rol en ligt de nadruk op passende fiets-gerelateerde lokale initiatieven met een sociaal en maatschappelijk karakter.

VOORTREKKERSROL EN MAATSCHAPPELIJKE DIALOOG

Als grote speler in de fietsindustrie voelen we de verantwoordelijkheid om actief mee te denken over oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken die dicht bij ons liggen. In 2017 hebben we op diverse vlakken meegedacht over schone, gezonde en veilige mobiliteitsoplossingen binnen de steden en in het buitengebied. Ook hebben we een actieve rol gespeeld bij de bevordering van eerlijke handel en concurrentie in de fietsindustrie.

Om die actieve dialoog met alle andere betrokken instanties effectief te kunnen voeren is Accell Group aangesloten bij nationale en internationale organisaties, brancheverenigingen en initiatieven, die specifiek gericht zijn op het promoten van gezondheid, veiligheid en duurzame mobiliteit. Dit zijn onder andere WFSGI (World Federation of Sporting Goods Industry), ECF (European Cyclists' Federation), diverse landenorganisaties zoals RAI vereniging (NL), Univelo (FR) en ZIV (DE) en de Europese overkoepelende organisatie CONEBI. Binnen deze organisaties hebben we zitting in besturen en commissies. [1]

[1] Een compleet overzicht van onze lidmaatschappen en bestuursfuncties is te vinden in hoofdstuk 6.5.

STEUN EBMA VOOR EERLIJKE CONCURRENTIE BINNEN DE EU

De EBMA (Europese associatie van fietsproducenten) maakt zich sterk voor eerlijke concurrentie en behartigt daarin de belangen van de Europese fietsindustrie en de werkgelegenheid in de sector. In 2017 heeft EBMA zich gekeerd tegen de ongeremde import in Europa van goedkope Chinese e-bikes, die door zware subsidies consumentenprijzen hanteren die onder de EU-kostprijs liggen. De EBMA heeft dit jaar een bezwaar ingediend bij de Europese Commissie en o.a. gevraagd om anti-dumpingregels in te stellen. Deze regels bestaan al sinds jaar en dag voor traditionele fietsen, maar nog niet voor e-bikes. We steunen EBMA hierin en dragen zo bij aan bescherming van de € 1 miljard aan gedane investeringen door Europese fiets- en onderdelenfabrikanten en de ruim 90.000 arbeidsplaatsen in onze industrie.



Supporter van World Bike Relief

World Bike Relief is een non-profitorganisatie die het gebruik van de fiets in landen in ontwikkeling mogelijk maakt. World Bike Relief opent de wereld van veel mensen die zich geen enkel vervoermiddel kunnen veroorloven en dus alles lopend moeten doen. Het programma richt zich op het verstrekken van oerdegelijke fietsen (de Buffalo) aan scholieren, verpleegsters en kleine ondernemers op het platteland. We dragen dit initiatief een warm hart toen en zijn er al een aantal jaar bij betrokken. Een aantal van onze lokale bedrijven hebben in 2017 in- en externe acties opgezet om extra geld in te zamelen. Meer over de missie en initiatieven van World Bike Relief is te vinden op worldbicyclerelief.org

3.3 ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

Onze operaties en processen richten we zo efficiënt en verantwoord mogelijk in. Zakelijke en commerciële belangen worden daarbij constant afgewogen tegen het belang voor mens en milieu.

AANSTURING DOOR DE GROEP

Op groepsniveau zijn in 2017 de functionele competenties verder versterkt. Het supply chain team is op volle sterkte gebracht. Inkoop- en planningsprocessen zijn drastisch gewijzigd en worden nu centraal gecoördineerd en aangestuurd. Daarnaast is meer expertise binnengehaald op gebieden als project management, IT en e-commerce.

In het kader van de vernieuwde strategie is in 2017 gestart met enkele nieuwe projecten. Onder meer is begonnen met de implementatie van een groepsbreed IT-platform, Accell@work, en is gestart met de bouw van een CMS datamanagement-systeem over al onze merken heen om de potentie van omnichannel optimaal te kunnen benutten. Ook zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor de opzet van een centrale geleide organisatiestructuur voor fietsonderdelen en -accessoires.

In 2017 zijn daarnaast de eerste stappen gezet tot invoering van een groepsbrede functie-evaluatiemethodiek voor niet-CAO functies. Met het breed uitrollen van een business-simulatie-evenement worden op creatieve en inspirerende wijze nieuwe manieren van samenwerking en het omgaan met veranderingsprocessen gestimuleerd.



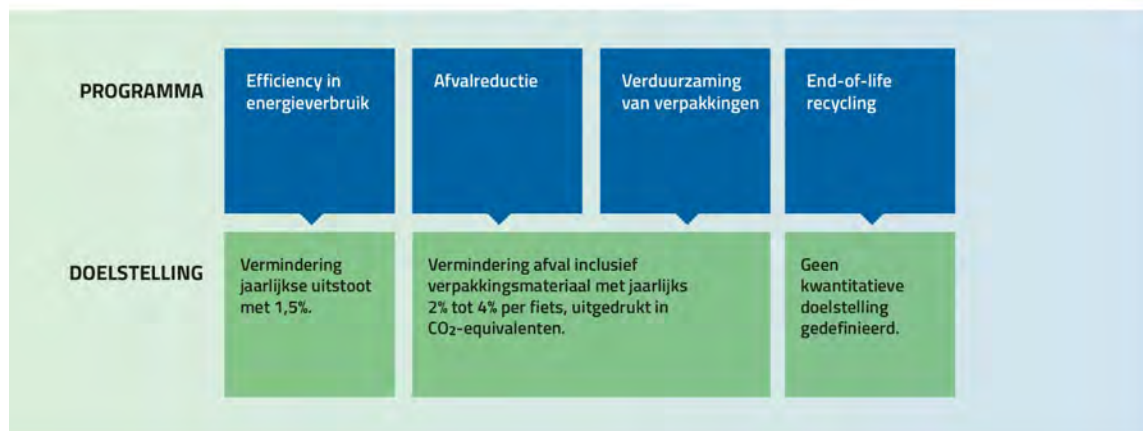
Accell@work

In 2017 hebben we Accell@work geïntroduceerd, een cloud-based platform waarmee we sneller en eenvoudiger kunnen samenwerken en communiceren. Onze medewerkers krijgen zo de beschikking over een moderne werkplek en flexibele tools die passen bij de huidige manier van werken.

Om beter in te kunnen spelen op de veranderingen in de markt, zijn bij de lokale bedrijven in Noord-Amerika, Groot-Brittannië en Duitsland de managementteams (deels) vervangen. Eind 2017 is Ton Anbeek aangetreden als nieuwe CEO om de transitie van de groep verder vorm te geven en te leiden.

VERDUURZAMING PROCESSEN

Een meer centrale aansturing geeft ook meer grip op de verduurzaming van de processen binnen Accell Group. Binnen dit kader kennen we een aantal doorlopende programma's.



EFFICIENCY IN ENERGIEGEBRUIK

Energie gebruiken we primair voor de assemblage, het lakken van de fietsen en voor verlichting en verwarming van de productiehallen en magazijnen. Daarnaast consumeren we energie voor transport van mensen en onderdelen en distributie van onze producten. Onze productieprocessen zijn inmiddels zo ingericht dat machines niet onnodig stroom verbruiken.

In 2016 en 2017 hebben bij onze grotere productiehubs en distributiecentra energieaudits plaatsgevonden. De energieaudits vormen de basis voor het verlagen en vergroenen van het energieverbruik, of het aanscherpen van al eerder opgestarte initiatieven.



Transitie naar LED

Binnen Accell Group wordt de overstap van conventionele naar LED-verlichting gepromoot. De voordelen van LED zijn tweeledig. Een LED-lamp gebruikt slechts 15% van de stroom van een gloeilamp of halogeenlamp en LED-lampen hebben een langere levensduur van zo'n 30.000 branduren. De transitie naar LED is een gefaseerd proces dat in 2017 inmiddels door vrijwel de hele groep heen loopt.

Bij een aantal productielocaties en distributiecentra is in 2017 gewerkt aan een inventarisatie van de mogelijkheden en de benodigde investeringen voor het inzetten van alternatieve energiebronnen, zoals zonne-energie en restwarmte uit de ovens in onze lakkerijen.

Naast het gebruik van alternatieve energiebronnen is er aandacht voor de bijdrage die medewerkers zelf kunnen leveren aan het reduceren van onze energieconsumptie. Dat doen we onder meer door middel van interne bewustwordingscampagnes en het delen van richtlijnen en instructies.

De effecten van deze programma's op ons energiegebruik en onze CO₂-uitstoot worden jaarlijks gemeten. Dit doen we conform de GRI G4. In de tabel zijn alle energiebronnen opgenomen die onze organisatie zelf gebruikt, dus inclusief (ingekochte) elektriciteit, aardgas, en eventuele andere brandstoffen.

	Totaal energieverbruik (terajoules)			Totale niet-biogene CO ₂ -uitstoot (ton)			Totale biogene CO ₂ -uitstoot (ton)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Grijze elektriciteit	49	44	42	5.772	5.042	4.714	0	0	0
Groene elektriciteit	1	3	4	0	0	0	0	0	0
Niet-hernieuwbare brandstoffen	122	107	111	7.535	6.714	6.942	0	0	0
Hernieuwbare brandstoffen	0	0	0	0	0	0	28	25	17
Totaal	173	155	158	13.307	11.756	11.656	28	25	17

In 2017 is onze totale energieconsumptie in terajoules licht gestegen. De CO₂-uitstoot ten gevolge van elektriciteitsverbruik en brandstofconsumptie is echter licht gedaald, maar de reductiedoelstelling van onze jaarlijkse CO₂-emissies met 1,5% is met een reductie van 108 ton (0,9%) niet gerealiseerd.

AFVALREDUCTIE

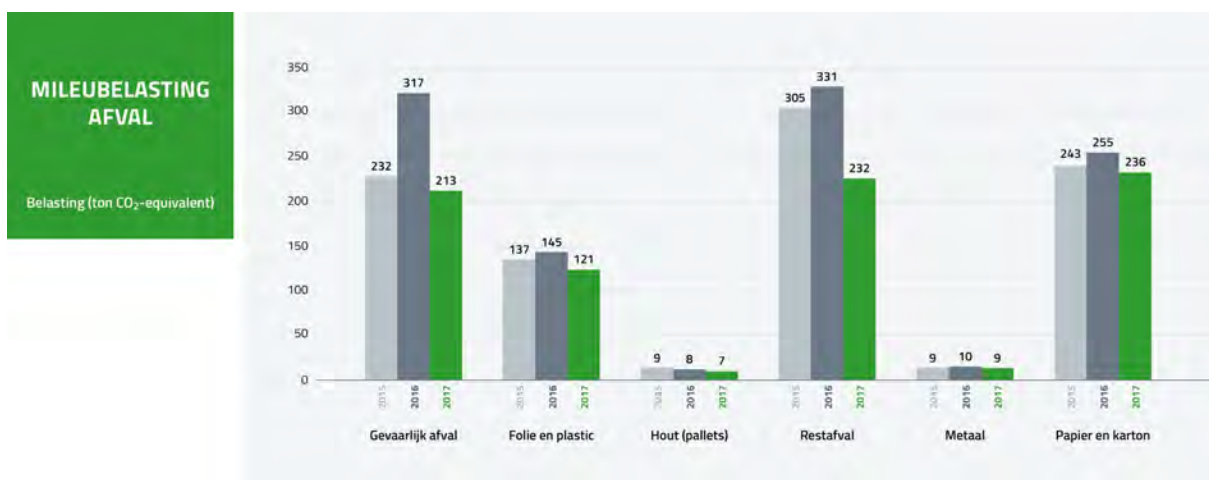
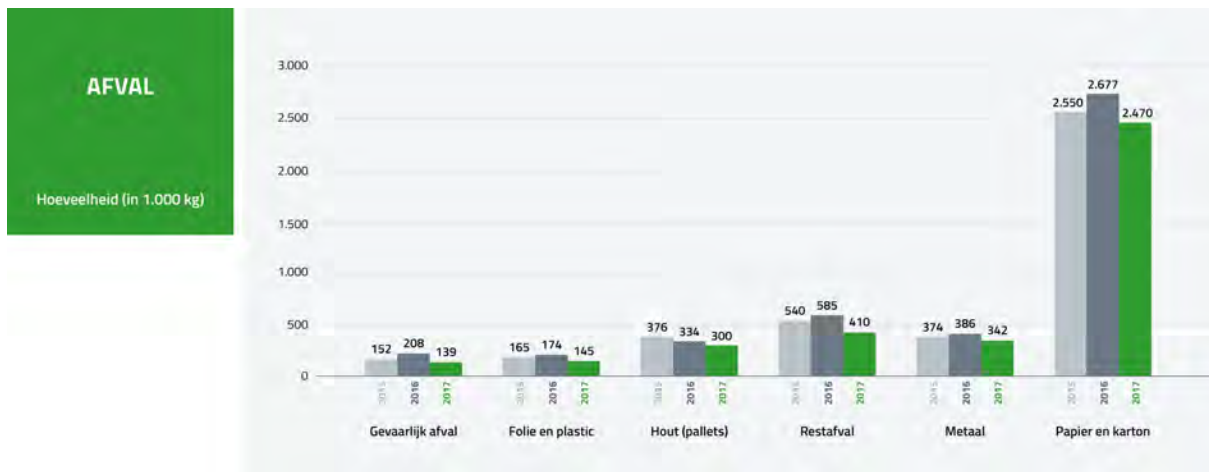
Assembleren en lakken van fietsen zijn processen met relatief weinig afval. Ons programma voor afvalverwerking en –reductie is er op gericht om afval zoveel mogelijk gescheiden af te voeren en te bestemmen voor hergebruik en/of recycling.

Data over afvalstromen worden op lokaal niveau door onze bedrijven verzameld. Voor de registratie bij lokale en nationale overheden worden ze sinds 2017 ondersteund door een Europese partner. Zo zijn we er zeker van dat we altijd opereren conform de nationale en lokale wet- en regelgeving. We benchmarken de uitkomsten, zodat de beste methodes worden geïdentificeerd en onze lokale bedrijven van elkaar kunnen leren.

Voor het reduceren van de hoeveelheid afval zijn eerder verschillende initiatieven ingezet die ook in 2017 doorliepen en impact hebben gehad:

- Gefilterd afvalwater. Water dat afkomstig is van de lakstraat in de productiefaciliteit in Nederland wordt sinds 2016 volledig gefilterd van verfresten. De waterzuiveringsinstallatie zorgt dat al het gebruikte water schoon aan het milieu wordt teruggegeven. Bij de productiefaciliteit in Turkije is in 2017 een vergelijkbaar waterzuiveringsinstallatie in gebruik genomen.
- Gebruik afvalpersen. Op verschillende productielocaties binnen de groep wordt gebruik gemaakt van plastic- en kartonpersen. In Nederland zijn in 2017 op verschillende plaatsen ook kleinere persen geplaatst. Hiermee wordt het afvalvolume tot 20% van de originele hoeveelheid beperkt, wat leidt tot een grotere hoeveelheid afval per container en aanzienlijk minder vrachtwagens. De persen zorgen er bovendien voor dat medewerkers de dozen niet meer zelf uit elkaar hoeven te halen, wat hen veel tijd scheelt.

De resultaten hiervan op onze afvalreductie worden in zowel gewicht als CO₂-equivalenten jaarlijks gemonitord.



In 2017 is de totale milieu-impact ten gevolge van afval afgenomen met 252 ton CO₂-equivalenten, wat neerkomt op een afvalreductie van circa 12%, gemeten per fiets. Deze reductie is o.a. het gevolg van aanpassingen aan onze waterzuiveringsinstallatie bij de productiefaciliteit in Turkije. Daarnaast moet worden aangetekend dat de milieubelasting in 2016 eenmalig hoger uitviel als gevolg van het afvoeren van een filterinstallatie en door een aanpassing van de berekening voor het restafval bij onze Nederlandse productievestiging.

VERDUURZAMING VAN VERPAKKINGEN

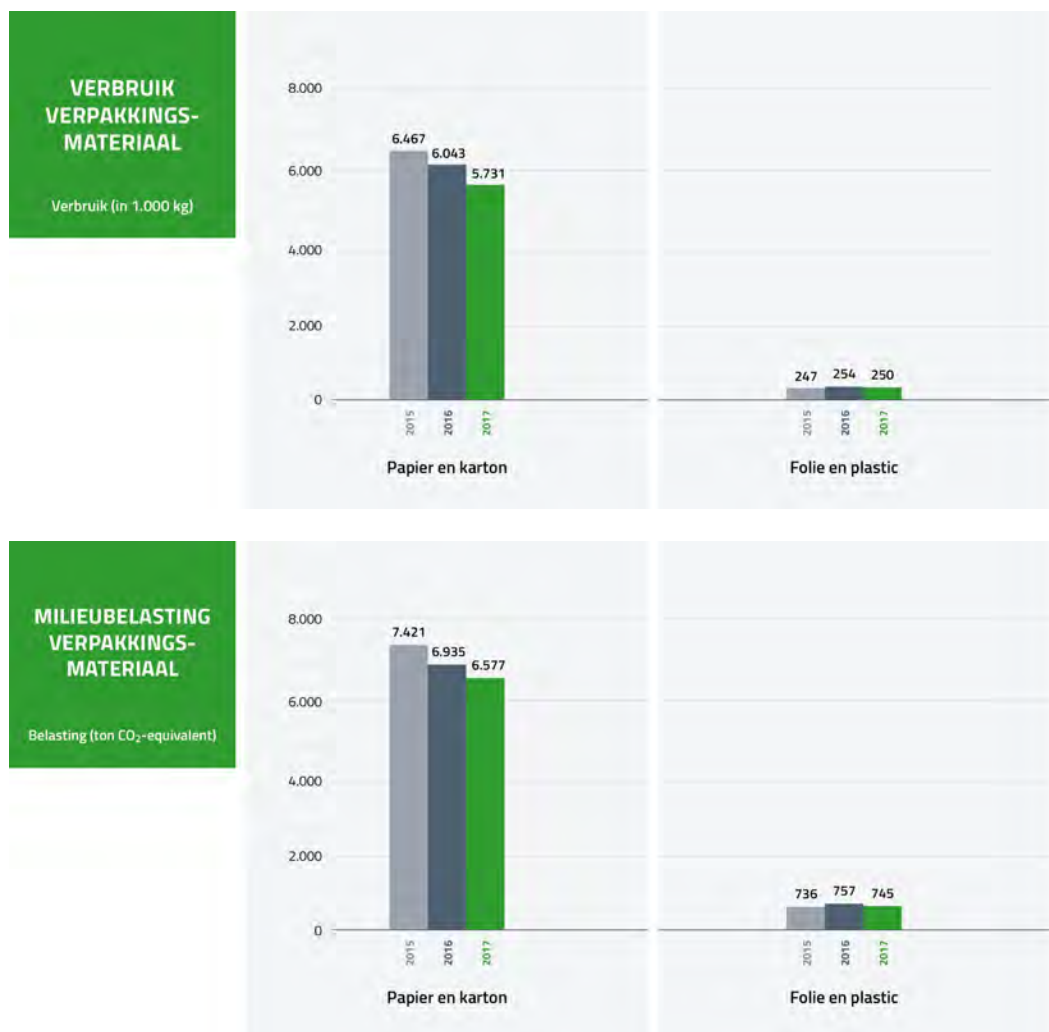
In de fietsindustrie worden grote hoeveelheden verpakkingsmateriaal gebruikt ter bescherming van producten, zowel door ons als door leveranciers.

Voor het verduurzamen van verpakkingen worden verschillende initiatieven ingezet die ook in 2018 doorlopen:

- Vervanging van fossiele eigen verpakkingen. Ons eigen programma is er op gericht om verpakkingsmaterialen uit fossiele bronnen te vervangen door hernieuwbare materialen. Oftewel, we gebruiken minder plastic en meer verpakkingen op basis van papier en bio-grondstoffen. Naast milieu-impact spelen ook criteria als gewicht, stapelbaarheid, uniformiteit, uitstraling, regelgeving, kosten en uiteraard het bieden van optimale bescherming een rol bij het ontwikkelen van de juiste verpakkingen. De hoeveelheid verpakkingsmateriaal per fiets wordt intern gebenchmarkt, waardoor doorlopend ideeën ontstaan om het verpakkingsproces te optimaliseren.

- Richtlijnen voor inkomende verpakkingen van leveranciers. Door middel van een verpakkingsrichtlijn proberen wij ook leveranciers te bewegen tot het reduceren van hun verpakkingsvolume en het gebruiken van hernieuwbare materialen. De contacten hiervoor verlopen sinds dit jaar via onze supply chain organisatie, zodat het onderwerp verpakkingen direct wordt meegenomen in onderhandelingen en afspraken met leveranciers. De ervaring leert echter dat het voor grote internationale leveranciers lastig is om maatwerk te leveren, zelfs voor een grote afnemer als Accell Group.

De resultaten van deze initiatieven worden gemonitord door de jaarlijkse meting van door ons gebruikte verpakkingen, berekend per fiets, gemeten in CO₂-equivalenten.



In 2017 is de totale milieu-impact ten gevolge van verpakkingen met 370 ton CO₂-equivalenten afgenomen. Berekend per fiets is er echter sprake van een toename van 9%. Deze tegenstrijdige cijfers hebben twee verschillende oorzaken. Door een daling van het aantal geproduceerde fietsen worden de milieulasten over een kleinere basis verdeeld. Daarnaast worden ook de verpakkingen die door ons worden gebruikt voor onderdelen en accessoires meegenomen in de berekening en uitgedrukt per fiets. Door de groei van onze P&A-activiteiten groeit ook het totale verpakkingsvolume, wat een sterk negatieve invloed heeft op de KPI per fiets.

De gecombineerde doelstelling om jaarlijks een reductie van 2-4% te realiseren voor afval en verpakkingen, gemeten per fiets, is met een gecombineerde toename van 6% niet gehaald.

We gaan de wijze van rapporteren heroverwegen, zodat deze een reëler beeld geeft van de daadwerkelijk behaalde resultaten.

END-OF-LIFE TOEPASSINGEN

De producten die we ontwikkelen staan garant voor jarenlang fietsplezier, maar het is onvermijdelijk dat ze uiteindelijk het einde van hun levensduur bereiken en moeten worden afgeschreven. Het is dan zaak de consument goed te informeren en de mogelijkheid te bieden om de fiets op een correcte wijze af te voeren.

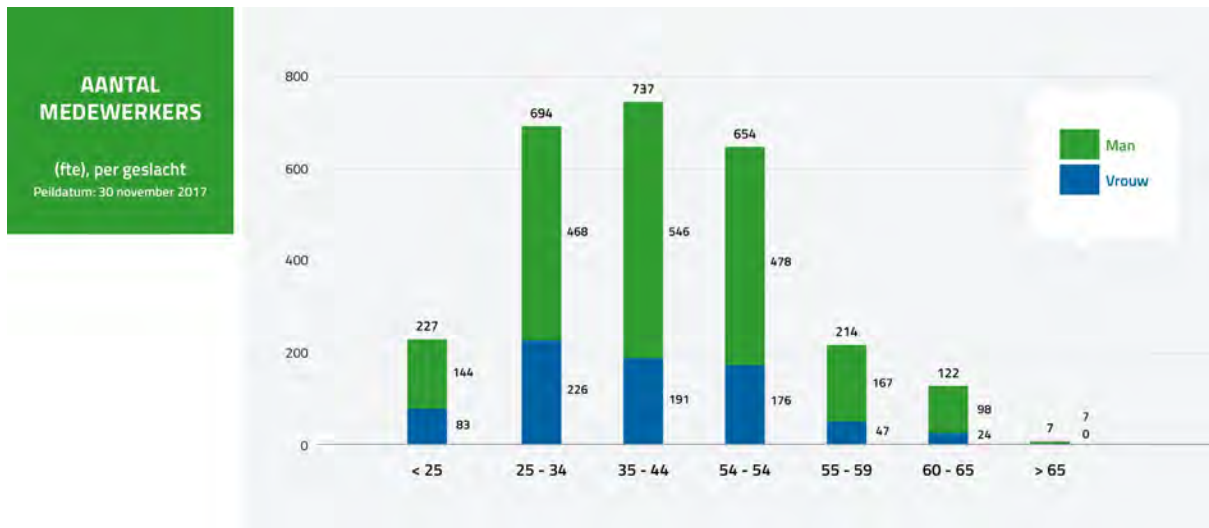
Het overgrote deel van de fiets bestaat uit metalen, waaronder hoogwaardig aluminium. Via na-sortering kunnen deze metalen relatief eenvoudig uit de afvalstroom worden gescheiden. Omdat er voldoende vraag is naar metalen en secundair aluminium, vinden deze producten hun weg in allerlei nieuwe toepassingen. Ook fietsenbanden kunnen goed worden gerecycled.

De inzameling van afgedankte e-bike accu's vormt een ander belangrijk aandachtsgebied. Samen met stichtingen in Duitsland (GRS), België (Bebat) en Nederland (Stibat - waar Accell Group zitting heeft in het bestuur) werken we aan het opzetten en verbeteren van systemen voor het inzamelen en verantwoord verwerken van afgedankte accu's. De batterijen worden ingezameld via de vakhandel, gedemonteerd en in onderdelen aangeboden aan grondstoffabrikanten en de basismetaalindustrie. We stimuleren en informeren onze vakhandel actief om de inzameling mogelijk te maken.

Met het ontstaan van nieuwe gebruikersmodellen en de verschuiving van eigendom naar gebruik, zullen steeds meer fietsen uiteindelijk ook weer terugkomen bij fabrikanten. We nemen proactief zitting in werkgroepen, primair via CONEBI, waarin wordt gesproken over indirecte afvalstromen, milieuwetgeving en (toekomstige) toepassingen die gepaard gaan met het ontstaan van een circulaire economie.

CULTUUR EN DIVERSITEIT

Accell Group is een multinational met vestigingen in 18 landen en meer dan 40 verschillende nationaliteiten. Als groep kennen we een open bedrijfscultuur, waarin plaats is voor mensen met een zeer diverse afkomst en achtergrond, zowel qua geslacht, opleidingsniveau, nationaliteit, leeftijd als geaardheid. We doen er alles aan om een werkomgeving en sfeer te creëren waarin iedereen zich thuis voelt en die volop ruimte biedt voor persoonlijke ambitie en ontwikkeling.



Veel medewerkers delen een passie voor de fiets, of ze die nu ontwerpen, produceren of verkopen. Dit zorgt van nature voor een grote mate van betrokkenheid. De fiets, het design en de techniek zijn bij ons altijd onderwerp van gesprek en vormen een belangrijke bindende factor. Niet alleen binnen de onderneming maar ook daarbuiten. Er zijn tal van voorbeelden van collega's die gezamenlijk (trainings-)ritjes maken en samen sportieve prestaties neerzetten.



Die passie zorgt voor een unieke verbinding die we zien als een kracht. Tegelijkertijd mag dit niet leiden tot een naar binnen gekeerde blik. Het draait bij ons volledig om de consument en daar zullen we ook onze samenwerking als team en onze individuele manier van werken op moeten aanpassen. Succes schuilt daarbij vaak in kleine, maar zeker niet onbelangrijke details.

GOED WERKGEVERSCHAP

Binnen de groep lopen meerdere programma's die voortbouwen op onze open bedrijfscultuur, passie voor het product en het willen zijn van een aantrekkelijk werkgever met veel ruimte voor ondernemerschap, persoonlijke ontwikkeling en groei.



TALENT- EN LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

Sinds een aantal jaar is er binnen de groep meer aandacht voor talentontwikkeling en leiderschap. We willen niet alleen onze openstaande vacatures zo goed mogelijk invullen, maar ook de leiders van morgen nu al in huis halen. In 2016 is het interne programma 'Talent Review' van start gegaan. Dat helpt ons om veelbelovende talenten in onze organisatie te identificeren en klaar te stomen voor een leidende rol binnen de groep, onder meer met passende coaching- en opleidingstrajecten.

Voor het uitvoeren van onze vernieuwde strategie is het cruciaal dat we beschikken over de juiste competenties, zoals op het gebied van IT, data engineering en e-commerce. Hiervoor hebben we ons in 2017 op groeps- en lokaal niveau versterkt met nieuw talent.

Onze producten worden bovendien steeds complexer en vragen meer kennis van geavanceerde software, connectiviteit en elektrotechniek. We gaan daarom meer investeren in kennis. Dat doen we onder andere door het gemiddeld aantal opleidingsuren per jaar per medewerker voor 2018 te verhogen naar 15 uur.



Met 12,1 opleidingsuren gemiddeld per fte is de doelstelling van 10 uur voor 2017 behaald, maar voor 2018 wordt de lat hoger gelegd.

VERGROTEN MEDEWERKERSTEVREDENHEID

We willen als groep meer gaan sturen op medewerkerstevredenheid. We zijn ervan overtuigd dat een prettige, stimulerende werkomgeving met persoonlijke aandacht voor de mensen zorgt voor sterke binding met het bedrijf en een grotere betrokkenheid bij realisatie van onze gezamenlijke ambitie. Daarom bieden we onze mensen ruimte om op eigen initiatief en vanuit hun passie voor fietsen iets terug te doen voor de maatschappij.



BMX-track voor bikers community in Kent

In Kent, een stad in de Amerikaanse staat Washington, wordt direct naast het hoofdkantoor van Accell North America (ANA) een BMX-track voor de lokale gemeenschap aangelegd. Een team productontwikkelaars van ANA kwam met het idee voor de track en zorgde voor het ontwerp. Vrijwilligers uit de hele organisatie meldden zich vervolgens aan om het parcours te realiseren. De track geeft een boost aan de lokale fietscultuur en geeft jonge mountainbikers en BMX'ers een plek om op een veilige manier aan hun vaardigheden te werken.

In 2016 hebben we voor het eerst een onderzoek naar medewerkerstevredenheid uitgevoerd. Dit was een pilotproject binnen drie van onze lokale bedrijven, die samen goed zijn voor 12% van het aantal medewerkers van de groep. Met 80% was de response rate hoog, wat al iets zegt over de mate van betrokkenheid.

ONDERZOEK NAAR MEDEWERKERSTEVREDENHEID

Tevredenheid

7,5

Betrokkenheid

7,5

Bevlogenheid

6,9

De pilot was succesvol en op basis daarvan is besloten het onderzoek breed binnen Accell Group uit te voeren. Hiervoor zijn in 2017 de voorbereidingen getroffen. Het eerste groepsbrede onderzoek zal plaatsvinden in de eerste helft van 2018 en vervolgens eens in de twee jaar worden herhaald.

VERBETEREN GEZONDHEID EN VEILIGHEID

Veiligheid en gezondheid van medewerkers zijn voor ons een prioriteit. Kans op ongelukken is er met name in onze productiehallen en magazijnen. Op de werkvloer wordt daarom veel aandacht besteed aan ongevalpreventie en duidelijke instructies voor het veilig werken met machines en gereedschappen en het verrichten van tilwerkzaamheden.



Veilig gebruik van lasapparatuur

Sinds dit jaar experimenteert onze productievestiging in Turkije met het gebruik van een lasrobot voor de productie van frames. Al voor ingebruikname is uitgebreid onderzoek gedaan naar veilig gebruik. Zo hebben we er direct voor gezorgd dat de robot nooit door medewerkers kan worden bediend wanneer deze in gebruik is. Daarnaast hebben we opnieuw de gezondheids- en veiligheidsrisico's rondom het handmatig lassen in kaart gebracht. Op basis van deze analyse hebben alle 45 medewerkers die op deze locatie in aanraking komen met lasapparatuur afgelopen jaar een extra veiligheidstraining ondergaan.

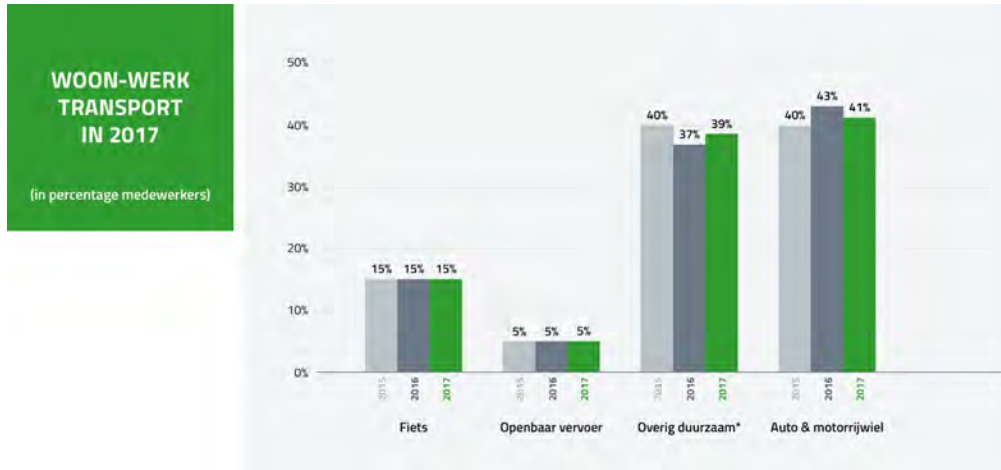
Al onze bedrijven en vestigingen voldoen aan de nationale regels met betrekking tot gezondheid en veiligheid. Binnen ieder bedrijf is een verantwoordelijke aangesteld, die naast compliance aandacht geeft aan het verder verbeteren van gezondheids- en veiligheidsaspecten. Daarbij gaat het om zaken als een ergonomische werkhouding, voorkoming van RSI-klachten en het omgaan met werkdruk.

Binnen de fietsindustrie willen we vooroplopen als het gaat om een duurzame en verantwoorde inrichting van onze productie. We hanteren daarvoor onder andere moderne en de meest medewerkervriendelijke assemblage- en laktechnieken.

Naast een gezonde en veilige werkomgeving stimuleren we ook in bredere zin bewustwording van medewerkers en aandacht voor een gezonde levensstijl.

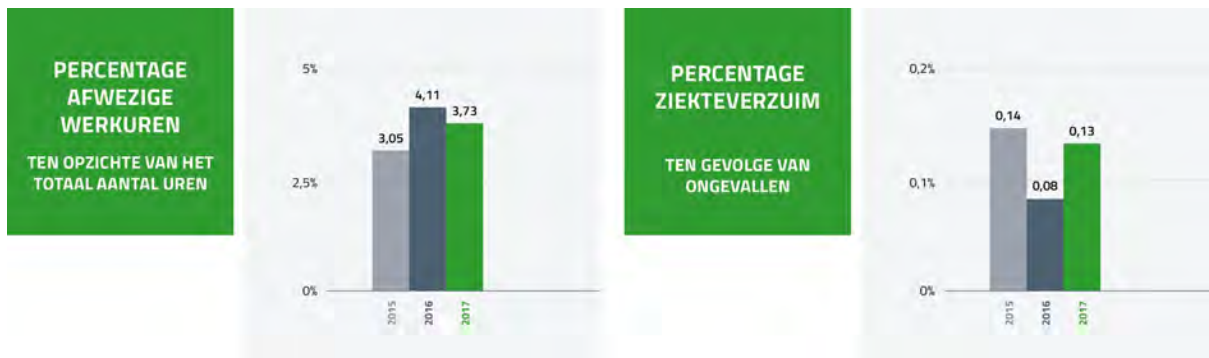
DUURZAAM NAAR WERK

We stimuleren eigen medewerkers om op een duurzame en gezonde manier naar het werk te reizen. Onze doelstelling is dat meer dan 50% van onze medewerkers collectief en/of met een duurzaam vervoersmiddel naar het werk komt. In 2017 gebruikte 59% een duurzame vorm van vervoer voor dagelijks woon-werkverkeer. In 2016 was dit nog 57%.



* De categorie Overige duurzaam bevat de volgende vervoersopties: carpoolen, elektrisch vervoersmiddel, te voet en thuiswerken.

In 2017 is het verzuim als gevolg van ziekte gedaald naar 3,73%. Het verzuim als gevolg van ongevallen is in 2017 gestegen naar 0,13%, waarbij gemeld kan worden dat het enkel om lichte incidenten handelt. Ondanks dat er geen zware ongevallen hebben plaatsgevonden en het percentage relatief laag is, blijven veiligheid en ongevallenpreventie belangrijke aandachtspunten. Uiteindelijk is ieder ongeval er één teveel.



INSPRAAK EN MEDEZEGGENSCHAP

Binnen de groep zorgen we voor een goede borging van inspraak van medewerkers. We willen een zo open en transparante mogelijke dialoog kunnen voeren met de medezeggenschapsorganen. In Nederland, Duitsland en Frankrijk is medezeggenschap voor het grootste deel georganiseerd middels een eigen ondernemingsraad.

In 2017 is gewerkt aan de oprichting van een medezeggenschapsraad voor onze medewerkers op groepsniveau, een proces dat in 2018 zal worden geformaliseerd. Ook met de vakbonden hebben we gedurende het jaar op verschillende niveaus binnen de groep contact gehad. Van onze medewerkers werkt 64% onder een collectieve arbeidsovereenkomst.



KOGA E-XITE N8

AWARD: RED DOT AWARD

De Koga E-Xite N8 combineert hoge prestaties met sportiviteit en een elegante uitstraling. Het bijzonder glad-gelaste aluminium frame integreert remkabels, derailleurversnellingen, verlichtingskabels en elektrische componenten, waardoor ze beschermd zijn tegen weersinvloeden. De hoogwaardige Koga Feathershock verende voorvork en krachtige Bosch-motor, geplaatst in het midden van de fiets, zorgen voor een optimale gewichtsverdeling. De jury prijst de E-Xite N8 vanwege 'de combinatie van technische prestaties en productie van topkwaliteit', die resulteren in een sportieve en veilige e-bike.

3.4 TOELEVERINGSKETEN

Omnichannel en de toenemende complexiteit van de fiets vragen om een andere inrichting van onze toeleveringsketen. Om dit te realiseren is een paar jaar geleden gestart met de ontwikkeling van een compleet nieuw raamwerk voor supply chain management en de bouw van een supply chain team op groepsniveau. In 2017 zijn de laatste posities binnen supply chain ingevuld en is het team, dat nu bestaat uit circa 20 professionals op het gebied van procurement en planning, volledig operationeel.

Een meer centraal gestuurde supply chain leidt op meerdere fronten tot grote voordelen.

1. REDUCTIE VAN LEVERTIJDEN EN VERGROTEN LEVERBETROUWBAARHEID

- Meer flexibiliteit om in te spelen op vraag en voorkeuren van consumenten door het seizoen heen
- Betere en snellere service aan consumenten en dealers
- Meer gelijkmatige voorraadopbouw door het seizoen heen en lagere voorraden bij dealers
- Minder 'nee' verkopen

2. BENUTTING VAN SCHAAL- EN INKOOPVOORDELEN

- Sterkere onderhandelingspositie als groep richting leveranciers
- Betere afspraken en inkoopvoorwaarden
- Structurele kostenbesparingen
- Meer samenwerking met leveranciers op het gebied van innovatie
- Meer grip op ketenverantwoordelijkheid en duurzaamheidsaspecten

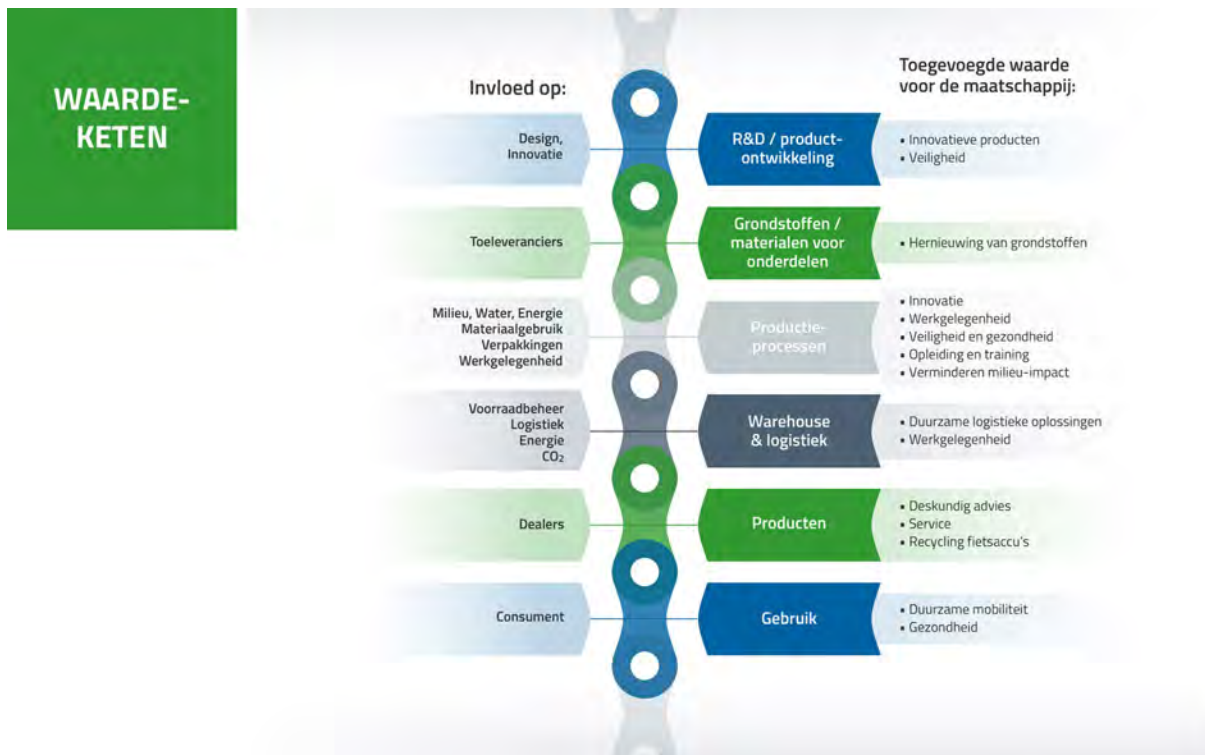
3. VERLAGING VAN WERKKAPITAAL

- Vermindering kapitaalbeslag voorraden door het jaar heen
- Verbetering kapitaalefficiëntie en cash conversie



IMPLEMENTATIE NIEUW SUPPLY CHAIN RAAMWERK

Het nieuwe supply chain raamwerk is ontwikkeld in nauwe samenwerking met de merken en hun teams op inkoop, marketing en productontwikkeling en is van invloed op de gehele waardeketen.



PLANNING

In 2017 is begonnen met het invoeren van een 'Sales & Operations Planning' (S&OP) proces. Het doel hiervan is om de verkoopvoorspellingen beter te kunnen afstemmen met de voorraden en beschikbare productiecapaciteit. In aansluiting met de invoering van het S&OP proces zijn we tevens gestart met het houden van workshops met een aantal leveranciers om planning-informatie uit te wisselen. Deze workshops hebben ertoe geleid dat we een beter inzicht hebben gekregen in de gehele supply chain, de afhankelijkheden en de knelpunten. De intensieve samenwerking en kennisdeling hebben in een aantal gevallen al geleid tot een betere leverbetrouwbaarheid en verkorting van levertijden. Leveranciers reageren positief op de workshops en de grotere transparantie die we bieden, waarmee we het voortouw nemen in de sector.

