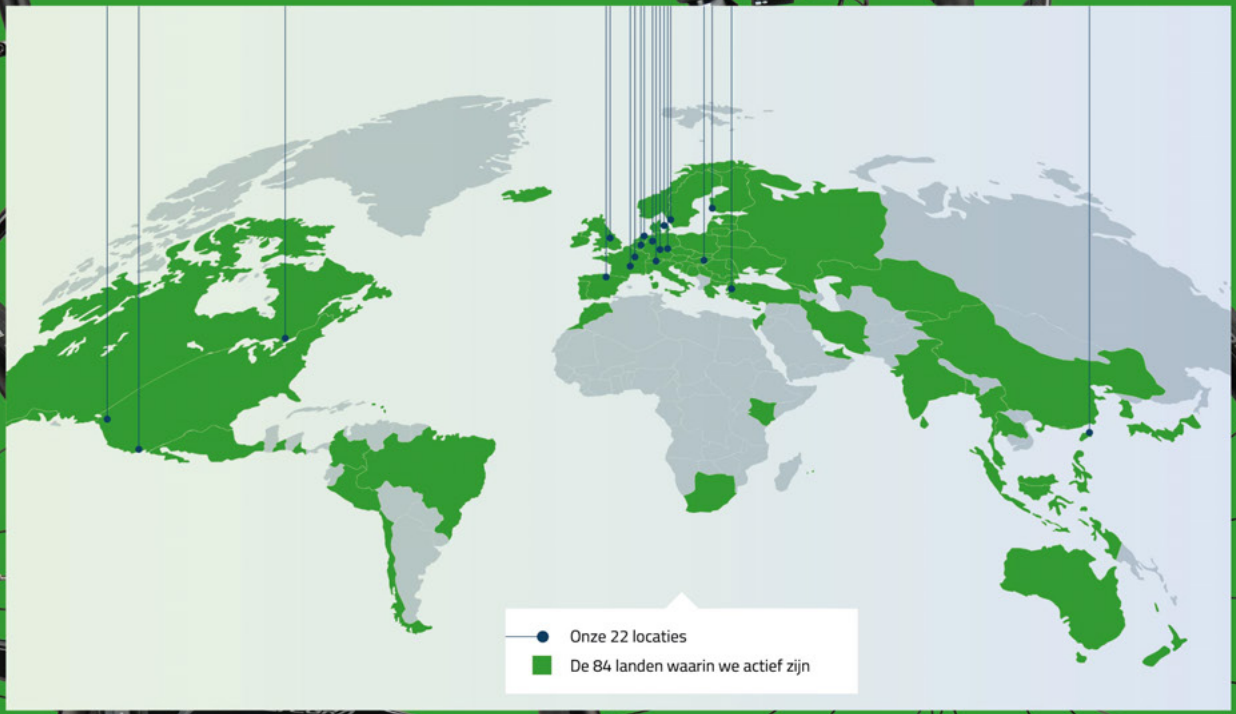
ACCELL GROUP JAARVERSLAG 2018

THE PREMIER CYCLE GROUP

ACCELL GROUP

ACCELL GROUP AT A GLANCE


Onze 22 locaties
De 84 landen waarin we actief zijn

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 en de nummer 1 in e-bikes. We managen een portefeuille van sterke nationale en internationale (sport)merken, elk met een eigen onderscheidende positionering.

We hebben meer dan 3.000 medewerkers verspreid over 18 landen. In 2018 verkochten we 1,1 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.

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.

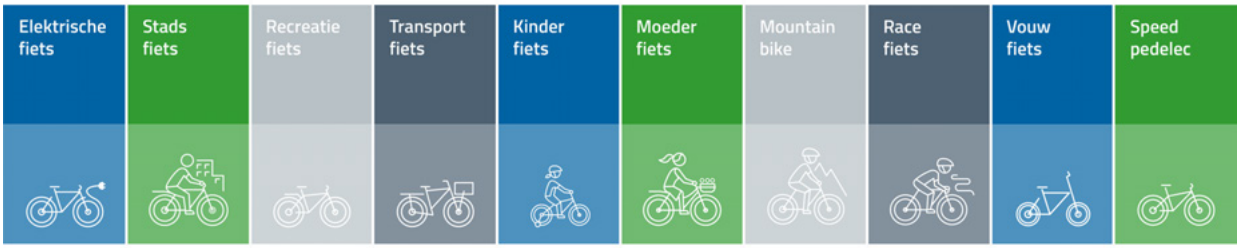
FIETSEN

MERKEN

Met de verschillende 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 (high-end) sportmerken zijn voorkeur en smaak van consumenten universeler van aard.