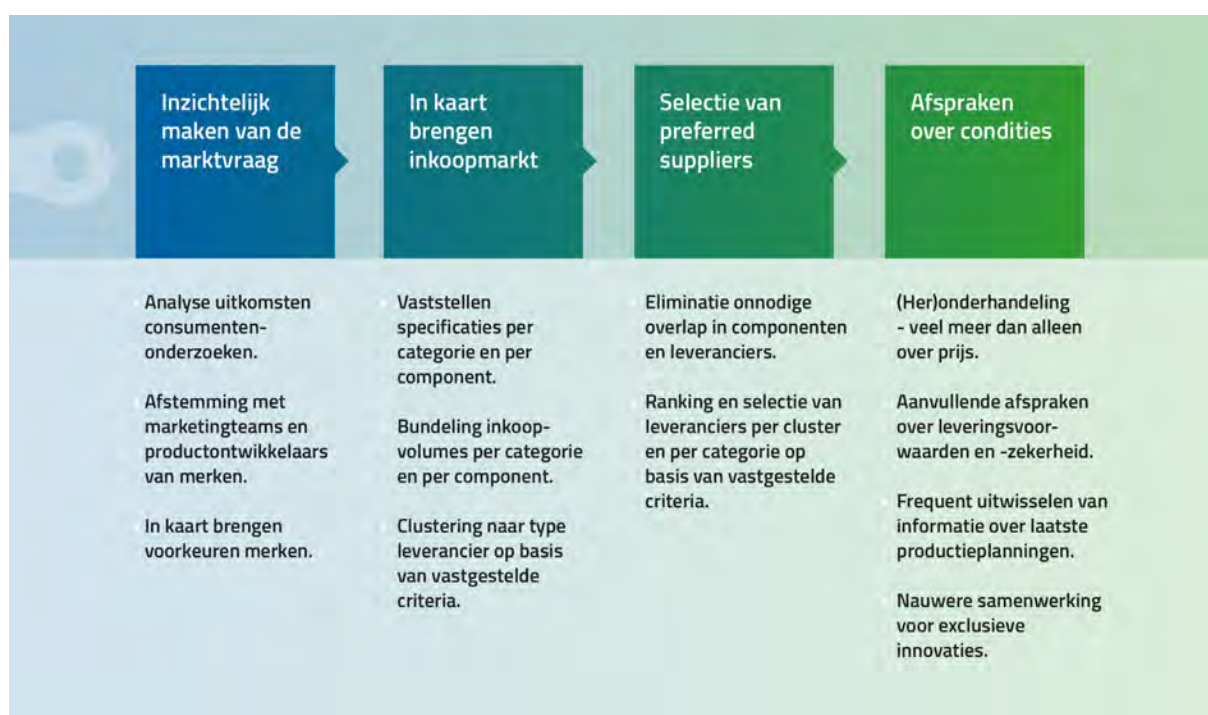
PROCUREMENT

Onze procurement is in 2017 volledig ingericht op basis van category management. Per categorie zijn zowel de interne behoefte van de verschillende Accell merken als de externe markt in kaart gebracht. Op basis hiervan zijn per categorie de mogelijkheden in kaart gebracht om efficiënter en tegen lagere kosten als groep in te kopen. Op meerdere gebieden lopen inmiddels implementatietrajecten, waarbij de samenwerking met de Accell merken een belangrijke voorwaarde voor succes is.

Om de dataverzameling sneller, meer uniform en nauwkeuriger te maken, zijn we in 2017 gestart met de standaardisatie van onze master data rond zowel leveranciers als componenten. Dit is een belangrijke voorwaarde om het inzicht in de gebruikte componenten te vergroten en op basis van deze inzichten de inkoopafspraken te verbeteren.

Complexere fiets vormt extra uitdaging voor supply chain management

In de komende jaren zal de steeds maar weer complexer wordende fiets een extra uitdaging voor het supply chain management vormen. Integratie van vaak ook duurdere componenten (zoals batterijen, motoren en displays) en connectiviteit zullen leiden tot geavanceerdere frames, het gebruik van meer digitale technologie en elektronica in de fiets. Dit gegeven biedt een extra uitdaging voor optimalisatie van de supply chain.



Door de bundeling van inkoopvolumes hebben we gemerkt dat we ook voor leveranciers direct veel beter zichtbaar worden als belangrijke afnemer.

ONSHORING

Het grootste deel van onze componenten werd in 2017 traditioneel ingekocht in Azië. Om leverbetrouwbaarheid te vergroten en levertijden verder te verkorten zoeken we naar mogelijkheden om productie- en voorraadbeheer van onze toeleveranciers dichterbij onze belangrijkste afzetmarkten in Europa en Noord-Amerika te laten plaatsvinden.

In 2017 hebben we met verschillende leveranciers over dit onderwerp verkennende gesprekken gevoerd. Concreet heeft dit geleid tot een aantal projecten met een van onze leveranciers die heeft geïnvesteerd in de bouw van een nieuwe en volledig geautomatiseerde productiefaciliteit voor aluminium frames in Portugal.

Dit is overigens niet het enige initiatief dat wij met belangstelling volgen. Ook met een aantal andere partijen voeren we gesprekken over productie en voorraadbeheer in Europa.

KETENVERANTWOORDELIJKHEID

Door onze schaalgrootte zijn we in de positie om partijen in de toeleveringsketen te stimuleren tot het naleven van mensenrechten, goede arbeidspraktijken en milieubescherming. In gesprekken met leveranciers over afspraken en inkoopcondities die we nu op groepsniveau voeren, nemen we ook onze voorwaarden en richtlijnen ten aanzien van ketenverantwoordelijkheid mee.

We hebben onze eigen gedragscode en vragen al onze leveranciers deze code te ondertekenen. Van de belangrijkste internationale leveranciers heeft inmiddels 90% aan dit verzoek voldaan. Bepaalde onderdelen van verantwoord ondernemen zien we als pre-competitief en waar mogelijk zoeken we de samenwerking met brancheleden en de brancheorganisaties op. Dat doen we bijvoorbeeld op het gebied van naleving van afspraken door middel van audits.

LEVERANCIERSAUDITS

Audits bij leveranciers doen we onder de vlag van de WFSGI (World Federation of the Sporting Goods Industry). Deze aanpak staat bekend als het 'Responsible Sport Initiative' (RSI). Op basis van een risicoanalyse en in overleg met procurement wordt elk jaar bepaald welke toeleveranciers zullen worden geaudit. We willen als groep minimaal 15 audits per jaar uitvoeren.

De audits worden gedaan door een externe geaccrediteerde organisatie. In 2017 hebben we ons eigen team versterkt met iemand die zorg draagt voor het toezicht op de voortgang van de audits en het monitoren en doorvoeren van verbeteringen.

In 2017 hebben we 17 audits laten uitvoeren bij toeleveranciers en daarmee onze doelstelling gehaald. De belangrijkste bevindingen zijn vergelijkbaar met eerdere audits en hebben veelal betrekking op gebouwen (zoals vluchtwegen, brandpreventie en opslag van chemische stoffen) en op de omgang met personeels- en loonadministratie en handhaving van correcte werktijden. Samen met de toeleverancier wordt op basis van een Corrective Actions Plan gewerkt aan verbeteringen. Bij een aantal leveranciers zijn deze inmiddels succesvol geïmplementeerd.

AUDITS OP CHEMISCHE STOFFEN

Audits op chemische stoffen van onze leveranciers vinden doorlopend plaats. Deze stoffen worden enerzijds gebruikt bij het lakken van onderdelen zoals het frame en de voorvork, anderzijds komen deze voor in kunststof fietsonderdelen zoals zadels en handvatten. Waar mogelijk wordt gewerkt met 100% watergedragen lakken en vervangende middelen die geen schadelijke stoffen bevatten.

We voldoen aan REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical substances) en streven ernaar alleen te werken met geregistreerde middelen, onder de juiste omstandigheden en met de juiste beschermingsmiddelen. We beschikken over een eigen testlaboratorium in Hongarije om te controleren of de componenten en onderdelen voldoen aan de wetgeving. Daarnaast vragen we onze toeleveranciers een REACH verklaring te ondertekenen. In 2017 zijn in ons REACH laboratorium in totaal 116 producten en componenten onder de loep genomen, waarbij in totaal 540 analyses zijn uitgevoerd. Deze nieuwe en bestaande producten zijn op basis van een risico-inschatting geselecteerd. In 25% van de gevallen werden veelal kleine afwijkingen geconstateerd, die na overleg met de betreffende leverancier meestal snel konden worden opgelost.

3.5 FINANCIËLE SLAGKRACHT EN KAPITAALLEFFICIENTIE

Het netto werkkapitaal kwam uit op € 315 miljoen, een stijging van 2,9% ten opzichte van 2016. De voorraadpositie steeg met 3,7% en kwam uit op € 334 miljoen. De debiteurenpositie kwam uit op € 127 miljoen, ten opzichte van € 138 miljoen in 2016. De crediteurenpositie van € 146 miljoen lag onder het niveau van vorig jaar.

Hoewel het werkkapitaal licht steeg ten opzichte van vorig jaar, zijn de ontwikkelingen binnen het werkkapitaal positief. Zo is het aantal fietsen op voorraad met 8% (24.000 stuks) gedaald ten opzichte van vorig jaar. Dat de voorraadwaarde toch hoger uitkomt heeft te maken met de gemiddelde kostprijs per fiets die 11% hoger lag dan vorig jaar. Deze hogere kostprijs wordt veroorzaakt door een groter aandeel e-bikes op voorraad per ultimo december om in het eerste kwartaal van 2018 aan de hogere vraag naar deze fietsen te kunnen voldoen. Hiermee samenhangend ligt ook de voorraadwaarde van de componenten hoger, doordat er meer e-bike componenten en componenten voor duurdere fietsen op voorraad liggen. Verder lag het debiteurensaldo, ondanks een hogere omzet in het vierde kwartaal, lager dan vorig jaar. Hoewel er minder werd ingekocht lag het crediteurensaldo per ultimo 2017 iets onder het niveau van vorig jaar door de overeengekomen langere betaaltermijnen met leveranciers.

De totale netto schuld, bestaande uit rentedragende leningen, bankkredieten en liquide middelen per ultimo 2017 is met € 161 miljoen hoger dan voorgaand jaar (2016: € 147 miljoen), door met name de ontwikkeling van het werkkapitaal. De EBITDA exclusief incidentele lasten daalde met 22,5% tot € 59,1 miljoen. Als gevolg hiervan lag de netto schuld / EBITDA (excl. incidentele lasten) op 2,7; een verslechtering ten opzichte van vorig jaar.

Het eigen vermogen bedroeg € 299 miljoen, resulterend in een solvabiliteit van 42,4% (2016: 45,4%). De mutatie van het eigen vermogen van € 20,1 miljoen kan met name worden onderverdeeld in het periode resultaat (+€ 10,5 miljoen), dividendbetalingen (-/- € 6,7 miljoen), waardering financiële instrumenten (-/-€ 10,3 miljoen) en valuta omrekeningsverschillen (-/-€ 13,5 miljoen).

3.6 MANAGEMENT AGENDA EN VOORUITZICHTEN

Fietsen zal in de komende jaren populair blijven voor mobiliteit, recreatief en sportief gebruik. Accell Group verwacht daarbij voorop te blijven lopen met haar hoogwaardige producten en nieuwe innovaties te kunnen toevoegen om het fietsen voor de verschillende doeleinden nog aantrekkelijker te maken.

In het licht van de aangescherpte strategie Lead Global. Win Local. wordt 2018 een belangrijk transitiejaar dat voor een groot deel in het teken staat van complexiteitreductie en centrale aansturing op gebieden als (e)commerce, innovatie, supply chain, human resources en IT. Dit zal versneld zorgen voor een efficiëntere inrichting van operationele processen en een betere benutting van schaal en synergiepotentie alsook meer executiekracht in de diverse regio's. Daarnaast zal actief worden gezocht naar verdere schaalvergroting via overnames die passen binnen de strategie.

In 2018 wordt een verbetering voorzien van de resultaten in Noord-Amerika door de omnichannel strategie en de sterk groeiende e-bike markt. In Europa wordt uitgegaan van een verdere omzetgroei door hogere e-bike verkopen en high-end reguliere fietsen. Op basis hiervan wordt voor 2018 een stijging van de groepsomzet en een hoger onderliggend operationeel resultaat verwacht, onvoorziene omstandigheden voorbehouden.

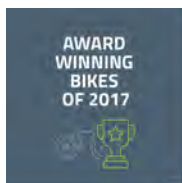
ONTWIKKELINGEN NA BALANSDATUM

BESTUURSWIJZIGINGEN

Hielke Sybesma (CFO) heeft na 23 jaar besloten de onderneming per 1 mei 2018 te verlaten en zal per 25 april 2018 terugtreden uit de Raad van Bestuur. Het zoekproces naar een opvolger van Hielke Sybesma is inmiddels gestart.

Jeroen Snijders Blok (COO) treedt op eigen verzoek per 25 april 2018 terug uit de Raad van Bestuur met behoud van zijn huidige werkzaamheden en rapporteert direct aan de CEO. De verantwoordelijkheid voor de productielocaties is recentelijk overgedragen aan Jeroen Both (CSCO).

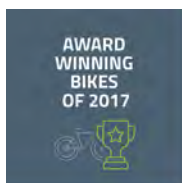
Per 1 maart 2018 is Jeroen Hubert benoemd als Chief Commercial Officer (CCO). Jeroen rapporteert aan de CEO en is verantwoordelijk voor marketing, innovatie, (e)commerce en retail / experience centers. Hij heeft eerder ruime ervaring opgedaan in voornoemde gebieden bij Pepsico, Friesland Campina, Wehkamp en Ikea.



VAN NICHOLAS SKEIRON

AWARD: EUROBIKE GOLD WINNER AWARD 2017

De Skeiron beschikt over state-of-the-art technische functionaliteiten waarmee het model op de voorgrond treedt op het gebied van titanium racefietstechnologie. Het uitgangspunt bij dit model is innovatie door integratie. Het frame biedt een optimale stijfheid op de vier grootste stresspunten door o.a. een press-fit trapas, geovaliseerde onderbuis, taps toelopend balhoofd en bovenbuis en een hydroformed liggende achtervork.



SPARTA M8TI E-BIKE

AWARD: GOED INDUSTRIEEL ONTWERP 2017

De M8Ti elektrische fiets van Sparta is een multi-purpose bike, die geschikt is voor zowel woon-werkverkeer als toertochten. De in het midden van de fiets geplaatste ION-motor met geïntegreerde accu draagt bij aan de stabiliteit en het rijcomfort. Hetzelfde geldt voor de verende voorvork en de verende zadelpen. Sparta's elektronische ION-systeem registreert de rijervaringen en past deze direct toe om de aandrijving te optimaliseren.

‘WERKEN AAN EEN UNIEK PARTNERSHIP IN HET PROFESSIONEEL WIELRENNEN’

Al meer dan 15 jaar is Lapierre officieel materiaalssponsor van de Groupama-FDJ wielerploeg. Een samenwerking die Lapierre etappeoverwinningen bracht in de Tour de France, de Vuelta a España en de Giro d'Italia. Marc Madiot, tweevoudig winnaar van Paris-Roubaix en manager van de wielerploeg, over het geheim achter een van de meest langdurige partnerships in de professionele wielrennerij.



Marc Madiot,
manager van de
Groupama-FDJ
wielerploeg.

HOE IS DE SAMENWERKING TUSSEN GROUPAMA-FDJ EN LAPIERRE ONTSTAAN?

“In 2002 zochten we een bedrijf dat meer te bieden had dan materiaal of financiering. We wilden in zee met een fietsmerk dat met ons wilde bouwen aan een langdurige relatie. Met Lapierre was er niet alleen een gemeenschappelijk verleden en een goede match tussen onze merken, er was ook een sterke persoonlijke band. Ik ken Gilles Lapierre al heel lang. We delen de passie voor de fiets en ik denk dat we vooral ook dezelfde visie hebben op sponsoring. Ons partnership gaat nu al zijn zeventiende jaar in.”

WAT MAAKT JULLIE SAMENWERKING ZO BIJZONDER?

“Het hoge niveau waarop we samenwerken aan research & development, daar onderscheiden we ons echt mee. Onze eigen technici werken vanuit Besançon, een stadje niet ver van Lapierre's thuisbasis in Dijon. Zo kunnen we heel gemakkelijk ideeën uitwisselen en in elke fase van het ontwikkelingsproces open met elkaar communiceren. Bij alles wat we doen hebben we een scherp doel voor ogen: onze renners helpen wedstrijden te winnen.”

WAAROM IS GOED MATERIAAL ZO BELANGRIJK?

“Voor een wielrenner is de fiets meer dan een verlengstuk; je bent er bijna mee vergroeid. Dat vraagt om een perfecte pasvorm: een optelsom van heel veel onderdelen die samen een naadloos geheel vormen. Alles moet kloppen. Maar er komt meer bij kijken dan een wetenschappelijke benadering. Psychische factoren spelen ook een belangrijke rol. Pas als je voor 100% vertrouwt op de kwaliteit van het materiaal, kun je al je energie in de race stoppen. Dat is de mentale kwestie.”



Thibaut Pinot, één van de renners van de Groupama-FDJ wielploeg.

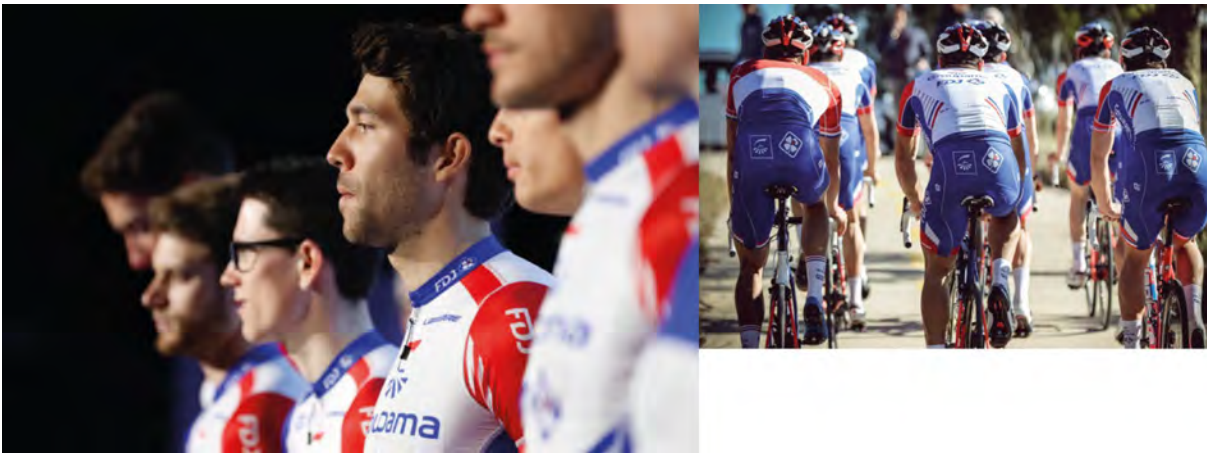
HOE VERLOOPT HET INNOVATIEPROCES?

“Voor Lapierre is het Groupama-FDJ-sponsorship het belangrijkste platform voor hun innovatie. We werken nauw met elkaar samen op het gebied van productontwikkeling en testprogramma's. Voortdurend zoeken we de grenzen op om performanceverbeteringen te realiseren. Een goed voorbeeld daarvan is de nieuwe Shock Absorption Technology (SAT) op de Endurance modellen, die renners beschermt tegen schokken op oneffen ondergrond. De techniek werd speciaal ontwikkeld voor het rijden op kasseien in beroemde

klassiekers als Parijs-Roubaix en de Ronde van Vlaanderen. Nog een voorbeeld: de aerodynamische eigenschappen van de Aircode en Aerostorm modellen. Deze innovaties worden nu ook toegepast op modellen uit de commerciële productlijnen.”

WAT KUNNEN WE IN 2018 VAN GROUPAMA-FDJ EN LAPIERRE VERWACHTEN?

“Dankzij de nieuwe sponsorovereenkomst tussen Lapierre en Groupama kunnen we ons budget én onze ambities naar een nog hoger niveau tillen. We willen dit jaar etappes winnen in de Tour de France en de Giro d’Italia. Ook in de voorjaarsklassiekers willen we successen behalen. Ik heb goede hoop op een zege in Parijs-Roubaix. Dergelijke overwinningen zijn belangrijk voor de renners, het team en de sponsors. Maar wij kijken vooral naar het succes op de langere termijn. Dat is wat wij samen met Lapierre voor ogen hebben: continu vooruitgang boeken en iets unieks tot stand brengen.”





4

TOEZICHT EN RISICOBEBEERSING

4.1 RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen bestaat uit de volgende leden:



Van links naar rechts: ir. P.B. (Peter) Ernsting, drs. A.J. (Ab) Pasman en drs. J. (Jan) van den Belt.

DRS. A.J. (AB) PASMAN (1950)

Voorzitter

De heer Pasman (Nederlandse nationaliteit) is op 22 april 2010 benoemd tot lid en tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen. De heer Pasman was tussen 2003 en 2008 lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Grolsch N.V. en werd daar in 2004 benoemd tot bestuursvoorzitter. Hij vervult commissariaten bij Berenschot Holding B.V. en Westland Kaas Groep B.V. De heer Pasman is in 2014 herbenoemd. Zijn benoemingstermijn loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van voorjaar 2018.

DRS. J. (JAN) VAN DEN BELT (1946)

Vicevoorzitter

De heer Van den Belt (Nederlandse nationaliteit) is op 20 april 2006 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Hij was tot en met oktober 2008 CFO en lid van de Raad van Bestuur van Océ N.V. Hij is lid van de Raad van Commissarissen van Attero Holding N.V., N.V. Holmatro en bestuurslid van de Stichting Continuïteit Ahold Delhaize. Daarnaast was hij tot juni 2016 Raad (plaatsvervanger) bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam. De heer Van den Belt kwalificeert zich als deskundige op het gebied van financiële verslaggeving of de controle van de jaarrekening als bedoeld in artikel 2, lid 3 van het Besluit instelling auditcommissie. Hij is herbenoemd in 2010 en 2014. Zijn (laatste) benoemingstermijn loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van voorjaar 2018.

IR. P.B. (PETER) ERNSTING (1958)

De heer Ernsting (Nederlandse nationaliteit) is op 28 april 2011 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. De heer Ernsting is benoemd op voordracht van de Raad van Commissarissen na aanbeveling door de Centrale Ondernemingsraad. De heer Ernsting was tot december 2016 Executive Vice President, Group Supply Chain en lid van de Executive Committee bij Carlsberg. Hij heeft daarvoor diverse managementfuncties bekleed bij Unilever N.V. in binnen- en buitenland. De heer Ernsting is herbenoemd in 2015. Zijn benoemingstermijn loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van voorjaar 2019.

4.2 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

INLEIDING

De wereld verandert, de consument verandert en Accell Group past zich daarop aan. Het jaar 2017 was buitengewoon druk en enerverend. De wisseling van leiderschap, de aanscherping van de strategie en de start van de strategie-implementatie hebben gezorgd voor een hoge mate van dynamiek binnen de groep.

In februari 2017 is in goed overleg besloten dat René Takens na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2017 zou terugtreden als CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur. Parallel hieraan is door de Raad van Commissarissen een traject gestart voor de werving en selectie van een nieuwe CEO en type leider die goed past bij de volgende fase van ontwikkeling.

Bij de publicatie van de jaarcijfers in maart is de aangescherpte strategie gepresenteerd. Tegelijkertijd is een verbeterde en verruimde groepsfaciliteit overeengekomen waarmee een stevige basis is gelegd voor de implementatie van de strategie. De zoektocht naar een nieuwe CEO en de lopende strategie-implementatie werden vervolgens kort na de start onderbroken doordat Pon Holdings zich meldde met een niet-bindend en voorwaardelijk voorstel voor een openbaar bod op Accell Group. Een traject dat grote zorgvuldigheid vereist en in die zin ook veel aandacht heeft gevergd van zowel de Raad van Commissarissen als van de Raad van Bestuur.

Met Pon Holdings zijn diverse verkennende gesprekken gevoerd. Hun niet-bindende en voorwaardelijke voorstel is op alle belangrijke aspecten bestudeerd en geëvalueerd met inachtneming van de belangen van alle stakeholders. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn daarbij gezamenlijk tot de conclusie gekomen dat het laatste voorstel dat er lag de toekomstige waardecreatie van Accell Group op basis van de net aangescherpte strategie en de gepresenteerde middellange termijn doelstellingen onvoldoende reflecteerde. Pon Holdings heeft daarop haar toenadering gestaakt.

De onzekerheid die ontstond door de toenadering van Pon Holdings heeft zowel de zoektocht naar de nieuwe CEO als de implementatie van de aangescherpte strategie vertraagd. Ten tijde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2017 kon nog geen nieuwe CEO worden voorgesteld als opvolger van de heer Takens. Na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Commissarissen Hielke Sybesma benoemd als interim-CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur, een functie die hij gedurende een deel van het jaar heeft gecombineerd met zijn werkzaamheden als CFO.

In de zomer van 2017 werd vervolgens een nieuwe CEO gevonden in de persoon van Ton Anbeek. De toenmalig CEO van BeterBed Holding is op 1 november 2017 gestart bij Accell Group met als opdracht om de aangescherpte strategie verder uit te werken en te implementeren. De heer Anbeek brengt daarvoor ruime ervaring mee op gebieden als marketing, sales, retail en omnichannel e-commerce, en een leiderschapsstijl die goed past bij de fase van transitie waarin Accell Group zich momenteel bevindt en de langere termijn ontwikkeling van de groep.

SUPERVISIE

In 2017 heeft de Raad van Commissarissen [1] toezicht gehouden op het gevoerde beleid en op de algemene gang van zaken binnen Accell Group [2]. Daarbij heeft de Raad van Commissarissen zorggedragen voor het proces van werving en selectie van de nieuwe CEO en heeft het de Raad van Bestuur op diverse fronten bijgestaan met advies.

Alle leden van de Raad van Commissarissen worden volgens de Code [3] bestempeld als onafhankelijk. De samenstelling van de Raad van Commissarissen zorgt voor een goede dekking qua achtergrond, kennis en competenties. Als zodanig borgt de samenstelling een kritische houding voor de uitvoering van gezamenlijke taken, waarbij elk lid voldoende tijd heeft voor de invulling van zijn of haar verantwoordelijkheden binnen de Raad van Commissarissen.

Op de aandeelhoudersvergadering in april 2017 werd de heer Aad Kuiper herbenoemd voor een tweede benoemingstermijn van vier jaar. De heer Kuiper heeft echter in oktober 2017 aangegeven die termijn niet vol te maken en per direct zijn commissariaat neer te leggen wegens drukke werkzaamheden elders. Volgend op het terugtreden van de heer Kuiper bestaat de Raad van Commissarissen tijdelijk uit drie leden.

	Start huidige termijn	Einde huidige termijn
Dhr. Ab Pasman (Voorzitter)	2014	2018
Dhr. Jan van den Belt (Vicevoorzitter)	2014	2018
Dhr. Peter Ernsting	2015	2019
Dhr. Aad Kuiper ¹	2017	2021

[1] Tot 19 oktober 2017

De huidige termijnen van de heer Ab Pasman (Voorzitter) en de heer Jan van den Belt (Vicevoorzitter) lopen volgens schema af op de aandeelhoudersvergadering in april 2018. De heer Pasman heeft zich beschikbaar gesteld voor een derde benoemingstermijn van twee jaar [4]. De Raad van Commissarissen wil de heer Pasman voordragen voor herbenoeming gelet op de benodigde continuïteit na de vele wisselingen in de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen gedurende het afgelopen jaar. De heer Van den Belt heeft zijn derde termijn van vier jaar voltooid en zal derhalve terugtreden.

Voor zowel de heer Kuiper als de heer Van den Belt is gezocht naar een vervanger, waarmee de Raad van Commissarissen weer uit vier leden zal bestaan. De Raad van Commissarissen zal een vrouwelijke en een mannelijke kandidaat voordragen ter invulling van deze vacatures. De benoeming van de twee nieuwe commissarissen en de herbenoeming van de heer Pasman staan op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018.

Accell Group voldoet op dit moment niet aan de norm voor een evenwichtige verdeling van zetels van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen [5]. De Raad van Commissarissen erkent de waarde van een evenwichtiger man/vrouw verhouding binnen de ondernemingsleiding en doet er in het werving- en selectieproces alles aan om vrouwelijke kandidaten voor bestuurs- en toezichtsfuncties te vinden. Tegelijkertijd blijft geslacht uiteindelijk slechts één van de aspecten van diversiteit. De kwalificaties van een bepaalde kandidaat en de vereisten voor het invullen van de rol zijn uiteraard ook belangrijke aspecten bij de invulling van vacante posities.

In ieder geval is de Raad van Commissarissen blij om op de komende aandeelhoudersvergadering een goede vrouwelijke kandidaat te kunnen voordragen voor benoeming tot commissaris. Tegelijkertijd blijft Accell Group verder werken aan realisatie van een evenwichtige verdeling van de zetels.

Hoewel Accell Group diversiteit hoog in het vaandel heeft staan, heeft zij geen vastomlijnd diversiteitsbeleid. In de praktijk wordt op alle niveaus in de organisatie gewerkt aan meer diversiteit. Dit wordt breed gedragen door zowel het centrale als het lokale management. Dit jaar zal Accell Group haar diversiteitsbeleid expliciteren.

VERGADERINGEN EN WERKBEZOeken

In 2017 heeft de Raad van Commissarissen 33 keer (2016: 7 keer) fysiek vergaderd. Daarnaast zijn er vele conference calls geweest. 14 vergaderingen vonden plaats in het bijzijn van de Raad van Bestuur. De interne auditor was bij 1 vergadering aanwezig en bij 2 vergaderingen was ook de externe accountant aanwezig.

Naast de fysieke vergaderingen en conference calls is door de Raad van Commissarissen als geheel een werkbezoek gebracht aan Lapierre in Frankrijk en heeft de Voorzitter van de Raad van Commissarissen ook Winora in Duitsland bezocht.

	Aanwezigheid vergaderingen
Dhr. Ab Pasman	100%
Dhr. Jan van den Belt	100%
Dhr. Peter Ernsting	97%
Dhr. Aad Kuiper	94%

Het hoge aantal vergaderingen in 2017 heeft alles te maken met de transitiefase waarin Accell Group verkeert, de veranderingen die dit met zich meebrengt en de toenadering door Pon Holdings. Door de Raad van Commissarissen zijn in 2017 onder meer de volgende zaken besproken en beoordeeld:

- De markttrends en –ontwikkelingen en de commerciële en financiële gang van zaken met speciale aandacht voor de verkopen in Nederland, de reorganisatie in Noord-Amerika en de impact van de onzekere situatie in Turkije.
- Het jaarbudget en de bijstellingen op kwartaalbasis.
- De kwartaalrapportages en het budget voor 2018.
- De uitwerking van de aangescherpte lange termijn strategie en doelstellingen, de extra investeringen, de hieraan gerelateerde belangrijkste risico's en de voortgang van de strategie-implementatie.
- De beoordeling van de verruimde en verlengde groepsfinanciering met de door het bankenconsortium gestelde voorwaarden en convenanten.
- De toenadering van Pon Holdings met betrekking tot een mogelijke overname van Accell Group, de respons, de vervolgstappen en de weging van alle financiële en niet-financiële aspecten van het indicatieve niet-bindende voorstel waarover uiteindelijk geen overeenstemming kon worden bereikt, waarop het voorstel door Pon werd ingetrokken.
- De beoordeling van mogelijke strategische partnerships en acquisities die passen binnen de aangescherpte strategie.
- De inrichting van een meer centrale aansturing en de stroomlijning van operationele en logistieke processen, procedures en IT-systemen.

- De beoordeling van de algemene risico's van de bedrijfsvoering, de werking van de risicobeheersingssystemen en de interne controle.
- De beoordeling van de samenstelling en het functioneren van de Raad van Bestuur als geheel en van de individuele leden, inclusief de remuneratie van de Raad van Bestuur en het remuneratierapport.
- De selectiecriteria voor een nieuwe CEO in het licht van de aangescherpte strategie, de opzet van het wervingsproces voor een nieuwe CEO en de daadwerkelijke werving van kandidaten in samenwerking met een gespecialiseerd executive search bureau.
- De rol van Accell Group en haar producten in een bredere maatschappelijke context en de progressie met de verduurzaming van de productie- en logistieke processen, inclusief de rapportage hierover.
- Review van de werking van de huidige governance structuur en de aangepaste richtlijnen voortvloeiend uit de Nederlandse corporate governance code 2016.
- De voorgenomen aanstelling van KPMG als accountant voor het boekjaar 2018.

Tijdens de plenaire vergaderingen zijn ook alle door de commissies voorbereide werkzaamheden en adviezen besproken waarop besluitvorming heeft plaatsgevonden.

De Voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft met name rondom de toenadering door Pon Holdings, nauw contact onderhouden met de interim CEO en de andere leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast is er door het jaar heen een veelvoud aan informele contacten geweest tussen de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur.

Mede gelet op de situatie aan het eind van het jaar met het terugtreden van de heer Kuiper en de tijdelijke bezetting van de Raad van Commissarissen met drie leden is over 2017 een beperkte zelfevaluatie uitgevoerd. In een enerverend jaar met verschillende dossiers en dilemma's die veel extra aandacht vroegen is door de Raad van Commissarissen op zowel team als individueel niveau met open en directe communicatielijnen intensief en hecht samengewerkt.

Elke drie jaar wordt de assessment van het functioneren door de Raad van Commissarissen verricht onder begeleiding van een gespecialiseerde derde partij. Die zal weer in 2019 plaatsvinden. In 2018 zal de gebruikelijke zelfevaluatie plaatsvinden.

COMMISSIES

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies, de auditcommissie en de selectie- en remuneratie commissie. Deze commissies voeren hun taken uit op basis van een reglement [6] dat is vastgesteld door de Raad van Commissarissen. Leden van de commissies worden onderling benoemd.

	Auditcommissie	Selectie- en remuneratiecommissie
Dhr. Ab Pasman		Lid
Dhr. Jan van den Belt	Voorzitter	
Dhr. Peter Ernsting	Lid	Interim-voorzitter ²
Dhr. Aad Kuiper ¹		Voorzitter

[1] Tot 19 oktober 2017

[2] Vanaf 19 oktober 2017 ter vervanging van de heer Kuiper

AUDITCOMMISSIE

Deze commissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij de uitoefening van haar toezichthoudende taken en het voorbereiden van besluitvorming het gebied financiële verslaggeving, risicobeheersing en interne controle.

In 2017 is de commissie 5 keer (2016: 5 keer) bijeengekomen. Bij 4 vergaderingen was de interne auditor aanwezig en bij 3 vergaderingen was de externe accountant aanwezig.

Tijdens de commissievergaderingen zijn diverse belangrijke zaken aan de orde gekomen, waaronder de bepaling van middellange termijn doelstellingen, de benodigde extra investeringen voor de uitrol van de aangescherpte strategie, de tegenvallende financiële prestaties, de inrichting van de finance en IT functies en de mogelijkheden van supply chain financiering.

Andere zaken waar de auditcommissie zich in 2017 op heeft gericht zijn:

- Naleving van interne procedures voor het opstellen en publiceren van het jaarverslag, de jaarrekening en het halfjaarbericht.
- De effectiviteit van interne procedures, die er voor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd.
- Analyse en beoordeling van de financiële prestaties op kwartaalbasis.
- De effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de implementatie van interne controleverbetering, de naleving van internationale en lokale wet- en regelgeving en de werking van gedragscodes.
- De voortgang van het verbeterplan naar aanleiding van het incident in Taiwan.
- De keuzes binnen de verslagleggingsrichtlijnen, de toepassing van nieuwe regels en de effecten daarvan.
- De inrichting van het interne auditplan en het auditplan van de externe accountant.
- Het beoordelen van de interne en externe audits, de opvolging van aanbevelingen en naleving van de doorvoering van gewenste verbeteringen.
- Review van de budgetten voor 2018 en delen van bevindingen.
- De invulling en uitbreiding van de interne auditfunctie.
- Begeleiding van de implementatie van het One Finance programma.
- De relatie met de externe accountant.

Als externe accountant heeft KPMG in de managementletter 2017 geen ernstige tekortkomingen geconstateerd, maar zijn er wel een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen betroffen in het bijzonder de autorisatie bij toegang tot systemen. Accell Group heeft een specifiek project opgezet om mogelijke tekortkomingen op dit gebied op te heffen. Verder is de noodzaak van strikte toepassing van de GDPR-privacy regelgeving benadrukt en is aandacht besteed aan zaken die van belang zijn voor het geven van een oordeel over de jaarrekening en de introductie van IFRS 15. Met betrekking tot de jaarrekening 2017 is in het bijzonder aandacht gegeven aan opbrengstverantwoording, actieve belastinglatenties, waardering van goodwill en merkenrechten, frauderisico, waardering van voorraden en handelsdebiteuren en onderzoek naar invoerrechten in Amerika. Ook is naast financiering en het voldoen aan convenanten aandacht besteed aan tax accounting, financiële instrumenten en vreemde valutarisico's.

De interne auditor heeft in 2017 lokale bedrijven van Accell Group bezocht en is met aanbevelingen gekomen, primair gericht op versterking van het interne controle raamwerk. De opvolging van die aanbevelingen is volgens plan gerealiseerd. Het interne audit afdeling zal worden uitgebreid met expertise op het gebied van IT audit.

Op basis van het voorbereidend werk van de auditcommissie en de bevindingen van zowel de interne auditor als externe accountant is de bestuurdersverklaring als opgenomen in paragraaf 4.5 van dit verslag door de Raad van Commissarissen goedgekeurd [7].

SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE

Deze commissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij de uitoefening van haar toezichthoudende taken en het voorbereiden van besluitvorming op het gebied van selectie- en benoemingsprocedures voor leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, het bezoldigingsbeleid en de hoogte van de bezoldiging en de arbeidsvoorwaarden van leden van de Raad van Bestuur.

De selectie- en remuneratiecommissie is in 2017 8 keer (2016: 5 keer) bijeengekomen. Belangrijke punten van aandacht voor de commissie waren het terugtreden van de Voorzitter Raad van Bestuur en de werving van zijn opvolger.

Andere zaken waar de selectie- en remuneratiecommissie zich in 2017 op heeft gericht zijn:

- Review van het Kornferry/Hay rapport (februari 2017).
- Maken van regelingen en afspraken in verband met het aftreden van de voorzitter van de Raad van Bestuur de heer Takens.
- Voorbereiding van de beoordeling van het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur over 2016.
- Inbrengen van voorstellen inzake de vaste en variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur over 2016.
- Voorbereiding van de evaluatie van de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur over 2016.
- Voorbereiding van het remuneratierapport 2017.

Op 9 maart 2017 is het remuneratiepakket van de Raad van Bestuur voor 2017 besproken en bekrachtigd door de Raad van Commissarissen. Hierbij zijn tevens de bonussen over het boekjaar 2016 vastgesteld die zijn verwerkt in de jaarrekening 2016.

Op basis van het voorbereidend werk van de commissie heeft de Raad van Commissarissen het remuneratierapport over 2017 besproken en bekrachtigd [8]. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is in lijn met het beleid zoals vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 24 april 2008 en laatstelijk gewijzigd op 22 april 2010.

JAARREKENING EN DIVIDEND

De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening 2017 op 9 maart 2018 goedgekeurd. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven. Op 25 april 2018 zal de jaarrekening ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd.

Verder wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om in lijn met het dividendbeleid een keuzedividend uit te keren van € 0,50 per aandeel, wat op basis van de voor incidentele lasten gecorrigeerde winst per aandeel neerkomt op een uitkeringspercentage van 50%. Het uitkeringspercentage op basis van de gerapporteerde winst per aandeel komt uit op 124%.

CORPORATE GOVERNANCE

De Raad van Commissarissen hecht grote waarde aan een goede corporate governance, waarbij de nadruk ligt op onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid en transparantie. Belangrijke ontwikkelingen op het gebied van corporate governance worden nauwgezet gevolgd [9].

Als blijk van waardering wil de Raad van Commissarissen alle stakeholders bedanken voor hun betrokkenheid. Speciale dank gaat uit naar de medewerkers die met veel inzet en enthousiasme werken aan alle veranderingen binnen de groep. Zij zijn doorslaggevend voor de succesvolle realisatie van Accell Group's ambitie en lange termijn strategie.

De Raad van Commissarissen

Ab Pasman
Jan van den Belt
Peter Ernsting

[1] Voor meer informatie over de samenstelling van de Raad van Commissarissen, achtergronden en expertisegerieden van de individuele leden wordt verwezen naar paragraaf 4.1 van dit jaarverslag.

[2] Het reglement van de Raad van Commissarissen is te vinden op de [corporate website](#). Voor de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie zijn separate reglementen vastgesteld die eveneens op de [corporate website](#) kunnen worden bekeken.

[3] Nederlandse Corporate Governance Code 2016.

[4] In lijn met de nieuwe richtlijnen van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016 die een derde en eventueel vierde benoemingstermijn voor commissarissen voorstelt van respectievelijk 2 jaar en 2 jaar.

[5] Op grond van artikel 2:166 en 2:391 lid 7 van het Burgerlijk Wetboek zijn grote NV's zoals Accell Group verplicht om bij benoemingen, voordrachten en het opstellen van een profielschets zoveel mogelijk rekening te houden met een evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen tussen mannen en vrouwen. Deze evenwichtige verdeling houdt in dat ten minste 30% van de zetels van het bestuur en van de RvC door vrouwen (en ten minste 30% door mannen) wordt bezet.

[6] Deze reglementen zijn te vinden op de website van Accell Group: [accell-group.com](#)

[7] Een uitvoerige uiteenzetting van risicofactoren en interne risicomanagement is te vinden in paragraaf 4.4 Risicobeheersing van dit verslag.

[8] Het remuneratierapport 2017 met alle elementen van de bezoldiging is beschikbaar op de corporate website. Voor de exacte bedragen van de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening van dit verslag paragraaf 5.7, toelichting 26).

[9] Voor een beschrijving van de corporate governance structuur van Accell Group en de toepassing van de Nederlandse Corporate Governance Code door de vennootschap wordt verwezen naar paragraaf 4.3 van dit verslag.



4.3 GOVERNANCE & COMPLIANCE

We hechten groot belang aan een goede corporate governance. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governance structuur van Accell Group en voor de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code'). In dit bestuursverslag rapporteren wij voor het eerst aan de hand van de nieuwe Code die in 2016 is vastgesteld.

Hieronder zal eerst de corporate governance structuur van Accell Group worden beschreven. Daarna zullen we gemotiveerd uiteenzetten van welke in de Code opgenomen best practice bepalingen Accell Group afwijkt.

CORPORATE GOVERNANCE STRUCTUUR

ALGEMEEN

Accell Group is een naamloze vennootschap die het volledige structuurregime toepast. De corporate governance structuur van Accell Group ligt vast in de statuten en in de wet. De doorlopende tekst van de statuten is geplaatst op de website (www.accell-group.com – onder 'Corporate Governance/Statuten').

RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur is belast met het besturen van Accell Group en is verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Raad van Bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en aan de Algemene Vergadering. De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van haar taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. In het bijzonder richt zij zich op de lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap. Accell Group beschikt over adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. In dit verslag is een paragraaf opgenomen met de titel 'Risicobeheersing' (paragraaf 4.4), waarin de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn beschreven.

Bepaalde belangrijke besluiten van de Raad van Bestuur behoeven de goedkeuring van de Raad van Commissarissen, zoals besluiten over belangrijke investeringen, uitgifte van aandelen en het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking van Accell Group met een andere vennootschap. Daarnaast zijn besluiten van de Raad van Bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming aan de goedkeuring van de Algemene Vergadering onderworpen.

Ingevolge een machtiging van de Algemene Vergadering van 25 april 2017 is de Raad van Bestuur bevoegd tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap. Deze machtiging is verleend onder de navolgende voorwaarden:

- deze machtiging geldt voor achttien maanden (tot 1 november 2018);
- voor verkrijging van eigen aandelen is goedkeuring van de Raad van Commissarissen vereist;
- het aantal aandelen zal ten hoogste 10% van het geplaatste aandelenkapitaal bedragen; en
- de verkrijgingsprijs zal ten hoogste 110% van de gemiddelde beurskoers over de voorafgaande vijf beursdagen bedragen.

Op de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 staat een voorstel om de Raad van Bestuur opnieuw te machtigen tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, dit maal tot 1 november 2019 en overigens onder dezelfde voorwaarden als hierboven vermeld.

Een besluit tot uitgifte van aandelen wordt genomen door de Algemene Vergadering, voor zover en zolang deze geen ander vennootschapsorgaan heeft aangewezen. Het voorkeursrecht kan worden beperkt of uitgesloten door het vennootschapsorgaan dat bevoegd is tot uitgifte van aandelen te besluiten mits deze bevoegdheid uitdrukkelijk aan dit vennootschapsorgaan is toegekend. Bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2017 is de termijn dat de Raad van Bestuur na verkregen goedkeuring door de Raad van Commissarissen bevoegd is tot:

- uitgifte van gewone aandelen tot een maximum van 10% van het uitstaande aandelenkapitaal en
- beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen

verlengd tot 1 november 2018.

Op de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 staat een voorstel om deze termijn te verlengen tot 1 november 2019.

De Raad van Bestuur vertegenwoordigt de vennootschap, voor zover uit de wet niet anders voortvloeit. De bevoegdheid tot vertegenwoordiging komt mede toe aan ieder lid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen bepaalt het aantal leden van de Raad van Bestuur en benoemt en ontslaat de leden van de Raad van Bestuur. Momenteel bestaat de Raad van Bestuur uit vier leden. De Raad van Commissarissen heeft een van de bestuurders tot voorzitter van de Raad van Bestuur benoemd.

De Raad van Commissarissen stelt binnen het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders laatstelijk op 22 april 2010 vastgestelde beleid de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur vast. Jaarlijks stelt de Raad van Commissarissen een remuneratierapport op waarin de remuneratie van de individuele leden van de Raad van Bestuur wordt toegelicht.

Het remuneratierapport van de Raad van Commissarissen over 2017 is te raadplegen via de [website \(onder 'Corporate Governance/Remuneratie'\)](#).



BATAVUS FONK

AWARD: GOED INDUSTRIEEL ONTWERP 2017

De Fonk van Batavus is een typische stadsfiets zonder fratsen. De kabels voor remmen en versnelling zijn opgenomen in het frame, wat ze minder kwetsbaar maakt in de fietsenstalling. De Aerline-verlichting, die speciaal voor de Fonk is ontwikkeld, brandt permanent en heeft bovendien een standlicht-functie, wat bijdraagt aan de zichtbaarheid in het verkeer.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken bij Accell Group en de met haar verbonden onderneming. Hierbij richt de raad zich tevens op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Voorts staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur met advies terzijde. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van Accell Group en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van alle stakeholders. De Raad van Commissarissen ontvangt van de Raad van Bestuur tijdig alle informatie die voor de uitoefening van zijn taak nodig is.

De Raad van Commissarissen heeft een reglement opgesteld, waarin onder meer zijn taakverdeling en zijn werkwijze zijn neergelegd. Daarin is ook een passage opgenomen over zijn omgang met de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering. Dit reglement is aangepast aan de nieuwe Code en opnieuw vastgesteld bij besluit van 15 december 2017 van de Raad van Commissarissen; het reglement is te raadplegen via de [website \(onder 'Corporate Governance/Raad van Commissarissen'\)](#).

De Raad van Commissarissen bestaat uit ten minste drie leden. De commissarissen worden, op voordracht van de Raad van Commissarissen, benoemd door de Algemene Vergadering. Met volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, vertegenwoordigend ten minste een derde van het geplaatste kapitaal, kan de Algemene Vergadering de voordracht afwijzen. Indien de voordracht wordt afgewezen, maakt de Raad van Commissarissen een nieuwe voordracht op. Indien de Algemene Vergadering de voorgedragen persoon niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht, benoemt de Raad van Commissarissen de voorgedragen persoon. De Raad van Commissarissen maakt de voordracht gelijktijdig bekend aan de Algemene Vergadering en aan de Ondernemingsraden van Accell Nederland B.V. en Accell IT Services B.V. De Algemene Vergadering en de Ondernemingsraden kunnen aan de Raad van Commissarissen personen

aanbevelen om als commissaris te worden voorgedragen. Voor een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen plaatst de Raad van Commissarissen een gezamenlijk door de Ondernemingsraden aanbevolen persoon op de voordracht, tenzij de Raad van Commissarissen onder opgave van redenen bezwaar maakt tegen deze aanbeveling.

Een commissaris treedt uiterlijk af op de dag van de eerstvolgende jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders, te houden vier jaar na zijn benoeming, en dan meteen na afloop van die vergadering. Een aftredend commissaris kan dadelijk worden herbenoemd. De leden van de Raad van Commissarissen genieten een door de Algemene Vergadering vast te stellen vergoeding.

De Raad van Commissarissen heeft een rooster van aftreden gemaakt, dat op de website van Accell Group is gepubliceerd ([onder 'Corporate Governance/Raad van Commissarissen'](#)).

De Raad van Commissarissen heeft uit zijn leden een auditcommissie (bestaande uit de heer J. (Jan) van den Belt, voorzitter en de heer P.B. (Peter) Ernsting) en een selectie/remuneratiecommissie (bestaande uit de heer P.B. (Peter) Ernsting, voorzitter, en de heer A.J. (Ab) Pasman) benoemd.

De taakopdracht van deze commissies is om voorbereidende werkzaamheden uit te voeren als onderdeel van het besluitvormingsproces van de Raad van Commissarissen. Bij besluit van 15 december 2017 heeft de Raad van Commissarissen de reglementen voor de auditcommissie en de selectie/remuneratiecommissie opnieuw vastgesteld; deze reglementen zijn te raadplegen via de website ([onder 'Corporate Governance/Raad van Commissarissen'](#)).

De Raad van Commissarissen heeft een profielschets opgesteld voor zijn omvang en samenstelling, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de onderneming van Accell Group en de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. De profielschets is laatstelijk vastgesteld bij besluit van de Raad van Commissarissen van 21 juli 2011; de profielschets is te raadplegen via de website ([onder 'Corporate Governance Raad van Commissarissen'](#)). De Raad van Commissarissen kiest uit zijn midden een voorzitter en een vicevoorzitter. Het streven van de Raad van Commissarissen is erop gericht de ervaring en deskundigheid van zijn leden goed te doen aansluiten op de aard en activiteiten en strategie van Accell Group. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Hoewel de Raad van Commissarissen streeft naar een evenwichtige verdeling van de zetels van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen over vrouwen en mannen, is het moeilijk gebleken geschikte vrouwelijke kandidaten te vinden voor openstaande vacatures. Bij toekomstige benoemingen van bestuurders zal Accell Group een evenwichtige samenstelling van de Raad van Bestuur blijven nastreven. Ook voor de Raad van Commissarissen blijft Accell Group trachten een gemengde samenstelling qua leeftijd en geslacht te bereiken, zoals ook is vastgelegd in de profielschets voor de Raad van Commissarissen. De profielschets is te raadplegen op de [website van de vennootschap](#).

ALGEMENE VERGADERING

Kernbevoegdheden als de besluiten tot statutenwijziging, juridische fusie of splitsing en vaststelling van de jaarrekening komen toe aan de Algemene Vergadering. Daarnaast stelt de Algemene Vergadering het bezoldigingsbeleid voor de leden van de Raad van Bestuur vast. Jaarlijks vindt tenminste één Algemene Vergadering van Aandeelhouders plaats.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt geleid door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Er worden notulen gemaakt van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Accell Group acht het van groot belang dat zoveel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Daarom wordt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid geboden om voorafgaand aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stemvolmachten respectievelijk steminstructies te verstrekken. De Raad van Bestuur is verheugd met de goede opkomst van aandeelhouders tijdens de aandeelhoudersvergaderingen van de afgelopen jaren. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2017 was 53,3% van het totale aantal uitstaande aandelen aanwezig of vertegenwoordigd.

EXTERNE ACCOUNTANT

De externe accountant wordt benoemd door de Algemene Vergadering. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijkelijk aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en geeft de uitslag van zijn bevindingen in een verklaring weer. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en woont om die reden deze vergadering bij en is bevoegd daarin het woord te voeren. KPMG Accountants N.V. is sinds 2016 de externe accountant van Accell Group. De Raad van Commissarissen heeft KPMG Accountants N.V. voorgedragen voor herbenoeming tot externe accountant voor het boekjaar 2018. Deze herbenoeming van de externe accountant staat op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018.

BELASTINGBELEID

Accell Group handelt in overeenstemming met alle toepasselijke wet- en regelgeving. Belastingafdrachten door Accell Group zijn met name winstbelasting, omzetbelasting, loonbelastingen en sociale premies. Als leidend principe betaalt Accell Group belasting in de diverse landen naar rato van de operationele resultaten die in de desbetreffende landen wordt gerealiseerd.

Verrekening van interne transacties vindt plaats op basis van het principe 'at arm's-length'. Periodiek vindt overleg plaats met de Belastingdienst, waarbij belangrijke fiscale aspecten en ontwikkelingen worden besproken. Met betrekking tot belangrijke fiscale aspecten vindt, indien noodzakelijk, vooroverleg met de Belastingdienst plaats. Risico's met betrekking tot belastingen zijn onderdeel van ons interne risicobeheersings- en controlesysteem. Het voldoen aan fiscale wet- en regelgeving wordt beoordeeld als een compliancerisico.

GEDRAGSCODES

De Raad van Bestuur heeft een interne gedragscode vastgesteld waarin de grondbeginselen zijn opgenomen die van toepassing zijn op de wijze waarop werknemers van Accell Group en al haar groepsvennootschappen zich behoren te gedragen. De tekst van deze interne gedragscode is integraal beschikbaar op de website van [Accell Group \(onder 'Corporate Governance'\)](#).

Accell heeft de eisen die we aan partijen stellen die betrokken zijn bij het productie- en sourcingproces, neergelegd in een gedragscode voor toeleveranciers. Deze eisen hebben (onder meer) betrekking op onderwerpen als het verbod op kinderarbeid, onvrijwillige arbeid en discriminatie, veiligheidseisen, milieueisen en arbeidsvoorwaarden. De gedragscode voor leveranciers is te raadplegen via de website van [Accell Group \(onder 'Corporate Governance'\)](#).

KLOKKENLUIDERSREGELING

De Raad van Bestuur heeft een klokkenluidersregeling vastgesteld en op de [website van Accell Group geplaatst \(onder 'Corporate Governance'\)](#), zodat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie kunnen rapporteren over vermeende onregelmatigheden binnen Accell Group en de met haar verbonden onderneming. Deze regeling is onlangs aangepast.

REGLEMENT VOORWETENSCHAP

Het door de Raad van Bestuur vastgestelde Reglement Voorwetenschap heeft tot doel regels te stellen ter ondersteuning van de wettelijke bepalingen tot voorkoming van de handel met gebruik van voorwetenschap. Het uitgangspunt van het Reglement Voorwetenschap is dat men geen transacties in aandelen Accell Group en andere financiële instrumenten van Accell Group mag aangaan of aanbevelen indien men beschikt over voorwetenschap, een en ander overeenkomstig Verordening (EU) nr. 596/2014 van het Europees Parlement en de Raad van 16 april 2014 betreffende marktmisbruik (Verordening marktmisbruik). Ingevolge het Reglement Voorwetenschap gelden voor de meldingsplichtige personen (waaronder de leden van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen) en de zogenoemde aangewezen personen van Accell Group verschillende door de de compliance officer afgekondigde gesloten handelsperioden waarin door hen geen transacties mogen worden verricht, ongeacht of zij over wetenschap beschikken of niet. Conform het Reglement Voorwetenschap moeten meldingsplichtige personen en aangewezen personen opgave doen aan de compliance officer van door hen verrichte transacties. Meldingsplichtige personen dienen door hen verrichte transacties eveneens te melden bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Op 12 december 2014 heeft de Raad van Commissarissen een reglement vastgesteld dat voorschriften bevat omtrent het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen anders dan die uitgegeven door de "eigen" vennootschap. Dit zijn de regels als bedoeld in de laatste zin van best practice bepaling 2.7.2 van de Code.

BESCHERMING

Om de continuïteit van (het beleid van) Accell Group en haar belanghebbenden te beschermen is Accell Group in mei 2015 een optie-overeenkomst met Stichting Preferente Aandelen Accell Group aangegaan. Deze overeenkomst kwam in de plaats van een overeenkomst uit december 1998 die nadien in april 2009 was gewijzigd.

Volgens de optie-overeenkomst heeft Stichting Preferente Aandelen Accell Group telkens het recht tot het nemen van een zodanig aantal cumulatief preferente aandelen B dat Stichting Preferente Aandelen Accell Group na het nemen daarvan, houdster is van de helft minus één aandeel van het geplaatste (vergrote) kapitaal. Stichting Preferente Aandelen Accell Group kan dit recht telkens uitoefenen indien naar haar oordeel de zelfstandigheid en/of de identiteit en/of de continuïteit van (het beleid van) de vennootschap, de met haar verbonden onderneming en de daarbij betrokkenen wordt bedreigd. De optie kan onder meer worden uitgeoefend om (1) een (dreigend) openbaar bod op de aandelen in het kapitaal van de vennootschap dat als onvriendelijk wordt gekwalificeerd te voorkomen of te vertragen; en/of (2) een ongewenste concentratie van stemrechten in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders te voorkomen of tegen te gaan; en/of (3) om weerstand te bieden aan ongewenste invloed of druk van aandeelhouders die de strategie van de Raad van Bestuur willen wijzigen. In deze gevallen stelt de uitgifte van cumulatief preferente aandelen B de vennootschap en haar Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen in staat om hun standpunt ten aanzien van de bidder/dreigende aandeelhouder en diens plannen te bepalen, alternatieven te onderzoeken en de belangen van de vennootschap en die van haar belanghebbenden te verdedigen. Binnen 6 maanden na een eventuele uitgifte van cumulatief preferente aandelen B belegt de Raad van Bestuur een Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de aandeelhouders te informeren over de stand van zaken en deze met hen te bespreken.

Ingevolge de optie-overeenkomst is aan Stichting Preferente Aandelen Accell Group het recht verleend tot het indienen van een verzoek tot enquête (zoals bedoeld in artikel 2:345 BW) bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam.

Stichting Preferente Aandelen Accell Group is gevestigd te Heerenveen en heeft ten doel het behartigen van de belangen van Accell Group, de met haar verbonden onderneming, daaronder begrepen ondernemingen die in stand worden gehouden door de vennootschappen waarmee zij in een groep is verbonden, en alle daarbij betrokkenen. Hierbij worden de belangen van Accell Group en de met haar verbonden onderneming en van alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk gewaarborgd en worden invloeden welke de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, zoveel mogelijk geweerd. Het bestuur van Stichting Preferente Aandelen Accell Group bestaat uit drie leden, de heren M.P. (Marco) Nieuwe Weme, B. (Bart) van der Meer en A. J. M. (Naud) van der Ven. Naar het oordeel van de vennootschap en naar het oordeel van Stichting Preferente Aandelen Accell Group is Stichting Preferente Aandelen Accell Group onafhankelijk van de vennootschap in de zin van artikel 5:71 lid 1 sub c van de Wet op het financieel toezicht (Wft).



NALEVING CODE

Dit jaar rapporteren wij voor het eerst over de herziene Nederlandse Corporate Governance Code die op 8 december 2016 werd vastgesteld. Accell Group voldeed in het verleden en voldoet thans aan de meeste principes en best practice bepalingen uit de oude respectievelijk huidige Code, voor zover deze op haar van toepassing zijn. Gelet op de aard, omvang en karakter van onze onderneming, zijn we van mening dat het in ons belang is om van de hierna te noemen best practice bepalingen af te wijken. Hieronder is opgenomen waarom en in hoeverre Accell Group van deze bepalingen afwijkt:

BEST PRACTICE BEPALING 2.2.1

Volgens deze bepaling is de benoemingstermijn voor bestuurders maximaal vier jaar. Twee van de huidige leden van de Raad van Bestuur zijn vóór inwerkingtreding van deze codebepaling in 2005 benoemd voor onbepaalde tijd. Accell Group heeft besloten om de contractuele status quo van deze leden van de Raad van Bestuur te respecteren. De latere benoemingen van leden van de Raad van Bestuur – de heer J.J. (Jeroen) Both in 2015 en de heer A.H. (Ton) Anbeek in 2017 – zijn wel voor een periode van vier jaar.

BEST PRACTICE BEPALING 2.2.2

Op grond van deze bepaling wordt een commissaris benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden herbenoemd voor een termijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. De Raad van Commissarissen van Accell Group is voornemens om de heer A.J. (Ab) Pasman, die daarin al acht jaar zitting heeft, op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 voor te dragen voor herbenoeming voor een termijn van twee jaar. Deze herbenoeming wordt gemotiveerd in het bericht van de Raad van Commissarissen opgenomen in paragraaf 4.2 van dit verslag.

BEST PRACTICE BEPALING 2.3.10

Tot voor kort voldeed Accell Group niet aan deze bepaling. De vennootschap had tot medio 2017 een secretaris van de Raad van Bestuur. Zijn rol was beperkt tot het ondersteunen van de Raad van Bestuur. Sinds begin 2018 wordt de Raad van Commissarissen ondersteund door een secretaris van de vennootschap met de in best practice bepaling 2.3.10 omschreven taak.

BEST PRACTICE BEPALING 3.1.2 (VI)

De regeling ten aanzien van voorwaardelijke aandelen behelst voor wat betreft de definitieve toekenning een referentieperiode van drie jaar. Na definitieve toekenning dienen de toegekende aandelen voor een periode van twee jaar te worden aangehouden. Ofschoon formeel de periode tussen voorwaardelijke en definitieve toekenning twee jaar bedraagt, is de referentieperiode voor definitieve toekenning drie jaar, en acht de Raad van Commissarissen de termijn van de gehele regeling voldoende lang om binding van de leden van de Raad van Bestuur met de vennootschap en de aan haar verbonden belangen te realiseren.

BEST PRACTICE BEPALING 4.2.3

Slechts in één opzicht voldoet Accell Group niet aan deze bepaling: niet alle analistenbijeenkomsten en presentaties aan beleggers kunnen gelijktijdig door aandeelhouders worden gevolgd via webcasting, telefoonlijnen of anderszins. Gelet op haar aandeelhoudersstructuur heeft Accell Group er voor gekozen om de presentatie van de jaarcijfers zonder webcasting te doen; gebleken is dat dat de discussie over de cijfers verbeterde.

BEST PRACTICE BEPALING 4.3.2

Accell Group biedt aandeelhouders niet de mogelijkheid om voorafgaand aan de Algemene Vergadering stemvolmachten respectievelijk steminstructies aan een onafhankelijke derde te verstrekken. De vennootschap voldoet niet aan deze bepaling ter voorkoming van de kosten die gepaard gaan met de inhuur van een onafhankelijke derde. Accell Group biedt aandeelhouders wel de mogelijkheid om aan haarzelf stemvolmachten respectievelijk steminstructies te verstrekken.

TRANSACTIES MET TEGENSTRIJDIGE BELANGEN

Gedurende het boekjaar 2017 hebben geen transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders en commissarissen spelen en geen transacties met grootaandeelhouders plaatsgevonden als bepaald in de best practice bepalingen 2.7.4 en 2.7.5 van de Code. In het reglement voor de Raad van Commissarissen zijn regels opgenomen over de omgang met belangenverstrengeling, waaronder tegenstrijdige belangen, van leden van de Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en de externe accountant in relatie tot Accell Group en over transacties waarvoor goedkeuring van de Raad van Commissarissen nodig is.

BESLUIT ARTIKEL 10 OVERNAMERICHTLIJN

Hieronder volgt een overzicht van de krachtens artikel 1 van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn vereiste informatie:

- Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 1.200.000 verdeeld in 120.000.000 aandelen van elk nominaal € 0,01, onderverdeeld in 55.000.000 gewone aandelen, 5.000.000 cumulatief preferente aandelen F, en 60.000.000 cumulatief preferente aandelen B. Per 9 maart 2018 bedraagt het geplaatste en gestorte kapitaal van Accell Group €262.828,74 verdeeld in 26.282.874 gewone aandelen van elk nominaal € 0,01.

De vennootschap kent geen statutaire of contractuele beperking van de overdracht van aandelen, behoudens de statutaire blokkeringsregeling ten aanzien van de overdracht van cumulatief preferente aandelen F.

- Een overzicht van substantiële deelnemingen in Accell Group is opgenomen in paragraaf 1.5 Het aandeel.
- Er zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan de door de vennootschap uitgegeven aandelen.
- Accell Group kent geen mechanisme voor de controle van een aandelenregeling voor werknemers.
- Er zijn geen beperkingen op of termijnen voor de uitoefening van aan gewone aandelen verbonden stemrechten. Er zijn geen, met medewerking van de vennootschap, uitgegeven certificaten van aandelen.
- De vennootschap is niet bekend met overeenkomsten waarbij een aandeelhouder van de vennootschap is

betrokken en welke overeenkomsten aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht.

- De voorschriften betreffende de benoeming en ontslag van leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen en wijziging van de statuten zijn opgenomen in de statuten van de vennootschap welke te raadplegen zijn op de website van [Accell Group](#) (onder 'Corporate Governance').
- De bevoegdheden van de Raad van Bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen van de vennootschap en de verkrijging van eigen aandelen door de vennootschap, zijn omschreven in paragraaf 4.3 van dit verslag.
- In een aantal overeenkomsten die de vennootschap heeft met haar geldverstrekkers is de bepaling opgenomen dat de geldverstrekkers de mogelijkheid hebben de overeenkomsten te ontbinden en de verstrekte leningen vervroegd op te eisen bij een substantiële wijziging van zeggenschap over de vennootschap door toedoen van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht (Wft).
- De vennootschap kent geen overeenkomsten met bestuurders of werknemers die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 Wft.



KOGA COLMARO ALLROAD

AWARD: GOED INDUSTRIEEL ONTWERP 2017

De Colmaro Allroad van Koga verenigt de eigenschappen van een racefiets met die van een mountainbike. Deze aluminium endurance racer is voorzien van schijfremmen en heeft onzichtbare bevestigingspunten voor de spatborden, die als optie gemonteerd kunnen worden. De kabels voor remmen en derailleurs lopen door de framebuizen en zijn daardoor beter beschermd.

4.4 RISICOBEBEERSING

Aan de ondernemingsactiviteiten en organisatie van Accell Group zijn risico's verbonden. De mogelijkheid bestaat dat strategische, operationele en financiële doelstellingen niet in volledige mate kunnen worden gerealiseerd. Voorts bestaan er risico's op het gebied van financiële verslaggeving en de toepassing van wet- en regelgeving. De mate waarin de onderneming bereid is deze risico's te lopen bij het nastreven van de doelstellingen verschilt. Accell Group heeft een relatief hoge risicobereidheid ten aanzien van innovatie, ontwikkeling en marketing. Accell Group hanteert een lage risicobereidheid ten aanzien van productveiligheid. De risico's die de onderneming niet zelfstandig wil dragen zijn waar mogelijk afgedekt. Om de mate van realisatie van de doelstellingen in positieve zin te beïnvloeden is het beheersen van risico's een belangrijk onderdeel van de taken van de ondernemingsleiding. Hieronder volgt een uiteenzetting van de wijze waarop Accell Group de risicobehersing heeft georganiseerd en de voornaamste risico's van de onderneming.

RISICOBEBEERSINGSSYSTEEM

HET RISICOBEBEERSINGSSYSTEEM OMVAT DE VOLGENDE ONDERDELEN:

- onderkennen en afwegen van de risico's verbonden aan de verschillende strategische alternatieven en het formuleren van realistische doelstellingen met bijbehorende beheersingsmechanismen;
- identificeren en evalueren van de belangrijkste strategische, operationele, financiële en compliance risico's en de mogelijke invloed daarvan op de onderneming;
- ontwikkelen van een samenhangend stelsel van maatregelen om risico's te beheersen, te beperken, te vermijden of over te dragen. Het risicobehersingssysteem is toegesneden op de omvang en de decentrale structuur van de onderneming.

Ondanks het risicobehersings- en controlesysteem kunnen materiële vergissingen, fraude of onrechtmatige handelingen plaatsvinden. Het systeem biedt dan ook geen absolute zekerheid dat doelstellingen worden behaald, maar is ontwikkeld om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de effectiviteit van beheersingsmaatregelen met betrekking tot financiële en operationele risico's ten aanzien van de organisatiedoelstellingen.

ORGANISATIE

De Raad van Bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Zij stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet. Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt de Raad van Bestuur adequate interne risicobehersings- en controlesystemen. Deze systemen worden voor zover relevant geïntegreerd in de werkprocessen binnen Accell Group en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn. De Raad van Bestuur monitort de werking van de interne risicobehersings- en controlesystemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, financiële en compliance risico's. De Raad van Bestuur bespreekt de risicobehersing met de auditcommissie.

De beheersing van de markt- en operationele risico's vindt plaats op het niveau van de dochterondernemingen, waarbij de organisatie van de supply chain en HRM meer en meer op groepsniveau wordt aangestuurd. Beheersingsmaatregelen voor overnames, treasury, financiële verslaggeving, fiscale en

juridische zaken zijn georganiseerd op groepsniveau. Accell Group kent een decentrale besturingsfilosofie, waarin de lokale doelstellingen worden bepaald in overleg tussen de Raad van Bestuur en het management van de dochterondernemingen. De voortgang wordt gevolgd door middel van de financiële plancyclus en managementinformatie, de risico-analyse en regelmatige bezoeken van de Raad van Bestuur en andere medewerkers van de groep aan de werkmaatschappijen.

RISICO-ANALYSE

De Raad van Bestuur en het management van de dochterondernemingen stellen periodiek een analyse op van de strategische, operationele, financiële en compliance risico's. Ten behoeve van de risico-analyse is een uitgebreide inventarisatie gemaakt van interne en externe risico's die door de leden van de Raad van Bestuur en het management van de dochterondernemingen individueel worden beoordeeld op mogelijke invloed op de onderneming. De beheersingsmaatregelen van de belangrijkste risico's worden eveneens periodiek geëvalueerd en aangepast. De Raad van Bestuur stelt zich ten doel het systeem voortdurend te toetsen en daar waar nodig te verbeteren. De belangrijkste risico's worden periodiek besproken met de Raad van Commissarissen.

FINANCIËLE PLANCYCLUS EN MANAGEMENTINFORMATIE

De diverse dochterondernemingen stellen elk jaar strategische plannen op, gevoed door belangrijke ontwikkelingen in de omgeving. Deze plannen worden na overeenstemming en goedkeuring omgezet in jaarbudgetten. Het geconsolideerde strategisch plan en budget wordt besproken met de Raad van Commissarissen. Rapportage van managementinformatie vindt plaats op dag-, week- en maandbasis. Prognoses worden minimaal drie keer per jaar opgesteld. De behaalde resultaten worden op maandbasis getoetst aan de budgetten en prognoses, de uitkomsten hiervan worden gerapporteerd aan de Raad van Bestuur.

INTERN RISICOBEEHERSINGS- EN CONTROLESYSTEMEN

Om de kwaliteit van de financiële rapportages en operationele controles te waarborgen wordt gewerkt met een duidelijke administratieve organisatie en een uitgebreid stelsel van interne controles. Dit stelsel van controles is in grote mate verankerd in de informatiesystemen van de onderneming.

RISK MANAGEMENT MANUAL

In 2015 is een risk management manual opgesteld, waarin naast het risicobehersingssysteem en de organisatie aandacht wordt geschonken aan de risico-identificatie, de risicobeoordeling en de actieplannen. In 2018 zal de manual worden aangepast naar aanleiding van de herijking van het risicobehersingssysteem.

RICHTLIJNEN FINANCIËLE ADMINISTRATIE

Omtrent de inrichting en handhaving van de financiële administratie en rapportage worden aan de medewerkers van de financiële afdelingen richtlijnen en instructies gegeven, waarvan de details zijn weergegeven in een naslagwerk. De richtlijnen en instructies voldoen aan de geldende IFRS-standaarden.

INTERNE AUDITFUNCTIE

De internal auditor verricht zijn werkzaamheden aan de hand van een gedetailleerd intern auditplan, een vooraf vastgesteld toetsingskader en het Accell Group Internal Control Framework. In het Accell Group Internal Control Framework zijn de inherente risico's per proces weergegeven en de interne beheersingsmaatregelen benoemd. Bij de interne audit worden bevindingen en aanbevelingen gedaan om de interne beheersing te versterken. De bevindingen en aanbevelingen worden gecommuniceerd met de leden van de Raad van Bestuur en kennen een verplichte opvolgstermijn. Met de auditcommissie van de Raad van Commissarissen is afgesproken dat de bevindingen met een hoge prioriteit direct aan haar worden

gerapporteerd door de internal auditor. Dit geldt eveneens voor de opvolging van de eerdere bevindingen met een hoge prioriteit. De opvolging van de bevindingen met een hoge prioriteit is een vast agendapunt tijdens de auditcommissievergaderingen.

In het Accell Group Internal Control Framework zijn tevens de interne procedures, richtlijnen en de management regulations verankerd die een financiële impact kunnen hebben. Management regulations zijn opgesteld om de Raad van Bestuur te betrekken bij belangrijke decentrale beslissingen en om goedkeuring, veelal schriftelijk, te verlenen voor deze beslissingen.

In de afgelopen jaren zijn interne audits bij diverse dochterondernemingen van Accell Group verricht. Tevens is aandacht gegeven aan de groepsbrede controlemaatregelen. Als onderdeel van het intern auditplan wordt het onderwerp fraude met het lokale management besproken; dit onderwerp komt ook aan de orde in periodieke overleggen met de CFO. Het onderwerp fraude-risico management wordt geagendeerd op de controllersmeeting en in overleggen tussen de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Op deze manier wordt de verantwoordelijkheid voor het voorkomen en detecteren van frauderisico's onder de aandacht gebracht van en gedeeld met het lokale management.

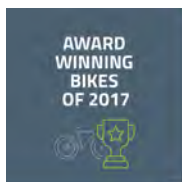
In 2018 zal verder worden gegaan met de ontwikkeling van het Accell Group Internal Control Framework en de groepsbrede controlemaatregelen. Data-analyse wordt ingezet als controlemiddel binnen de afdeling internal audit van Accell Group. Het doel is om met data-analyse doorlopende monitoring toe te passen, gericht op het krijgen van indicatoren uit IT-systemen, processen en beheersingsmaatregelen, die op regelmatige basis worden verzameld, gecontroleerd en gemonitord. Daarnaast zal de internal auditor het systeem van riskmanagement reviewen en de risico-analyse van 2018 faciliteren. Naast de eerder genoemde reguliere interne audits vinden er op verzoek van de Raad van Bestuur of op verzoek van de auditcommissie ook specifieke ad hoc opdrachten plaats. In 2017 is besloten de afdeling internal audit te versterken met twee functionarissen. Naar verwachting zal dat in 2018 gerealiseerd worden.

EXTERNE ACCOUNTANT

Door de externe accountant wordt jaarlijks een auditplan opgesteld. In het kader van de jaarrekeningcontrole worden de opzet en bestaan van de belangrijkste interne beheersingsmaatregelen van bedrijfsprocessen getoetst door de externe accountant. Hierover wordt formeel in een managementletter gerapporteerd. De belangrijkste bevindingen uit de managementletter worden besproken met de voltallige Raad van Bestuur en ook met de auditcommissie van de Raad van Commissarissen (deels in afwezigheid van de Raad van Bestuur).

LETTER OF REPRESENTATION

De directeurs van dochterondernemingen tekenen ieder jaar een Letter of Representation, een gedetailleerde verklaring met betrekking tot de financiële jaarrapportages en het bestaan en functioneren van interne controlesystemen. Ten behoeve van deze gedetailleerde verklaring is een checklist van onderwerpen opgesteld die jaarlijks ook door andere leden van het management van de dochterondernemingen wordt ondertekend.



SPARTA R5TE

AWARD: GOED INDUSTRIEEL ONTWERP 2017

Sparta's R5TE is een elektrische toerfiets waarvan de motor en de vijf versnellingen zijn geïntegreerd in het achterwiel. Deze sportieve fiets is voorzien van hydraulische schijfremmen en heeft een rubberen riem in plaats van een ketting, dus geen smeer meer op de broekspijpen. De uitneembare accu is half geïntegreerd in het frame van de fiets en in huis op te laden.

OVERIGE RISICOBEBEERSINGMAATREGELEN:

- Accell Group heeft een interne gedragscode. Deze is in 2013 geactualiseerd en opnieuw vastgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Deze interne gedragscode is van toepassing op alle medewerkers en is gepubliceerd op de [corporate website van Accell Group](#).
- De uitgangspunten voor de directeurs van dochterondernemingen van Accell Group zijn vastgelegd in management regulations. Hierin zijn gedetailleerde regels opgenomen met betrekking tot de interne besluitvorming en communicatie.
- Accell Group heeft een klokkenluidersregeling. Deze is, naar aanleiding van gewijzigde wetgeving in Nederland, in 2017 geactualiseerd en opnieuw vastgesteld door de Raad van Bestuur en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De klokkenluidersregeling is gepubliceerd op de [corporate website van Accell Group](#) en verzekert dat een mogelijke inbreuk op het bestaande beleid en procedures gemeld kan worden, zonder dat degene die aangifte doet hiervan enige negatieve consequentie ondervindt.
- In 2015 is uitvoering gegeven aan het eerder genomen besluit om de supply chain op groepsniveau te organiseren om daarmee een betere beheersing te hebben van beschikbaarheid van producten ten behoeve van de verkoop en het verlagen van het werkkapitaal, met name van de voorraden. Hiertoe is in 2015 de Raad van Bestuur uitgebreid met een Chief Supply Chain Officer (CSCO) en is inmiddels een afdeling opgezet van circa 20 medewerkers.

BELANGRIJKSTE RISICO'S EN MITIGATIE VAN DEZE RISICO'S

De resultaten van Accell Group worden beïnvloed door de algemene economische omstandigheden en vooruitzichten voor de landen waarin de onderneming actief is. Daarnaast zijn de ontwikkelingen op de belangrijkste inkoopmarkten van belang. We delen de risico's in naar de volgende onderdelen: strategische, operationele, financiële en compliance risico's. In het kader van integrated reporting zijn de sociale en milieurisico's in deze onderdelen geïntegreerd. De vermelde risico's geven geen volledige opsomming van de risico's waaraan de onderneming is blootgesteld. Daarnaast worden risico's maar eenmaal genoemd, hoewel ze soms in meerdere onderdelen zouden passen.

STRATEGISCHE RISICO'S

VERANDERINGEN IN DE MARKT

Het consumenten-aankoopgedrag van fietsen en de rol van de vakhandel is de laatste jaren sterk veranderd. Veel producten zijn nu ook online beschikbaar. Er kan kanaalconcurrentie ontstaan. Daarnaast is er een maatschappelijke ontwikkeling richting circulair ondernemen met als belangrijke trends de beweging van bezit naar gebruik en duurzaam materiaalgebruik.

Mitigatie van het risico

Accell Group besteedt veel aandacht aan merkpositionering en innovatie om zo consumentenvoorkeur voor de producten te creëren. Accell Group wil ervoor zorgen dat de producten overal verkrijgbaar zijn, zowel offline als online, waar de consument de koop of de huur- of gebruiksovereenkomst wil sluiten. De vakhandel kan hierbij een dienstverlenende rol spelen. De verscherpte strategie van Accell Group gaat hierop uitgebreid in. De IT policy wordt aangescherpt en meer gericht op consumentendienstverlening en analyse van consumer data. Ook is er aandacht voor de end-of-life fase van de fiets, zoals het opzetten van inzamelsystemen voor batterijen.

OVERNAMES

De ondernemingsstrategie wordt deels geëffectueerd met overnames. Overgenomen bedrijven zouden echter niet aan de gehanteerde verwachtingen en gestelde doelen kunnen voldoen. Dit heeft te maken met inschattingen en beoordelingen tijdens het overnameproces, alsook met de integratie van de overgenomen bedrijven naderhand. Daarnaast bestaat de kans dat Accell Group de acquisitiestrategie niet effectueert, doordat in onvoldoende mate passende bedrijven worden overgenomen.

Mitigatie van het risico

Accell Group maakt gebruik van uiteenlopende interne kennis en ervaring. Daarnaast worden externe deskundigen ingeschakeld. De Raad van Bestuur is altijd direct bij een overname betrokken. De Raad van Commissarissen denkt actief mee en dient toestemming te verlenen. Ook het consortium van banken dient in bepaalde gevallen toestemming te verlenen voor overnames. Nieuwe bedrijven worden gewoonlijk op korte termijn geïntegreerd in de groep. Accell Group is voortdurend op zoek naar en in contact met mogelijke overnamekandidaten. De wereldwijd veranderende economische situatie en veranderende mogelijkheden van financiering kunnen de financierbaarheid van overnames moeilijker of onmogelijk maken. Kapitaalkrachtigere kopers op de overnamemarkt kunnen dan in het voordeel zijn.

OPERATIONELE RISICO'S

MARKETING EN ONTWIKKELING

De merkenstrategie van de onderneming vraagt om voortdurende innovatie en de ontwikkeling van aansprekende producten, mede in relatie tot de ontwikkelingen bij haar concurrenten. Deze uitdaging moet ook op lange termijn kunnen worden waargemaakt. Het risico bestaat dat Accell Group onvoldoende innovatieve producten ontwikkelt of zonder succes op de markt brengt. Een mogelijk veranderd consumentenbewustzijn ten aanzien van merken en producten speelt een rol.

Mitigatie van het risico

Accell Group investeert continu in de ontwikkeling van haar merken en producten. Daartoe is de beschikbaarheid van getalenteerde en gemotiveerde managers en medewerkers van essentieel belang. Er vinden periodiek assessments plaats van de managementteams van de bedrijven.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Om de strategie succesvol ten uitvoer te kunnen brengen is sterk leiderschap nodig. Het niet voldoende aanwezig zijn van leiderschapskwaliteiten en een gebrek aan focus vormen daarom een risico voor de implementatie van de strategie.

Mitigatie van het risico

Om het management van Accell Group in staat te stellen de strategie voortvarend te implementeren, en de daarbij behorende strategische en operationele uitdagingen te overkomen, gaan wij:

- Intensiever rekruteren van strategische capaciteiten (zoals planning, inkoop, IT, marketing, innovatie en project management).
- Implementeren en opvolging geven aan het Accell medewerkersbetrokkenheidsonderzoek.
- Het programma 'Accell Talent Review' introduceren om persoonlijke ontwikkelplannen te creëren en waar nodig individuele interventies te kunnen doen.
- De korte termijn beloningsregeling voor senior management aanpassen door een duidelijke connectie te maken tussen de prestaties van Accell Group en lokale en persoonlijke successen.

CONCURRENTIE

De fietsenbranche kenmerkt zich door intensieve concurrentie tussen bestaande aanbieders, terwijl tegelijkertijd nieuwe aanbieders en aan de branche gerelateerde producten hun intrede kunnen doen. Het risico bestaat dat Accell Group in onvoldoende mate in staat is het gedrag van (potentiële) concurrenten te voorspellen of daarop adequaat te reageren. Door verkoop via verschillende kanalen kunnen pricing-verschillen ontstaan. Het risico is dat Accell Group merken markt verliezen door onvoldoende mogelijkheden met betrekking tot pricing van de producten.

Mitigatie van het risico

Accell Group besteedt veel tijd en geld aan het doen van marktonderzoek, dat mede de basis vormt voor besluitvorming.

SEIZOENSMATIGE VERKOPEN EN LOGISTIEKE RISICO'S

De omzet wordt in belangrijke mate bepaald door de seizoenen. De verkoop van fietsen vindt vooral in het voorjaar en de zomer plaats. Het risico bestaat dat de onderneming onvoldoende in staat is zich tijdig aan te passen, waardoor de tijdige levering onder druk komt te staan. Tevens kan het weer van invloed zijn op de verkopen gedurende het seizoen. Slecht weer in het voorjaar en/of extreem warm of slecht weer in de zomer kunnen een negatieve invloed hebben op de vraag naar fietsen, hierdoor kunnen voorraden overblijven aan het eind van het seizoen die met korting verkocht moeten worden.

Mitigatie van het risico

Accell Group hanteert seizoensmatige productie- en verkoopplanningen en streeft naar een continue verbetering van de voorspelbaarheid van de afzet. Lange aanvoerlijnen in combinatie met de onvoorspelbaarheid van het weer en de afzet kunnen hogere voorraden veroorzaken. Daarom probeert de onderneming zo flexibel mogelijk in te spelen op veranderingen in vraag en aanbod gedurende het seizoen. Bij online verkopen is een jaarcollectie minder belangrijk. Productinnovaties kunnen gedurende het hele seizoen worden geïntroduceerd.

Met de opzet van een supply chain organisatie op groepsniveau kan de planning beter worden aangestuurd waardoor de beschikbaarheid toeneemt en onnodige voorraden voorkomen kunnen worden.

Accell Group hanteert geen derivaten die te maken hebben met de invloeden van het weer.

COMPLIANCE RISICO'S

PRODUCTAANSPRAKELIJKHEID

Onvolkomenheden in de producten kunnen leiden tot schade bij en claims van de eindgebruiker, met als mogelijke gevolgen enerzijds lichamelijke schade voor de consument en anderzijds financiële en/of reputatieschade voor de onderneming. Het toenemende zelfbewustzijn van de consument is hierbij een belangrijke ontwikkeling.

Mitigatie van het risico

De onderneming besteedt grote zorg aan de kwaliteit en veiligheid van haar producten. Hiertoe hanteert zij, mede op wet- en regelgeving gebaseerde, standaarden, test- en controlesystemen en 'recall'-draaiboeken. Accell Group heeft een lage risicobereidheid op het gebied van productveiligheid. Daarnaast onderhoudt Accell Group nauwe contacten met overheden en belangenorganisaties om veiligheid van fietsen te borgen en te verbeteren.

IMPORTHEFFINGEN

Voor import van fietsonderdelen in Europa en de Verenigde Staten zijn diverse heffingen van toepassing. Er is een algemene importheffing van toepassing (5%-15%) waarop sommige landen een korting hebben. Daarnaast is op import van fietsen uit China naar Europa een antidumpingheffing van toepassing. De heffing bedraagt momenteel 48,5% voor import uit China. De regeling is ook van toepassing op de import van bepaalde fietsonderdelen uit China, om te voorkomen dat bijna complete fietsen worden geïmporteerd alsof het onderdelen betreft. De regeling is voornamelijk bedoeld om import van complete fietsen tegen een oneerlijk prijsniveau te voorkomen. Als er geen heffingen meer zouden zijn dan wel het niveau van de heffingen substantieel zou veranderen, zou dat een verandering van de structuur van aanbod en vraag op de Europese fietsmarkten tot gevolg kunnen hebben.

SUPPLY CHAIN

Productie van onderdelen vindt voor een groot deel plaats in Aziatische landen. Het feit dat in deze landen sociale en milieuaspecten vanuit ander perspectief bekeken worden dan bij ons brengt een reputatierisico met zich mee.

FINANCIËLE RISICO'S

VALUTA- EN RENTERISICO

De omzetten, resultaten en kasstromen van de onderneming zijn onderhevig aan koersfluctuaties van de (deels) niet-functionele valuta. Het betreft hier voornamelijk de Amerikaanse dollar en in mindere mate de Japanse yen, het Britse pond, de Taiwanese dollar en de Chinese yuan. Ook schommelingen in de rentestanden hebben invloed op de resultaten en kasstromen van de onderneming.

Mitigatie van het risico

Fietsproducenten in Europa hebben voor onderdelen die ze inkopen voor eigen montage een vrijstelling. Deze vrijstelling geldt voor alle productiebedrijven van Accell Group in Europa. Accell Group positioneert haar fietsencollectie in het hogere marktsegment. In de strategische positionering zijn hier met name kwaliteit en de reactiesnelheid naar de markt van belang. Het aandeel van de assemblagekosten in de totale kostprijs van de fietsen in het hogere segment is beperkt. De impact van een eventuele opheffing of substantiële verlaging van de heffing wordt hierdoor verkleind.

Mitigatie van het risico

Toeleveranciers moeten de Code of Conduct van Accell Group ondertekenen. Daarnaast auditen we onze eerstelijns leveranciers op zowel sociale als milieuaspecten volgens een binnen de fietsindustrie ontwikkeld auditsysteem.

Mitigatie van het risico

Accell Group wil de impact van niet-functionele valuta minimaliseren en beheerst het transactierisico door de valutabehoefte met behulp van derivaten in te dekken. Alle gehanteerde derivaten kennen een onderliggende bedrijfseconomische basis; dit wordt strikt in de hand gehouden om mogelijke speculatieve posities te voorkomen. Accell Group hanteert een actief rentebeleid, onder meer door het gebruik van interest rate swaps.

FINANCIERINGSRISICO

De onderneming is ten dele met een bancaire faciliteit gefinancierd, waardoor seizoensmatige schommelingen van het werkkapitaal kunnen worden opgevangen, alsmede (kleinere) acquisities kunnen worden gefinancierd. Het risico bestaat dat de benodigde middelen om aan de financiële verplichtingen te kunnen voldoen niet of niet tijdig kunnen worden verkregen, wat de groei van de onderneming in gevaar brengt.

Mitigatie van het risico

Accell Group beperkt het financieringsrisico door middel van een gecommiteerde financiering op groepsniveau, die is afgesloten met een aantal solide financieringspartijen. De faciliteit komt tegemoet aan de karakteristieken van de onderneming en biedt de nodige transparantie en zekerheid aan de financieringspartijen. De voorwaarden die van toepassing zijn op de bancaire financiering staan meer in detail toegelicht in paragraaf 5.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

GEPLANDE VERBETERINGEN IN 2018

Het risicomanagementsysteem bij Accell Group is verankerd in de organisatie en is in de afgelopen jaren verder uitgebouwd en verbeterd. Voor 2018 staan de volgende acties en/of verbeteringen gepland om verder in te vullen:

- Herijken van het risicobeheersingssysteem als gevolg van de aangekondigde organisatieverandering behorend bij de aangescherpte groepsstrategie;
- Herbeoordeling van de belangrijkste risico's, waarbij door middel van input vanuit de werkmaatschappijen, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen wordt beoordeeld of de huidige risico's alsmede de daarbij behorende risicobereidheid nog actueel zijn;
- Explicietier uitwerken van de risicobereidheid;
- Verdere integratie van de risico's met betrekking tot duurzaamheid met aandacht voor zowel de mens als de milieu-kant hiervan;
- Betrekken van de internal auditfunctie bij de toetsing van de opvolging van controlemaatregelen en de beoordeling van risico's;
- Verbetering van de opzet en werking van controleprocessen rondom de bepaling en afdracht van invoerheffingen.