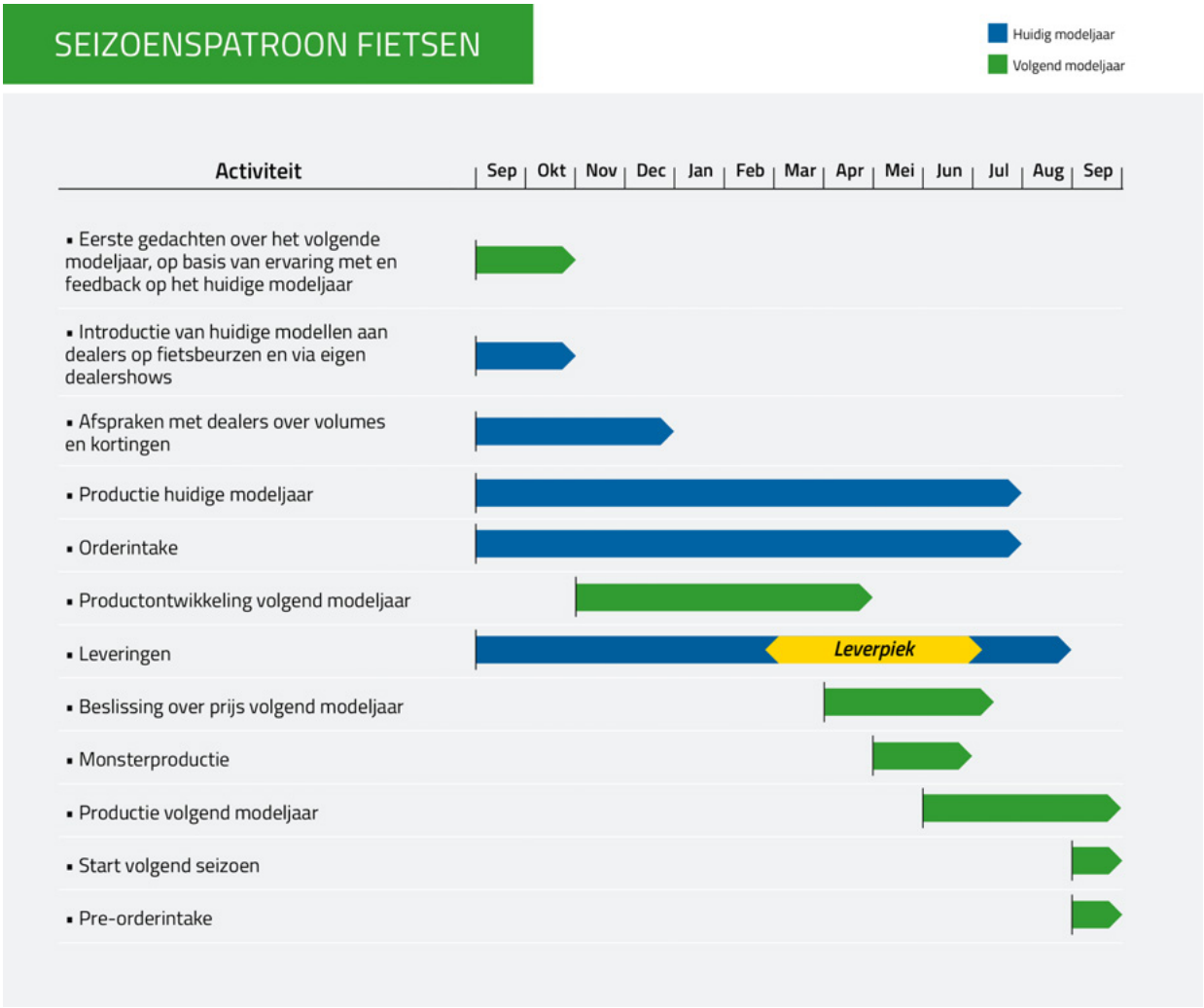
COLLECTIES

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 of regio kan verschillen. Het fietsseizoen in Europa 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.