4.5 BESTUURDERSVERKLARING

Met inachtneming van het bovengenoemde en gelet op best practice bepaling 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code, verklaart de Raad van Bestuur dat:

- i. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- iii. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- iv. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Verwijzend naar artikel 5:25c lid 2 sub c van de Wet op het financieel toezicht en met inachtneming van het bovengenoemde, alsmede kennisgenomen van de uitkomsten van de werkzaamheden van de externe accountant ten behoeve van de jaarrekeningcontrole, verklaart de Raad van Bestuur:

- dat de jaarrekening, zoals opgenomen in hoofdstuk 5 van dit verslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva en de financiële positie op 31 december 2017, alsmede de winst en kasstromen over het boekjaar 2017 van Accell Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- dat het bestuursverslag een getrouw beeld geeft over de toestand op 31 december 2017 en de gang van zaken van de onderneming en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen gedurende het boekjaar 2017.

In dit bestuursverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Accell Group N.V. wordt geconfronteerd beschreven. De Raad van Bestuur tekent hierbij aan dat het interne risicobeheersings- en controlesysteem ten doel heeft significante risico's waaraan de onderneming is blootgesteld op een optimale wijze te identificeren en te beheersen, waarbij rekening wordt gehouden met de aard en omvang van de organisatie.

Een dergelijk systeem kan niet de absolute zekerheid verschaffen voor het bereiken van de doelstellingen. Evenmin kan het met zekerheid voorkomen dat zich gevallen voordoen van materiële vergissingen, schade, fraude of overtredingen van wettelijke voorschriften. De werkelijke effectiviteit ervan kan slechts aan de hand van de resultaten over een langere periode worden beoordeeld.

‘SAMENWERKING IS CRUCIAAL’

Samen met de Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (StAVc), politie, overheden, kennisinstellingen en andere fabrikanten werkt Accell Group aan de aanpak van fietsendiefstal. Mojgan Yavari, hoofdinspecteur van politie en gedetacheerd bij StAVc als landelijk coördinator Aanpak Fietsendiefstal, vertelt over het belang van samenwerking, de inzet van lokfietsen en de komst van connected bikes.

HOE GROOT IS HET PROBLEEM VAN FIETSENDIEFSTAL?

“Fietsendiefstal is een hardnekkig probleem, waarvan de exacte omvang lastig te bepalen is. Op basis van aangiftecijfers en beschikbare data vermoeden we dat het in Nederland gaat om ongeveer een half miljoen fietsendiefstallen per jaar. Omdat de aangiftebereidheid laag en de registratie niet perfect is, blijft het een schatting. Fietsendiefstal is geen uniek Nederlands probleem, maar omdat de fiets zo is verweven met ons dagelijks leven, is de maatschappelijke impact groot.”



Mojgan Yavari,
hoofdinspecteur
van politie en
landelijk coördinator
Aanpak Fietsen-
diefstal.

IS ER VOORAL SPRAKE VAN GELEGENHEIDSDIEFSTAL OF GEORGANISEERDE CRIMINALITEIT?

“We zien over de afgelopen tien jaar een duidelijke verschuiving van gelegenheidsdiefstal naar criminele bendes die professioneel te werk gaan. Dit hangt sterk samen met de komst van steeds geavanceerdere en duurdere e-bikes en sportfietsen. Het is voor fietsendieven aantrekkelijk om dit soort fietsen te stelen. Door de groeiende aandacht voor duurzaamheid en de veranderende rol van de fiets in de mobiliteitsketen neemt de populariteit van fietsen over de hele wereld enorm toe. Criminelen merken dit ook op en gaan gericht op zoek naar merken en modellen waar veel vraag naar is.”

HOE WORDT FIETSENDIEFSTAL AANGEPAKT EN WAT IS DE ROL VAN ACCELL GROUP?

“De aanpak is gebaseerd op een nauwe samenwerking tussen politie, overheden, kennisinstellingen, fabrikanten en verzekeraars. Binnen de Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit, maar ook binnen een samenwerkingsverband als “Tour de Force” delen we inzichten en best practices met elkaar. Hoewel iedere partij zijn eigen doelen en motivatie heeft, hebben we er allemaal belang bij om het aantal diefstallen terug te dringen en de pakkans te vergroten. Ik ken Accell Group als een bedrijf dat veel waarde hecht aan samenwerking en altijd een drijvende kracht is achter dit soort initiatieven. Daarnaast voorziet Accell Group ons van lokfietsen.”

“Met behulp van lokfietsen brengen we routes in kaart en stellen we daderprofielen op.”

OP WELKE MANIER WORDEN LOKFIETSEN INGEZET?

“Lokale politie-eenheden plaatsen in overleg met het Openbaar Ministerie lokfietsen, voorzien van track & trace. Dit doen ze op strategische locaties waarvan bekend is dat er vaker fietsen worden gestolen. Als een fiets wordt gestolen kunnen we direct tot aanhouding overgaan, maar er ook voor kiezen om de fiets te blijven volgen. Zo brengen we routes in kaart en stellen we daderprofielen op. Daarbij hebben lokfietsen een afschrikwekkend effect op fietsendieven.”



Inzet van lokfietsen onderzocht

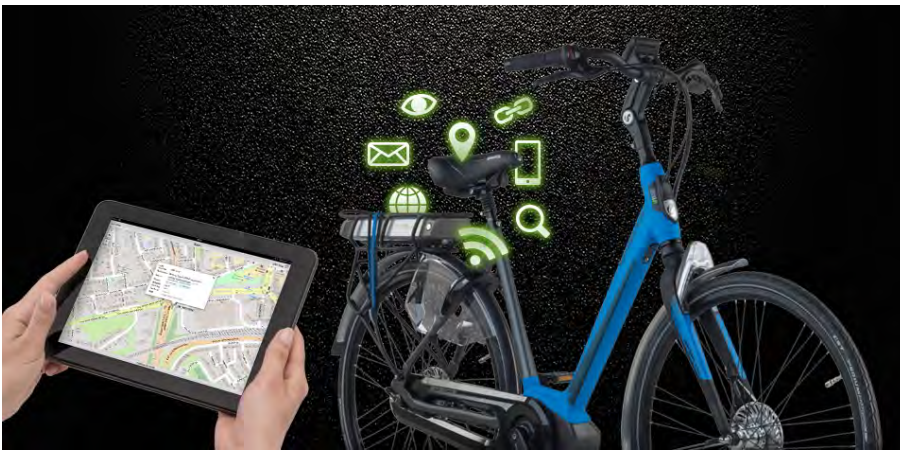
Lokfietsen zijn een effectief middel om fietsendiefstal aan te pakken, zo blijkt uit een in 2017 gepubliceerd onderzoek van Tilburg University. In gemeenten waar lokfietsen werden ingezet, daalde het aantal aangiften met gemiddeld 40 procent. Ga voor het volledige onderzoek naar [tilburguniversity.edu](https://www.tilburguniversity.edu) en vul 'lokfiets' in bij 'Zoeken'.

WAAR VALT NOG MEER WINST TE BEHALEN?

“Als mensen aangifte doen van een gestolen fiets, weten ze in negen van de tien gevallen niet wat het framenummer is. Ook andere kenmerken zijn vaak lastig te achterhalen. Dat is ook niet zo gek, maar het beperkt wel de effectiviteit van de opsporing. Binnen Tour de Force denken we dan ook na over een centraal registratiesysteem waarin dit soort unieke kenmerken zijn opgenomen. Het mooiste scenario zou zijn dat al deze informatie in een app staat, waarmee mensen met een druk op de knop aangifte kunnen doen. Dit zal een bijdrage leveren aan een kwalitatief goede aangifte, wat kan resulteren in het vergroten van de pakkans en het terugvindpercentage. Tot het zover is zou ik iedereen willen aanraden de kenmerken van zijn fiets goed vast te leggen en altijd aangifte te doen van diefstal.”

WAT BETEKENT DE KOMST VAN DE CONNECTED BIKE VOOR DE AANPAK VAN FIETSENDIEFSTAL?

“De connected bikes die nu op de markt komen zijn standaard voorzien van track & trace. Eigenaren kunnen de locatie van hun fiets live via een app volgen. Hiermee wordt het makkelijker om gestolen fietsen te lokaliseren, maar het betekent ook dat de rol die alle betrokkenen hebben in de aanpak van fietsendiefstal gaat veranderen.”





JAARVERSLAG 2017

5

JAARREKENING

5.1 GECONSOLIDEERDE BALANS

(in duizenden euro)

notes **31-12-17** 31-12-16

ACTIVA			
Materiële vaste activa	8	69.373	71.672
Goodwill	9	57.075	59.102
Overige immateriële vaste activa	10	41.814	44.857
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	11	8.304	6.947
Nettoactief toegezegde pensioenrechten	17	14.960	14.489
Uitgestelde belastingvorderingen	19	3.437	7.142
Overige financiële activa		2.832	538
Vaste activa		197.795	204.747
Vorraden	12	333.564	321.553
Handelsvorderingen	13	127.128	137.855
Overige vorderingen		22.668	22.188
Overige financiële instrumenten	22	-	6.049
Geldmiddelen en kasequivalenten	14	24.123	49.421
 vlottende activa		507.483	537.066
Totaal activa		705.278	741.813

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen

EIGEN VERMOGEN

Aandelenkapitaal	15	263	258
Agio		43.219	43.734
Reserves		255.839	275.388
Totaal eigen vermogen		299.321	319.380

VERPLICHTINGEN

Rentedragende leningen	16	100.533	47.173
Nettoverplichting toegezegde pensioenrechten en overige langlopende personeelsbeloningen	17	8.531	8.861
Uitgestelde belastingverplichtingen	19	11.820	13.334
Voorzieningen	20	4.267	4.044
Uitgestelde opbrengsten	21	1.190	1.201
Langlopende verplichtingen		126.341	74.613
Doorlopende kredietfaciliteit en rentedragende leningen	16	40.008	61.619
Rekening-courant banken	16	44.630	87.901
Actuele belastingverplichtingen		412	9.879
Handelsschulden		145.740	153.198
Overige kortlopende verplichtingen		34.058	27.322
Voorzieningen	20	4.291	4.826
Uitgestelde opbrengsten	21	947	1.313
Overige financiële instrumenten	22	9.530	1.762
Kortlopende verplichtingen		279.616	347.820
Totaal verplichtingen		405.957	422.433

Totaal eigen vermogen en verplichtingen **705.278** **741.813**

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen

5.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

(in duizenden euro)

	notes	2017	2016
Netto-omzet	1	1.068.473	1.048.152
Gebruikte grond- en hulpstoffen		-766.464	-733.348
Personeelskosten	2	-125.785	-121.781
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardevermindervingsverliezen	3	-11.073	-10.340
Overige bedrijfskosten	4	-127.142	-122.287
Bedrijfsresultaat		38.009	60.396
Financiële baten	5	625	679
Financiële lasten	5	-8.834	-8.952
Nettofinancieringslasten		-8.209	-8.273
Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	11	385	571
Resultaat voor belastingen		30.185	52.695
Winstbelastingen	6	-19.684	-20.403
Nettowinst		10.501	32.292

Winst per aandeel (in euro)			
Winst per aandeel	7	0,40	1,24
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen		26.101.222	25.623.405
Winst per aandeel (verwaterd)		0,40	1,23
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (verwaterd)		26.266.976	25.790.571

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen

5.3 GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

(in duizenden euro)

		2017	2016
Nettowinst		10.501	32.292
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd pensioenverplichting (-actief)	17	326	-3.675
Gerelateerde belastingen	19	-129	-1.798
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekenverschillen		-13.651	-6.359
Kasstroomafdekkingen - effectief deel van veranderingen in reële waarde		-21.526	1.666
Kasstroomafdekkingen - overgeboekt naar het gerealiseerde resultaat		7.807	1.182
Gerelateerde belastingen	19	3.430	-712
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-13.242	22.597

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen.

5.4 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

(in duizenden euro)

	notes	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettowinst		10.501	32.292
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen, amortisatie en (terugneming) bijzondere waardevermindervingsverliezen	3	11.073	10.348
- Nettofinancieringslasten	5	8.209	8.273
- Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	11	-385	-571
- Op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten		-71	-61
- Boekwinst op verkoop van materiële vaste activa	3	-	-8
- Belastinglast	6	19.684	20.403
		49.011	70.676
Mutatie in:			
- Voorraden		-25.612	13.532
- Handels- en overige vorderingen		5.058	-4.766
- Handelsschulden en overige te betalen schulden		10.212	17.390
- Voorzieningen, personeelsbeloningen en uitgestelde opbrengsten		-906	7.149
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		37.763	103.981
Betaalde rente		-6.800	-9.342
Betaalde winstbelastingen		-23.449	-19.162
Kasstroom uit operationele activiteiten		7.514	75.477
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		622	556
Ontvangen dividend	11	99	218
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa		455	111
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen		-	-681
Verwerving van materiële vaste activa	8	-8.770	-11.598
Verwerving van immateriële vaste activa	10	-403	-1.192
Verwerving van overige financiële vaste activa		-4.072	-1.597
Uitgaven in het kader van ontwikkelingsactiviteiten	10	-382	-33
Nettokasstroom uit (gebruikt bij) investeringsactiviteiten		-12.451	-14.216
Vrije kasstroom ¹⁾		-4.937	61.261
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname van opgenomen rentedragende leningen	16	85.488	-
Aflossing van opgenomen rentedragende leningen	16	-45.819	-12.632
Betaald dividend		-6.740	-8.793
Opname doorlopende kredietfaciliteit	16	100.950	49.050
Aflossing doorlopende kredietfaciliteit	16	-110.000	-115.000
Nettokasstroom uit (gebruikt bij) financieringsactiviteiten		23.879	-87.375
Netto-toename (afname) van geldmiddelen en rekening-courant banken		18.942	-26.114
Geldmiddelen en rekening-courant banken op 1 januari	14	-38.480	-13.365
Effect van valuta koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen en rekening-courant banken		-969	999
Geldmiddelen en rekening-courant banken op 31 december	14	-20.507	-38.480

¹⁾ Vrije kasstroom is gedefinieerd als het saldo van de nettokasstroom uit operationele activiteiten en gebruikt bij investeringsactiviteiten.

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen.

5.5 GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN VERANDERINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

(in duizenden euro)

	Aandelen- kapitaal	Agio	Afdekkings- reserve	Reserve omrekenings- verschillen	Overige wettelijke reserve	Overige reserve	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2016	253	44.264	1.079	-2.473	5.005	257.813	305.941
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten							
Nettowinst	-	-	-	-	-	32.292	32.292
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	2.136	-6.359	-	-5.473	-9.696
Totaal	-	-	2.136	-6.359	-	26.819	22.597

Transacties met eigenaars van de Vennootschap							
Dividenden toegekend	-	-	-	-	-	-18.215	-18.215
Stockdividenden	5	-5	-	-	-	9.422	9.422
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-525	-	-	-	464	-61
Overige mutaties	-	-	-	-	1.975	-2.278	-303
Totaal	5	-530	-	-	1.975	-10.607	-9.157
Stand op 31 december 2016	258	43.734	3.215	-8.832	6.980	274.025	319.380

	Aandelen- kapitaal	Agio	Afdekkings- reserve	Reserve omrekenings- verschillen	Overige wettelijke reserve	Overige reserve	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2017	258	43.734	3.215	-8.832	6.980	274.025	319.380
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten							
Nettowinst	-	-	-	-	-	10.501	10.501
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-10.289	-13.651	-	197	-23.743
Totaal	-	-	-10.289	-13.651	-	10.698	-13.242

Transacties met eigenaars van de Vennootschap							
Dividenden toegekend	-	-	-	-	-	-18.616	-18.616
Stockdividenden	5	-5	-	-	-	11.876	11.876
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-510	-	-	-	439	-71
Overige mutaties	-	-	-	-	-4.276	4.270	-6
Totaal	5	-515	-	-	-4.276	-2.031	-6.817
Stand op 31 december 2017	263	43.219	-7.074	-22.483	2.704	282.692	299.321

5.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

VOOR HET BOEKJAAR EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2017

1. ALGEMENE INFORMATIE

Accell Group N.V. ("Accell Group") te Heerenveen staat aan het hoofd van een groep van rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW, is opgenomen in toelichting 11 Deelnemingen. Accell Group is met haar groep van ondernemingen op internationaal niveau actief met het ontwerp, de ontwikkeling, productie, marketing en verkoop van innovatieve en kwalitatief hoogwaardige fietsen en fietsonderdelen en -accessoires.

2. BASIS VOOR OPSTELLING

A. OVEREENSTEMMINGSVERKLARING

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard door de Europese Unie (EU-IFRS) en met artikel 2:362 lid 9 van het Burgerlijk Wetboek (BW).

De geconsolideerde jaarrekening is op 9 maart 2018 goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur.

B. WAARDERINGSBASIS

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, met uitzondering van de volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op een alternatieve basis:

- afgeleide financiële instrumenten: gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het eigen vermogen: waardering op basis van reële waarde;
- netto activa (verplichtingen) uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen: waardering tegen de reële waarde van de fondsbeleggingen verminderd met de contante waarde van de toegezegde pensioenrechten.

C. FUNCTIONELE VALUTA EN PRESENTATIEVALUTA

De jaarrekening wordt gepresenteerd in de euro, die fungeert als de functionele valuta van Accell Group.

D. GEBRUIK VAN SCHATTINGEN

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening heeft Accell Group oordelen gevormd en schattingen en veronderstellingen gemaakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden prospectief verwerkt.

Informatie over veronderstellingen en schattingonzekerheden die een aanmerkelijk risico in zich bergen van een materiële aanpassing in het jaar eindigend op 31 december 2017, is opgenomen in de volgende onderdelen van de toelichting:

- Toelichting 17 – waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen;
- Toelichting 19 – verwerking van latente belastingvorderingen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale

- winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen;
- Toelichting 9 en 10 – test op bijzondere waardeverminderingen: belangrijke veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de realiseerbare waarden, inclusief de realiseerbaarheid van ontwikkelingskosten;
- Toelichting 20 – verwerking en waardering van voorzieningen: belangrijke veronderstellingen over de waarschijnlijkheid en omvang van een uitstroom van middelen.

Bepaling van de reële waarde

Voor een aantal waarderingsgrondslagen en toelichtingen is bepaling van de reële waarde vereist, voor zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Bij het bepalen van de reële waarde van een actief of een verplichting maakt Accell Group zoveel mogelijk gebruik van op de markt waarneembare gegevens. De reële waarden worden ingedeeld naar verschillende niveaus op basis van een reële-waardehiërarchie, afhankelijk van de inputs op basis waarvan de waarderingstechnieken zijn toegepast. De verschillende niveaus zijn als volgt gedefinieerd:

- *Niveau 1:* genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- *Niveau 2:* input die geen onder Niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (i.c. in de vorm van prijzen) hetzij indirect (i.c. afgeleid van prijzen).
- *Niveau 3:* input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input).

Indien de inputs die worden gebruikt voor het bepalen van de reële waarde van een actief of verplichting binnen verschillende niveaus van de reële-waardehiërarchie vallen, dan wordt de bepaalde reële waarde in zijn geheel ingedeeld in hetzelfde niveau van de reële-waardehiërarchie als de input van het laagste niveau die van belang is voor de gehele meting. Accell Group verwerkt eventuele herrubriceringen tussen de niveaus van de reële-waardehiërarchie aan het einde van de verslagperiode waarin de wijziging zich heeft voorgedaan.

Meer informatie over de veronderstellingen voor de bepaling van reële waarden is opgenomen in de volgende noten:

- Toelichting 18 – Op aandelen gebaseerde betalingen;
- Toelichting 22 – Financiële instrumenten – reële waarde en risicobeheer.

E. STELSELWIJZIGING

Er zijn geen stelselwijzigingen, effectief vanaf 1 januari 2017, die Accell Group in materiële zin beïnvloeden.

3. BELANGRIJKE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGLEGGING

Accell Group heeft de hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

A. CONSOLIDATIEGRONDSLAGEN

BEDRIJFSCOMBINATIES

Accell Group verwerkt bedrijfscombinaties op basis van de overnamemethode per de datum waarop de zeggenschap overgaat naar Accell Group. De voor de overname overgedragen vergoeding wordt in het algemeen gewaardeerd tegen reële waarde, evenals de verworven netto identificeerbare activa. Eventuele goodwill die hieruit voortvloeit, wordt jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen. Eventuele

boekwinst uit een voordelige koop wordt direct verwerkt in het resultaat. Transactiekosten worden verwerkt wanneer zij worden gemaakt, behalve als zij betrekking hebben op de uitgifte van vreemd- of eigenvermogensinstrumenten.

In de overgedragen vergoeding is geen bedrag begrepen voor de afwikkeling van bestaande relaties. Een dergelijk bedrag wordt in het algemeen verwerkt in het resultaat.

De reële waarde van een eventuele voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum opgenomen. Indien een verplichting om een voorwaardelijke vergoeding te betalen voldoet aan de definitie van een financieel instrument dat wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. Als dit niet het geval is, wordt de voorwaardelijke vergoeding geherwaardeerd tegen reële waarde en worden wijzigingen in de reële waarde na eerste opname opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

DOCHTERONDERNEMINGEN

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover Accell Group zeggenschap heeft. Accell Group heeft zeggenschap over een entiteit indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de entiteit is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de entiteit. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

VERLIES VAN ZEGGENSCHAP

Indien Accell Group de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien Accell Group een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

BELANGEN IN DEELNEMINGEN VERWERKT VOLGENS DE 'EQUITY'-METHODE

De belangen van Accell Group in deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode bestaan uit belangen in geassocieerde deelnemingen en een joint-venture.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin Accell Group invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover zij geen zeggenschap heeft. Een joint-venture is een overeenkomst waarover Accell Group gezamenlijke zeggenschap uitoefent en waarbij Accell Group eerder rechten heeft ten aanzien van de netto-activa van de overeenkomst dan rechten ten aanzien van de activa en verplichtingen ten aanzien van de schulden.

Geassocieerde deelnemingen en joint-ventures waarover gezamenlijk de zeggenschap wordt uitgeoefend, worden verantwoord op basis van de 'equity'-methode en worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs. In die kostprijs van de deelneming zijn de transactiekosten inbegrepen. Na de eerste verwerking bevat de geconsolideerde jaarrekening het aandeel van Accell Group in de gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, tot aan de datum waarop voor het laatst sprake is van invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap.

ELIMINATIE VAN TRANSACTIES BIJ CONSOLIDATIE

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat Accell Group in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

B. OPBRENGSTEN

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt wanneer de significante risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de klant, inning van de vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten en eventuele retouren van goederen betrouwbaar kunnen worden ingeschat, er geen sprake is van voortgezette betrokkenheid bij de goederen, en de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden bepaald. Opbrengsten worden gewaardeerd na aftrek van retouren, handels- en volumekortingen.

Het moment van overdracht van risico's en voordelen varieert afhankelijk van de specifieke voorwaarden van de verkoopovereenkomst. Voor de verkoop van fietsen, fietsonderdelen en -accessoires vindt de overdracht doorgaans plaats op het moment dat het product is afgeleverd bij de opslagruimte van de klant; voor sommige internationale leveringen vindt de overdracht echter plaats op het moment dat de goederen bij de betreffende vervoerder zijn ingeladen. Voor dergelijke producten heeft de klant over het algemeen geen recht op retournering.

C. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten van Accell Group omvatten het volgende:

- rentebaten;
- rentelasten;
- bankkosten;
- dividendopbrengsten;
- valutakoerswinsten en -verliezen op financiële activa en financiële verplichtingen;
- winst op de herwaardering naar reële waarde van een reeds bestaand belang in een overgenomen partij;
- (terugneming van) bijzondere waardeverminderingverliezen op financiële activa (anders dan handelsvorderingen).

Rentebaten of -lasten worden verwerkt op basis van de effectieve-rentemethode. Dividendopbrengsten worden verwerkt in het resultaat op het moment dat het recht van Accell Group op ontvangst wordt gevestigd.

D. VREEMDE VALUTA

TRANSACTIES IN VREEMDE VALUTA

Transacties luidend in vreemde valuta worden naar de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op de transactiedata.

In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden op balansdatum naar de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoersen. In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd, worden naar de functionele valuta omgerekend tegen de wisselkoersen die golden op de data waarop de reële waarden werden bepaald.

In vreemde valuta luidende niet-monetaire activa en verplichtingen die op basis van historische kosten worden gewaardeerd, worden niet opnieuw omgerekend.

Valutakoersverschillen worden in de regel opgenomen in het resultaat. Echter, valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is, worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten.

BUITENLANDSE BEDRIJFSACTIVITEITEN

De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waardecorrecties, worden in euro omgerekend tegen de geldende wisselkoersen op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro omgerekend tegen de wisselkoersen op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen, behalve voor zover het valutakoersverschil wordt toegerekend aan minderheidsbelangen.

Indien een buitenlandse activiteit geheel of gedeeltelijk wordt verkocht, zodanig dat Accell Group de zeggenschap, invloed van betekenis dan wel gezamenlijke zeggenschap verliest, wordt het in verband met deze buitenlandse activiteit cumulatieve bedrag in de reserve omrekeningsverschillen overgeboekt naar het resultaat als onderdeel van de winst of het verlies op de verkoop. Indien Accell Group slechts een deel van het belang in een dochter verkoopt terwijl Accell Group wel zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag toegerekend aan minderheidsbelangen. Indien Accell Group slechts een deel van het belang in een geassocieerde deelneming of joint-venture verkoopt terwijl Accell Group wel invloed van betekenis of gezamenlijke zeggenschap houdt, wordt het betreffende evenredige aandeel in het cumulatieve bedrag overgeboekt naar het resultaat.

Wanneer de afwikkeling van een monetaire post die te ontvangen is van of te betalen is aan een buitenlandse activiteit niet gepland noch waarschijnlijk is in de voorzienbare toekomst, worden de valutakoersverschillen op een dergelijke monetaire post beschouwd als onderdeel van de netto-investering in de buitenlandse activiteit. Dienovereenkomstig worden deze valutakoersverschillen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen.

AFDEKKING VAN NETTO-INVESTERING IN BUITENLANDSE ACTIVITEITEN

Accell Group past geen hedge accounting toe op de valutakoersverschillen die ontstaan bij omrekening van de functionele valuta van de buitenlandse activiteit naar de functionele valuta van Accell Group (euro).

E. PERSONEELSBELONINGEN

KORTETERMIJNPERSONEELSBELONINGEN

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als Accell Group een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGSTRANSACTIES

De reële waarde op toekenningsdatum van in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde, op aandelen gebaseerde betalingstransacties aan personeelsleden wordt in het algemeen opgenomen als een personeelslast, met een overeenkomstige verhoging van het eigen vermogen, verdeeld over de periode

waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht krijgen op de betalingen. Het als last op te nemen bedrag wordt aangepast voor het aantal betalingen waarbij naar verwachting zal worden voldaan aan de betreffende dienstverleningsvoorwaarden en niet-marktgerelateerde voorwaarden van onvoorwaardelijk worden, zodanig dat het uiteindelijk als last opgenomen bedrag is gebaseerd op het aantal betalingen waarbij op de datum waarop de toekenning onvoorwaardelijk wordt daadwerkelijk is voldaan aan de betreffende voorwaarden.

TOEGEZEGDE-BIJDRAGEREGELINGEN

Verplichtingen in verband met bijdragen aan toegezegde-bijdragereregelingen worden verwerkt als kosten wanneer de gerelateerde prestaties worden verricht. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is.

TOEGEZEGD-PENSIOENREGELINGEN

De nettoverplichting van Accell Group uit hoofde van toegezegd-pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in de verslagperiode en voorgaande perioden, waarbij dat bedrag contant wordt gemaakt en verminderd met de reële waarde van de fondsbeleggingen.

De berekening van de toegezegd-pensioenverplichtingen wordt jaarlijks uitgevoerd door een gekwalificeerde actuaire volgens de 'projected unit credit'-methode. Wanneer de berekening resulteert in een potentieel actief voor Accell Group, wordt de opname van het actief beperkt tot de contante waarde van economische voordelen beschikbaar in de vorm van eventuele toekomstige terugstortingen door het fonds of lagere toekomstige pensioenpremies. Bij de berekening van de contante waarde van economische voordelen wordt rekening gehouden met eventuele minimum financieringsverplichtingen die van toepassing zijn.

Herwaarderingen van de netto toegezegd-pensioenverplichting, die bestaat uit actuariële winsten en verliezen en het rendement op fondsbeleggingen (exclusief rente), worden direct verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten. Accell Group bepaalt de nettorentelast (-bate) op de netto toegezegd-pensioenverplichting (-actief) over de verslagperiode door de disconteringsvoet die is gebruikt voor het bepalen van de toegezegd-pensioenverplichting aan het begin van het jaar, toe te passen op de toenmalige netto toegezegd-pensioenverplichting (-actief), rekening houdend met eventuele wijzigingen in de netto toegezegd-pensioenverplichting (-actief) gedurende de periode als gevolg van bijdragen en uitkeringen. Nettorentelasten en overige lasten met betrekking tot toegezegd-pensioenregelingen worden verwerkt in het resultaat.

Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden gewijzigd of wanneer een regeling wordt ingeperkt, wordt de daaruit voortvloeiende wijziging in aanspraken met betrekking tot verstreken diensttijd of de winst of het verlies op die inperking direct verwerkt in het resultaat. Accell Group verantwoordt winsten of verliezen op de afwikkeling van een toegezegd-pensioenregeling op het moment dat de afwikkeling plaatsvindt.

OVERIGE LANGETERMIJNPERSONEELSBELONINGEN

De nettoverplichting van Accell Group uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen betreft het bedrag aan aanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze aanspraken worden verdisconteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

F. WINSTBELASTINGEN

Winstbelastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en terug te ontvangen winstbelastingen en uitgestelde winstbelastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of in niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

ACTUELE WINSTBELASTINGEN

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbaten of -last, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden.

Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

UITGESTELDE WINSTBELASTINGEN

Uitgestelde winstbelastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarden van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarden van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden niet opgenomen voor:

- tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt;
- tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover Accell Group in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat ze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst;
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd; dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt.

Uitgestelde winstbelastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij afloop van de tijdelijke verschillen, op basis van belastingtarieven die op de verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld. De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop Accell Group aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van haar activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria

wordt voldaan.

G. VOORRADEN

De voorraden worden opgenomen tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op het 'eerst in, eerst uit'-beginsel (fifo). De kostprijs van goederen in bewerking en voorraden gereed product omvat een redelijk deel van de indirecte kosten op basis van de normale productiecapaciteit.

H. MATERIËLE VASTE ACTIVA

VERWERKING EN WAARDERING

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Een winst of verlies op de afstoting van een materieel vast actief wordt verwerkt in het resultaat (afschrijvingslasten).

AFSCHRIJVINGEN

Afschrijving wordt berekend teneinde de kosten van materiële vaste activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Afschrijvingen worden ten laste van het resultaat gebracht. Op grond wordt niet afgeschreven.

De geschatte gebruiksduur voor de belangrijkste materiële vaste activa is als volgt:

Bedrijfsgebouwen	40 jaar
Machines en overige activa	3 - 12 jaar

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

I. IMMATERIËLE ACTIVA EN GOODWILL

VERWERKING EN WAARDERING

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit de verwerving van dochterondernemingen wordt gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Handelsmerken

Handelsmerken, die veelal voortvloeien uit de verwerving van dochterondernemingen, worden gewaardeerd tegen kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. De overgenomen handelsmerken bevinden zich in het midden- en hogere marktsegment met een veelal lange historie en traditie in de lokale en internationale markten waarin ze opereren. De levensduur van de handelsmerken is onbepaald; gebaseerd op een analyse van alle relevante factoren is er geen voorzienbare beperking aan de periode waarover de handelsmerken verwacht worden kasstromen te genereren voor Accell Group.

Onderzoek en ontwikkeling

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan. Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden

bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en Accell Group van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

Overige immateriële activa

De overige door Accell Group verworven immateriële activa (met inbegrip van klantenbestanden, licenties en patenten) met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

UITGAVEN NA EERSTE OPNAME

Uitgaven na eerste opname worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen toenemen die zijn besloten in het specifieke actief waarop de uitgaven betrekking hebben. Alle overige uitgaven, inclusief uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan.

AMORTISATIE

Amortisatie wordt berekend teneinde de kosten van immateriële activa minus hun geschatte restwaarde lineair te amortiseren over hun geschatte gebruiksduur. Amortisaties worden in het algemeen verwerkt in het resultaat. Op goodwill en handelsmerken vindt geen amortisatie plaats.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Klantbestanden	10 - 20 jaar
Licenties	10 jaar
Patenten	5 jaar
Software	3 - 5 jaar
Ontwikkelingskosten	3 - 5 jaar

Amortisatiemethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

J. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Accell Group classificeert niet-afgeleide financiële activa in de volgende categorieën: financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, tot einde looptijd aangehouden financiële activa, en leningen en vorderingen.

Accell Group classificeert niet-afgeleide financiële verplichtingen in de volgende categorieën: financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, en overige financiële verplichtingen.

NIET-AFGELEIDE FINANCIËLE ACTIVA EN FINANCIËLE VERPLICHTINGEN – VERWERKEN EN NIET LANGER VERWERKEN

Accell Group verwerkt leningen en vorderingen initieel op de datum waarop ze ontstaan. Alle overige financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt op de transactiedatum waarop de betreffende entiteit van Accell Group partij wordt in de contractuele bepalingen van het instrument.

Accell Group neemt een financieel actief niet langer op in de balans als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als Accell Group de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen. Indien Accell Group een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

Accell Group neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtgescholden of geannuleerd, of verlopen.

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt in de balans gepresenteerd uitsluitend indien Accell Group een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze saldering en indien zij voornemens is om af te wikkelen op nettobasis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen.

NIET-AFGELEIDE FINANCIËLE ACTIVA – WAARDERING

Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat

Een financieel actief wordt geclassificeerd als 'gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat' indien het wordt aangehouden voor handelsdoeleinden of als het bij eerste opname als zodanig is aangemerkt. Direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Financiële activa die zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, worden gewaardeerd tegen reële waarde en eventuele wijzigingen daarin, inclusief eventuele rente of dividend, worden verantwoord in het resultaat.

Tot einde looptijd aangehouden financiële activa

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

Leningen en vorderingen

Deze activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden ze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

NIET-AFGELEIDE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN – WAARDERING

Niet-afgeleide financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde minus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode.

AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN EN HEDGE ACCOUNTING

Accell Group maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om de valuta- en renterisico's af te dekken. Afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde; eventuele direct toerekenbare transactiekosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden afgeleide financiële instrumenten tegen reële waarde gewaardeerd, en eventuele wijzigingen daarin worden in het algemeen verwerkt in het resultaat.

Kasstroomafdekkingen

Wanneer een afgeleid financieel instrument is aangewezen voor de afdekking van de variabiliteit van kasstromen, wordt het effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en geaccumuleerd in de afdekkingsreserve. Het eventuele niet-effectieve deel van de veranderingen in de reële waarde van het afgeleide financiële instrument wordt direct verwerkt in het resultaat. Het in het eigen vermogen geaccumuleerde bedrag wordt opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en overgeboekt naar het resultaat in dezelfde periode of periodes dat de afgedekte positie van invloed is op het resultaat.

Indien een afdekkingsinstrument niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of indien de aanwijzing wordt ingetrokken, wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Indien niet langer wordt verwacht dat de verwachte transactie zal plaatsvinden, wordt het in het eigen vermogen geaccumuleerde bedrag overgeboekt naar het resultaat.

AANDELENKAPITAAL

Gewone aandelen

De marginale kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de uitgifte van gewone aandelen, na aftrek van eventuele belastingeffecten, worden in mindering gebracht op het eigen vermogen. Winstbelastingen over transactiekosten van eigen-vermogenstransacties worden verwerkt in overeenstemming met IAS 12.

K. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

NIET-AFGELEIDE FINANCIËLE ACTIVA

Financiële activa die niet zijn aangewezen als gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat, met inbegrip van deelnemingen die worden verwerkt volgens de 'equity'-methode, worden op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat zij een bijzondere waardevermindering hebben ondergaan.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering zijn onder meer:

- het niet nakomen van betalingsverplichtingen door of achterstallige betalingen bij een debiteur;
- herstructurering van een aan Accell Group toekomend bedrag onder voorwaarden die Accell Group anders niet zou hebben overwogen;
- aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan;
- nadelige veranderingen in de betalingsstatus van debiteuren.

Daarnaast geldt voor een belegging in eigenvermogensinstrumenten dat een significante of langdurige daling van de reële waarde ervan tot onder de kostprijs een objectieve aanwijzing is van een bijzondere waardevermindering.

Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van deze activa worden door Accell Group zowel op het niveau van individuele activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van alle individueel significante activa wordt individueel beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Activa waarvan is vastgesteld dat deze niet individueel onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering, worden vervolgens collectief beoordeeld op een eventuele bestaande bijzondere waardevermindering die nog niet op individueel niveau kan worden vastgesteld. Activa die niet individueel significant zijn, worden eveneens collectief beoordeeld op een eventuele bijzondere waardevermindering. Collectieve beoordeling wordt verricht door samenvoeging van activa met vergelijkbare risicokenmerken.

Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt Accell Group historische trends met betrekking tot het tijdsbestek waarbinnen incassering plaatsvindt en de hoogte van gemaakte verliezen. De uitkomsten worden bijgesteld als Accell Group van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, verdisconteerd tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het actief. Verliezen worden verwerkt in het resultaat en worden tot uitdrukking gebracht in een voorzieningsrekening. Indien Accell Group van oordeel is dat er geen realistische vooruitzichten zijn op het realiseren van het actief, worden de desbetreffende bedragen afgewaardeerd. Als het bedrag van het bijzondere waardeverminderingsverlies afneemt en deze afname objectief kan worden gerelateerd aan een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden na de verwerking van het bijzondere waardeverminderingsverlies in het resultaat, dan wordt het eerder verwerkte bijzondere waardeverminderingsverlies teruggenomen via het resultaat.

Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode

Bijzondere waardeverminderingsverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt verwerkt in het resultaat, en wordt teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

NIET-FINANCIËLE ACTIVA

Op iedere verslagdatum wordt de boekwaarde van de niet-financiële activa van Accell Group, uitgezonderd voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief. Van goodwill en handelsmerken wordt ieder jaar een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden. De in een bedrijfscombinatie verworven goodwill wordt toegerekend aan (groepen van) kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de synergievoordelen van de combinatie.

De realiseerbare waarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid is de hoogste van de bedrijfswaarde en de reële waarde minus verkoopkosten. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet

vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de kasstroomgenererende eenheid.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt verwerkt als de boekwaarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, hoger is dan de geschatte realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingsverliezen worden verwerkt in het resultaat. Zij worden eerst in mindering gebracht op de boekwaarde van eventueel aan de kasstroomgenererende eenheid toegerekende goodwill en vervolgens naar rato in mindering gebracht op de boekwaardes van de overige activa van de kasstroomgenererende eenheid.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen met betrekking tot goodwill worden niet teruggenomen. Voor andere activa wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger wordt dan de boekwaarde, na aftrek van afschrijvingen of amortisatie, die zou zijn vastgesteld als geen bijzonder waardeverminderingsverlies was opgenomen.

L. VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

M. KASSTROOMOVERZICHT

Accell Group heeft haar kasmiddelenbeheer centraal georganiseerd, waarbij de uitvoering van het betalingsverkeer in de operaties plaatsvindt door de bedrijven behorende tot de groep. Accell Group kent productiebedrijven, handelsbedrijven en tussenvormen die bijvoorbeeld elk op een ander moment beginnen met voorraad opbouwen voor het seizoen. Dit leidt tot een uiteenlopend patroon in de liquiditeitsbehoefte. Door middel van gecentraliseerd kasmiddelenbeheer wordt beoogd de middelen binnen Accell Group optimaal te alloceren, waarbij de overtollige middelen in de ene entiteit worden ingezet bij een andere entiteit.

Het beheer van de kasmiddelen omvat cash pools, geldmiddelen en rekening-courant banken. Het gecentraliseerde kasmiddelenbeheer, inclusief valutabeheer, wordt uitgevoerd met behulp van deze instrumenten. Daarnaast staan Accell Group ter financiering langlopende bankleningen en een doorlopende kredietfaciliteit ter beschikking.

Een belangrijke component van het kasmiddelenbeheer zijn de cash pools. De cash pools worden verstrekt door banken uit het syndicaat dat ook de groepsfinanciering heeft verstrekt. De cash pools bestaan uit een groot aantal bankrekeningen, waarvan per individuele bankrekening het saldo schommelt. Het zijn per maand verschillende bankrekeningen die de creditpositie (bruto) en debetpositie (bruto) per cash pool vormen. De nettostand van een cash pool komt, indien negatief, in mindering op de beschikbare ruimte in de doorlopende kredietfaciliteit, kent dezelfde condities als de doorlopende kredietfaciliteit en is direct opeisbaar. Dit geeft de cash pools een hybride karakter; enerzijds is de cash pool het instrument voor kasmiddelenbeheer en anderzijds kent de cash pool in bepaalde perioden van het jaar een overbruggend karakter.

Naast de cash pools staan Accell Group ook reguliere bankrekeningen en rekening-couranten ter beschikking; met regulier wordt bedoeld dat zij geen onderdeel van een cash pool vormen. Deze vormen echter een beperkt deel. Een deel van deze bankrekeningen en rekening-couranten is afgesloten bij de banken uit het syndicaat die ook de groepsfinanciering hebben verstrekt; het andere deel betreft lokale banken voor specifieke doeleinden.

De cash pools, geldmiddelen en rekening-courant banken vormen tezamen het kasmiddelenbeheer van Accell Group en maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de post geldmiddelen en rekening-courant banken. De kasstromen omvatten daarmee geen bewegingen binnen en tussen de cash pools, geldmiddelen en de kwalificerende rekening-couranten, aangezien deze onderdelen deel uitmaken van het kasstroombeheer van Accell Group en niet zozeer van de bedrijfs-, investerings- en financieringsactiviteiten.

4. NOG NIET TOEGEPASTE NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

Accell Group past een aantal nieuwe standaarden en wijzigingen van standaarden die van kracht worden vanaf 1 januari 2018 nog niet toe in deze geconsolideerde jaarrekening.

IFRS 9 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

IFRS 9 is gepubliceerd in juli 2014 en vervolgens voor toepassing goedgekeurd door de Europese Unie op 9 november 2017. IFRS 9 bevat herziene bepalingen met betrekking tot de classificatie en waardering van financiële instrumenten, waaronder een nieuw model voor verwachte kredietverliezen voor de bepaling van waardeverminderingen van financiële activa en nieuwe algemene vereisten voor hedge accounting. Deze standaard vervangt de huidige bepalingen in IAS 39 Financiële Instrumenten: Opname en Waardering. Accell Group zal IFRS 9 vanaf 1 januari 2018 toepassen onder gebruikmaking van de vrijstelling die het mogelijk maakt de vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen. Veranderingen in de boekwaarde van financiële activa en verplichtingen als gevolg van toepassing van IFRS 9 zullen rechtstreeks verantwoord worden in het eigen vermogen per 1 januari 2018.

Accell Group beoordeelde de invloed van de nieuwe standaard en concludeert dat de impact immaterieel is:

- Met betrekking tot de gewijzigde bepalingen omtrent classificatie en waardering bevat IFRS 9 drie categorieën voor classificatie: 'waardering tegen geamortiseerde kostprijs', 'reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten' en 'reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening'. De standaard elimineert de bestaande IAS 39 categorieën: 'leningen en vorderingen', 'tot einde looptijd aangehouden beleggingen' en 'voor verkoop beschikbare financiële activa'. Accell Group heeft zowel geen beleggingen classificierend als 'tot einde looptijd aangehouden beleggingen' en 'voor verkoop beschikbare financiële activa' en voor de andere categorieën brengt IFRS 9 bij Accell Group geen wijzigingen in de waardering.
- Met betrekking tot het model voor verwachte kredietverliezen van handelsvorderingen concludeert Accell Group dat de verwachte invloed op Accell Group's toekomstige geconsolideerde winst- en verliesrekening immaterieel is doordat de standaard vereist dat waardeverminderingen die te wijten zijn aan kredietverliezen eerder opgenomen worden en de initiële impact van dit tijdsverschil op het moment van implementatie in het eigen vermogen verantwoord wordt. Deze initiële impact verantwoord in het eigen vermogen per 1 januari 2018 is eveneens immaterieel.
- Met betrekking tot de nieuwe vereisten voor hedge accounting van IFRS 9 concludeert Accell Group dat alle huidige afdekkingsrelaties ook kwalificeren als afdekkingsrelaties bij toepassing van IFRS 9.
- Onder de huidige standaard, indien een afdekking van een verwachte toekomstige transactie leidt tot een opname van een niet-financieel actief, dan moet de entiteit op de bij (a) of (b) beschreven wijze handelen:
 - de entiteit boekt de hiermee samenhangende winsten en verliezen die in de niet-gerealiseerde resultaten (afdekkingsreserve) zijn verwerkt over om op te nemen in de eerste kostprijs van het actief; of
 - de entiteit boekt de hiermee samenhangende winsten en verliezen die in de niet-gerealiseerde resultaten (afdekkingsreserve) zijn opgenomen over naar de winst- en verliesrekening als een herclassificatieaanpassing in dezelfde periode of perioden waarin het verworven actief de winst- en verliesrekening beïnvloedt.
- Accell Group kiest momenteel voor de optie om de winsten en verliezen vanuit het afdekken van verwachte

toekomstige inkooptransacties later resulterend in de opname van voorraden, in de afdekkingsreserve te behouden en deze naar de winst- en verliesrekening te herclassificeren als de ingekochte voorraden de winst- en verliesrekening beïnvloeden (via kostprijs van de omzet). Onder IFRS 9 bestaat deze optie niet meer en wordt vereist dat deze winsten en verliezen vanuit deze afdekkingsreserve worden overgeboekt om op te nemen in de initiële kostprijs van de gerelateerde voorraden. Op 1 januari 2018 resulteert deze herclassificatieaanpassing in een neerwaartse bijstelling van € 4 miljoen (1%) op de boekwaarde van de totale voorraden, voornamelijk veroorzaakt door de ontwikkeling van de EUR/USD en EUR/JPY wisselkoersen in 2017. De omvang van deze herclassificatieaanpassing in toekomstige perioden kan niet ingeschat worden vanwege de afhankelijkheid van toekomstige ontwikkelingen in de afgedekte posities, afdekkingsinstrumenten en de wisselkoersen.

IFRS 15 OPBRENGSTEN UIT CONTRACTEN MET KLANTEN

IFRS 15 is gepubliceerd in mei 2014 en vervolgens voor toepassing goedgekeurd door de Europese Unie op 22 september 2016. IFRS 15 voorziet in een raamwerk ten behoeve van de bepaling of, hoeveel en wanneer opbrengsten moeten worden verantwoord. De standaard dient ter vervanging van de bestaande bepalingen voor het verwerken van opbrengsten. Accell Group past de nieuwe standaard toe vanaf 1 januari 2018. De stelselwijziging als gevolg van de toepassing van IFRS 15 zal Accell Group retrospectief toepassen, waarbij de cijfers die ter vergelijking zijn opgenomen aangepast zullen worden indien beïnvloed.

Accell Group beoordeelde de invloed van de nieuwe standaard en concludeert dat de impact immaterieel is:

- Met betrekking tot de opnamecriteria concludeert Accell Group dat de meerderheid van de contracten classificeren als contracten met klanten waarbij de verkoop van fietsen, fietsonderdelen en -accessoires over het algemeen de enige prestatieverplichting is. De opname van opbrengsten zal nog steeds plaats vinden op het moment dat de zeggenschap overgaat op de klant, in het algemeen het moment van levering, in overeenstemming met de huidige wijze. Met betrekking tot de prestatieverplichtingen heeft Accell Group ook de garantieverplichtingen in overweging genomen. Accell Group voorziet in garantie voor algemene reparaties en geeft geen verlengde garanties of onderhoudsdiensten in de contracten met klanten. Vanuit dit perspectief concludeert Accell Group dat de garanties dienen ter waarborg dat de fiets, het onderdeel of accessoire functioneert als bedoeld en voldoet aan de overeengekomen specificaties en verantwoord behoren te worden op basis van IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa' in overeenstemming met de huidige wijze. Op basis van deze overwegingen concludeert Accell Group dat de opnamecriteria van IFRS 15 een immateriële invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening.
- Met betrekking tot de waarderingsgrondslagen is het relevant dat bepaalde contracten met klanten voorzien in klant-specifiek afspraken en verkoop-stimulerende maatregelen, onder meer bestaand uit afwijkende prijsstellingen, reclame- en promotievergoedingen en andere volume-gebaseerde afspraken. Momenteel verantwoord Accell Group de omzet uit de verkoop van fietsen, fietsonderdelen en -accessoires tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, onder aftrek van reserveringen voor verkoop-stimulerende maatregelen en retouren (als de klant een recht op teruggave heeft). Als omzet niet betrouwbaar bepaald kan worden stelt Accell Group de omzet uit totdat de betreffende onzekerheid is weggenomen. Dergelijke bepalingen resulteren in een variabele vergoeding onder IFRS 15 die bij het aangaan van het contract geraamd moet worden. IFRS 15 vereist dat de geraamde variabele vergoeding wordt ingeperkt om de opname van een te hoge omzet te voorkomen. Accell Group concludeert dat de beoordeling van de individuele contracten ter vaststelling van de variabele vergoeding en de gerelateerde beperking voortgezet zal worden. De waarderingsgrondslagen onder IFRS 15 zullen een immateriële invloed hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Accell Group.
- De presentatie- en toelichtingsvereisten van IFRS 15 zijn meer gedetailleerd dan onder de huidige bepalingen.

Accell Group heeft de beschikbare praktische toepassingsmogelijkheden van IFRS 15 geëvalueerd en concludeert dat deze toepassingsmogelijkheden geen materiële invloed hebben op de omzetverantwoording van Accell Group. De praktische toepassingsmogelijkheden worden derhalve niet toegepast.

IFRS 16 LEASES

IFRS 16 'Leases' is gepubliceerd in januari 2016 en vervolgens voor toepassing goedgekeurd door de Europese Unie op 9 november 2017. IFRS 16 voorziet in een aangepast raamwerk ten behoeve van de bepaling van leaseverplichtingen en de wijze waarop deze in de financiële verslaglegging gepresenteerd dient te worden. De standaard vervangt de huidige bepalingen omtrent leases, inclusief IAS 17. Accell Group zal IFRS 16 vanaf 1 januari 2019 toepassen onder gebruikmaking van de vrijstelling die het mogelijk maakt de vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen. Bij het selecteren van de praktische toepassingsmogelijkheden zal Accell Group zich richten op het terugbrengen van complexiteit van de implementatie.

Onder de nieuwe standaard zullen de leaseovereenkomsten opgenomen worden in de balans van Accell Group en vervolgens lineair afgeschreven over de looptijd. De verplichting opgenomen ten tijde van de transitie wordt gewaardeerd op basis van de contant gemaakte toekomstige kasstromen en de toekomstige rente zal verantwoord worden in de rentelasten. Leasekosten momenteel verantwoord in de winst- en verliesrekening zullen daarom vervangen worden door afschrijvings- en rentelasten voor alle leaseovereenkomsten binnen de reikwijdte van de standaard.

De financiële impact van de nieuwe standaard op Accell Group zal materieel zijn. Ter indicatie wordt verwezen naar toelichting 24 Niet in de balans opgenomen verplichtingen, waarin de verplichtingen uit hoofde van operationele leaseverplichtingen zijn opgenomen. Management verwacht niet dat door toepassing van IFRS 16 Accell Group's vermogen om te voldoen aan de bank convenanten zal worden beïnvloed. De impact van IFRS 16 is uitgesloten in de financiële convenanten.

OVERIGE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES

Gewijzigde standaarden (IFRS 1, IFRS 2, IAS 28 en IAS 40) en nieuwe interpretaties (IFRIC 22 en IFRIC 23) hebben naar verwachting geen significante invloed op de Accell Group's financiële verslaglegging.

5.7 TOELICHTINGEN

1. OPERATIONELE SEGMENTEN

Accell Group onderscheidt de operationele segmenten Fietsen en Fietsonderdelen en -accessoires. Het rendements- en risicoprofiel per segment wordt bepaald door de aard van de activiteiten en producten die worden voortgebracht.

Onderstaand is een overzicht opgenomen van informatie over elk van de te rapporteren segmenten. Het resultaat voor rente en belastingen wordt gebruikt om de performance te meten, omdat het management deze informatie het meest relevant acht voor de beoordeling van de resultaten van de segmenten ten opzichte van andere entiteiten die in deze sectoren actief zijn.

A. INFORMATIE OVER DE TE RAPPORTEREN SEGMENTEN

	Fietsen		Fietsonderdelen en -accessoires	
	2017	2016	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Externe opbrengsten	812.687	785.536	255.786	262.616
Opbrengst uit transacties tussen segmenten	19.438	32.243	18.284	19.958
Segmentopbrengsten ¹⁾	832.125	817.779	274.070	282.574
Segmentwinst (-verlies) vóór rente en belastingen ^{1) 2)}	41.079	56.385	19.376	17.493
Afschrijvingen en amortisatie	7.647	7.350	2.534	2.901
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode	385	571	-	-
Te rapporteren activa van segment ¹⁾	545.282	537.171	128.064	146.508
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	8.304	6.947	-	-
Investeringsuitgaven	6.828	9.876	2.175	1.639
Te rapporteren verplichtingen van segment ¹⁾	174.702	187.126	35.657	33.865

1) Vanwege de strategische heroriëntering van Etablissement Th. Brasseur S.A. (België) worden de gerelateerde opbrengsten, resultaten en netto-activa vanaf 2017 gerapporteerd in het segment Fietsen. De impact op het segment Fietsen (Fietsonderdelen en -accessoires) luidt: opbrengsten + 1% (4%), winst voor rente en belastingen < 1% (< 1%) en netto activa < 1% (< 1%).

2) Het resultaat van Fietsonderdelen en -accessoires is inclusief € 1,4 miljoen transactiewinst op de verkoop van de fitnessactiviteiten van Tunturi Hellberg Oy Ltd, gerelateerde merkrechten en handelsvoorraden.

B. AANSLUITING VAN INFORMATIE OVER DE TE RAPPORTEREN SEGMENTEN

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
i. Opbrengsten		
Totale opbrengsten van de te rapporteren segmenten	1.106.196	1.100.353
Eliminatie opbrengsten tussen segmenten	-37.723	-52.201
Geconsolideerde opbrengsten	1.068.473	1.048.152
ii. Resultaat voor belastingen ¹⁾		
Totale winst (verlies) vóór rente en belastingen van de te rapporteren segmenten	60.455	73.878
Niet-toegerekende bedragen:		
- Rentebaten	625	679
- Rentelasten (incl. financieringslasten)	-8.834	-8.952
- Overige bedrijfslasten	-22.061	-12.910
Geconsolideerde winst (verlies) vóór belastingen	30.185	52.695
iii. Activa ¹⁾		
Totale activa van de te rapporteren segmenten	673.346	683.679
Overige niet-toegerekende bedragen	31.932	58.134
Geconsolideerde totale activa	705.278	741.813
iv. Verplichtingen		
Totale passiva van de te rapporteren segmenten	210.359	220.991
Overige niet-toegerekende bedragen	195.598	201.442
Geconsolideerde totale passiva	405.957	422.433

¹⁾ Vanaf 2016 worden de deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode en het bijbehorende resultaat gealloceerd aan de operationele segmenten.

GEOGRAFISCHE INFORMATIE

De geografische segmenten zijn gebaseerd op de fysieke plaats van de activa. De in de geografische segmenten gerapporteerde verkopen aan externe klanten is gebaseerd op de geografische locatie van de klanten.

	Netto-omzet		Vaste activa ¹⁾	
	2017	2016	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Nederland	202.663	223.608	32.955	33.792
Duitsland	312.797	265.937	51.063	50.394
Overig Europa	426.594	404.719	73.112	73.556
Noord-Amerika	101.526	118.577	13.078	14.787
Overige landen	24.893	35.311	9.191	10.588
Totaal	1.068.473	1.048.152	179.399	183.116

¹⁾ De vaste activa bevatten conform IFRS 8.33b geen belastingvorderingen en pensioenvorderingen

2. PERSONEELSKOSTEN

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Lonen en salarissen	99.638	96.457
Sociale lasten	13.854	13.649
Pensioenpremies	6.436	6.344
Winstdeling	1.418	985
Op aandelen gebaseerde beloningen	439	464
Overige personeelskosten	3.999	3.882
Personeelskosten	125.785	121.781

3. AFSCHRIJVINGEN, AMORTISATIE EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGSVERLIEZEN

De afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingverliezen zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Amortisatielasten immateriële vaste activa	1.204	909
Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	-	669
Afschrijvingslasten materiële vaste activa	9.869	8.770
Boekwinst bij verkoop materiële vaste activa	-	-8
Afschrijvingslasten	11.073	10.340

4. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Verkoopkosten	66.815	65.754
Algemene en administratiekosten	17.641	18.245
Leasekosten en voorwaardelijke huurlasten	8.369	7.825
Onderzoeks- en ontwikkelingskosten	1.762	1.770
Overige	32.555	28.693
Overige bedrijfskosten	127.142	122.287

5. NETTOFINANCIERINGSLASTEN

De nettofinancieringslasten zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Rentebaten	-625	-679
Rentelasten	6.912	7.502
Bankkosten	836	2.334
Valutakoersverschillen	1.086	-884
Nettofinancieringslasten	8.209	8.273

Het beleid inzake rente- en valutarisico's is opgenomen onder toelichting 22 Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer.

6. BELASTINGEN

De belastingen verantwoord in de winst- en verliesrekening kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000	%	%
Acute belastingen	14.106	18.973		
Latente belastingen	5.578	1.430		
Belastingen in winst- en verliesrekening	19.684	20.403		
Belastingen op basis van gewogen gemiddelde toepasselijke tarief	8.179	13.158	27,1	25,0
Deelnemingsvrijstelling	-2.322	-199	-7,7	-0,4
Voordeel uit belastingfaciliteiten	-134	-1.284	-0,4	-2,4
Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen	7.307	5.214	24,2	9,9
Niet langer opnemen van uitgestelde belastingvorderingen	5.651	1.779	18,7	3,4
Aanpassingen van acute belastingen inzake voorgaande jaren	834	465	2,8	0,9
Aanpassingen van latente belastingen inzake voorgaande jaren	82	11	0,3	0,0
Overige effecten, inclusief fiscaal niet-aftrekbare bedragen	87	1.259	0,3	2,4
Belastingen in winst- en verliesrekening	19.684	20.403	65,2	38,7

De effectieve belastingdruk betreft de gerapporteerde belastinglasten welke kunnen worden toegerekend aan het boekjaar, gedeeld door het resultaat voor belastingen. De effectieve belastingdruk in 2017 bedraagt 65,2% (2016: 38,7%). De belastingdruk wordt negatief beïnvloed door het niet verder activeren van fiscaal compensabele verliezen in Noord-Amerika en het niet langer opnemen van compensabele verliezen en overige latenties in Noord-Amerika en Finland.

7. WINST PER AANDEEL

De berekening van de winst per aandeel en de verwaterde winst per aandeel is gebaseerd op de volgende gegevens:

	2017	2016
Winst t.b.v. winst per aandeel (nettowinst toekomend aan de aandeelhouders van Accell Group N.V.)	€ 10.501.325	€ 32.292.400
Aantal uitstaande aandelen per ultimo	26.255.179	25.834.236
Gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen t.b.v. winst per aandeel	26.101.222	25.623.405
Mogelijk effect aandelenopties en voorwaardelijke aandelen op aandelenuitgifte	165.754	167.166
Gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen (verwaterd)	26.266.976	25.790.571
Gerapporteerde winst per aandeel	€ 0,40	€ 1,26
Gerapporteerde winst per aandeel (verwaterd)	€ 0,40	€ 1,25
Correctiefactor conform IAS33	1,00000	0,98476
Winst per aandeel boekjaar	€ 0,40	€ 1,24
Winst per aandeel boekjaar (verwaterd)	€ 0,40	€ 1,23

8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Bedrijfsgebouwen en terreinen € x 1.000	Machines en overige activa € x 1.000	Totaal materiële vaste activa € x 1.000
Verkrijgingsprijs			
Stand per 1 januari 2016	65.075	115.692	180.767
Investeringsen	1.157	10.441	11.598
Investeringsen als gevolg van acquisities	-	-	-
Desinvesteringen	-5	-102	-107
Valuta omrekeningsverschillen	-587	-233	-820
Stand per 1 januari 2017	65.640	125.798	191.438
Investeringsen	2.219	6.551	8.770
Investeringsen als gevolg van acquisities	-	-	-
Desinvesteringen	-	-455	-455
Valuta omrekeningsverschillen	-265	-480	-745
Stand per 31 december 2017	67.594	131.414	199.008
Cumulatieve afschrijvingen			
Stand per 1 januari 2016	21.035	89.961	110.996
Afschrijvingen	1.236	7.534	8.770
Stand per 1 januari 2017	22.271	97.495	119.766
Afschrijvingen	1.386	8.483	9.869
Stand per 31 december 2017	23.657	105.978	129.635
Boekwaarde			
Stand per 1 januari 2017	43.369	28.303	71.672
Stand per 31 december 2017	43.937	25.436	69.373

Bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 4.6 miljoen per 31 december 2017 zijn als onderpand verstrekt; enerzijds ter zekerstelling van de trustees van het Engelse pensioenfonds (€ 3,0 miljoen) en anderzijds ter zekerstelling van een banklening (€ 1,6 miljoen).

9. GOODWILL

Het verloop van de goodwill is als volgt:

	2017 € x 1.000	2016 € x 1.000
Kostprijs		
Stand per 1 januari	61.408	60.495
Toevoegingen als gevolg van acquisities	-	315
Valuta omrekeningsverschillen	-2.027	598
Stand per 31 december	59.381	61.408
Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen		
Stand per 1 januari	2.306	2.306
Bijzondere waardevermindering	-	-
Stand per 31 december	2.306	2.306
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	59.102	58.189
Stand per 31 december	57.075	59.102

De goodwill wordt jaarlijks aan een beoordeling van bijzondere waardevermindering onderworpen, of vaker als er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering. Ten behoeve van deze beoordeling wordt goodwill toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Toerekening vindt plaats naar die (groep van) kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting zullen profiteren van de bedrijfscombinatie waarin de goodwill is opgetreden. De kasstroomgenererende eenheden die bij de beoordeling worden gehanteerd sluiten aan bij de operationele segmenten.

De boekwaarde van de goodwill (met onbepaalde levensduur) is op segmentniveau als volgt verdeeld:

	2017 € x 1.000	2016 € x 1.000
Fietsen	40.113	41.181
Fietsonderdelen en -accessoires	16.962	17.921
Stand per 31 december	57.075	59.102

De volgende belangrijke veronderstellingen zijn gehanteerd bij de bepaling van de bedrijfswaarde van de segmenten Fietsen en Fietsonderdelen en -accessoires en zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden in de specifieke markten en landen:

- omzetontwikkeling, op basis van historisch gemiddelde van de laatste 3 jaar, voor Fietsen respectievelijk Fietsonderdelen en -accessoires van 7,5% (2016: 10,0%) respectievelijk van 3,1% (2016: 5,4%);
- operationele marge, op basis van gemiddelde van de laatste 3 jaar, voor Fietsen respectievelijk Fietsonderdelen en -accessoires van 6,9% (2016: 6,8%) respectievelijk van 6,6% (2016: 4,5%);
- werkkapitaalontwikkeling, op basis van het huidige verhoudingsgetal ten opzichte van de omzet, voor Fietsen respectievelijk Fietsonderdelen en -accessoires van 31,0% (2016: 29,5%) respectievelijk van 22,9% (2016: 25,5%);
- een constante groeivoet van 1,5% (2016: 1,4%) is gehanteerd voor de raming van de oneindige kasstroom na de initiële periode van 5 jaar;
- kasstromen worden verdisconteerd met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet na belastingen van 7,6% (2016: 7,6%). De gehanteerde vermogenskostenvoet komt overeen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 10,1% (2016: 9,8%).

Uit de beoordeling van de bijzondere waardevermindering in 2017 blijkt dat er sprake is van een substantiële overwaarde van de goodwill. Accell Group is van mening dat redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de gehanteerde belangrijke veronderstellingen niet zullen leiden tot overschrijding van de boekwaarde ten opzichte van de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheden.

10. OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Handelsmerken € x 1.000	Klanten- bestanden en licenties € x 1.000	Overige € x 1.000	Totale overige immateriële vaste activa € x 1.000
Verkrijgingsprijs				
Stand per 1 januari 2016	41.833	5.859	5.053	52.745
Investeringsen	-	-	1.225	1.225
Investeringsen als gevolg van acquisities	-	-	-	-
Valuta omrekeningsverschillen	319	-192	27	154
Stand per 1 januari 2017	42.152	5.667	6.305	54.124
Investeringsen	-	-	785	785
Investeringsen als gevolg van acquisities	-	-	-	-
Valuta omrekeningsverschillen	-2.334	-185	-105	-2.624
Stand per 31 december 2017	39.818	5.482	6.985	52.285
Cumulatieve afschrijvingen				
Stand per 1 januari 2016	3.350	958	3.381	7.689
Amortisatielasten	-	105	804	909
(Terugneming van) Bijzondere waardevermindering	-73	742	-	669
Stand per 1 januari 2017	3.277	1.805	4.185	9.267
Amortisatielasten	-	362	842	1.204
(Terugneming van) Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-
Stand per 31 december 2017	3.277	2.167	5.027	10.471
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2017	38.875	3.862	2.120	44.857
Stand per 31 december 2017	36.541	3.315	1.958	41.814

De handelsmerken per 31 december 2017 betreft de waardering van met name de merken Raleigh en Diamondback vanuit de overname van Raleigh Cycle (€ 22,4 miljoen) alsmede Ghost (€ 9,4 miljoen). Daarnaast zijn de merken voortkomend uit de acquisities van SBS, Brasseur, Hellberg, Carraro, Currie en Van Nicholas gewaardeerd voor in totaal € 4,7 miljoen.

De boekwaarde van de handelsmerken (met onbepaalde levensduur) zijn op segmentniveau als volgt verdeeld:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Fietsen	36.541	38.375
Fietsonderdelen en -accessoires ¹⁾	-	500
Stand per 31 december	36.541	38.875

1) De handelsmerken van het segment Fietsonderdelen en -accessoires nemen af met € 0,5 miljoen als gevolg van het rapporteren van Etablissement Th. Brasseur S.A.(België) in het segment Fietsen vanaf 2017.

De handelsmerken worden jaarlijks aan een beoordeling van bijzondere waardevermindering onderworpen, of vaker als er indicaties zijn van een bijzondere waardevermindering. De belangrijkste uitgangspunten bij de beoordeling bestaan uit de gebudgetteerde verwachtingen ten aanzien van de omzet van de merken, de royaltyvergoedingen van de merken en de verdiscontering van kasstromen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet na belastingen van 7,6% (2016: 7,6%), welke overeenkomt met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 10,1% (2016: 9,8%). Voor de handelsmerken die kasstromen genereren in Noord-Amerika is een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet na belastingen van 8,3% (2016: 8,4%) gehanteerd, welke overeenkomt met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 10,8% (2016: 9,6%). Deze beoordeling heeft niet geleid tot een bijzondere waardeverminderinglast in 2017.

De klantenbestanden en licenties betreffen het Turkse dealernetwerk, een verlenging van een licentieovereenkomst en het klantenbestand van Comet,. De levensduur van deze respectievelijke worden geschat op 20 jaar, 10 jaar en 20 jaar en worden vanaf 2012, 2013 en 2015 afgeschreven.

De overige immateriële vaste activa betreffen kosten voor software, patenten en de ontwikkeling van met name elektrische fietsen.

De afschrijvingslasten en bijzondere waardeverminderinglasten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de afschrijvingen.

11. DEELNEMINGEN

In de geconsolideerde jaarrekening 2017 zijn naast Accell Group N.V. te Heerenveen, tevens de financiële gegevens van de onderstaande vennootschappen opgenomen.

	Deelnemingspercentage
Geconsolideerde deelnemingen	
Accell Bisiklet A.S., Manisa, Turkije	100%
Accell Hunland Kft, Toszeg, Hongarije	100%
Accell IT B.V., Heerenveen, Nederland	100%
Accell Nederland B.V., Heerenveen, Nederland	100%
Accell North America Inc, Kent, Washington, Verenigde Staten	100%
Accell Suisse AG, Alpnach Dorf, Zwitserland	100%
ATC Ltd (Taiwan Branch), Taipei, Taiwan	100%
ATC Ltd, Hong Kong, Volksrepubliek China	100%
Comet Distribuciones Comerciales S.L., Urnieta, Spanje	100%
Cycle Services Nordic ApS, Odense, Denemarken	100%
Cycles Lapierre S.A.S., Dijon, Frankrijk	100%
Cycles France-Loire S.A.S., Saint-Cyprien, Frankrijk	100%
Delta Metal Technology Ltd, Shenzhen, Volksrepubliek China	100%
E. Wiener Bike Parts GmbH, Sennfeld, Duitsland	100%
Etablissement Th. Brasseur S.A., Luik, België	100%
Ghost-Bikes GmbH, Waldsassen, Duitsland	100%
Raleigh UK Ltd, Nottingham, Verenigd Koninkrijk	100%
Swissbike Vertriebs GmbH, Alpnach Dorf, Zwitserland	100%
Tunturi-Hellberg Oy Ltd, Turku, Finland	100%
Vartex AB, Varberg, Zweden	100%
Winora Staiger GmbH, Sennfeld, Duitsland	100%

Deelnemingen met een zeer gering effect op de geconsolideerde jaarrekening zijn niet in bovenstaand overzicht opgenomen. Een volledige lijst van deelnemingen is gedeponeerd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel te Leeuwarden.

2017 2016

Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode ⁽ⁱ⁾		
Atala SpA, Monza, Italië ⁽ⁱ⁾	50%	50%
Beeline Bikes Inc., Delaware, Verenigde Staten van Amerika ⁽ⁱⁱ⁾	32%	19%
Jalacell OÜ, Tallinn, Estland ⁽ⁱⁱⁱ⁾	0%	35%
Raleigh SA (Pty) Ltd, Kensington, Zuid-Afrika ^(iv)	20%	20%
Velosophy B.V., Utrecht, Nederland ^(v)	35%	38%
⁽ⁱ⁾ Atala SpA is een joint venture die fietsen onder eigen merk ontwerpt en verkoopt.		
⁽ⁱⁱ⁾ Beeline Bikes, Inc. is geassocieerde deelneming die zich bezig houdt met de reparatie en verkoop van fietsen.		
⁽ⁱⁱⁱ⁾ Jalacell OÜ (35%) opgezet voor de assemblage en opslag van fitnessapparatuur, is geliquideerd per 1 september 2017.		
^(iv) Raleigh SA (Pty) Ltd is een geassocieerde deelneming die zich bezig houdt met de marketing en verkoop van fietsen.		
^(v) Velosophy B.V. is een geassocieerde deelneming die zich bezig houdt met de marketing en verkoop van hoogwaardige, elektrische bakfietsen.		

Deze deelnemingen hebben een strategisch karakter. De stemrechten zijn gelijk aan het procentuele gehouden belang.

Het verloop van de niet-geconsolideerde deelnemingen is als volgt:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari	6.947	4.981
Investering	1.334	1.516
Dividend	-99	-218
Resultaat	385	571
Valuta omrekeningsverschillen	-264	97
Stand per 31 december	8.304	6.947

Samengevatte financiële gegevens van het belang in de niet-geconsolideerde deelnemingen:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Totale activa	15.886	12.262
Totale verplichtingen	11.235	7.973
Totale omzet	26.016	24.222
Totaal aandeel resultaat en gerelateerde bijzondere waardeverminderingen	385	571

12. VOORRADEN

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Componenten ten behoeve van productie	157.436	145.460
Goederen in bewerking	2.748	2.882
Handelsgoederen en gereed product	173.380	173.210
Stand per 31 december	333.564	321.553

Gedurende 2017 heeft een afwaardering naar lagere opbrengstwaarde plaatsgevonden van € 9,5 miljoen (2016: € 5,2 miljoen). Per balansdatum zijn voorraden met een boekwaarde van circa € 21,2 miljoen (2016: € 16,6 miljoen) gewaardeerd tegen lagere netto-opbrengstwaarde. De voorraden bevatten daarnaast goederen onderweg ter waarde van € 68,0 miljoen (2016: € 62,2 miljoen), waarvan Accell Group het economisch eigendom heeft verkregen en welke nog niet ontvangen zijn.

De kosten van voorraad die opgenomen zijn als last gedurende het boekjaar betreft € 805,6 miljoen (2016: € 778,9 miljoen).

13. HANDELSVORDERINGEN

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Handelsvorderingen	137.352	147.371
Voorziening voor bijzondere waardevermindering van vorderingen	-10.224	-9.516
Stand per 31 december	127.128	137.855

De nominale waarde van de handelsvorderingen benadert de reële waarde. Handelsvorderingen zijn niet-rentedragend en hebben afhankelijk van het seizoen een betalingstermijn van 30-150 dagen. De voorziening voor bijzondere waardevermindering wordt bepaald middels een individuele beoordeling van vervallen handelsvorderingen. Het beleid inzake kredietrisico's is opgenomen onder toelichting 22. Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer.

14. GELDMIDDELEN, KASEQUIVALENTEN EN REKENING-COURANT BANKEN

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Geldmiddelen en kasequivalenten	24.123	49.421
Rekening-courant banken	-44.630	-87.901
Geldmiddelen en rekening-couranten banken in het kasstroomoverzicht	-20.507	-38.480

15. EIGEN VERMOGEN

Het geconsolideerde eigen vermogen is gelijk aan het enkelvoudige eigen vermogen. De toelichtingen en verloopoverzichten van het eigen vermogen zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

16. RENTEDRAGENDE LENINGEN

Deze toelichting geeft informatie over de contractuele bepalingen en voorwaarden van de uitstaande rentedragende leningen en kredieten. Voor meer informatie over Accell Group's blootstelling aan renterisico's wordt verwezen naar toelichting 22 Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer.

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Bankleningen zonder onderpand ¹⁾	98.471	47.158
Overige bankleningen	2.062	15
Langlopende rentedragende verplichtingen	100.533	47.173
Kortlopend deel van bankleningen zonder onderpand ¹⁾	-	12.500
Kortlopend deel van overige bankleningen	8	69
Totaal kortlopend deel van de rentedragende leningen	8	12.569
Doorlopende kredietfaciliteit	40.000	49.050
Rekening-courant banken	44.630	87.901
Totaal overige rentedragende verplichtingen	84.630	136.951
Kortlopende rentedragende verplichtingen	84.638	149.520

1) Bij de herfinanciering in 2017 is de zekerstelling op de debiteuren en voorraden van de Nederlandse, Duitse, Engelse en Amerikaanse werkmaatschappijen vervallen.

De contractuele bepalingen en voorwaarden van de uitstaande rentedragende bankleningen luiden als volgt:

				2017		2016	
	Valuta	Nominale rente- percentage	Jaar van afloop	Nominale waarde € x 1.000	Boekwaarde € x 1.000	Nominale waarde € x 1.000	Boekwaarde € x 1.000
Banklening zonder onderpand ¹⁾	EUR	1,8%	2022	85.000	83.671	45.750	44.908
Banklening zonder onderpand ¹⁾	EUR	5,7%	2022	15.000	14.800	15.000	14.750
Overige bankleningen	EUR	1,4%	2027	2.070	2.070	84	84
Totaal rentedragende leningen				102.070	100.541	60.834	59.742

1) Bij de herfinanciering in 2017 is de zekerstelling op de debiteuren en voorraden van de Nederlandse, Duitse, Engelse en Amerikaanse werkmaatschappijen vervallen.

Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten:

	Verplichtingen			Eigen vermogen		Totaal
	Rekening- courant banken	Doorlopende kredietfaciliteit	Rentedragende leningen	Aandelen- kapitaal / Agio	Reserves	
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Balans per 1 januari 2017	87.901	49.050	59.742	43.992	275.388	516.073
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten:						
Opbrengst uit leningen en afgesloten nieuwe leningen	-	100.950	87.056	-	-	188.006
Transactiekosten in verband met financieringsverplichtingen	-	-	-1.568	-	-	-1.568
Aflossing van opgenomen leningen	-	-110.000	-45.819	-	-	-155.819
Betaald dividend	-	-	-	-	-6.740	-6.740
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-9.050	39.669	-	-6.740	23.879
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-3.023	-	-	-	-	-3.023
Overige mutaties gerelateerd aan verplichtingen:						
Mutaties in rekening-couranten banken	-40.248	-	-	-	-	-40.248
Rentelasten minus betaalde rente	-	-	1.130	-	-	1.130
Totaal verplichtingen gerelateerde overige mutaties	-43.271	-9.050	40.799	-	-6.740	-18.262
Totaal eigen vermogen gerelateerde overige mutaties	-	-	-	-510	-12.809	-13.319
Balans per 31 december 2017	44.630	40.000	100.541	43.482	255.839	484.492

In 2017 is Accell Group een financieringsovereenkomst aangegaan met een syndicaat van zes (internationale) banken voor een totale groepsfinanciering. De in het syndicaat deelnemende banken zijn ABN AMRO Bank, BNP Paribas, Deutsche Bank, HSBC, ING Bank en Rabobank. De financiering bestaat uit € 100 miljoen aan bankleningen zonder zekerheden en een doorlopende kredietfaciliteit van € 275 miljoen (werkkapitaalfinanciering), waarvan € 100 miljoen aan seizoensfaciliteit, voor een initiële periode van 5 jaar. De financieringsovereenkomst bevat een verlengoptie die uitgeoefend kan worden na jaar 1 en/of jaar 2 van de initieel overeengekomen periode. De einddatum van het contract kan tweemaal met 12 maanden verlengd worden.

De bestaande richtlijnen voor de financiële ratio's in de financieringsovereenkomst zijn:

- Term loan leverage ratio, die wordt bepaald door de bankleningen te delen door de genormaliseerde EBITDA. De term loan leverage ratio mag niet meer bedragen dan 2,5 (op kwartaalbasis).
- Solvabiliteitsratio, die wordt bepaald door netto-activa gedeeld door balanstotaal, beiden gecorrigeerd voor immateriële vaste activa en de daaraan gerelateerde latente belastingen. De solvabiliteitsratio mag niet lager dan 25% zijn (op halfjaarsbasis).

Bankleningen betekent het totaal aan rentedragende leningen via banken en andere financiële instellingen.

EBITDA betekent het resultaat uit bedrijfsactiviteiten (EBIT) vermeerderd met het bedrag van de amortisatie en afschrijvingen op activa en het aandeel in resultaat niet-geconsolideerde deelnemingen. Genormaliseerde EBITDA betekent, met betrekking tot een bepaalde periode, de EBITDA in die periode gecorrigeerd voor:

- inclusief EBITDA van een verworven onderneming gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- exclusief EBITDA toerekenbaar aan een groepsmaatschappij (of enig onderdeel van Accell Group) verkocht tijdens de desbetreffende periode voor het deel voorafgaand aan de datum van verkoop;
- inclusief, op aanwijzing door Accell Group, buitengewone kosten die zijn opgetreden in de relevante periode inclusief reorganisatiekosten, bijzondere waardevermindervingsverliezen op vaste activa of kosten die samenhangen met de verkoop van activa horende bij beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Accell Group voldoet zowel per 31 december 2017 als per 31 december 2016 volledig aan de voorwaarden en condities van de convenanten.

17. TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN EN OVERIGE LANGLOPENDE PERSONEELSELONINGEN

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Nettoactief toegezegde pensioenrechten	-14.960	-14.489
Totaal actief uit hoofde van personeelsbeloningen	-14.960	-14.489
Nettoverplichting toegezegde pensioenrechten	6.341	6.583
Overige langlopende personeelsbeloningen	2.190	2.278
Totale verplichting uit hoofde van personeelsbeloningen	8.531	8.861

TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN

Accell Group draagt bij aan toegezegde pensioenregelingen voor deelnamegerechtigde werknemers. De toegezegde pensioenregelingen hebben met name betrekking op de Engelse pensioenregeling, welke circa 92 % van de pensioenverplichting en meer dan 99% van de fondsbeleggingen beslaat. De Engelse pensioenregeling is onderworpen aan de Engelse wetgeving en wordt door een separaat fonds geadministreerd dat juridisch gescheiden is van de Engelse dochteronderneming. De vertegenwoordigers van dit fonds ('trustees') worden aangesteld door de onderneming. De pensioenuitkeringen zijn gerelateerd aan het laatst verdiende loon op pensioendatum en aan het aantal dienstjaren. Sinds december 2002 is het toegezegde gedeelte van deze regeling bevroren en worden er in deze regeling geen nieuwe aanspraken toegekend. Op basis van de akte en het reglement van de Engelse pensioenregeling heeft de onderneming een onvoorwaardelijk recht in de vorm van terugbetalingen op het moment dat er sprake is van een overschot en het fonds geen verdere verplichtingen meer heeft c.q. dan wel op het moment dat de regeling geliquideerd wordt.

De Engelse pensioenregeling stelt de onderneming bloot aan actuariële risico's, zoals marktrisico, renterisico en inflatierisico. Er is voor de onderneming geen sprake van ongebruikelijke, specifieke risico's in de regeling. De beleggingsstrategie is om circa 37% van de pensioenbeleggingen aan te houden in veilige vastrentende waarden (aan de index gerelateerde Engelse staatsobligaties en obligaties in onder meer vastgoed) en circa 63% in beleggingen met een rendementsdoelstelling (bestaande uit gediversificeerde groeifondsen en obligatieportefeuilles). Deze strategie weerspiegelt het risicoprofiel van de pensioenverplichting en de houding van de trustees en de onderneming ten aanzien van de risico's. De opbrengsten van de rendementsstrategie wordt niet alleen bereikt door directe investeringen in rendementsbeleggingen, maar de obligatieportefeuilles die aandelengerelateerd zijn staan blootstelling toe aan rendementen door het gebruik van futures welke gedekt worden door onderpand in de vorm van aan de index gerelateerde Engelse staatsobligaties.

Daarnaast draagt Accell Group bij aan een gefinancierde toegezegde pensioenregelingen voor deelnamegerechtigde werknemers in Taiwan, een bevroren niet-gefinancierde toegezegde pensioenregeling in Duitsland en een niet-gefinancierde toegezegde pensioenregeling in Hongkong. De toegezegde pensioenregelingen van Accell Group kennen geen werknemersbijdragen meer, omdat dit met name bevroren regelingen betreffen.

De overeenkomstig IAS 19 uitgevoerde actuariële berekeningen per 31 december 2017 zijn verricht door actuarissen van erkende pensioenadviesbureaus. Bij de bepaling van de toegekende aanspraken worden de volgende belangrijke uitgangspunten en veronderstellingen op basis van een gewogen gemiddelde gebruikt:

	2017 Engelse regeling	2017 Overige	2016 Engelse regeling	2016 Overige
Disconteringsvoet	2,3%	1,6%	2,6%	1,8%
Verwachte stijging van salarissen	2,0%	0,4%	3,5%	0,5%
Inflatie	2,6%	1,7%	2,7%	1,8%
Gemiddelde levensverwachting van gepensioneerden vanaf de pensioengerechtigde leeftijd (jaren):				
Mannen	21,4	18,6	21,2	18,4
Vrouwen	23,4	22,1	23,3	21,7
Gemiddelde levensverwachting van huidige werknemers vanaf de pensioengerechtigde leeftijd (jaren):				
Mannen	23,6	20,9	23,3	20,5
Vrouwen	25,8	24,3	25,6	23,8

In de winst- en verliesrekening zijn de volgende bedragen met betrekking tot de toegezegde pensioenregelingen opgenomen:

	2017 € x 1.000	2016 € x 1.000
Huidige servicekosten	39	19
Servicekosten voor verstreken diensttijd en verliezen (winsten) op afwikkeling	-	527
Administratiekosten	157	177
Netto rentekosten (baten)	-252	-519
Totaal kosten toegezegde pensioenregelingen	-56	204

In het overzicht van de gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten zijn de volgende bedragen met betrekking tot de toegezegde pensioenregelingen opgenomen:

	2017 € x 1.000	2016 € x 1.000
Herwaardering toegezegde pensioenverplichting (-actief):		
Rendement op fondsbeleggingen (met uitzondering van die bedragen die zijn opgenomen in de netto rentekosten)	-2.631	-7.059
Actuariële verliezen (winsten) die ontstaan als gevolg van demografische veronderstellingen	-	374
Actuariële verliezen (winsten) die ontstaan als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	2.353	10.741
Actuariële verliezen (winsten) die ontstaan als gevolg van ervaringsaanpassingen	-48	-33
Aanpassingen van de limiet voor opgenomen activa	-	-
Presentatiecorrectie voorgaande jaren	-	-348
Herwaardering toegezegde pensioenregelingen	-326	3.675

De pensioenverplichtingen en de reële waarde van fondsbeleggingen zijn als volgt nader uit te splitsen:

Per 31 december 2016	Engelse regeling € x 1.000	Overige € x 1.000	Totaal € x 1.000
Contante waarde gefinancierde pensioenverplichting	77.210	916	78.126
Af: Reële waarde fondsbeleggingen	-91.699	-594	-92.293
Tekort/ (overschot)	-14.489	322	-14.167
Contante waarde niet-gefinancierde pensioenverplichtingen	-	6.261	6.261
Fondsstatus	-14.489	6.583	-7.906
Limiet voor opgenomen activa	-	-	-
Netto pensioenverplichting (-actief) per 31 december 2016	-14.489	6.583	-7.906

Per 31 december 2017	Engelse regeling € x 1.000	Overige € x 1.000	Totaal € x 1.000
Contante waarde gefinancierde pensioenverplichting	74.415	724	75.139
Af: Reële waarde fondsbeleggingen	-89.375	-450	-89.825
Tekort/ (overschot)	-14.960	274	-14.686
Contante waarde niet-gefinancierde pensioenverplichtingen	-	6.067	6.067
Fondsstatus	-14.960	6.341	-8.619
Limiet voor opgenomen activa	-	-	-
Netto pensioenverplichting (-actief) per 31 december 2017	-14.960	6.341	-8.619

De mutatie in de contante waarde van de pensioenverplichting is als volgt:

	Engelse regeling € x 1.000	Overige € x 1.000	Totaal € x 1.000
Stand per 1 januari 2016	78.220	12.431	90.651
Huidige servicekosten	-	19	19
Rentekosten	2.404	136	2.540
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van demografische veronderstellingen	370	4	374
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	10.720	21	10.741
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van ervaringsaanpassingen	-	-33	-33
Vervallen verplichtingen bij afwikkeling	-	-5.094	-5.094
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse pensioenregelingen	-11.022	58	-10.964
Uitgekeerde bedragen	-3.482	-365	-3.847
Toegezegde pensioenverplichting per 31 december 2016	77.210	7.177	84.387
Huidige servicekosten	-	39	39
Rentekosten	1.904	128	2.032
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van demografische veronderstellingen	-	-	-
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	2.294	59	2.353
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van ervaringsaanpassingen	-	-48	-48
Vervallen verplichtingen bij afwikkeling	-	-	-
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse pensioenregelingen	-3.114	-111	-3.225
Uitgekeerde bedragen	-3.879	-454	-4.333
Toegezegde pensioenverplichting per 31 december 2017	74.415	6.790	81.205

De mutatie in de reële waarde van de fondsbeleggingen is als volgt:

	Engelse regeling	Overige	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2016	98.406	6.261	104.667
Rente-opbrengsten	3.051	8	3.059
Herberekeningswinst (verlies):			
Rendement op fondsbeleggingen (exclusief bedragen die zijn opgenomen in de netto rentekosten)	7.062	-3	7.059
Fondsbeleggingen uitgekeerd bij afwikkeling	0	-5.627	-5.627
Werkgeversbijdragen	513	18	531
Administratiekosten	177	-	177
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse pensioenregelingen	-14.028	41	-13.987
Uitgekeerde bedragen	-3.482	-104	-3.586
Reële waarde van de fondsbeleggingen per 31 december 2016	91.699	594	92.293
Rente-opbrengsten	2.277	7	2.284
Herberekeningswinst (verlies):			
Rendement op fondsbeleggingen (exclusief bedragen die zijn opgenomen in de netto rentekosten)	2.634	-3	2.631
Fondsbeleggingen uitgekeerd bij afwikkeling	-	-	-
Werkgeversbijdragen	489	23	512
Administratiekosten	158	-	158
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse pensioenregelingen	-4.003	-31	-4.033
Uitgekeerde bedragen	-3.879	-140	-4.019
Reële waarde van de fondsbeleggingen per 31 december 2017	89.375	450	89.825

De reële waarde van de fondsbeleggingen is als volgt:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Aan de index gerelateerde Britse staatsobligaties	5.335	20.334
Verplichting-gerelateerde investering	17.745	8.812
Bedrijfsobligaties	11.504	5.621
Obligaties in vastgoed	11.248	11.201
Absoluut rendementsobligaties	21.309	21.652
Gediversificeerde groeifondsen	21.727	21.084
Liquide middelen	957	3.589
Totaal waardeschuldpapieren en aandelengerelateerde beleggingen	89.825	92.293

De reële waarden van bovengenoemde aandelengerelateerde beleggingen en waardeschuldpapieren worden vastgesteld op basis van genoteerde marktprijzen in actieve markten. Het werkelijk behaalde rendement op fondsbeleggingen was € 4,9 miljoen in 2017 (2016: € 10,1 miljoen).