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 77% 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 23% van de fietsen wordt als kant-en-klaar product ingekocht.

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 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 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 beleveren, 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.

BERICHT VAN DE BESTUURSVOORZITTER

Beste lezer,

2018 was een jaar met twee gezichten voor Accell Group. Aan de ene kant liet het kernbedrijf (exclusief Noord-Amerika) een gezonde omzetgroei van 6,1% zien met een EBIT-marge van 5,2% en een bedrijfsresultaat van € 54 miljoen. Tegelijkertijd was 2018 een transitiejaar waarin we op basis van de aangescherpte strategie 'Lead global. Win local' veel zaken hebben aangepast en veranderd om meer groei en waarde te kunnen creëren in de jaren 2019-2022.

Eind 2018 hebben we besloten om ons te richten op Europa en onze Noord-Amerikaanse tak (circa 6% van onze groepsomzet) apart te zetten. Dit vanwege de aanhoudend tegenvallende resultaten waarin we op korte termijn geen aanzienlijke positieve verandering verwachten te realiseren. In 2018 hebben we uiteindelijk als totale groep een toegevoegde waarde gerealiseerd van 29,7% (28,3% in 2017). Ook het werkkapitaal is gedaald tot 26,4% (29,5% in 2017).

De e-bike trend was in 2018 wederom erg positief. Het aandeel van e-bikes in de totale fietsomzet bedroeg in 2018 71% (63% in 2017). De stijging van de e-bike omzet ten opzichte van 2017 bedroeg 17%. Met name de e-MTB's in de Duitstalige landen en Frankrijk (Haibike, Ghost en Lapierre) hebben aan deze groei bijgedragen. Ook fietsonderdelen en -accessoires in Europa heeft het goed gedaan in 2018 met een mooie omzetverbetering.

De omzet van Accell Nederland bleef sterk achter bij die in 2017. Dit kwam met name omdat we in juni 2018 bewust afscheid hebben genomen van een belangrijke internetspeler en door een aantal vertraagde innovaties bij Koga en Sparta/Batavus. Tegelijkertijd zien we dat de relatie met de vakhandel in Nederland weer geleidelijk verbetert. Zo ligt de orderintake op basis van getekende contracten 10% hoger per ultimo december 2018.

Door de ontwikkelingen in Noord-Amerika en in Nederland is het volume van de groep in 2018 verder gedaald naar 1,1 miljoen verkochte fietsen. De daling betrof alleen reguliere fietsen.

Na de aankondiging van de aangescherpte strategie in maart 2018 zijn we begonnen met het invoeren van de nieuwe gecentraliseerde organisatiestructuur voor met name de commerciële en supply chain processen en functiegebieden. We hebben ook een nieuw senior managementteam geformeerd dat bestaat uit een mix van eigen mensen met de juiste expertise en nieuwe talenten van buiten met name op het gebied van commercie en e-commerce. Met de komst van Ruben Baldew als nieuwe CFO op 1 november 2018 is het team compleet.

In maart en augustus van het jaar hebben we respectievelijk de mobiele fietsservice Beeline in de Noord-Amerika en (e-)cargobike specialist Velosophy (bekend van Babboe) in Nederland gekocht. Beide strategische acquisities leveren een directe bijdrage aan de realisatie van onze groeidoelstellingen voor 2022. Velosophy liet in 2018 sterke verkopen zien met marges die ruim boven het groepsgemiddelde liggen.

In mei zijn we gestart met een centrale aansturing van de activiteiten op het gebied van fietsonderdelen en -accessoires en de verdere uitbouw van ons snelgroeiende huismerk XLC. Ook zijn in elke regio de fietsonderdelen en -accessoires activiteiten geïntegreerd met onze fietsenactiviteiten (marketing, verkoop en support).