De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichting is 16 jaar per 31 december 2017 (2016: 16 jaar). Significante actuariële veronderstellingen bij de bepaling van de pensioenverplichting zijn de disconteringsvoet en de verwachte salarisstijging. De onderstaande gevoeligheidsanalyses zijn bepaald op basis van redelijkerwijs mogelijke veranderingen van de betreffende veronderstellingen per jaareinde. De analyse laat de onderlinge afhankelijkheid buiten beschouwing:

- indien de disconteringsvoet 0,1% hoger is, zal de pensioenverplichting met € 1,3 miljoen afnemen;

- indien de disconteringsvoet 0,1% lager is, zal de pensioenverplichting met € 1,3 miljoen toenemen;
- indien de verwachte salarisstijging met 0,1% toeneemt, zal de pensioenverplichting met € 0,6 miljoen toenemen;
- indien de verwachte salarisstijging met 0,1% afneemt, zal de pensioenverplichting met € 0,6 miljoen afnemen;

De gevoeligheidsanalyses zijn per jaareinde opgesteld met behulp van dezelfde methoden als de pensioenverplichting in de balans. De gevoeligheidsanalyses zijn wellicht niet representatief voor de werkelijke verandering in de pensioenverplichting. Het is namelijk onwaarschijnlijk dat de veranderingen in veronderstellingen geïsoleerd plaats zullen vinden, omdat een aantal van de veronderstellingen met elkaar samenhangen.

In 2018 zal Accell Group naar verwachting een bedrag van € 0,5 miljoen inzake alle toegezegde pensioenregelingen als bijdrage betalen.

OVERIGE LANGLOPENDE PERSONEELSBELONINGEN

De uitgestelde beloningen betreffen de voorzieningen voor toekomstige jubileumuitkeringen en uitbetalingen bij uitdiensttreding in sommige landen. De voorziening is gebaseerd op de contractuele verplichtingen en veronderstellingen met betrekking tot kans van sterfte en uitdiensttreding. De voorziening voor uitgestelde beloningen zullen naar verwachting een looptijd hebben tussen de één en vijf jaar.

18. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGEN

Accell Group kent een aandelenregeling en een optieregeling.

Regeling voorwaardelijke aandelen

Accell Group kent een aandelenregeling waarbij voorwaardelijke aandelen kunnen worden toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur en aan directeuren van dochterondernemingen die een significante bijdrage leveren aan het resultaat van Accell Group. De beide aandelenregelingen betreffen betalingsovereenkomsten die vesting conditions bevatten. De reële waarde op toekenningsdatum wordt bepaald met inachtneming van deze voorwaarden en er vindt nadien geen aanpassing van de reële waarde plaats voor verschillen tussen verwachte en daadwerkelijke uitkomsten. De voorwaarden zijn verdisconteerd in de reële waarde op toekenningsdatum door een korting toe te passen op de verkregen waardering.

Hieronder is een overzicht opgenomen van deze voorwaardelijke toegekende aandelen:

	Aantal op 31-12-16	Aantal op 31-12-17	Toekennings- datum	Looptijd	Aandelen- koers op toekennings- datum	Reële waarde op toekennings- datum
Voorwaardelijke aandelen						
Voorwaardelijk toegekend in 2015 ¹⁾	46.069	8.050	4-3-2015	3 jaar	€ 15,92	€ 109.000
Voorwaardelijk toegekend in 2016 ²⁾	47.301	44.661	24-2-2016	2-3 jaar	€ 18,96	€ 425.000
Voorwaardelijk toegekend in 2017	-	29.643	9-3-2017	2-3 jaar	€ 22,05	€ 346.000

1) In 2017 zijn in totaal 35.119 aandelen toegekend aan leden van de Raad van Bestuur en 2.900 voorwaardelijk toegekende aandelen vervallen vanwege het vertrek van een directielid van een dochteronderneming.

2) Vanwege het vertrek van een directielid van een dochteronderneming zijn 2.640 voorwaardelijk toegekende aandelen komen te vervallen

De reële waarde wordt lineair ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht in de periode tussen toekenning en het moment dat de aandelen onvoorwaardelijk worden, waarbij aanpassing plaatsvindt voor het verwachte aantal uit te keren aandelen.

Regeling opties

De vennootschap kent een optieregeling voor de Raad van Bestuur. Voor de toekenning van de opties aan de bestuurders baseert de Raad van Commissarissen zich op de realisatie van de met de Raad van Bestuur overeengekomen doelstellingen.

Hieronder is een overzicht opgenomen van het aantal en de ontwikkeling in de uitstaande optierechten:

	Aantal op 31-12-16	Aantal op 31-12-17	Toekennings- datum	Looptijd (jaren)	Uitoefen- prijs	Reële waarde op toekennings- datum	Gemiddelde aandelen- koers bij uit- oefening
Optie-series							
Uitgegeven in 2014	7.950	7.950	26-02-14	3-8	€ 14,13	€ 2,13	n/a
Uitgegeven in 2015	28.150	28.150	4-03-15	3-8	€ 15,92	€ 1,90	n/a
Uitgegeven in 2016 ¹⁾	37.700	25.250	24-02-16	3-8	€ 18,96	€ 2,39	n/a
Uitgegeven in 2017	-	22.050	9-03-17	3-8	€ 22,05	€ 2,71	n/a

1) Van de uitstaande optierechten zijn 12.450 vervallen vanwege het beëindigen van het dienstverband van de heer Takens.

De verleende optierechten zijn gespecificeerd in toelichting 26 Verbonden partijen. Enkel de in 2014 uitgegeven opties zijn uitoefenbaar per 31 december 2017.

De reële waarde van de optieregeling is bepaald op basis van een optiewaarderingsmodel (Black-Scholes-Merton). Bij de bepaling van de reële waarde is geen rekening gehouden met aan de transacties verbonden dienstverleningsvoorwaarden en niet-marktgerelateerde prestatievoorwaarden. De factoren gebruikt bij de bepaling van de reële waarde op toekenningsdatum van de optieregeling zijn als volgt:

	2017	2016
Verwachte volatiliteit (gewogen gemiddelde)	22,16%	23,84%
Verwachte looptijd in jaren (gewogen gemiddelde)	3,9	3,8
Verwachte dividenden	3,30%	3,40%
Risicovrije rentevoet (gebaseerd op staatsobligaties)	0,67%	0,28%

De verwachte volatiliteit is gebaseerd op een beoordeling van de historische volatiliteit van de aandelenkoers van Accell Group N.V., met name over de historische periode die samenvalt met de verwachte looptijd. De verwachte looptijd van de instrumenten is gebaseerd op historische ervaringen en gedrag van optiehouders in het algemeen.

De aansluiting naar de kosten verantwoord in de personeelskosten is als volgt:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Voorwaardelijke aandelen management 2014	36	49
Voorwaardelijke aandelen management 2015	38	52
Voorwaardelijke aandelen management 2016	48	-
Voorwaardelijke aandelen Raad van Bestuur 2014	-	116
Voorwaardelijke aandelen Raad van Bestuur 2015	156	156
Voorwaardelijke aandelen Raad van Bestuur 2016	101	-
Opties Raad van Bestuur	60	91
Totale kosten verantwoord in personeelskosten	439	464

Bij volledige uitoefening / toekenning van de tot nu toe verleende optierechten en voorwaardelijke aandelen neemt het aantal geplaatste aandelen toe met 0,6%. Volgens het beleid van Accell Group worden toegekende rechten niet afgedekt door het inkopen van eigen aandelen door de vennootschap. Op het moment van de uitoefening van de opties worden, in geval van zogenaamde equity-settlement, door Accell Group N.V. nieuwe aandelen uitgegeven.

19. UITGESTELDE BELASTINGEN

De uitgestelde belastingen zijn als volgt samengesteld:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Uitgestelde belastingvorderingen	3.437	7.142
Uitgestelde belastingverplichtingen	11.820	13.334
Saldo uitgestelde belastingen	-8.383	-6.192

Het verloop van de actieve en passieve belastinglatenties is als volgt:

	Compensabele verliezen deelnemingen	Overige belasting-latenties	Totaal uitgestelde belasting-vorderingen	Herwaardering materiële vaste activa	Financiële instrumenten	Merkwaardering	Overige belasting-latenties	Totaal uitgestelde belasting-verplichtingen
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2016	6.653	2.016	8.669	-1.787	-360	-6.266	-3.163	-11.576
Mutatie a.g.v. acquisities	-	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-	-	-712	-	-1.798	-2.510
Mutatie via resultaat	-3.638	1.907	-1.731	38	-	-39	302	301
Mutatie a.g.v. aanpassing belastingtarief	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfer van/naar current tax	19	-	19	-	-	-	2	2
Valuta omrekeningsverschillen	107	78	185	12	-	-11	448	449
Stand per 31 december 2016	3.141	4.001	7.142	-1.737	-1.072	-6.316	-4.209	-13.334
Mutatie a.g.v. acquisities	-	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	2.358	2.358	-	1.072	-	-129	943
Mutatie via resultaat	-1.965	-3.751	-5.716	57	-	-42	123	138
Mutatie a.g.v. aanpassing belastingtarief	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfer van/naar current tax	-262	200	-62	-	-	-	87	87
Valuta omrekeningsverschillen	-34	-251	-285	6	-	195	145	346
Stand per 31 december 2017	880	2.557	3.437	-1.674	-	-6.163	-3.983	-11.820

Op 31 december 2017 was sprake van een uitgestelde belastingvordering van € 0,9 miljoen (2016: € 3,1 miljoen) voor compensabele fiscale verliezen en een uitgestelde belastingvordering van € 2,6 miljoen (2016: € 4,0 miljoen) voor verrekenbare tijdelijke verschillen.

Vanwege tegenvallende resultaten, in combinatie met een herstructurering van de activiteiten, is in Noord-Amerika en Finland onvoldoende zekerheid over de termijn waarop de compensabele fiscale verliezen en verrekenbare tijdelijke verschillen gerealiseerd kunnen worden. Om deze redenen zijn de compensabele verliezen en overige latenties in Noord-Amerika en Finland niet langer opgenomen.

Accell Group heeft bij enkele deelnemingen onvoldoende zekerheid dat voldoende toekomstige belastingwinsten beschikbaar komen om compensabele fiscale verliezen van € 90,2 miljoen (2016: € 78,9 miljoen) te compenseren. Daarom zijn voor deze fiscale verliezen geen uitgestelde belastingvorderingen opgenomen. Deze ongebruikte compensabele verliezen hebben met name betrekking op compensabele verliezen in Noord-Amerika en Groot-Brittannië en hebben deels betrekking op de wereldwijde resultaten van het Raleigh-concern in de periode voor de overname door Accell Group in 2012. De verrekenbare periode voor deze ongebruikte compensabele verliezen is 1-5 jaar voor € 1,6 miljoen, 5-10 jaar voor € 5,3 miljoen, 10-20 jaar voor € 45,9 miljoen en voor € 37,4 miljoen onbeperkt.

20. VOORZIENINGEN

	Garantie- verplichtingen	Overige voorzieningen	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2017	7.305	1.565	8.870
Verbruik van de voorziening	-6.473	-1.176	-7.649
Dotatie aan de voorziening	6.499	1.035	7.534
Vrijval van de voorziening	-45	-59	-104
Valuta omrekeningsverschillen	-89	-4	-93
Stand per 31 december 2017	7.197	1.361	8.558
Langlopend	3.439	828	4.267
Kortlopend	3.758	533	4.291

De voorziening voor garantieverplichtingen wordt opgenomen voor de kosten die naar verwachting voortvloeien uit per balansdatum lopende garantieverplichtingen uit hoofde van geleverde goederen en diensten. De voorziening is gebaseerd op schattingen aan de hand van historische garantiegegevens. De voorziening voor garantieverplichtingen zal naar verwachting een looptijd hebben tussen de 1 en 5 jaar. De overige voorzieningen betreffen een milieuvoorziening, een voorziening voor antidumpingrechten en een aantal kleinere, kortlopende voorzieningen.

21. UITGESTELDE OPBRENGSTEN

	Uitgestelde opbrengsten	
	31-12-17	31-12-16
	€ x 1.000	€ x 1.000
Langlopend	1.190	1.201
Kortlopend	947	1.313
Stand per 31 december 2017	2.137	2.514

Uitgestelde opbrengsten betreffen ontvangsten uit hoofde van verlengde garantie die in de komende vijf jaar gerealiseerd zal worden.

22. FINANCIËLE INSTRUMENTEN - REËLE WAARDEN EN RISICOBEBEER

A. VERWERKINGSCATEGORIEËN EN REËLE WAARDEN

De volgende tabel geeft een overzicht van de boekwaarden en de reële waarden van financiële activa en verplichtingen, met inbegrip van hun niveaus binnen de reële-waardehiërarchie. De tabel bevat geen informatie over de reële waarde van financiële activa en verplichtingen die niet worden gewaardeerd tegen reële waarde indien de boekwaarde een redelijke benadering van de reële waarde is.

2017						
	notes	Boekwaarde			Reële waarde	
		Reële waarde hedge instrumenten	Leningen en vorderingen	Overige financiële verplichtingen	Totaal	Level 2
		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Voor afdekking gebruikte renteswaps		-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten		-	-	-	-	-
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde		-	-	-	-	-
Handels- en overige vorderingen		-	149.795	-	149.795	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	14	-	24.123	-	24.123	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde		-	173.918	-	173.918	-
Voor afdekking gebruikte renteswaps		191	-	-	191	191
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten		9.339	-	-	9.339	9.339
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde		9.530	-	-	9.530	9.530
Bankleningen zonder onderpand	16	-	-	98.471	98.471	-
Overige bankleningen	16	-	-	2.070	2.070	-
Doorlopende kredietfaciliteit	16	-	-	40.000	40.000	-
Rekening-courant banken	16	-	-	44.630	44.630	-
Handelsschulden en overige te betalen posten		-	-	179.798	179.798	-
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde		-	-	364.969	364.969	-

2016

		Boekwaarde			Reële waarde	
		Reële waarde hedge instrumenten	Leningen en vorderingen	Andere financiële verplichtingen	Totaal	Level 2
		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Voor afdekking gebruikte renteswaps		-	-	-	-	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten		6.049	-	-	6.049	6.049
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde		6.049	-	-	6.049	6.049
Handels- en overige vorderingen		-	160.043	-	160.043	-
Geldmiddelen en kasequivalenten	14	-	49.421	-	49.421	-
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde		-	209.464	-	209.464	-
Voor afdekking gebruikte renteswaps		1.762	-	-	1.762	1.762
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten		-	-	-	-	-
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde		1.762	-	-	1.762	1.762
Bankleningen tegen onderpand	16	-	-	59.658	59.658	-
Overige bankleningen	16	-	-	84	84	-
Doorlopende kredietfaciliteit	16	-	-	49.050	49.050	-
Rekening-courant banken	16	-	-	87.901	87.901	-
Handelsschulden en overige te betalen posten		-	-	180.520	180.520	-
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde		-	-	377.213	377.213	-

B. BEPALING VAN DE REËLE WAARDEN

i. Waarderingstechnieken

De reële waarde van de overige financiële instrumenten wordt bepaald op basis van andere input dan genoteerde koersen/prijzen die waarneembaar zijn (level 2). Bij deze bepaling wordt gebruik gemaakt van algemeen geaccepteerde waarderingssystemen. De hiermee vastgestelde waarde is gelijk aan de prijs waartegen het derivaat op een transparante markt vervreemd kan worden.

Valutatermijncontracten

Forward pricing is gebruikt als waarderingstechniek. De reële waarde is bepaald met behulp van genoteerde koersen van valutatermijncontracten op balansdatum en contante waardeberekeningen gebaseerd op markttrentes afgeleid van de swapcurve in de respectievelijke valuta.

Renteswaps

Swap models zijn gebruikt als waarderingstechniek. De reële waarde is berekend als de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. Schattingen van de toekomstige kasstromen horende bij een variabele rente zijn gebaseerd op genoteerde swap rates, termijncontractprijzen en interbancaire rentetarieven. Geschatte kasstromen zijn contant gemaakt met behulp van een rentecurve opgebouwd uit soortgelijke bronnen die het interbancaire rentetarief reflecteren dat marktpartijen gebruiken voor de prijsstelling van renteswaps. De geschatte reële waarde is gecorrigeerd voor zowel het kredietrisico

verbonden aan Accell Group als het kredietrisico verbonden aan de tegenpartij.

Overige financiële verplichtingen

Contant gemaakte kasstromen is gebruikt als waarderingstechniek. Het waarderingsmodel gaat uit van de contante waarde van de verwachte betaling, contant gemaakt met behulp van een voor risico's gecorrigeerde disconteringsvoet.

ii. Overdrachten tussen niveau 1 en 2

In 2017 (en 2016) hebben geen overdrachten plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 2 en van niveau 2 naar niveau 1.

C. FINANCIËEL RISICOBEEHEER

Accell Group is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- kredietrisico;
- liquiditeitsrisico;
- marktrisico.

Risicobeheerkader

De Raad van Bestuur heeft de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van en het toezicht op het risicobeheerkader van Accell Group. Het risicobeleid van Accell Group heeft als doel de risico's waarmee Accell Group zich geconfronteerd ziet in kaart te brengen en te analyseren, passende risicolimieten en -controles te bepalen en de risico's en naleving van de limieten te bewaken. Beleid en systemen voor risicobeheer worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig aangepast aan veranderingen in de marktomstandigheden en de activiteiten van Accell Group. Accell Group streeft ernaar om door middel van haar standaarden en procedures met betrekking tot training en management een gedisciplineerde en constructieve beheersingsomgeving te ontwikkelen waarin alle werknemers hun rol en verplichtingen begrijpen.

De auditcommissie ziet toe op de bewaking door het management van de naleving van het risicobeheerbeleid en de risicobeheerprocedures van Accell Group. De auditcommissie houdt zich daarnaast bezig met de toereikendheid van het risicobeheerkader in samenhang met de risico's waarmee Accell Group te maken heeft. De auditcommissie wordt in haar toezichtfunctie bijgestaan door de interne accountantsdienst. De interne accountantsdienst voert regelmatige en ad hoc evaluaties uit van risicobeheersingsmaatregelen en -procedures, waarvan de bevindingen worden gerapporteerd aan de auditcommissie.

i. Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Accell Group indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten. De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Handels- en overige vorderingen

De blootstelling aan kredietrisico van Accell Group wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management rekening met de demografische aspecten van het klantenbestand, waaronder het risico op wanbetaling in de bedrijfstak en

het land waarin de afnemers actief zijn. Zie toelichting 1 Operationele segmenten voor nadere informatie over de concentratie van de opbrengsten. Binnen Accell Group is geen sprake van een significante concentratie van kredietrisico's, omdat sprake is van een groot aantal afnemers.

Er zijn geen afnemers die 10% of meer bijdragen aan de omzet.

Accell Group heeft een kredietbeleid opgesteld waarbij verkopen aan grote klanten verzekerd dienen te zijn bij een externe kredietverzekeraar. Kleinere klanten worden individueel beoordeeld voordat de standaard betalings- en leveringsvoorwaarden van Accell Group worden aangeboden en een kredietlimiet wordt vastgesteld. Voor verkopen boven deze limieten is een goedkeuring van de Raad van Bestuur vereist.

Goederen worden in principe onder eigendomsvoorbehoud geleverd, waardoor Accell Group bij het uitblijven van betaling veelal over een zekergestelde vordering beschikt. Accell Group verlangt geen andere zakelijke zekerheden voor handels- en overige vorderingen.

Accell Group vormt een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen ter grootte van de geschatte verliezen uit hoofde van handels- en overige vorderingen.

Op 31 december 2017 was de ouderdomsopbouw van de handelsvorderingen die geen bijzonder waardevermindering hadden ondergaan als volgt:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Niet vervallen en geen bijzondere waardevermindering ondergaan	108.355	112.901
Achterstallig 1-90 dagen	11.404	12.954
Achterstallig 90-150 dagen	1.187	2.476
Achterstallig meer dan 150 dagen	1.686	3.262
Totaal per 31 december	122.632	131.593

Accell Group hanteert diverse specifieke en in beperkte mate individuele betalingscondities met haar afnemers die afhankelijk van de aard van de leveranties verschillen en ook per land kunnen verschillen. Door het seizoensmatige karakter van de activiteiten worden er aan de klanten zogenaamde wintercondities geboden, waarbij de klanten kunnen kiezen voor een extra betalingskorting of een langere betalingstermijn. Dit is gebruikelijk in de branche.

Op basis van het historisch betalingsgedrag en uitgebreide analyses van de onderliggende kredietwaardigheid van klanten, inclusief kredietwaardigheidsbeoordeling (indien beschikbaar), is het management van mening dat de niet aan bijzondere waardeverminderingen onderhevige bedragen die achterstallig zijn, nog altijd volledig inbaar zijn.

Mutaties in de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot handels- en overige vorderingen gedurende het jaar waren als volgt:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand op 1 januari	9.516	7.972
Afgeboekte bedragen	-1.891	-1.889
Opgenomen bijzonder waardeverminderversverlies	3.025	3.348
Effect van mutatie in wisselkoersen	-426	85
Stand per 31 december	10.224	9.516

Het bijzondere waardeverminderversverlies op 31 december 2017 houdt verband met diverse klanten verspreid over diverse landen die hebben aangegeven te verwachten niet de uitstaande saldi te kunnen voldoen, hoofdzakelijk vanwege de economische omstandigheden.

Geldmiddelen en kasequivalenten

De geldmiddelen en kasequivalenten van Accell Group bedroegen op 31 december 2017 € 24.123 duizend (2016: € 49.421 duizend). De geldmiddelen en kasequivalenten worden aangehouden bij banken en financiële instellingen met een kredietwaardigheidsbeoordeling van B+ tot AA-, op basis van de beoordelingen van ratingbureau Fitch of S&P.

Afgeleide financiële instrumenten

De afgeleide financiële instrumenten worden afgesloten bij banken en financiële instellingen met een kredietwaardigheidsbeoordeling van BB tot AA-, op basis van de beoordelingen van ratingbureau Fitch of S&P.

Garanties

Het beleid van Accell Group is om uitsluitend financiële garanties af te geven voor dochterondernemingen.

ii. Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat Accell Group problemen krijgt om te voldoen aan haar verplichtingen uit hoofde van in contanten of andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. De uitgangspunten van het liquiditeitsrisicobeheer van Accell Group zijn dat er, voor zover mogelijk, voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan haar financiële verplichtingen wanneer deze vervallen, in normale en moeilijke omstandigheden, en zonder dat onaanvaardbare verliezen worden gelopen of de reputatie van Accell Group in gevaar komt.

Bij de financiering van Accell Group wordt een onderscheid gemaakt tussen lange termijn (kern)financiering en het seizoenskrediet. De solvabiliteit en de liquiditeit van Accell Group zijn zekergesteld door een rollende liquiditeitsplanning en een liquiditeitsreserve in de vorm van geldmiddelen en kasequivalenten en € 275 miljoen aan doorlopend rekening-courant krediet. De te betalen rente bedraagt Euribor plus 65-175 basispunten.

Blootstelling aan liquiditeitsrisico

Hieronder zijn de resterende contractuele looptijden van de niet-afgeleide financiële verplichtingen en de afgeleide financiële activa en verplichtingen opgenomen op de rapportagedatum. De bedragen zijn bruto en niet contant gemaakt, en zijn inclusief de geschatte rentebetalingen voor bankleningen en exclusief het effect van verrekeningsovereenkomsten:

2017

		Contractuele kasstromen				
		Boekwaarde	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Doorlopend rekening-courant krediet	16	-40.000	-40.000	-40.000	-	-
Rekening-courant banken	16	-44.630	-44.630	-44.630	-	-
Bankleningen zonder onderpand	16	-98.471	-110.471	-2.512	-107.959	-
Overige bankleningen	16	-2.070	-2.338	-29	-116	-2.193
Handelsschulden en overige te betalen posten		-179.798	-179.798	-179.798	-	-
Niet-afgeleide financiële verplichtingen		-364.969	-377.237	-266.970	-108.074	-2.193
Voor afdekking gebruikte renteswaps (netto)		-191	-4	-4	-	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (netto)		-9.339	-9.339	-9.339	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen (activa)		-9.530	-9.343	-9.343	-	-

2016

		Contractuele kasstromen				
		Boekwaarde	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Doorlopend rekening-courant krediet	16	-49.050	-49.050	-49.050	-	-
Rekening-courant banken	16	-87.901	-87.901	-87.901	-	-
Bankleningen tegen onderpand	16	-59.658	-63.538	-13.947	-33.721	-15.870
Overige bankleningen	16	-84	-87	-72	-15	-
Handelsschulden en overige te betalen posten		-180.520	-180.520	-180.520	-	-
Niet-afgeleide financiële verplichtingen		-377.213	-381.096	-331.490	-33.736	-15.870
Voor afdekking gebruikte renteswaps (netto)		-1.762	-803	-799	-4	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (netto)		6.049	6.049	6.049	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen (activa)		4.287	5.246	5.250	-4	-

De in de voorgaande tabel weergegeven instroom/(uitstroom) geeft de niet contant gemaakte contractuele kasstromen weer met betrekking tot de afgeleide financiële verplichtingen die worden aangehouden voor risicobeheerdoeleinden en die doorgaans niet vóór het einde van de contractuele looptijd worden gesloten. De informatie toont de nettokasstroombedragen voor de derivaten die netto in contanten worden afgewikkeld.

Zoals toegelicht in toelichting 16 Rentedragende leningen heeft Accell Group een banklening uitstaan waarop een schuldconvenant van toepassing is. Een toekomstige overtreding van dat convenant kan betekenen dat Accell Group de lening eerder zal moeten aflossen dan in de voorgaande tabel is aangegeven. De rentebetalingen op in de voorgaande tabel weergegeven leningen met een variabele rente zijn gebaseerd op termijnmarkttrentes aan het einde van de verslagperiode en de bedragen kunnen veranderen naar gelang de markttrentes wijzigen. Met uitzondering van deze financiële verplichtingen wordt niet verwacht dat de in de looptijdenanalyse opgenomen kasstromen belangrijk eerder kunnen optreden of tegen belangrijk andere

bedragen.

iii. Marktrisico

Marktrisico is het risico dat veranderingen in marktprijzen, zoals valutakoersen en rentetarieven, invloed hebben op de inkomsten van Accell Group of de waarde van zijn beleggingen in financiële instrumenten. Het doel van het marktriscobeheer is het beheren en beheersen van de marktriscopositie binnen aanvaardbare grenzen onder het gelijktijdig optimaliseren van het rendement.

Voor de beheersing van het marktrisico gebruikt Accell Group derivaten. Dergelijke transacties vinden plaats binnen de richtlijnen die zijn vastgesteld door de risicobeheercommissie. In het algemeen maakt Accell Group bij het beheersen van de volatiliteit in het resultaat gebruik van hedge accounting.

Valutarisico

Het valutarisico van Accell Group vloeit voort uit aan- en verkopen en financieringen die luiden in andere valuta dan de functionele valuta van de entiteiten van Accell Group. De functionele valuta van de entiteiten van Accell Group zijn voornamelijk euro (EUR) en US Dollar (USD). De betreffende transacties luiden voornamelijk in EUR, USD, JPY, TWD, GBP, en CNY.

Accell Group dekt te allen tijde 80% af van het geschatte valutarisico met betrekking tot de verwachte verkopen en inkopen van het seizoen (Juli-Juni). Accell Group maakt voor de afdekking van het valutarisico gebruik van valutatermijncontracten. Allen hebben een looptijd van minder dan een jaar na de verslagdatum. Deze contracten worden in het algemeen aangemerkt als kasstroomafdekkingen.

Over het algemeen luiden de financieringsverplichtingen in valuta die overeenkomen met de kasstromen die worden gegenereerd door de onderliggende activiteiten van Accell Group, met name EUR maar ook USD en GBP. Daarnaast wordt de rente over de financieringsverplichtingen bepaald in de valuta van de financieringsverplichting. Dit levert een economische afdekking op waarvoor geen derivaten worden afgesloten. Administratieve verwerking van afdekkingstransacties ('hedge accounting') is derhalve niet van toepassing in deze situaties.

Met betrekking tot andere monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta luiden, is het beleid van Accell Group om de netto-positie op een aanvaardbaar niveau te houden door waar nodig vreemde valuta tegen spotkoersen aan te kopen of te verkopen om kortdurende onevenwichtigheden op te heffen.

De deelnemingen van Accell Group in dochterondernemingen zijn niet afgedekt.

Renterisico

In het beheer van renterisico richt Accell Group zich op het beperken van invloed van kortetermijnbewegingen op het resultaat. Op de lange termijn zullen structurele wijzigingen in de rente echter invloed hebben op de winst.

Accell Group kiest voor een mix van vaste en variabele rente in haar financiering, in combinatie met het gebruik van rentederivaten. Over 2017 heeft Accell Group gewaarborgd dat haar blootstelling aan renterisico over haar rentedragende bankleningen en een gedeelte van de doorlopende kredietfaciliteit tegen vaste rente was. Dit werd bereikt door het lenen tegen variabele rente en het gebruiken van renteswaps ter afdekking van de variabiliteit in de kasstromen die het gevolg is van renterisico. Voor het resterende deel van de financiering werd een variabel renterisicoprofiel aangehouden.

In 2018 lopen de huidige renteswaps af. Accell Group zal een nieuwe renteswap aangaan om te waarborgen dat de blootstelling aan renterisico over de rentedragende bankleningen tegen een vaste rente is. Voor het

resterende deel van de financiering zal een variabel renterisicoprofiel aangehouden worden. Over 2018 is Accell Group's rentepositie eerder vast dan variabel.

Gevoeligheidsanalyse

Een redelijkerwijs mogelijke versterking (verzwakking) van de USD, JPY en TWD ten opzichte van de euro op 31 december zou van invloed zijn geweest op de waardering van financiële instrumenten die in een vreemde valuta zijn uitgedrukt, en op het eigen vermogen en het resultaat met de hieronder vermelde bedragen. Deze analyse is gebaseerd op de aanname dat alle andere variabelen, in het bijzonder de rentetarieven, constant blijven en laat het effect van verwachte aan- en verkopen buiten beschouwing.

Een redelijkerwijs mogelijke wijziging van de rentetarieven op de verslagdatum met 100 basispunten zou resulteren in een toename (afname) van het eigen vermogen en het resultaat met de hieronder vermelde bedragen. In deze analyse is verondersteld dat alle andere variabelen, in het bijzonder de valutakoersen, constant blijven.

	Verlies & winst		Eigen vermogen	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
2017				
USD (verandering met 5%)	4.150	-4.587	3.698	-4.087
JPY (verandering met 5%)	1.842	-2.036	1.801	-1.991
TWD (verandering met 5%)	548	-605	528	-583
Niet afgedekte instrumenten met een variabele rente (verandering van 100 basispunten)	-846	846	-	-

D. DERIVATEN TER AFDEKKING VAN KASSTROMEN

De volgende tabel laat de perioden zien waarin de kasstromen met betrekking tot derivaten die als kasstroomafdekkingen fungeren naar verwachting zullen plaatsvinden, en de boekwaarden van de gerelateerde afdekkingsinstrumenten.

	2017			
	Boekwaarde		Verwachte kasstromen	
	€ x 1.000	€ x 1.000	< 1 jaar	1-5 jaar
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Valutatermijncontracten				
Activa	70	165.572	165.572	-
Verplichtingen	-9.409	-174.911	-174.911	-
Renteswaps				
Activa	-	-	-	-
Verplichtingen	-191	-191	-191	-
Totaal	-9.530	-9.530	-9.530	-

2016

	Boekwaarde	Totaal	Verwachte kasstromen	
			< 1 jaar	1-5 jaar
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Valutatermijncontracten				
Activa	7.958	154.594	154.594	-
Verplichtingen	-1.909	-148.546	-148.546	-
Renteswaps				
Activa	-	-	-	-
Verplichtingen	-1.762	-1.762	-1.571	-191
Totaal	4.287	4.287	4.478	-191

E. KAPITAALBEHEER

Gedurende het jaar hebben er geen grote wijzigingen in Accell Group's kapitaalbeheer plaatsgevonden. Het beleid van Accell Group is gericht op de handhaving van een sterke vermogenspositie waarmee het vertrouwen van beleggers, crediteuren en markten kan worden behouden en de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten kan worden zeker gesteld. Het management bewaakt behalve het rendement op het eigen vermogen ook het niveau van dividenden uit te keren aan gewone aandeelhouders.

Om deze algemene doelstelling te bereiken heeft Accell Group's kapitaalbeheer onder andere als doel om ervoor te zorgen dat het voldoet aan de financiële convenanten horende bij de rentedragende leningen die eisen stellen aan de kapitaalstructuur. In het huidige jaar hebben zich geen schendingen van de financiële convenanten horende bij de rentedragende leningen plaats voorgedaan.

23. DIVIDEND

Het dividend over het boekjaar 2016 is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2017 vastgesteld op € 0,72 per aandeel dan wel een dividend in aandelen. Na afloop van de keuzeperiode bleek dat 64% van de aandeelhouders heeft gekozen voor stockdividend. Per 16 mei 2017 is € 6,7 miljoen aan contant dividend uitbetaald en zijn 399.871 aandelen uitgegeven en aan het uitstaande aandelenkapitaal toegevoegd.

Met betrekking tot het huidige boekjaar stelt de Raad van Bestuur voor om aan de aandeelhouders een keuzedividend van € 0,50 per aandeel ter beschikking te stellen, waarvan € 0,40 afkomstig uit het resultaat na belastingen 2017 en € 0,10 uit de overige reserve. Dit dividendvoorstel dient nog te worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 25 april 2018 en is nog niet als schuld in deze jaarrekening verantwoord.

24. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

De samenstelling van de niet in de balans opgenomen verplichtingen is als volgt:

	Totaal 2017	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal 2016
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Verplichtingen uit hoofde van operationele leaseovereenkomsten	27.394	9.690	17.552	152	30.805
Investeringsverplichtingen voor materiële vaste activa	214	204	10	-	145
Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen	10.471	4.191	5.503	777	5.045
Totaal	38.079	14.085	23.065	929	35.995

Accell Group heeft verplichtingen uit operationele leaseovereenkomsten voor bedrijfsgebouwen en terreinen, IT-apparatuur, machines en auto's ter gebruik in de normale bedrijfsactiviteiten. De overige niet in de balans opgenomen verplichtingen bevatten onder meer verplichtingen uit hoofde van marketing en merchandising.

25. VOORWAARDELIJK ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Accell Group's belangrijkste voorwaardelijke activa en verplichtingen zijn onderstaand beschreven.

Op 31 december 2017 heeft Accell Group aan de trustees van de Engelse toegezegde pensioenregeling een groepsgarantie verstrekt, waarbij in het geval van een faillissement van de Engelse dochtermaatschappij, Accell Group garant staat voor eventuele tekorten in de Engelse pensioenregeling tot een maximum van £ 8,7 miljoen. Daarnaast heeft Accell Group een huurgarantie verstrekt, waarbij in het geval van een faillissement van de Nederlandse dochtermaatschappij, Accell Group garant staat voor eventuele huursommen tot een maximum van € 1,9 miljoen. De overige voorwaardelijke verplichtingen bestaan uit een aantal kleinere douanegaranties, bankgaranties en huurgaranties van in totaal € 1,7 miljoen.

Op 31 december 2017 kent Accell Group een voorwaardelijke vordering van € 1,0 miljoen.

26. VERBONDEN PARTIJEN

Identificatie van verbonden partijen

Accell Group onderkent als verbonden partijen haar geassocieerde deelnemingen en joint ventures (toelichting 11 Deelnemingen) en de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

BEZOLDIGING RAAD VAN BESTUUR EN RAAD VAN COMMISSARISSEN

Raad van Bestuur

Het bezoldigingsbeleid van de onderneming is weergegeven in het remuneratierapport en wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De in het verslagjaar verantwoorde bonussen hebben betrekking op het verslagjaar en zijn afhankelijk van door de Raad van Commissarissen bepaalde doelstellingen. Voor 2017 is een bonus variërend tussen 9% en 50% van het salaris uitgekeerd.

Ultimo 2017 heeft de heer Anbeek 2.000 aandelen van Accell Group N.V. in zijn bezit, de heer Sybesma heeft 16.748 aandelen, de heer Snijders Blok heeft 38.802 aandelen en de heer Both heeft 768 aandelen.

De bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur is als volgt:

	Salaris	Beëindigingsovereenkomst	Bonus	Pensioenpremies	Op aandelen gebaseerde beloningen	Totaal 2017	Totaal 2016
	in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €
T. Anbeek ¹⁾	79.333	-	39.667	18.333	-	137.334	-
R.J. Takens ^{2) 3)}	476.000	1.106.466	42.840	194.667	51.515	1.871.487	881.769
H.H. Sybesma ⁴⁾	426.480	-	32.940	74.614	100.383	634.417	632.711
J.M. Snijders Blok	310.000	-	27.900	76.107	82.323	496.330	534.697
J.J. Both	310.000	-	27.900	61.173	82.323	481.396	494.896
Totaal	1.601.813	1.106.466	171.247	424.894	316.544	3.620.964	2.544.073

1) Dhr. Anbeek is op 1 november 2017 aangetreden als CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur.

2) Dhr. Takens is op 25 April 2017 afgetreden als CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur en bleef over 2017 betrokken als adviseur bij Accell Group. In de beëindigingsovereenkomst is een beëindigingsvergoeding van € 948 duizend overeengekomen evenals het doorbetalen van 4 maanden salaris in 2018.

3) In 2017 is met betrekking tot de bezoldiging van Dhr. Takens een restitutie van € 181 duizend aan onverschuldigd ingehouden pensioenpremies verantwoord. Deze restitutie betrof een last voor de werkgever en is om deze reden niet opgenomen in de bovenstaande tabel.

4) Inclusief een toeslag voor de rol van interim-CEO voor dhr. Sybesma in de periode 26 april tot 1 november 2017.

De verleende optierechten zijn als volgt verdeeld:

	Aantal per 01-01-17	Verleend in 2017	Vervallen in 2017	Aantal per 31-12-17	Gemiddelde uitoefenprijs beginperiode	Gemiddelde uitoefenprijs per ultimo	Gewogen gemiddelde resterende looptijd per ultimo
T. Anbeek	-	-	-	-	-	-	-
R.J. Takens	27.500	-	12.450	15.050	€ 17,08	€ 15,53	0,33
H.H. Sybesma	21.100	8.350	-	29.450	€ 17,08	€ 18,49	5,97
J.M. Snijders Blok	17.350	6.850	-	24.200	€ 17,08	€ 18,48	5,97
J.J. Both	7.850	6.850	-	14.700	€ 18,96	€ 20,40	6,63
Totaal	73.800	22.050	12.450	83.400			

Interne beloningsverhouding

De beloningsverhouding van de Raad van Bestuur ten opzichte van de gemiddelde werknemersbeloning over 2017 is 15:1 (2016: 17:1). De jaarlijkse prestaties kunnen leiden tot variatie in de beloningsverhouding. Deze prestaties beïnvloeden de beloning van de Raad van Bestuur meer dan die van andere medewerkers.

De beloningsverhouding vergelijkt de gemiddelde beloning van de Raad van Bestuur met de gemiddelde kosten van alle andere medewerkers van Accell Group. De gemiddelde beloning van de Raad van Bestuur is berekend op basis van het vast salaris, bonussen, op aandelen gebaseerde betalingen, pensioenen en overige emolumenten van de vier leden van de Raad van Bestuur. De gemiddelde kosten van alle andere medewerker zijn berekend op basis van de personeelskosten (toelichting 2) en het gemiddeld aantal medewerkers gedurende het jaar (3.088 FTE) minus vier.

Terugtrekken van de heer Takens als CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur in 2017

De heer Takens is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2017 teruggetreden uit de Raad van Bestuur. Een beëindigingsvergoeding van € 948 duizend evenals het doorbetalen van vier maanden salaris in 2018 zijn overeengekomen in overeenstemming met de arbeidsovereenkomst en verantwoord in de winst- en verliesrekening 2017. Na het terugtrekken uit de Raad van Bestuur is de heer Takens tot 31 December 2017 als adviseur bij Accell Group betrokken gebleven. De toegelichte bezoldiging beslaat zowel de periode als CEO en Voorzitter van de Raad van Bestuur als de periode als adviseur.

Vanwege het eindigen van het dienstverband is de heer Takens niet in staat om te voldoen aan de voorwaarden gesteld bij de toekenning van de voorwaardelijke opties 2016 en de voorwaardelijke aandelen 2017. De voorwaardelijke toegekende aandelen 2016 en voorwaardelijk toegekende opties 2014 en 2015 kunnen verworven worden volgens de planregels en de normale verwervingskalender.

Bestuurswijzigingen na balansdatum

De heer Sybesma (CFO) heeft na 23 jaar besloten de onderneming per 1 mei 2018 te verlaten en zal per 25 april 2018 terugtrekken uit de Raad van Bestuur. De heer Snijders Blok (COO) treedt op eigen verzoek per 25 april 2018 terug uit de Raad van Bestuur met behoud van zijn huidige werkzaamheden en rapporteert direct aan de CEO. De verantwoordelijkheid voor de productielocaties is recentelijk overgedragen aan de heer Both (CSCO). Per 1 maart 2018 is de heer Hubert benoemd als Chief Commercial Officer (CCO). Hij rapporteert aan de CEO en is verantwoordelijk voor marketing, innovatie, (e)commerce en retail / experience centers.

Raad van Commissarissen

De bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Commissarissen is als volgt:

	2017	2016
	in €	in €
A.J. Pasman	63.004	52.488
J. van den Belt	48.239	40.730
P.B. Ernsting	48.239	40.730
A. Kuiper ¹⁾	35.239	40.730
Totaal	194.721	174.678

1) Op 19 oktober 2017 teruggetreden als lid van de raad van commissarissen.

GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

De transacties in het boekjaar en de uitstaande saldi ultimo boekjaar tussen groepsmaatschappijen en geassocieerde deelnemingen en joint ventures zijn hieronder weergegeven:

	Transactiewaarden in het boekjaar		Uitstaand saldo ultimo boekjaar	
	2017	2016	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Verkoop van goederen en diensten				
Atala SpA	3.371	2.269	660	51
Velosophy B.V.	28	-	1	-
Raleigh South Africa	62	-	43	-
Aankoop van goederen				
Atala SpA	3.488	2.881	670	20
Beeline Bikes, Inc.	146	6	18	-
Ontvangen dividend				
Atala SpA	99	50	-	-
Velosophy B.V.	-	168	-	-

De openstaande bedragen zijn niet voorzien en de afwikkeling hiervan zal plaats vinden in liquide middelen. Er zijn geen garanties gegeven of ontvangen. Verder zijn er geen kosten gemaakt die samenhangen met oninbare of dubieuze vorderingen die zijn verschuldigd door verbonden partijen. De prijzen van transacties tussen verbonden partijen worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. Onderlinge transacties en balanssaldi tussen Accell Group en haar minderheidsdeelnemingen zijn niet in de consolidatie geëlimineerd.

27. KOSTEN VAN DE EXTERNE ACCOUNTANT

De totale kosten voor dienstverlening geleverd door KPMG Accountants N.V. bestaan uit:

	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
	2017			2016		
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Onderzoek van de jaarrekening	591	527	1.118	373	494	867
Andere controleopdrachten	-	-	-	-	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	29	29	-	23	23
Andere niet-controlediensten ¹⁾	5	-	5	-	-	-
Totale kosten	596	556	1.152	373	517	890

¹⁾ De andere niet-controlediensten in 2017 betreffen specifiek overeengekomen werkzaamheden.

5.8 ENKELVOUDIGE BALANS

Voor winstbestemming (in duizenden euro)

notes 31-12-17 31-12-16

ACTIVA			
Materiële vaste activa		752	867
Goodwill	28	9.996	10.939
Overige immateriële vaste activa		575	317
Uitgestelde belastingvorderingen		2.358	-
Financiële vaste activa	29	403.701	412.391
Vaste activa		417.382	424.514
Leningen aan groepsmaatschappijen	31	136.434	35.697
Vorderingen op groepsmaatschappijen	32	2.049	2.856
Actuele belastingvorderingen		4.252	2.862
Overige vorderingen		7.278	7.831
Overige financiële instrumenten	33	-	6.049
Geldmiddelen en kasequivalenten		-	26.904
Wlottende activa		150.013	82.199
Totaal activa		567.395	506.713
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal		263	258
Agio		43.219	43.734
Afdekkingsreserve		-7.074	3.215
Reserve omrekenverschillen		-22.483	-8.832
Overige wettelijke reserves		2.704	6.980
Overige reserves		272.191	241.733
Onverdeeld resultaat		10.501	32.292
Totaal eigen vermogen	30	299.321	319.380
VOORZIENINGEN			
Voorzieningen		15	545
LANGLOPENDE SCHULDEN			
Rentedragende leningen	34	98.471	47.158
Leningen van groepsmaatschappijen	35	1.100	1.100
Uitgestelde belastingverplichtingen		-	1.283
Langlopende schulden		99.571	49.541
KORTLOPENDE SCHULDEN			
Rekening-courant banken		36.513	35.744
Doorlopende kredietfaciliteit	34	40.000	49.050
Rentedragende leningen	34	-	12.500
Leningen van groepsmaatschappijen	31	68.341	22.559
Schulden aan groepsmaatschappijen	32	11.519	11.181
Overige schulden		2.585	4.451
Overige financiële instrumenten	33	9.530	1.762
Kortlopende schulden		168.488	137.247
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		567.395	506.713

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

5.9 ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING

(in duizenden euro)

	notes	2017	2016
Netto-omzet	36	4.034	3.576
Overige kosten	37	-17.367	-7.045
Totaal bedrijfskosten		-17.367	-7.045
Bedrijfsresultaat		-13.333	-3.469
Financiële baten		2.521	2.179
Financiële lasten		-5.496	-1.365
Nettofinancieringslasten	38	-2.975	814
Resultaat voor belastingen		-16.308	-2.655
Winstbelastingen		4.771	222
Aandeel in resultaat geconsolideerde deelnemingen, na belastingen	29	22.038	34.725
Nettowinst		10.501	32.292

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

5.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

A. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 van Accell Group N.V.

B. Basis voor presentatie

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Accell Group N.V. maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van haar enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van Accell Group N.V. gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Deze geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden (hierna 'EU-IFRS'). Verwezen wordt naar paragraaf 5.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening voor de beschrijving van deze grondslagen.

i. Herrubricering

De cijfers over 2016 zijn geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken. Het betreft de volgende herrubriceringen:

- Leningen aan groepsmaatschappijen van € 35,7 miljoen vanuit financiële vaste activa naar vlottende activa;
- Leningen van groepsmaatschappijen van € 22,6 miljoen vanuit langlopende schulden naar kortlopende schulden.

ii. Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde, met separate presentatie van de goodwill component onder de immateriële vaste activa.

iii. Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Accell Group N.V. in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Accell Group N.V. en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

28. GOODWILL

Het verloop van goodwill wordt als volgt weergegeven:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Kostprijs		
Stand per 1 januari	10.939	4.342
Toevoegingen als gevolg van acquisities	-	-
Juridische herstructurering	-	5.059
Valuta omrekeningsverschillen	943-	1.538
Stand per 31 december	9.996	10.939
Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen		
Stand per 1 januari	-	-
Bijzondere waardevermindering	-	-
Stand per 31 december	-	-
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	10.939	4.342
Stand per 31 december	9.996	10.939

29. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	2017	2016
	€ x 1.000	€ x 1.000
Deelnemingen		
Stand per 1 januari	374.695	304.698
Resultaat deelnemingen	22.038	34.725
Investerings (desinvesteringen)	1.150	62.055
Ontvangen dividend deelnemingen	-	-13.603
Valutaomrekeningsverschillen	-12.707	-7.351
Overige niet-gerealiseerde resultaten	197	-5.830
Juridische herstructurering	-	2.078
Overige mutaties	-337	2.079
Stand per 31 december	385.036	374.695
Leningen aan groepsmaatschappijen		
Stand per 1 januari	37.696	79.039
Verstrekte leningen	-	16.606
Afgeloste leningen	-19.031	-57.946
Valutaomrekeningsverschillen	-	-3
Stand per 31 december	18.665	37.696
Totaal financiële vaste activa	403.701	412.391

De langlopende leningen aan groepsmaatschappijen hebben een financierend karakter. De leningen zijn rentedragend (3%).

30. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt weer te geven:

	Aandelen- kapitaal	Agio	Afdekkings- reserve	Reserve omrekenings- verschillen	Overige wettelijke reserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand op 1 januari 2016	253	44.264	1.079	-2.473	5.005	225.527	32.286	305.941
Nettowinst	-	-	-	-	-	-	32.292	32.292
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	2.136	-6.359	-	-5.473	-	-9.696
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	2.136	-6.359	-	-5.473	32.292	22.596

Overdracht aan overige reserve	-	-	-	-	-	32.286	-32.286	-
Dividenden toegekend	-	-	-	-	-	-18.215	-	-18.215
Stockdividenden	5	-5	-	-	-	9.422	-	9.422
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-525	-	-	-	464	-	-61
Overige mutaties	-	-	-	-	1.975	-2.278	-	-303
Stand op 31 december 2016	258	43.734	3.215	-8.832	6.980	241.733	32.292	319.380

	Aandelen- kapitaal	Agio	Afdekkings- reserve	Reserve omrekenings- verschillen	Overige wettelijke reserve	Overige reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand op 1 januari 2017	258	43.734	3.215	-8.832	6.980	241.733	32.292	319.380
Nettowinst	-	-	-	-	-	-	10.501	10.501
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-10.289	-13.651	-	197	-	-23.743
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-	-10.289	-13.651	-	197	10.501	-13.242

Overdracht aan overige reserve	-	-	-	-	-	32.292	-32.292	-
Dividenden toegekend	-	-	-	-	-	-18.616	-	-18.616
Stockdividenden	5	-5	-	-	-	11.876	-	11.876
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-510	-	-	-	439	-	-71
Overige mutaties	-	-	-	-	-4.276	4.270	-	-6
Stand op 31 december 2017	263	43.219	-7.074	-22.483	2.704	272.191	10.501	299.321

De Groep heeft tevens aandelenopties uitgegeven (zie toelichting 18 van de geconsolideerde jaarrekening).

Gewone aandelen

Op 31 december 2017 bestond het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 55.000.000 gewone aandelen, 5.000.000 cumulatief preferente aandelen F en 60.000.000 cumulatief preferente aandelen B, elk met een nominale waarde van € 0,01. Hiervan zijn per balansdatum uitgegeven en volgestort 26.255.179 (2016: 25.834.236) gewone aandelen, zodat het uitstaande aandelenkapitaal € 262.552 bedraagt.

Agioreserve

Het agio omvat de opbrengsten uit de uitgifte van aandelen voor zover deze hoger zijn dan het nominale bedrag van de aandelen (opbrengsten boven pari).

Afdekkingsreserve

De afdekkingsreserve bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettomutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten met betrekking tot afgedekte transacties die nog niet hebben plaatsgevonden.

Reserve omrekeningsverschillen

De wettelijke reserve omrekeningsverschillen omvat alle valutaverschillen op vreemde valuta die ontstaan door de omrekening van de jaarrekening van buitenlandse activiteiten.

Overige wettelijke reserves

De post andere wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve deelnemingen en een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten.

De wettelijke reserve deelnemingen bedraagt € 2.300 duizend (2016: € 6.947 duizend) en heeft betrekking op deelnemingen die volgens de vermogensmutatiemethode zijn gewaardeerd. De reserve betreft het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties van de deelnemingen enerzijds, en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

Voor geactiveerde ontwikkelingskosten en oprichtingskosten is een wettelijke reserve te gevormd ter grootte van de boekwaarde ervan, ten bedrage van € 404 duizend (2016: € 33 duizend).

Voorstel tot resultaat bestemming (Onverdeeld resultaat)

De Raad van Bestuur stelt de Algemene Vergadering voor om het resultaat na belasting over 2017 volledig te bestemmen voor dividenduitkering. Het resultaat na belasting over 2017 is opgenomen in de post onverdeeld resultaat in het eigen vermogen.

Dividend

De Raad van Bestuur stelt voor om aan de aandeelhouders een keuzedividend van € 0,50 per aandeel ter beschikking te stellen, waarvan € 0,40 afkomstig uit het resultaat na belastingen 2017 en € 0,10 uit de algemene reserves. Dit dividendvoorstel van € 13,1 miljoen dient nog te worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 25 april 2018 en is nog niet als schuld in deze jaarrekening verantwoord. Voor het dividend is geen voorziening getroffen en er zijn geen gevolgen voor de

winstbelasting.

Het dividend over het boekjaar 2016 is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2017 vastgesteld op € 0,72 per aandeel dan wel een dividend in aandelen. Na afloop van de keuzeperiode bleek dat 64% van de aandeelhouders heeft gekozen voor stockdividend. Per 16 mei 2017 is € 6,7 miljoen aan contant dividend uitbetaald en zijn 399.871 aandelen uitgegeven en aan het uitstaande aandelenkapitaal toegevoegd.

31. LENINGEN AAN EN VAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

De kortlopende leningen aan en van groepsmaatschappijen hebben betrekking op rekening-courantenposities binnen Accell Group N.V. uit hoofde van kasmiddelenbeheer. De leningen zijn rentedragend (3m Euribor plus opslag).

32. VORDERINGEN OP EN SCHULDEN AAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen betreffen vorderingen en schulden met een kortlopend karakter (geen rentevergoeding).

33. OVERIGE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Voor de toelichting op de overige financiële instrumenten, bestaande uit voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (financiële verplichtingen) ten bedrage van € 9,3 miljoen (2016: € 6,0 miljoen aan financiële activa) en voor afdekking gebruikte renteswaps (financiële verplichtingen) bedrage van € 0,2 miljoen (2016: € 1,8 miljoen) wordt verwezen naar toelichting 22 Financiële instrumenten – reële waarden en risicobeheer van de geconsolideerde jaarrekening.

34. RENTEDRAGENDE LENINGEN EN DOORLOPENDE KREDIETFACILITEIT

Voor de toelichting op de rentedragende leningen ten bedrage van € 98,5 miljoen (2016: € 59,7 miljoen) en de doorlopende kredietfaciliteit van € 40,0 miljoen (2016: € 49,1 miljoen) wordt verwezen naar toelichtingen 16 Rentedragende leningen en 22 Financiële instrumenten – reële waarden en risicobeheer van de geconsolideerde jaarrekening. Voor de toelichting op het beleid ter beheersing van het liquiditeitsrisico en het marktrisico, bestaande uit valuta- en renterisico, wordt verwezen naar toelichting 22 Financiële instrumenten – reële waarden en risicobeheer van de geconsolideerde jaarrekening.

35. LENINGEN VAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

De langlopende leningen van groepsmaatschappijen hebben een financierend karakter. De leningen zijn rentedragend (5%).

36. NETTO-OMZET

De netto-omzet betreft de management fees in rekening gebracht bij de groepsmaatschappijen.

37. OVERIGE KOSTEN

De overige kosten bedragen in 2017 € 17,4 miljoen (2016: € 7,0 miljoen) en bevatten onder meer personeelskosten, implementatiekosten van de strategie, IT-kosten, advieskosten, auditkosten, treasury baten en lasten en reiskosten.

In 2017 heeft Accell Group N.V. gemiddeld 52 personeelsleden in dienst (2016: 33). Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten bedragen in 2017 € 8,1 miljoen, € 0,4 miljoen en € 1,0 miljoen (2016: € 5,2

miljoen, € 0,3 miljoen en € 0,6 miljoen).

38. NETTOFINANCIERINGSLASTEN

De financiële baten bedragen in 2017 € 2,5 miljoen *(2016: € 2,2 miljoen)* en bestaan voornamelijk uit rentebaten horende bij de leningen aan groepsmaatschappijen. De financiële lasten bedragen in 2017 € 5,5 miljoen *(2016: € 1,4 miljoen)* en bevatten rentelasten, valutakoersverschillen en bankkosten.

39. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Accell Group N.V. heeft verplichtingen van € 1,1 miljoen uit operationele leaseovereenkomsten voor bedrijfsgebouwen en terreinen, IT-apparatuur en auto's ter gebruik in de normale bedrijfsactiviteiten.

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

De rechtspersoon Accell Group N.V. heeft verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit rechtshandelingen van Nederlandse geconsolideerde deelnemingen voortvloeiende schulden. Daartoe strekkende verklaringen zijn ter inzage gelegd ten kantore van het handelsregister waar de rechtspersoon, waarvoor de aansprakelijkheidsstelling is geschied, zijn zetel heeft. De rechtspersoon Accell Group N.V. heeft ook verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit inkoophandelingen van geconsolideerde deelnemingen voortvloeiende schulden aan leveranciers.

Daarenboven zijn ultimo 2017 specifieke garanties afgegeven ten behoeve van geconsolideerde deelnemingen voor circa € 12,3 miljoen *(ultimo 2016: circa € 14,2 miljoen)*. Ook zijn verklaringen van hoofdelijke aansprakelijkheid afgegeven voor uit inkoophandelingen van geconsolideerde deelnemingen voortvloeiende schulden aan leveranciers.

Fiscale eenheid

De rechtspersoon Accell Group N.V. maakt deel uit van de fiscale eenheid 'Accell Group N.V.' voor de heffing van vennootschapsbelasting en omzetbelasting; elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen.

40. BEZOLDIGING VAN BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, is in het boekjaar ten laste van Accell Group N.V. en groepsmaatschappijen gekomen voor bestuurders een bedrag van € 3,6 miljoen *(2016: € 2,5 miljoen)* en voor commissarissen een bedrag van € 195 duizend *(2016: € 175 duizend)*. Voor de toelichting op de bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 26 Verbonden partijen van de geconsolideerde jaarrekening.

In de bezoldiging is tevens in het kader van toegekende personeelsopties een bedrag opgenomen van € 60 duizend *(2016: € 91 duizend)* voor bestuurders. Voor de toelichting op deze optieregeling wordt verwezen naar toelichting 18 Op aandelen gebaseerde betalingen van de geconsolideerde jaarrekening.

Raad van Commissarissen

A.J. Pasman, voorzitter

J. van den Belt, vice-voorzitter

P.B. Ernsting

Raad van Bestuur

A.H. Anbeek, CEO

H.H. Sybesma, CFO

J.M. Snijders Blok, COO

J.J. Both, CSCO

Heerenveen, 9 maart 2018



JAARVERSLAG 2017

6

OVERIGE INFORMATIE

6.1 STATUTAIRE BEPALINGEN INZAKE WINSTBESTEMMING

Artikel 25 (gedeeltelijk)

Lid 4

De raad van bestuur heeft, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, de bevoegdheid te bepalen, welk deel van de winst, na uitkering van dividend aan de houders van zowel preferente aandelen B als preferente aandelen F, zal worden gereserveerd.

Lid 5

Hetgeen daarna van de winst resteert staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders ten behoeve van de houders van gewone aandelen. De algemene vergadering van aandeelhouders kan op voorstel van de raad van bestuur dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen besluiten dat een uitkering van dividend aan de houders van gewone aandelen geheel of gedeeltelijk plaatsvindt niet in geld maar in aandelen in het kapitaal van de vennootschap.



6.2 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Accell Group N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

ONS OORDEEL

Naar ons oordeel:

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

WAT WE GECONTROLEERD HEBBEN

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Accell Group N.V. (hierna 'de vennootschap') te Heerenveen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

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

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

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

CONTROLEAANPAK

Samenvatting



Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 1,75 miljoen (2016 EUR 2,6 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de winst voor belastingen (5,8%) (2016: 5,0 %). Wij beschouwen de winst voor belastingen als de meest geschikte benchmark, omdat de meeste belanghebbenden voornamelijk gefocust zijn op de winst voor belastingen. 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 hebben met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 87.000 rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Accell Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen). De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Accell Group N.V.

Op grond van de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd op de volledige financiële informatie van de belangrijkste groepsonderdelen in Nederland, Duitsland, Frankrijk, Engeland, Turkije en Hongarije. Daarnaast hebben wij controlewerkzaamheden op specifieke posten uitgevoerd voor groepsonderdelen in de Verenigde Staten alsmede specifieke controlewerkzaamheden op de voorraad in Spanje, Zweden, Denemarken, België, Finland en Frankrijk. Verder hebben we op groepsniveau specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd ten aanzien goodwill, merkrechten, (latente) belastingen en derivaten. Dit resulteert in een dekking van in totaal 86% van de totale omzet en 89% van het balanstotaal. De resterende 14% van de totale omzet en 11% van het balanstotaal betreft een aantal rapporterende onderdelen die individueel elk minder dan 5% van de totale omzet dan wel het balanstotaal vertegenwoordigen. Ten aanzien van deze resterende onderdelen hebben wij (onder meer) cijferanalyses uitgevoerd ter onderbouwing van onze inschatting dat er geen sprake is van risico's op afwijkingen van materieel belang.

Het met de groepscontrole belaste team heeft gedetailleerde instructies gestuurd naar de accountants die de groepsonderdelen controleren met betrekking tot belangrijke aspecten, onder meer over de risico's van afwijkingen van materieel belang, en over de informatie die aan het groepsteam moet worden gerapporteerd. Het met de groepscontrole belaste team heeft een bezoek gebracht aan Frankrijk, Engeland en Turkije en heeft het Nederlandse groepsonderdeel gecontroleerd. Voor de meeste groepsonderdelen – ongeacht of die fysiek werden bezocht – zijn er telefonische besprekingen geweest met de lokale accountants en, indien dit nodig werd geacht, met het lokale management. Tijdens de bezoeken zijn de planning van onze controle, onze risicobeoordeling, onze controleaanpak en belangrijke bevindingen en doelstellingen van de controle besproken en zijn in Frankrijk, Engeland en Turkije dossierreviews uitgevoerd.

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

De audit afdekking zoals opgenomen in de sectie samenvatting kan als volgt nader worden gespecificeerd:



De kernpunten van onze controle

De kernpunten van onze controle beschrijven de onderdelen die naar ons professionele oordeel het belangrijkst waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Ten opzichte van voorgaand jaar hebben wij waardering van actieve belastinglatenties niet meer opgenomen als kernpunt vanwege het afgenomen belang en resteert het kernpunt waardering goodwill en handelsmerken. Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot dit kernpunt bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van het individuele kernpunt moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over dit kernpunt.

Waardering goodwill en handelsmerken

Omschrijving

Goodwill en handelsmerken bedragen respectievelijk EUR 57,0 miljoen en EUR 36,5 miljoen per 31 december 2017. Onder EU-IFRS moet de onderneming voor goodwill en handelsmerken met een onbepaalde levensduur jaarlijks een toets uitvoeren om vast te stellen of een bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden. De werkzaamheden ten aanzien van de door het management uitgevoerde jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering zijn van belang voor onze controle aangezien het toetsingsproces complex is en oordeelsvorming vereist die enige mate subjectief is.

Bij Accell is goodwill toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden (KGE's) die aansluiten bij de operationele segmenten (fietsen en fietsonderdelen en -accessoires). De vennootschap maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot toekomstige markt- en economische omstandigheden op basis van een historisch gemiddelde van de laatste 3 jaar. Voor de handelsmerken heeft Accell de toets om vast te stellen of een bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden per handelsmerk uitgevoerd, waarbij Accell gebruik heeft gemaakt van de verwachte omzetontwikkeling en de royaltyvergoeding voor het betreffende merk.

Onze aanpak

In het kader van onze controle hebben we de veronderstellingen, de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet (WACC) en het door de vennootschap gehanteerde waarderingssmodel geanalyseerd en getoetst. Dit hebben wij gedaan door veronderstellingen te vergelijken met historische gegevens en externe gegevens, zoals verwachte inflatiepercentages, groeippercentages voor specifieke markten en royaltypercentages, en door het analyseren van gevoeligheden in het waarderingssmodel van de vennootschap.

In ons team was een waarderingsspecialist betrokken ter ondersteuning van onze controlewerkzaamheden. Wij hebben ons specifiek gericht op de gevoeligheid in de beschikbare ruimte (verschil tussen realiseerbare waarde en boekwaarde) van de groepen van KGE's en de handelmerken. Hierbij is getoetst of redelijkerwijs mogelijke veranderingen in de veronderstellingen ertoe zouden kunnen leiden dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overtreft. Tevens hebben wij de toereikendheid van toelichtingen in noot 9 en 10 van de jaarrekening getoetst aan de EU-IFRS-vereisten.

Onze observatie

Op basis van de door ons uitgevoerde procedures vinden wij de door de vennootschap gehanteerde veronderstellingen binnen een acceptabele bandbreedte en hebben wij vastgesteld dat de toelichtingen voldoen aan de EU-IFRS-vereisten.

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 bestaande uit de hoofdstukken:
 - Overzicht;
 - Kijk op de toekomst;
 - Progressie en prestaties;
 - Toezicht en risicobeheersing;
- de Overige informatie;

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 april 2016 benoemd als accountant van Accell Group N.V. voor de controle van het boekjaar 2016 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is De Raad van Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die De Raad van 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 De Raad van Bestuur afwegen of Accell Group N.V. in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet De Raad van Bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij De Raad van Bestuur het voornemen heeft om Accell Group N.V. te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De Raad van Bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 9 maart 2018
KPMG Accountants N.V.

T. van der Heijden RA

Bijlage: Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

BIJLAGE

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

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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 hen 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.

6.3 MEERJARENOVERZICHT

(in miljoenen euro, tenzij anders vermeld)

2017 2016 2015 2014 2013 2012 2011 2010

Netto-omzet	1.068,5	1.048,2	986,4	882,4	849,0	772,5	628,5	577,2
Personeelskosten	125,8	121,8	122,9	107,4	106,6	101,6	80,6	76,6
Bedrijfsresultaat (EBIT)	38,0	60,4	58,5	44,1	33,9	32,7	34,8	46,4
Financiële baten en lasten	-8,2	-8,3	-9,1	-8,8	-11,7	-6,9	-7,8	-4,2
Belastingen	19,7	20,4	16,2	9,3	3,7	2,6	3,1	5,8
Nettowinst	10,5	32,3	32,3	26,5	19,0	23,3	40,3	36,4
Afschrijvingen	11,1	10,3	10,1	8,9	8,7	8,2	7,4	7,5
Vrije kasstroom ¹⁾	-4,9	61,3	-31,2	38,3	-30,9	-19,9	16,9	-1,1
Investerings materiële vaste activa	8,8	11,6	10,8	10,6	6,8	22,8	11,2	6,2
Balanstotaal ⁶⁾	705,3	703,4	731,7	631,8	582,1	589,7	434,0	383,9
Materiële vaste activa	69,4	71,7	69,8	68,1	65,1	71,2	64,1	59,6
Werkzaam vermogen (capital employed) ²⁾	486,2	494,1	532,3	461,2	449,6	407,5	349,2	301,2
Groepsvermogen	299,3	319,4	305,9	281,1	240,0	239,8	214,6	180,4
Netto schuld	161,0	147,3	200,0	152,3	183,5	143,8	115,7	100,5
Voorzieningen	31,0	33,6	33,2	34,0	32,7	28,9	22,5	23,3

Gemiddeld aantal medewerkers (FTE's)	3.088	3.124	3.371	2.796	2.926	2.776	2.234	1.877
Aantal uitstaande aandelen ultimo	26.255.179	25.834.236	25.270.327	24.864.956	24.402.849	23.863.432	21.094.760	20.609.012
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	26.101.222	25.623.405	25.116.249	24.685.681	24.195.467	22.897.471	20.905.497	20.385.290
Marktkapitalisatie	615,2	566,0	532,4	338,2	327,0	317,6	297,4	389,5

Gegevens per aandeel (in euro) ³⁾

Groepsvermogen	11,47	12,27	11,75	10,81	9,24	9,55	9,04	7,64
Vrije kasstroom	-0,19	2,35	-1,19	1,47	-1,19	-0,79	0,71	-0,05
Nettowinst	0,40	1,24	1,24	1,02	0,73	0,93	1,70	1,54
Dividend ⁴⁾	0,5	0,71	0,69	0,58	0,51	0,68	0,81	0,74
Slotkoers aandeel	23,43	21,91	21,07	13,60	13,40	13,31	14,10	18,90

Verhoudingsgetallen (in %)

ROCE	7,8	12,2	11,0	9,6	7,5	8,0	10,0	15,4
ROE	3,5	10,1	10,6	9,4	7,9	9,7	18,8	20,2
Bedrijfsresultaat/omzet	3,6	5,8	5,9	5,0	4,0	4,2	5,5	8,0
Nettowinst/omzet	1,0	3,1	3,3	3,0	2,2	3,0	6,4	6,3
Vrije kasstroom/omzet	-0,5	5,8	-3,2	4,3	-3,6	-2,6	2,7	7,6
Balanstotaal/omzet ⁵⁾	66,0	67,1	74,2	71,6	68,6	76,3	69,1	66,5
Solvabiliteit (o.b.v. groepsvermogen) ⁶⁾	42,4	45,4	41,8	44,5	41,2	40,7	49,5	47,0
Netto schuld/EBITDA ⁵⁾	3,3	2,1	2,8	2,8	4,0	3,3	1,9	1,9
Uitkeringspercentage	124,3	57,1	56,0	56,8	70,0	74,1	47,8	47,9
Dividendrendement (incl. verwatering ³⁾)	2,1	3,2	3,3	4,3	3,8	5,1	5,7	3,9

1) De vrije kasstroom is gedefinieerd als het saldo van de netto kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten.

2) Werkzaam vermogen is balanstotaal minus liquide middelen en kortlopende, niet rentedragende verplichtingen (inclusief het kortlopende deel van de voorzieningen).

3) De gegevens per aandeel zijn berekend op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen. Voor de jaren 2010-2016 zijn de gegevens per aandeel gecorrigeerd voor de verwatering door uitgifte van stockdividend ten laste van de agioreserve conform International Financial Reporting Standards (IAS33). De in het verslagjaar gehanteerde correctiefactor voor 2016 en voorgaande jaren is 0,98476.

4) Het dividend per aandeel over boekjaar 2017 betreft het voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders

5) EBITDA is gebaseerd op het bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor incidentele posten

6) Balanstotaal en Solvabiliteit 2016 zijn bepaald na saldering van de bedragen in de 'notional cash pooling arrangements'.

6.4 MATERIALITEIT EN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

MATERIALITEITSBEPALING

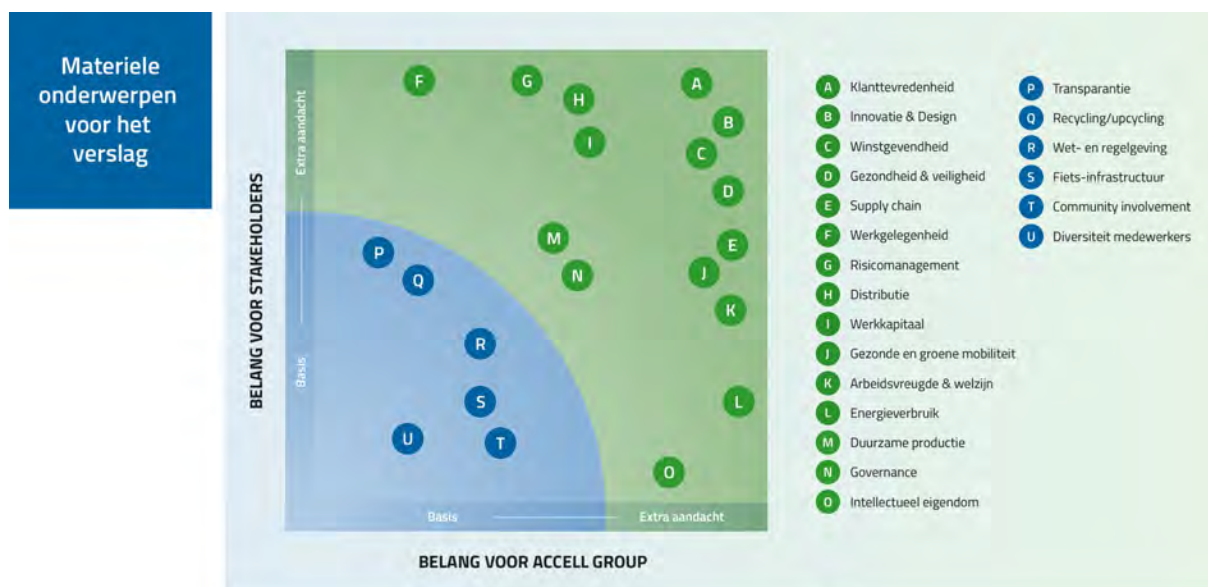
Enkele jaren geleden heeft Accell Group een lijst samengesteld van relevante thema's aan de hand van een dialoog die zij met haar stakeholders heeft gevoerd en thema's die in de maatschappij en de (fiets)markt spelen. In 2016 is de lijst licht aangepast en in een matrix gezet.

Eind 2017 heeft Accell Group deze thema's door middel van een online onderzoek via onderzoeksbureau GFK voorgelegd aan circa 150 externe stakeholders (business partners, vakhandelnetswerk, (lokale) overheden, brancheverenigingen en belangengroepen, toeleveranciers en analisten/aandeelhouders) en aan 100 interne stakeholders. Aanvullend hebben circa 4.500 consumenten uit het consumentenpanel van GFK in Frankrijk, Duitsland en Nederland een vragenlijst ontvangen.

In het online onderzoek zijn de materiële thema's uit de materialiteitsmatrix van 2016 (inclusief uitleg) aan de respondenten voorgelegd. Gevraagd werd per thema aan te geven in hoeverre dit thema volgens de respondent impact had op de groep die hij of zij vertegenwoordigt, de maatschappij in het algemeen en op Accell Group. Ook konden respondenten thema's rangschikken op de mate van belangrijkheid en ontbrekende thema's toevoegen.

Doel van het onderzoek is om in beeld te krijgen welke zaken in de ogen van zowel in- als externe stakeholders écht belangrijk (materieel) zijn voor Accell Group en waar eventuele risico's gelopen worden of kansen ontstaan. Deze punten zullen input vormen bij het aanscherpen van het (MVO)beleid en de actiepunten.

De uitkomst van het online onderzoek wordt begin 2018 tijdens een ronde-tafel-sessie op directieniveau besproken om tot een finale ranking te komen. In onderstaande tabel worden de (huidige) hoog materiële thema's omschreven.



	AFBAKENING BINNEN EN BUITEN DE ORGANISATIE:	STAKEHOLDERGROEPEN DIE PRIORITEIT GEVEN AAN DIT THEMA:	KENGETALLEN EN PRESTATIE-INDICATOREN:
A KLANTTEVREDENHEID	▪ Naast tevredenheid over een kwalitatief goed product, koopgemak en een goede verkrijgbaarheid zijn goede voorlichting en focus op klantveiligheid, zowel in regelgeving & productontwikkeling als in gebruik, belangrijke factoren die impliciet bijdragen aan klanttevredenheid.	▪ Consumenten ▪ Vakhandelnetwerk ▪ Accell Group ondernemingen.	▪ Geen indicator op groepsniveau. Merken hebben eigen methodieken om dit te monitoren.
B INNOVATIE & DESIGN	▪ Bieden van onderscheidende producten die de klant verrassen zonder compromissen op het gebied van veiligheid en duurzaamheid.	▪ Accell Group ondernemingen ▪ Consumenten ▪ Vakhandelnetwerk ▪ Brancheorganisaties.	▪ Aantal prijzen en onderscheidingen ▪ Aantal patenten en model-beschermingen.
C WINSTGEVENDHEID	▪ Verbetering van de winstgevendheid door implementatie van de strategie en altijd vanuit het perspectief van klanttevredenheid, zodat het onze relevantie op de lange termijn niet ondermijnt, maar juist versterkt.	▪ Aandeelhouders en banken ▪ Accell Group ondernemingen.	▪ Netto-omzet ▪ EBIT-marge ▪ Nettowinst ▪ ROCE.
D GEZONDHEID & VEILIGHEID	▪ Voldoen aan wet- en regelgeving maar bovenal aandacht voor het versterken van de gezondheids- en veiligheidscultuur binnen het bedrijf.	▪ Medewerkers ▪ Overheid ▪ Brancheorganisaties ▪ Accell Group ondernemingen.	▪ Uren ziekteverzuim ▪ Uren verzuim ten gevolge van ongevallen.
E SUPPLY CHAIN	▪ Optimalisatie van de supply chain om leverbetrouwbaarheid te vergroten en lead times te verkorten en beter in te kunnen spelen op veranderingen in de vraag van consumenten. Verantwoordelijkheid nemen als belangrijke speler binnen de mobiliteitsketen om zowel aan de leverancierskant als aan de distributiekant partners te stimuleren tot duurzaam opereren.	▪ Aandeelhouders en banken ▪ Overheid ▪ Brancheorganisaties ▪ Leveranciers ▪ Accell Group ondernemingen.	▪ Assessment toeleveranciers op arbeidspraktijken, mensen-rechten en milieu ▪ Aantal REACH onderzoeken en % afwijkingen.
F WERKGELEGENHEID	▪ Leveren van een socio-economische bijdrage in de regio's door het bieden van lokale werkgelegenheid in een breed spectrum van activiteiten. Daarbij wordt niet per definitie meer gevraagd dan nodig is voor de functie, waarmee we kansen bieden aan lager opgeleiden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.	▪ Medewerkers ▪ Overheid ▪ Brancheorganisaties ▪ Accell Group ondernemingen.	▪ Aantallen medewerkers en diverse opsplitsingen.
G RISICOMANAGEMENT	▪ Continue borging en bewaking van de effectiviteit van onze risicomanagement- en interne controlesystemen, teneinde bedrijfs- en omgevings-risico's zo goed mogelijk te managen.	▪ Aandeelhouders en banken ▪ Overheid ▪ Accell Group ondernemingen.	▪ Kwalitatieve indicatoren.
H DISTRIBUTIE	▪ Creatie van een optimaal samenspel tussen offline en online kanalen, dat er op is gericht om de consument in al zijn vormen en hoedanigheden optimaal te kunnen bedienen.	▪ Consumenten ▪ Vakhandelnetwerk ▪ Accell Group ondernemingen.	▪ Geen indicator op groepsniveau. Merken hebben eigen methodieken om dit te monitoren.

I

WERKKAPITAAL

AFBAKENING BINNEN EN
BUITEN DE ORGANISATIE:

- Optimalisatie van werkkapitaal moet zorgen voor een goede balans tussen aan de ene kant het vermogen om te kunnen leveren wat klanten vragen en aan de andere kant de beschikbaarheid van cash om te kunnen investeren in de strategie.

STAKEHOLDERGROEPEN DIE
PRIORITEIT GEVEN AAN DIT THEMA:

- Aandeelhouders en banken
- Accell Group ondernemingen

KENGETALLEN EN
PRESTATIE-INDICATOREN:

- Omloopsnelheden voorraden, debiteuren, crediteuren
- Werkkapitaal als % van de omzet
- ROCE

J

GEZONDE EN GROENE
MOBILITEIT

- Vervullen van een voortrekkersrol als het gaat om de verduurzaming van mobiliteit, verminderen van congestie, reductie van CO₂-uitstoot en verbetering van het leefklimaat in de verstedelijkte gebieden. Innemen van een proactieve rol in de maatschappij ter promotie van meer bewegen, sporten en een gezondere levensstijl en de veiligheid met betrekking tot de fietsomgeving, infrastructuur en fietsproducten.

- Vakhandelnetswerk
- Aandeelhouders en banken
- Brancheorganisaties
- Accell Group ondernemingen
- Consumenten
- Overheid
- Leveranciers

- % duurzaam woon-werkverkeer
- Bedrag aan sponsoring

K

ARBEIDSVREUGDE & WELZIJN

- Bieden van een open en professionele cultuur in combinatie met een uitdagende werkomgeving die past bij de persoonlijke mogelijkheden, talenten en ambities van medewerkers. Bieden van goede scholings- en loopbaanperspectieven, met aandacht voor persoonlijke omstandigheden en gezondheid, met zorg voor een veilige werkomgeving.

- Medewerkers
- Accell Group ondernemingen
- overheid

- Uren ziekteverzuim
- Aantal uren training en opleiding
- Waardering medewerkers op tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid

L

ENERGIEVERBRUIK

- Terugdringen van het energieverbruik primair bij assemblage, lakken, verlichting en verwarming van onze productiefaciliteiten, magazijnen en kantoren.

- Accell Group ondernemingen
- Overheid
- Brancheorganisaties
- Aandeelhouders en banken

- Hoeveelheid energieverbruik
- Hoeveelheid emissies

M

DUURZAME PRODUCTIE

- Productie van fietsen met een zo laag mogelijke milieubelasting, vermindering van afval en energieverbruik, aandacht voor gebruik van verpakking en veilige materialen.

- Brancheorganisaties
- Leveranciers
- Overheid
- Accell Group ondernemingen
- Aandeelhouders en banken

- Milieudruk verpakkingsmaterialen
- Milieudruk afval

N

GOVERNANCE

- Naleving van een goed governance-beleid betekent verantwoorde keuzes maken op politiek, sociaal, economisch en ethisch opzicht en hier transparant over communiceren.

- Medewerkers
- Aandeelhouders en banken
- Overheid
- Brancheorganisaties
- Leveranciers
- Accell Group ondernemingen

- Kwalitatieve indicatoren

O

INTELLECTUEEL EIGENDOM

- Vastlegging en bescherming van intellectuele eigendommen (zoals octrooien), die verband houden met onze merken en de technologieën en ontwerpen van onze fietsen.

- Aandeelhouders en banken
- Accell Group ondernemingen

- Aantal patenten en modelbeschermingen
- Kwalitatieve indicatoren voor tegengaan van counterfeiting & patentinbreuk

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Ook Accell Group onderkent het belang van de door de Verenigde Naties opgestelde Sustainable Development Goals (SDG's). Als eerste stap hebben we vastgesteld aan welke doelen we met onze organisatie bij kunnen dragen en in hoeverre we dit nu al doen. In 2018 wordt de MVO-strategie verder aangescherpt, waarin ook onze bijdrage aan de SDG's zal worden opgenomen.



- Fietsen dragen op natuurlijke wijze bij aan een goede gezondheid en welzijn. Accell Group promoot duurzaam woon-werkverkeer onder eigen medewerkers en stimuleert daarmee een gezonde leefstijl.
- Onze producten leiden niet alleen tot meer fysieke activiteiten, maar kunnen ook bijdragen aan het verminderen van de CO₂-uitstoot van mobiliteit. Accell Group bevordert de verkeersveiligheid en het terugdringen van verontreiniging.
- We moedigen onze leveranciers aan om onze sociale en milieunormen na te leven.



- Accell Group stimuleert de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers door jaarlijks voldoende opleidingsuren aan te bieden. De norm is gemiddeld 15 opleidingsuren per jaar vanaf 2018.
- Accell Group sponsort World Bicycle Relief in haar doel om educatie te bieden aan jongeren in landen in ontwikkeling.



- De arbeidsintensieve productie en het feit dat de meeste van onze leveranciers gevestigd zijn in landen in ontwikkeling hebben een positief effect op de economische groei en werkgelegenheid. Met RSI-audits zorgen we dat deze werkzaamheden in overeenstemming zijn met onze normen.
- Accell Group steunt organisaties in hun streven naar een eerlijk, open speelveld en stimuleert economische groei die op faire manier tot stand komt.



- De aard van onze producten draagt bij aan de verduurzaming van steden en een gezondere samenleving. Veilige, schone steden zijn van groot belang voor de gebruikers van ons product.
- Accell Group levert een bijdrage aan het verduurzamen van mobiliteit en verkeersveiligheid. Niet alleen met onze fietsproductie, maar ook door het sponsoren van lokale, regionale en internationale initiatieven.



- Verantwoord fietsgebruik vraagt om een veilig en duurzaam product. Accell Group ondersteunt de ontwikkeling van de strengste veiligheidsnormen en zorgt dat haar producten daaraan voldoen.
- Accell Group streeft naar het reduceren van de hoeveelheid afval, verpakkingsmaterialen en het energieverbruik en werkt aan een toeleveringsketen die voldoet aan duurzame en maatschappelijke eisen.



- Door lid te zijn van verschillende initiatieven en comités, helpt Accell Group bij het bevorderen van open handel, het verhogen van de export van landen in ontwikkeling en het verbeteren van internationale steun voor capaciteitsopbouw in die landen.

6.5 NETWERKEN EN STAKEHOLDERDIALOOG

We zijn voortdurend in gesprek met onze stakeholders en zorgen dat de dialoog navolging krijgt.

ROL IN DE MAATSCHAPPIJ

Met het oog op de rol die we voor onszelf zien in de maatschappij, zijn we aangesloten bij diverse nationale en internationale brancheorganisaties en initiatieven. Deze initiatieven zijn divers en onder meer gericht op het stimuleren van het gebruik van innovatieve en groene mobiliteitsoplossingen voor de korte en middellange afstand zoals (elektrische) fietsen, het terugdringen van de congestie en verbetering van de verkeersveiligheid en leefbaarheid van stedelijke gebieden en aandacht voor een gezondere levensstijl en meer bewegen.

Een volledig overzicht van de commissies, brancheorganisaties en belangenorganisaties waar we in het bestuur zitten danwel actief deelnemen in werkgroepen, vindt u in het onderstaande overzicht.

BESTUUR EN WERKGROEP DEELNAME

Consumentenveiligheid

- ISO/TC 149 (Technical Committee of the International Organization for Standardization). Tevens deelname in de werkgroep:
 - ISO/TC 149/SC1 WG15 (Electric Power Assisted Cycles)
- CEN TC 333 Cycles (Technical Committee of the European Committee for Standardization). Tevens deelname in werkgroepen:
 - CEN/TC 333/WG 5 (Electric Power Assisted Cycles)
 - CEN/TC 333/WG 8 (Composite material used in bicycles)
- CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardization). Tevens deelname in werkgroepen:
 - CLC/TC21X/WG5 (safety requirements lithium batteries for LEV)
 - IEC/ISO TC69/JPT 61851-3LEV (joint Project team of IEC and ISO)
 - NEC 21-35 (Dutch Electrotechnical Committee / Cells and Batteries).
- NEN (Dutch Standards Institution) commission NC 330 043 Bicycles
- TSE (Turkish Standards Institution) / MTC - Mirror Technical Committees

Diefstal preventie

- Steering committee Platform Bicycle Theft
- Technical committee foundation ART (bicycle locks)

Fietsindustrie - gezonde & groene mobiliteit

- Bestuur CONEBI (Confederation of the European Bicycle Industries)
- Bestuur RAI Vereniging (Dutch industry association mobility, sector bicycles)
- Bestuur Univelo (French industry association)
- Bestuur LEVA (Light Electric Vehicle Association)
- Bestuur BPSA (Bicycle Product Suppliers Association)
- Bestuur BISED (Turkish industry association)
- Bestuur UVT (Finland outdoor industry association)
- Bestuur FAPIC (Danish industry association)
- Bestuur MKKSZ (Hungarian industry association)

- Werkgroep Tour de Force

Gezondheid & duurzaamheid

- Hoofdbestuur WFSGI (World Federation of the Sporting Goods Industry)
 - Bestuur World Sports Forum
 - Adviesraad World Cycling Forum
 - Bicycle committee
 - CSR committee
- Bestuur Stichting EPAC (battery recycling)
- Bestuur People for Bikes (USA)
- Bestuur Cycling Industry Club



DIAVELO CARQON

AWARD: TAIPEI CYCLE D&I AWARDS 2017

De carQon is ontwikkeld op basis van een nieuwe, holistische ontwerpaanpak voor een high-end bakfiets. Door een gepatenteerd kantelmechanisme onder het frame is de carQon uiterst makkelijk te hanteren bij het nemen van bochten. Het is als het rijden op een normale fiets, waarbij de fietser maximaal van het lichaam gebruik kan maken om mee te sturen. De carQon is uitgerust met een Brose-motor met hoge 'torque' (rotatiekracht) voor maximale prestaties. De batterij is de nieuwste versie van de gepatenteerde in-frame accu van Protanium.

STAKEHOLDERINITIATIEVEN

In het onderstaande overzicht wordt voor de belangrijkste stakeholdergroepen aangegeven hoe vaak en op welke wijze de reguliere contacten verlopen en wat de belangrijkste onderwerpen waren. Wie de belangrijkste stakeholders zijn hebben we vastgesteld door al onze stakeholders in een matrix te zetten en zo te prioriteren. Deze matrix is geaccordeerd door de Raad van Bestuur.

ONZE STAKEHOLDERS EN HOE WE MET HEN COMMUNICEREN:



Communicatie met consumenten - fietsers

De doelgroep consumenten bereiken we via een mix van online en offline distributiekanaal en via de fiets- en sportvakhandel. Onze merken zijn actief op internet en in social media voor zowel marketing- als informatieve doeleinden. We houden onder meer voeling met de doelgroep op basis van consumentenpanels over onderwerpen als design, functionaliteit, service en aankoopgemak.



Communicatie met vakhandelnetwork

Accell Group ondernemingen hebben vrijwel dagelijks contact met de fiets- en sportspecialisten uit het netwerk via de bezoeken van hun salesmedewerkers. We ondersteunen de vakhandel op steeds meer gebieden en verzorgen regelmatig workshops over onze nieuwste producten en technologische toepassingen. We zien en spreken vakspecialisten op de grote (internationale) beurzen. Daarnaast organiseren we jaarlijks evenementen voor de vakhandel onder meer over de veranderingen in de fietsindustrie, met name in distributie, en gaan met hen in discussie in dealerpanels.



Communicatie met (lokale) overheden - toezichthouders

Accell Group zoekt actief de dialoog met diverse overheden en gemeenten, zowel via de brancheverenigingen als op eigen initiatief. We bespreken diverse thema's als daar direct of indirect aanleiding toe is, waaronder innovatieve mobiliteitsoplossingen voor betere ontsluiting van steden. Contacten met toezichthouders vinden primair plaats wanneer daar aanleiding toe is.

**NATIONALE EN INTERNATIONALE BRANCHE-ORGANISATIES ZOALS WFSGI, EBMA, CONEBI, RAI VERENIGING (NL), ZIV (DE) EN UNIVELLO (FR)**

Nationale en internationale groeperingen die betrokkenheid hebben bij producten van Accell Group zoals ECF, de fietsersbond (NL) en ADAC (DE).

Communicatie met nationale en internationale brancheorganisaties

Accell Group en haar ondernemingen hebben zitting in diverse besturen van brancheverenigingen. Daarnaast trekken we regelmatig op met belangengroepen en hebben we onderling contacten bij fietsevents en -beurzen. Binnen de brancheverenigingen wordt onder meer samen opgetrokken bij maatschappelijke (fiets-gerelateerde) mobiliteitsvraagstukken en regulering zoals in het kader van wet- en regelgeving inzake fiets- en verkeersveiligheid.

**TOELEVERANCIERS**

Ondernemingen die direct of indirect fietsen, fietsonderdelen en -accessoires of diensten aan Accell Group leveren.

Communicatie met toeleveranciers

Accell Group onderhoudt frequent contact met haar leveranciers. Met onze grootste en meest kritieke leveranciers organiseren wij speciale workshops waarin we inzichten delen en zoeken naar manieren om nog intensiever met elkaar samen te werken. Ook (inter)nationale beurzen zijn een goede manier om contacten op te doen en te onderhouden.

**ACCELL GROUP ONDERNEMINGEN**

Bedrijven die momenteel, of in de toekomst, deel uitmaken van onze groep.

Communicatie met Accell Group ondernemingen

Naast het dagelijks regulier contact over de bedrijfsprestaties vinden er over belangrijke thema's, zoals innovatie, verantwoord ondernemen, human resources, supply chain en distributie twee tot drie keer per jaar speciale overleggen plaats binnen de groep. Aan die overleggen nemen afhankelijk van het thema vertegenwoordigers van onze ondernemingen uit verschillende disciplines deel waaronder algemeen management, R&D, marketing, aftermarket, productie, inkoop, human resources en control (financiën). Een voorbeeld van een dergelijke overlegstructuur is het ACSI netwerk (Accell Corporate Sustainability Netwerk) waarin van elk bedrijf de manager die verantwoordelijk is voor duurzaamheid zitting heeft. Het ACSI netwerk wordt ondersteund vanuit de holding en aangestuurd door de Chief Operations Officer.

**MEDEWERKERS**

Personen met een vast, tijdelijk of flexibel contract bij Accell Group of één van onze ondernemingen en hun familie.

Communicatie met medewerkers

Regulier overleg wordt ondersteund met interne nieuwsbrieven over diverse thema's vanuit de groep en binnen de ondernemingen zelf. Zo wordt twee keer per jaar een speciale nieuwsbrief over verantwoord

ondernemen verspreid. Onze nieuwsberichten, nieuwsbrieven en het jaarverslag zijn voor medewerkers de belangrijkste informatiebronnen om de ontwikkelingen binnen de groep te volgen. Daarnaast zijn er door het jaar heen op groepsniveau en lokaal diverse bijeenkomsten met de ondernemingsraden en de vakbonden. Eens in de twee jaar organiseren wij een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek.



Communicatie met aandeelhouders - analisten

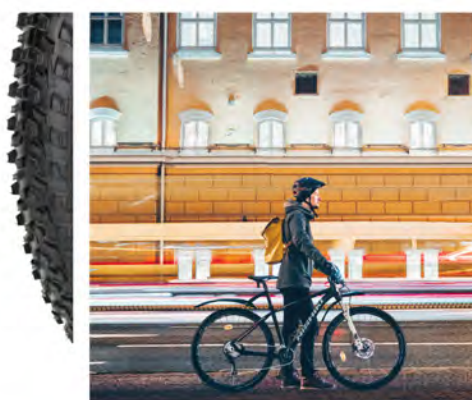
Accell Group heeft op groepsniveau door het jaar heen diverse contacten met deze doelgroep. Zo houden we onder andere sessies voor analisten en beleggers en is er de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering. We nemen deel aan (inter)nationale conferenties en roadshows. Daarnaast publiceren we elk jaar een jaarverslag, (half)jaarcijfers, trading updates en andere berichten over belangrijke ontwikkelingen binnen de groep. Ook onderhouden we onze contacten met de media, organiseren we persbijeenkomsten en houden we periodieke interviews om onze berichtgeving te duiden. Belangrijke onderwerpen waren de concurrentiepositie, strategie en de bedrijfsprestaties.

6.6 PERSONEELSDATA

In 2017 is het aantal medewerkers gedaald naar 2.656 fte (peildatum 30 november). In de tabellen is weergegeven hoe het aantal medewerkers is opgesplitst naar regio, geslacht, leeftijd en soort contract. Ten behoeve van de leesbaarheid zijn alle gebruikte cijfers afgerond. Hierdoor kunnen kleine afrondingsverschillen ontstaan.

LEEFTIJD- OPBOUW MEDEWERKERS (FTE)									
Peildatum: 30 november 2017									
Leeftijd (jaar)	Europa			Noord-Amerika			Azië		
	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal
< 25	77	130	206	0	0	0	6	14	20
25 - 34	177	402	579	9	21	30	40	45	85
35 - 44	161	464	626	9	18	27	21	64	85
45 - 54	159	418	577	8	27	35	9	33	42
55 - 59	42	161	203	4	5	9	1	1	2
60 - 65	21	93	115	3	4	7	0	1	1
> 65	0	7	7	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	637	1.675	2.313	33	75	108	77	158	235

Wereldwijd			
Leeftijd (jaar)	Vrouw	Man	Totaal
< 25	83	144	226
25 - 34	226	468	694
35 - 44	191	546	738
45 - 54	176	478	654
55 - 59	47	167	214
60 - 65	24	98	123
> 65	0	7	7
Totaal	747	1.908	2.656



CONTRACTTYPE MEDEWERKERS (FTE)

Peildatum: 30 november 2017

		Europa			Noord-Amerika			Azië		
		Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal
Vast	Part-time	77	40	117	0	0	0	0	0	0
	Full-time	466	1.465	1.931	33	75	108	76	158	234
Tijdelijk	Part-time	12	12	24	0	0	0	1	0	1
	Full-time	83	158	241	0	0	0	0	0	0
Subtotaal		637	1.675	2.313	33	75	108	77	158	235

		Wereldwijd		
		Vrouw	Man	Totaal
Vast	Part-time	77	40	117
	Full-time	575	1.698	2.273
Tijdelijk	Part-time	13	12	25
	Full-time	83	158	241
Totaal		747	1.908	2.656

DIENTVERBAND (FTE) IN 2017

Peildatum: 30 november 2017

		Europa			Noord-Amerika			Azië		
		Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal
Accell medewerkers		637	1.675	2.313	33	75	108	77	158	235
Uitzendkrachten*				246			0			0
Totaal				2.558			108			235

		Wereldwijd		
		Vrouw	Man	Totaal
Accell medewerkers		747	1.908	2.656
Uitzendkrachten*				246
Totaal				2.901

* Uitzendkracht: een persoon die werkzaam is voor een bedrijf dat diensten verleent aan Accell Group (geen arbeidscontract met Accell Group).

In 2017 had Accell Group een percentage van 3,73 % afwezige uren als gevolg van ziekteverzuim en 0,13 % als gevolg van bedrijfsongevallen. In de tabel is weergegeven hoe het ziekteverzuim en ongevallen is opgesplitst naar regio en geslacht.

ZIEKTEVERZUIM IN UREN EN RELATIEF*

Peildatum: 30 november 2017

		Europa		Noord-Amerika		Azië		Wereldwijd	
		Uren	Relatief	Uren	Relatief	Uren	Relatief	Uren	Relatief
Totaal ziekteverzuim	Vrouw	55.570	4,45%	203	0,30%	1.339	0,87%	57.112	3,88%
	Man	130.617	3,99%	390	0,25%	6.320	2,00%	137.327	3,66%
	Subtotaal	186.186	4,12%	593	0,26%	7.659	1,63%	194.438	3,73%
Vanwege ongevallen	Vrouw	1.122	0,09%	640	0,93%	0	0,00%	1.762	0,12%
	Man	3.974	0,12%	0	0,00%	952	0,30%	4.926	0,13%
	Subtotaal	5.096	0,11%	640	0,28%	952	0,20%	6.688	0,13%

* Relatief: uitgedrukt als de periode van afwezigheid gedeeld door de totale werktijd.

In 2017 is het gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker gestegen naar 12,1 uur per fte. In de grafieken is weergegeven hoe het aantal opleidingsuren is onderverdeeld naar regio, geslacht en type medewerker.

OPLEIDINGSUREN PER FTE: MAN-VROUW

Peildatum: 30 november 2017



OPLEIDINGSUREN PER FTE: CONTRACTTYPE

Peildatum: 30 november 2017





PININFARINA E-VOLUZIONE

AWARD: IF DESIGN AWARD 2017

Een elektrische fiets die een evolutie doormaakt: in ontwerp, technologie, prestaties en comfort. De e-Voluzione is de eerste e-bike die voortkomt uit de samenwerking tussen Pininfarina, bekend als ontwerper van sportieve auto's, en Diavelo, onderdeel van Accell Group. Pininfarina wil aan milieuvriendelijke mobiliteitsoplossingen werken en vond in Diavelo een partner die beschikt over de nieuwste technologie uit de fietsindustrie. De e-Voluzione is daarmee op verschillende vlakken innovatief.

6.7 SCOPE VAN VERSLAGLEGGING

Dit verslag biedt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en de prestaties van Accell Group in 2017 en is gebaseerd op de onderwerpen die hoog materieel voor ons zijn. Alle gerapporteerde financiële data hebben betrekking op het boekjaar 2017 dat loopt van 1 januari tot 31 december. Voor de niet-financiële data wordt gerapporteerd over de periode 1 december 2016 tot 30 november 2017.

RAPPORTERINGSRAAMWERK EN DATAVERZAMELING

Met dit integrated report laten we zien hoe onze inspanningen op zowel financiële als niet-financiële vlakken elkaar versterken, hoe wij door focus op zowel profit als people & planet zorgen voor lange termijn waardecreatie. De financiële data in dit verslag wordt gegenereerd door een gestandaardiseerd en geautomatiseerd rapportagesysteem. De betrouwbaarheid van deze financiële data wordt gewaarborgd door het interne risicobeheersingssysteem. De jaarrekening, onderdeel van het verslag, wordt bovendien gecontroleerd door de externe accountant. De externe accountant stelt daarbij ook vast of de toelichting op de financiële prestaties in het verslag verenigbaar zijn met de jaarrekening.

De dataverzameling voor verantwoord ondernemen vindt een keer per jaar plaats. De verzamelde data en rapportering worden niet extern geverifieerd door de accountant. In 2017 is 98% meegenomen in de dataverzameling voor duurzaamheid. Dit percentage wordt bepaald door het aantal medewerkers van de bedrijven waarvan de data is verzameld te delen door het totaal aantal medewerkers. De kwantitatieve en kwalitatieve informatie op het gebied van verantwoord ondernemen is verzameld aan de hand van kwalitatieve interviews en kwantitatieve dataverzoeken aan verantwoordelijken binnen onze ondernemingen. Op groepsniveau worden data gecontroleerd door middel van een aannemelijkheidscontrole. Toetsing en controle van de inhoud van het verslag vindt daarnaast plaats in de bedrijfsonderdelen en door de diverse stafafdelingen.

AFWIJKINGEN VAN DUURZAAMHEIDRAPPORTAGE TEN OPZICHTE VAN 2016

Tijdens het verzamelen van de data over 2017 bleek dat met betrekking tot het energieverbruik, de CO₂-uitstoot en afval over 2016 een aantal opgaven ontbraken. Deze informatie is aangepast in de database, de gecorrigeerde data over 2016 zijn weergegeven in dit verslag. Hierdoor kunnen enkele tabellen afwijken ten opzichte van het jaarverslag 2016. Er is hiertoe besloten om een juiste weergave te kunnen geven van de ontwikkelingen over de jaren heen.

6.8 RAPPORTERINGSTANDAARDEN EN RICHTLIJNEN

In dit verslag zijn de volgende standaarden, grondslagen en richtlijnen in zijn geheel of gedeeltelijk toegepast.

- Integrated Reporting framework. Accell Group past enkele fundamentals, richtlijnen en content-elementen van het Integrated Reporting framework van de International Integrated Reporting Council (IIRC) toe in de wijze van rapporteren.
- International Financial Reporting Standards. De financiële verslaglegging van Accell Group is gebaseerd op de International Financial Reporting Standards (IFRS). Deze standaarden worden binnen alle Accell Group ondernemingen en op groepsniveau nageleefd.
- Global Reporting Initiative. De internationale standaard op het gebied van maatschappelijke verslaggeving is het Global Reporting Initiative (GRI). Het verslag van Accell Group is opgesteld op basis van de GRI G4 'Core'.
- Nederlandse Corporate Governance Code. In hoofdstuk 4.3 Governance & compliance van dit verslag staat de naleving van de Corporate Governance Code beschreven. Wij rapporteren op basis van het 'pas toe' of 'leg uit' principe en hebben onze rapportage dit jaar aangepast om te voldoen aan de herziene code.
- EU-richtlijn voor bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit. Vanaf verslagjaar 2017 zijn de wettelijke vereisten voor transparantie over niet-financiële informatie in het bestuursverslag voor grote ondernemingen van openbaar belang aangescherpt.



GRI TABEL

GRI Indicator	Beschrijving	Verwijzing
STRATEGIE EN ANALYSE		
G4-1	Verklaring van de hoogste besluitvormer van de organisatie over de relevantie van duurzaamheid voor de organisatie en de duurzaamheidsstrategie	Bericht van de Bestuursvoorzitter
ORGANISATIEPROFIEL		
G4-3	Naam van de organisatie	Accell Group
G4-4	Voornaamste merken, producten en diensten	1.1 Profiel
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	6.10 Adresgegevens
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is	At a glance
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	5.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren en soorten klanten)	At a glance
G4-9	Omvang van de organisatie	At a glance
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	6.6 Personeelsdata
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	63%
G4-12	Beschrijving van de waardeketen	3.4 toeleveringsketen
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft de omvang, structuur of eigendom van de organisatie en waardeketen	6.7 Scope van de verslaglegging
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe mbt milieu impact door de organisatie	3.2 Producten en marktwerking
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieu- en sociale handvesten, principes en andere initiatieven die de organisatie onderschrijft of ondersteunt	6.5 Netwerken en stakeholderdialoog
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en (inter)nationale belangenorganisaties	6.5 Netwerken en stakeholderdialoog
MATERIËLE ASPECTEN EN AFBAKENING		
G4-17	Opsomming van alle entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de organisatie, aangevuld met toelichting op entiteiten die niet opgenomen zijn in het verslag	5.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
G4-18	Proces voor het vaststellen van de inhoud van het verslag en de reikwijdte en toelichting hoe de rapportageprincipes voor het bepalen van de inhoud van het verslag zijn geïmplementeerd	6.4 Materialiteitsmatrix
G4-19	Alle materiele aspecten die vastgesteld zijn tijdens het bepalen van de inhoud van het verslag	6.4 Materialiteitsmatrix
G4-20	De reikwijdte binnen de organisatie van ieder materieel aspect	6.4 Materialiteitsmatrix
G4-21	De reikwijdte buiten de organisatie van ieder materieel aspect	6.4 Materialiteitsmatrix
G4-22	Uitleg over de gevolgen van eventuele herformuleringen of informatie uit eerdere verslagen en de reden van herformuleringen	6.7 Scope van verslaglegging
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van eerdere rapportageperiodes met betrekking tot de scope en reikwijdte van aspecten	6.7 Scope van verslaglegging
STAKEHOLDER ENGAGEMENT		
G4-24	Lijst van relevante groepen stakeholders voor de organisatie	6.5 Netwerken en stakeholderdialoog
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van stakeholders die betrokken worden bij de organisatie	6.5 Netwerken en stakeholderdialoog
G4-26	Aanpak voor stakeholder engagement, waaronder de frequentie per type en groep stakeholders en van of er stakeholders zijn betrokken in het kader van de voorbereiding van het verslag	6.5 Netwerken en stakeholderdialoog
G4-27	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van stakeholders en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder andere in de rapportages. De groepen stakeholders die ieder van deze belangrijke onderwerpen en vraagstukken naar voren hebben gebracht	6.5 Netwerken en stakeholderdialoog

GRI Indicator	Beschrijving	Verwijzing
RAPPORTAGE PROFIEL		
G4-28	Rapportageperiode voor de verschafte informatie (kalenderjaar)	2017
G4-29	Datum van het meest recente verslag	2016
G4-30	Rapportagecyclus (bijvoorbeeld jaarlijks, twee keer per jaar)	Jaarlijks
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan	www.accell-group.com
G4-32	'In accordance'-optie die de organisatie heeft gekozen: Core - Inhoudsopgave GRI voor Core - Eventueel externe assurance	Core
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag	5 Jaarrekening
GOVERNANCE		
G4-34	Governancestructuur van de organisatie, inclusief commissies van het hoogste bestuurslichaam; commissies die verantwoordelijk zijn voor besluitvorming over economische, milieu- en sociale effecten	1.6 Raad van Bestuur
ETHIEK EN INTEGRITEIT		
G4-56	Waarden, principes, standaarden en normen voor gedrag zoals gedragscodes en ethische codes	4.3 Governance & compliance
ECONOMIE		
Economische prestaties		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	2.3 Strategie
G4-EC1	Directe economische waarde die zijn gegenereerd en gedistribueerd	2.3 Strategie
MILIEU		
Materialen		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.3 Organisatie en medewerkers
G4-EN1	Gebruikte materialen naar gewicht en volume	3.3 Organisatie en medewerkers
Energie		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.3 Organisatie en medewerkers
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie	3.3 Organisatie en medewerkers
Emissies		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.3 Organisatie en medewerkers
G4-EN15	Directe broeikasgasuitstoot (scope 1)	3.3 Organisatie en medewerkers
G4-EN16	Energie indirecte broeikasgasuitstoot (scope 2)	3.3 Organisatie en medewerkers
Afval		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.3 Organisatie en medewerkers
G4-EN23	Totaalgewicht afval naar type en verwijderingsmethode	3.3 Organisatie en medewerkers

GRI Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Milieu assessment toeleveranciers		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.4 Toeleveringsketen
G4-EN33	Significante feitelijke en mogelijke negatieve gevolgen voor het milieu in de waardeketen en de genomen maatregelen	3.4 Toeleveringsketen
SOCIAAL		
Gezondheid en Veiligheid		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.3 Organisatie en medewerkers
G4-LA6	Soorten letsel en de verhouding tussen letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen per regio en per geslacht	3.3 Organisatie en medewerkers
Training en opleiding		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.3 Organisatie en medewerkers
G4-LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar geslacht en werknemerscategorie	3.3 Organisatie en medewerkers
Arbeidspraktijken assessment toeleveranciers		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.4 Toeleveringsketen
G4-LA15	Significante feitelijke en mogelijke negatieve gevolgen voor arbeidspraktijken in de waardeketen en de genomen maatregelen	3.4 Toeleveringsketen
MENSENRECHTEN		
Mensenrechten assessment toeleveranciers		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH: a. Toelichting op de materialiteit per onderwerp b. Omgang van het management met het materiële onderwerp en de impact ervan c. Valuatie van de managementaanpak per materieel onderwerp	3.4 toeleveringsketen
G4-HR11	Significante feitelijke en mogelijke negatieve gevolgen voor mensenrechten in de waardeketen en de genomen maatregelen	3.4 toeleveringsketen
OVERIGE MATERIËLE ASPECTEN		
Groene en gezonde mobiliteit		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH	3.3 Organisatie en medewerkers
Accell indicator	Bedrag aan sponsoring	3.3 Organisatie en medewerkers
Accell indicator	% Duurzaam woon-werkverkeer	3.3 Organisatie en medewerkers
Veiligheid consument		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH	3.2 Producten en marktwerking
Arbeidsvreugde en Sociaal beleid		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH	3.3 Organisatie en medewerkers
Chemische stoffen		
DMA	DISCLOSURES ON MANAGEMENT APPROACH	3.4 Toeleveringsketen
Accell indicator	Aantal REACH onderzoeken en % Afwijkingen	3.4 Toeleveringsketen

SAMENVATTENDE TABEL EU-RICHTLIJN VOOR BEKENDMAKING NIET-FINANCIËLE INFORMATIE EN DIVERSITEIT

Impact (GRI-indicator)	Materieel onderwerp	Verwijzing
Milieu		
Energieverbruik (G4-EN3)	Energieverbruik	3.3 Organisatie en medewerkers
Reductie van CO ₂ -emissie (G4-EN 15 en 16)	Energieverbruik	3.3 Organisatie en medewerkers
Materiaal gebruik (G4-EN1 en 23))	Duurzame productie	3.3 Organisatie en medewerkers
Duurzaam naar het werk (eigen indicator)	Gezonde en groene mobiliteit	3.3 Organisatie en medewerkers
Milieu-impact van leveranciers (G4-EN33)	Supply chain	3.4 Toeleveringsketen
Sociaal en personeel		
Diversiteitsbeleid (RvB en RvC)	Governance	4.2 Bericht van de Raad van Commissarissen en 4.3 Governance & compliance
Arbeidsomstandigheden (G4-LA15)	Supply chain	3.3 Organisatie en medewerkers en 3.4 Toeleveringsketen
Gezondheid en veiligheid (G4-LA6)	Gezondheid en veiligheid	3.3 Organisatie en medewerkers
Arbeidsvreugde en welzijn (G4-LA9)	Arbeidsvreugde en welzijn	3.3 Organisatie en medewerkers
Eerbiediging van mensenrechten (G4-HR11)		
Eerbiediging van mensenrechten (G4-HR11)	Supply chain	3.4 Toeleveringsketen
Bestrijding van corruptie		
Bestrijding van corruptie	Governance	4.3 Governance & compliance
Bestrijding van omkoping		
Bestrijding van omkoping	Governance	4.3 Governance & compliance

6.9 MERKEN

ONZE FIETSMERKEN

HAIBIKE

Haibike (1995), is de uitvinder van de e-mountainbike. Levert sportieve fietsen, inclusief een collectie e-performance modellen, waarbij grensverleggend design en innovatie centraal staan. Het aanbod varieert van sportfietsen voor beginners tot professionele wedstrijdfietsen van topkwaliteit en racefietsen en mountainbikes voor speciale toepassingen (zoals downhill, free ride en cross-country).

 haibike.de



RALEIGH

Raleigh (1887) is een wereldwijd iconisch fietsmerk. De wortels liggen in Nottingham, Groot-Brittannië en het merk wordt nu verkocht in vele landen. Voor de marketing en het laden van het merk worden het tijdloze Britse imago en de rijke historie in het professionele wielrennen voortdurend ingezet. Goed voor de gebruiker en goed voor de omgeving. Raleigh levert fietsen voor een breed publiek, van kinderfietsen tot professionele wedstrijdfietsen, waarbij kwaliteit en betrouwbaarheid altijd voorop staan. Raleigh fietsen staan voor plezier, familiegevoel, fitheid en gemeenschapszin en zijn aantrekkelijk geprijsd.

 raleigh.co.uk

 raleighusa.com



ENJOY THE ENERGY SPARTA

Sparta (1917) is de pionier in elektrische fietsen en marktleider op het gebied van e-bike innovaties. Bij Sparta wordt continu gewerkt aan technologie-gedreven productontwikkeling en het aanboren van nieuwe doelgroepen en marktsegmenten voor e-bike gebruik. Dankzij het toepassen van Internet of Things (IoT) technologie zijn de e-bike modellen van Sparta met name interessant voor stadsgebruik door moderne fietsers.

 www.sparta.nl



CARRARO

Carraro (1924) is een klassiek Italiaans merk in het topsegment van trekking- en racefietsen. Een fiets van Carraro staat voor de top in technologie, de beste prestaties en betrouwbaarheid en innovatief design.

 carrarocicli.com



Loekie

Loekie (1980) maakt de beste en veiligste fietsen voor kinderen in de leeftijd van 3 tot 7 jaar. Of het nu gaat om een stoere jongensfiets of een roze kinderfiets voor echte prinsessen, Loekie staat altijd voor topkwaliteit tegen een redelijke prijs.

 loekie.nl



GHOST

De trendsetende modellen van Ghost (1993) vallen op door de toepassing van innovatieve technologieën en een afwerking met kleine maar uiterst aantrekkelijke details. De sportieve successen van het Ghost Factory Racing Team en de Ghost AMR competitie hebben een versterkend effect op de bekendheid van dit Duitse merk.

 ghost-bikes.com





Lapierre (1946) staat voor topprestaties, topkwaliteit en grensverleggende innovaties met Franse flair. Het Pro Tour Road Team en een World Cup DH Team behalen op fietsen van Lapierre grote successen. De bouwers van Lapierre bewezen hun enorme technische know-how bij het ontwikkelen van de Overvolt e-bike modellen. Het merk staat voor passie en performance, zowel op de weg als off-track.

cycles-lapierre.fr



Redline Bicycles is een leidend merk als het gaat om off road sportieve fietsen. Het merk staat voor technisch-geavanceerde modellen voor de BMX-, cyclo-cross- en mountainbikesegmenten. Redline levert tevens een groot aantal veelgevraagde onderdelen en accessoires voor de BMX'er. Het merk wordt vooral verkocht via onafhankelijke fietsendealers in Noord-Amerika.

redlinebicycles.com



Winora (1914) bestaat ruim een eeuw en is een begrip in Duitsland als leverancier van fietsen voor de hele familie, van de kleinste kinderfiets tot de sportieve trekkingfiets maar ook de nieuwste e-bike modellen. Fietsen van Winora zijn modern, van topkwaliteit en duurzaam.

winora.de



Raleigh Electric (1997) staat bekend om haar brede aanbod van stijlvolle, technologisch geavanceerde e-bikes van topkwaliteit. Raleigh Electric (voorheen genaamd Currie Technologies) is een van de oudste en meest ervaren ontwikkelaars en distributeurs van e-bikes op de Noord-Amerikaanse markt. Het aanbod bestaat uit modellen die goed aansluiten op de behoeften van klanten aan een goedkoop alternatief voor mobiliteit, recreatie, bewegen en gewoon genieten.

currietechnology.com



Diavelo (2012) is een Deens e-bike merk vooral bekend om het 'Danish Design', zowel qua vormgeving als door het kleurgebruik. Diavelo heeft in haar 5-jarig bestaan al 20 prijzen in de wacht gesleept. Hun Pininfarina Evoluzione is waarschijnlijk de mooiste e-bike ter wereld.

diavelo.dk
pininfarina-evoluzione.com



Nishiki (1965) levert trekkingfietsen, ATB's en racefietsen in het topsegment. Het merk staat voor innovatie, kwaliteit en functionaliteit. Het Finse ontwerp, grensverleggend op het gebied van ergonomie en kleurgebruik, spreekt direct tot de verbeelding van professionals en liefhebbers die zich echt willen onderscheiden.

nishiki.com
nishiki.fi





Koga (1974) is een premiummerk met een sportief karakter. Vanaf de oprichting in 1974 is het bedrijf bestuurd op basis van de bedrijfsfilosofie. Centraal in de filosofie staat de ontwikkeling en productie van handgemaakte, exclusieve, zeer kwalitatieve en technologisch vooroplopende fietsen. Continu innoveren en nauwe banden met topsporters en professionele teams in de internationale wielersport zijn de bouwstenen van het merk.

 koga.com



Diamondback (1977) is een van de pioniers in de wereld van BMX. Diamondback biedt nu een breed scala aan innovatieve producten voor elk fietssegment en helpt fietsers bij het ontdekken en verleggen van hun grenzen. Het merk staat voor het leveren van waarde en kwaliteit in elke prijsklasse en categorie.

 diamondback.com



Batavus (1904) bestaat al 113 jaar en wordt gezien als een van de sterkste en toonaangevende merken in Nederland. Batavus levert niet alleen de meest comfortabele en duurzame kwaliteitsfietsen, het ontwikkelt ook slimme toepassingen die eenvoudig in gebruik zijn en fietsen veiliger en plezieriger maken. Continue aandacht en toewijding voor design houdt de collectie eigentijds.

 batavus.com



Tunturi (1992) is een bekend merk op de Scandinavische markt. Het heeft een breed aanbod, van traditionele fietsen tot e-bikes, dat zich nadrukkelijk onderscheidt van het gemiddelde aanbod in Scandinavië. Tunturi wordt door de Finse consument gezien als het meest gewilde kwaliteitsmerk.

 tunturi.fi



Van Nicholas

Van Nicholas (1999) is een Nederlands merk gespecialiseerd in het ontwerp en de fabricage van titanium sportfietsen van topkwaliteit. Een team van ware professionals staat garant voor de zeer speciale collectie fietsen en accessoires. Het merk staat voor het creëren van de ultieme fietservaring voor iedere individuele gebruiker. Passie, toewijding en de continue drang tot perfectie maken het merk tot wat het is.

 vannicholas.com



Atala

Atala (1921) is een gerenommeerd Italiaans fietsmerk dat staat voor rijcomfort en betrouwbaarheid. Het merk kent een ruim aanbod van sportieve fietsen, kinderfietsen en stadsfietsen voor een breed publiek. Atala beschikt over een eigen distributienetwerk van onafhankelijke vakhandel in heel Italië.

 atala.it



ONS FIETSONDERDELEN EN -ACCESSOIRES MERK



XLC (1998) is het jonge, wereldwijde exclusieve merk voor fietsonderdelen en -accessoires van Accell Group. Bij XLC geloven ze dat fietsen energie en een gevoel van vrijheid geeft. Dit unieke fietsgevoel versterken ze door het bieden van goed verkrijgbare, degelijke én betaalbare onderdelen en accessoires voor elke fiets.

 xlclosecycling.nl

 xlc-parts.com



ONZE FIETSONDERDELEN EN -ACCESSOIRES BEDRIJFSMERKEN



Accell Bisiklet (1992) is gevestigd in Manisa, dicht bij Izmir en is de grootste fietsenfabrikant van Turkije. De onderneming produceert Carraro, Ghost, Lapierre en andere gecertificeerde fietsmerken voor de Turkse markt plus een breed assortiment fietsen voor de Europese markt. Accell Bisiklet is distributeur van XLC en andere exclusieve merken fietsonderdelen en -accessoires in Turkije. Sinds 2011 maakt Accell Bisiklet deel uit van Accell Group.

 accellbisiklet.com.tr



Raleigh (1887) is een wereldwijd iconisch fietsmerk. De wortels liggen in Nottingham, Groot-Brittannië en het merk wordt nu verkocht in vele landen. Voor de marketing en het laden van het merk worden het tijdloze Britse imago en de rijke historie in het professionele wielrennen, voortdurend ingezet. Goed voor de gebruiker en goed voor de omgeving. Raleigh levert fietsen voor een breed publiek, van kinderfietsen tot professionele wedstrijdfietsen, waarbij kwaliteit en betrouwbaarheid altijd voorop staan. Raleigh fietsen staan voor plezier, familiegevoel, fitheid en gezamenlijkheid en zijn aantrekkelijk geprijsd.

 raleigh.co.uk

 raleighusa.com



Juncker Bike Parts (1912) is een van de grootste distributeurs van fietsonderdelen en -accessoires in de Benelux. Het assortiment bestaat uit bijna 15.000 artikelen van meer dan 200 verschillende merken. Tweewielerwinkels kunnen 24/7 onderdelen en accessoires bestellen via het online bestelsysteem Accentry. De kracht van Juncker's propositie bestaat uit haar brede assortiment, actuele voorraad-informatie, bestelgemak en de snelheid van levering (binnen 24 uur). Het stelt klanten in staat om hun voorraadkosten te minimaliseren. Naast de (vaak exclusieve) distributie van een groot aantal bekende merken brengt Juncker het Accell merk XLC op de markt. Daarnaast breidt Juncker Bike Parts haar dienstenaanbod aan tweewielerwinkels steeds verder uit, waaronder oplossingen voor winkel- en werkplaatsinrichting.

 junckerbikeparts.nl



Vartex AB (1948) heeft meer dan 50 jaar ervaring in de fietsbranche. Het bedrijf ontwikkelt, distribueert en zet producten in de markt die een stimulans zijn voor lokaal transport, een gezonde leefstijl en nieuwe ervaringen. Het productportfolio, met bekende internationale merken zoals Batavus, Lapierre en XLC, zorgt voor concurrentievoordelen die Vartex een zeer sterke en flexibele marktpartij maken. Vartex is een bekende distributeur van fietsonderdelen en -accessoires.

 vartex.se



Cycle Service Nordic (1990) is distributeur van fietsonderdelen en -accessoires van onder andere SRAM in Scandinavië. Het bedrijf heeft vestigingen in Denemarken, Zweden, Noorwegen en Finland. De klanten van Cycle Service Nordic zijn de professionele vakhandel, fietsenfabrikanten en groothandels.

 cycleservicenordic.com



Tunturi-Hellberg Ltd Tunturi Ltd fabriceert sinds 1922 het gerenommeerde fietsmerk Tunturi voor de Scandinavische markten. Sinds 2010 fabriceert Tunturi-Hellberg nog een ander bekend fietsmerk, namelijk Nishiki. Tunturi vertegenwoordigt alle fietsmerken van Accell Group in Finland en is een bekende distributeur van fietsonderdelen en -accessoires.

 tunturi.fi





Comet (1886) is de grootste aanbieder van hoge kwaliteit fietsonderdelen en -accessoires in Spanje en behoort tot de top 5 in Frankrijk. Comet beschikt over een imposant aantal exclusieve distributielicenties van bekende merken.

comet.es



Batavus Bäumker GmbH in Rheine (Duitsland) werd in 1931 opgericht. Vanaf het begin is de onderneming actief als importeur en groothandel en ligt de focus daarbij op hoogwaardige fietsen (Batavus en Green's), fietsonderdelen (o.a. XLC) en accessoires. Daarnaast ontwikkelt het bedrijf zich tot een specialist in het op de markt brengen van Nederlandse fietsproducten. Sinds 2010 is het bedrijf lid van Accell Group.

www.batavus-baeumker.com



Brasseur (1913) is de exclusieve distributeur van hoge kwaliteit fietsonderdelen, -accessoires en fietsmerken in België, die zich met name richt op het Franstalige deel van het land. De onderneming werkt nauw samen met Juncker Bike Parts en E. Wiener Bike Parts.

cyclesdiamond.be
viper-sconcept.eu
brasseur-bicycles.com



Atala

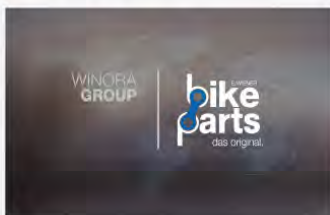
Atala (1921) is een gerenommeerd Italiaans fietsmerk dat staat voor rijcomfort en betrouwbaarheid. Het merk kent een ruim aanbod van sportieve fietsen, kinderfietsen en stadsfietsen voor een breed publiek. Atala beschikt over een eigen distributienetwerk van onafhankelijke vakhandel in heel Italië.

atala.it



E. Wiener Bike Parts (1914) is een bekend merk in Duitsland en Frankrijk als leverancier van fietsonderdelen en -accessoires. Middels een groot aantal exclusieve distributielicenties biedt E. Wiener Bike Parts een one-stop shop voor de Duitse en Franse retailer.

bike-parts.de



OVERIG

Verder worden de fietsmerken Diamond (BE), Viper (BE), Whistle (Italië en Turkije) en Greens (DE) en het onderdelen- en accessoiresmerk RSP (UK) gevoerd.

6.10 ADRESGEGEVENS

Accell Group N.V. | Nederland | ■ accell-group.com

Postbus 435 – 8440 AK Heerenveen
Industrieweg 4 – 8444 AR Heerenveen
T +31 513 638 703
E info@accell-group.com

Accell Bisiklet Sanayi ve Ticaret A.S. | Turkije | ■ accellbisiklet.com.tr

Organize Sanayi Bölgesi 3. Kısım – Ahmet Tütüncüoğlu Caddesi No. 1 – 45030 Manisa
T +90 236 213 0045
E info@accellbisiklet.com.tr

Accell Hunland Kft. | Hongarije | ■ accell-hunland.hu

Parkoló tér 1 – H-5091 Tószeg
T +36 56 586 481
E info@accell-hunland.hu

Accell Nederland B.V. | Nederland | ■ accellnederland.nl

Industrieweg 4 – 8444 AR Heerenveen
T +31 513 638 999
E info@accell.nl

Accell North America, Inc. | Verenigde Staten

6004 South 190th Street - Suite 101 - Kent, WA 98032
T +1 253 395 1100

Accell Suisse AG | Zwitserland | ■ accell-suisse.ch

Industriestraße 21 - CH-6055 Alpnach Dorf
T + 41 41 670 2190
E info@accell-suisse.com

ATC Limited | Taiwan

(Elevator 12F) 11F., No.287, Sec. 3, Nanjing E. Rd., Songshan Dist. – Taipei City 105
T +886 2 2740 2214

Batavus Bäumker GmbH | Duitsland | ■ batavus-baeumker.com

Oldenburger Straße 4 – DE-48429 Rheine
T +49 5971 8601-0
E info@batavus-baeumker.com

Brasseur S.A. | België | ■ brasseur-bicycles.com

Rue des Steppes 13 - B-4000 Luik
T +32 4 228 7260
E info.brasseur@skynet.be

Comet Distribuciones Comerciales S.L. | Spanje | ▪ comet.es
Polígono Erratzu 440 - ES-20130 Urnieta (Gipuzkoa)
T +34 943 331 393
E comet@comet.es

Cycles Lapierre S.A.S. | Frankrijk | ▪ cycles-lapierre.fr
Rue Edmond Voisenet - FR-21000 Dijon Cédex
T +33 380 525 186
E contact@cycles-lapierre.fr

Cycles France Loire S.A.S. | Frankrijk
Avenue de l'Industrie - FR-42160 Saint Cyprien
T + 33 967406543

Cycles Service Nordic ApS | Denemarken | ▪ cycleservicenordic.com
Datavej 12 – DK-5220 Odense SØ
T +45 65 99 24 11
E info@cycleservicenordic.com

Ghost-Bikes GmbH | Duitsland | ▪ ghost-bikes.com
An der Tongrube 3 – DE-95652 Waldsassen
T +49 9632 9255-0
E info@ghost-bikes.de

Raleigh UK Ltd | Verenigd Koninkrijk | ▪ raleigh.co.uk
136 Church Street – Eastwood, Nottingham NG16 3HT
T +44 1773 532 600
E info@raleigh.co.uk

Raleigh Canada Ltd | Canada | ▪ raleigh-canada.ca
2124 London Lane – Oakville, Ontario L6H 5V8
T +1 905 829 5555
E info@raleigh-canada.ca

Raleigh Electric | Verenigde Staten | ▪ raleighelectric.com
2685 Park Center Drive Suite C - Simi Valley, CA 93065
T +1 800 377 4532
E info@raleighelectricorders.com

Swissbike Vertriebs GmbH | Zwitserland
Industriestraße 21 – CH-6055 Alpnach Dorf
T +41 41 620 7455

Tunturi-Hellberg Oy Ltd | Finland | ▪ tunturi.fi
Varusmestarintie 26 - FI-20360 Turku
T +358 (0)10 27 33 200
E info@tunturi.com

Vartex AB | Zweden | ▪ vartex.se

Batterivägen 14 - SE-432 32 Varberg

T +46 340 64 60 00

E respons@vartex.se

E. Wiener Bike Parts GmbH | Duitsland | ▪ bike-parts.de

Max-Planck-Straße 8 – DE-97526 Sennfeld

T +49 9721 6501-0

E info@bike-parts.de

Winora-Staiger GmbH | Duitsland | ▪ winora-group.de

Max-Planck-Straße 6 – DE-97526 Sennfeld

T +49 9721 6594-0

E info@winora-group.de

6.11 COLOFON

TEKST

Accell Group - Heerenveen
CFF Communications - Amsterdam
Mattmo Creative - Amsterdam
Good Company - Rotterdam

VORMGEVING

Boerma Reclame - Gouda
Mattmo Creative - Amsterdam

DRUKWERK & DISTRIBUTIE

Printweb Media B.V. - Nieuwegein

Nadere informatie?

Accell Group
Tel: +31 (0) 513 638 703
E-mail: info@accell-group.com



6.12 VERKLARENDE WOORDENLIJST

AUDIT

Een gestructureerd, planmatig onderzoek om zaken en systemen te controleren en/of de resultaten te beoordelen.

CLICK & COLLECT

Online artikelen bestellen en in een winkel of op een andere locatie ophalen.

COMPLIANCE

Naleving van wet- en regelgeving en gedragsregels binnen de organisatie.

CONNECTED – CONNECTIVITEIT

Fietsen die verbonden ofwel 'connected' zijn met het internet, waardoor allerlei nieuwe toepassingen ontstaan.

CORRECTIVE ACTION PLAN

Verbeterplan om te kunnen voldoen aan gestelde criteria.

CUSTOMER JOURNEY

De weg die de klant aflegt in het aankoopproces.

DIRECT-TO-CONSUMER KANAAL (D2C)

Directe online verkopen door fabrikanten aan online shoppers.

E-COMMERCE

Verzamelaar voor het kopen en verkopen via internet.

GOVERNANCE

De wijze waarop de onderneming wordt bestuurd en er toezicht wordt gehouden op dat bestuur.

INTERNET OF THINGS (IOT)

Alledaagse voorwerpen krijgen internetverbinding en kunnen gegevens uitwisselen.

MATERIALITEITSMATRIX

Mix van het belang van stakeholders en het belang van de organisatie bij bepaalde onderwerpen.

MULTI-BRAND (STRATEGIE)

Marketingstrategie waarin gebruik wordt gemaakt van een portfolio met meerdere merken.

OMNICHANNEL

Strategie waarin de consument centraal staat en via diverse (online en offline) verkoopkanalen – die elkaar ook deels overlappen – een totaalervaring wordt geboden.

PRIVATE LABEL MERK

Door een bedrijf geproduceerde producten of diensten worden door een of meer andere bedrijven, onder eigen merknaam, in de markt gezet.

SKU

Stock Keeping Unit, een code om een product te identificeren.

STAKEHOLDERS

Personen of organisaties die een belang hebben in een organisatie, zoals medewerkers, klanten, aandeelhouders, leveranciers, overheden en media.

SUPPLY CHAIN

Toeleveringsketen.

WAARDECREATIE

Het scheppen van waarde voor de economie (inclusief de eigen organisatie), de maatschappij en het milieu.

WAARDEKETEN

De verzameling partijen die met elkaar een proces uitvoeren en hiermee waarde creëren voor de economie of de maatschappij.

Accell Group N.V.
Postbus 435, 8440 AK Heerenveen
Industrieweg 4, 8444 AR Heerenveen
Nederland
T 051 3 638 703
F 051 3 638 709
www.accell-group.com