Vanaf de zomer 2018 zijn we begonnen met het implementeren van een nieuwe regio-indeling. Voor elke regio is een eigen strategische merkenportefeuille bepaald op basis van de door ons geselecteerde 11 strategische merken. De merkpositioneringen zijn met behulp van consumentenonderzoek aangescherpt en geven nu veel duidelijker richting aan de innovatie, communicatie en distributie van elk merk. De belangrijkste taak voor de nieuwe regio's is een perfecte executie van de jaarlijkse plannen zonder afgeleid te worden door een eigen lokale en zelfstandige innovatiefunnel, een eigen fabriek of een eigen exportstrategie.

In de zomer 2018 zijn we eveneens gestart met de inrichting van onze omnichannel omgeving met eigen e-commerce platformen, experience centres en de mobiele fietsservice van Beeline. De vormgeving en invulling hiervan doen we vanzelfsprekend altijd met, via en door dealers.

De belangrijkste drijfveer voor al deze grote veranderingen is onze ambitie om in de komende jaren uit te groeien tot een echt consument gedreven e-commerce- en marketingbedrijf. Dat betekent dat al onze innovaties de komende jaren in toenemende mate werkelijk vanuit een consumentenbehoefte gedreven en ontwikkeld zullen worden. Innovaties zullen zich met name richten op e-bikes, op 'smart technology' en op schone, gezonde 'urban mobility' oplossingen voor het verduurzamen van de grote steden. Kortom, niets inspireert ons meer dan erg tevreden consumenten en dealers!

Tot slot is een belangrijk streven om in de komende jaren meer dan € 60 miljoen te besparen in met name de toeleveringsketen door complexiteitsreductie (40% reductie van alle modellen en voorraadeenheden per eind 2019), standaardisatie van platformen (fietsframes) en rationalisatie van onze 'supply chain footprint'. In 2018 zijn hiervoor de eerste concrete initiatieven opgestart en in 2019 zullen we hiermee doorgaan. De resultaten hiervan zullen vanaf 2019 duidelijk zichtbaar worden in een verder stijgende toegevoegde waarde, een verdere verlaging van het werkkapitaal en een hoger rendement op geïnvesteerd vermogen. Ook efficiency en verduurzaming van de eigen organisatie zullen hier aan bijdragen onder andere door de continue aandacht voor verlaging van het energieverbruik en reductie van verpakkingen, met name het gebruik van plastic.

Als onderneming zijn we nu zover dat we in 2019 de eerste vruchten kunnen gaan plukken van alle initiatieven die we in 2018 in het kader van onze aangescherpte strategie hebben ingezet. In deze context wil ik onze medewerkers danken voor hun inzet, bijdrage en loyaliteit in een zeker niet altijd even makkelijke fase van transitie die we als onderneming door gaan. Alleen samen kunnen we uiteindelijk het verschil maken en onze ambitie van een internationaal, professioneel, toonzettend consument- en dealergedreven, omnichannel-marketingbedrijf in fietsen, fietsonderdelen en -accessoires echt waarmaken.

Ton Anbeek
bestuursvoorzitter

JAAR VERSLAG 2018

INHOUD

1

Over Accell Group in 2018

1 Feiten en cijfers 2018 **13**
2 Raad van Bestuur **17**
3 Organisatiestructuur **18**
4 Het aandeel **19**

5

Bericht van de Raad van Commissarissen

1 Raad van Commissarissen **79**
2 Algemeen **81**
3 Selectie- en Remuneratie-commissie **84**
4 Auditcommissie **85**

THE PREMIER CYCLE GROUP
ACCELL GROUP

2

Strategie 'Lead Global. Win Local'

1 Belangrijkste trends en marktontwikkelingen **23**
2 Visie en missie **23**
3 Doelstellingen **24**
4 Update strategie 2018-2022 **25**
5 Kerncompetenties **30**
6 Top 4 waardecreatie drijvers voor aandeelhouders **31**

3

Verslag van de Raad van Bestuur

1 Groepsprestaties **33**
2 Financiële slagkracht en kapitaalefficiëntie **36**
3 Risicobeheersing en interne controle **37**
4 Verklaringen Raad van Bestuur **49**
5 Managementagenda en outlook **51**
6 Merken en producten **52**
7 Processen en Informatie-technologie **55**
8 Organisatie en medewerkers **62**

4

Corporate governance

1 Algemeen **69**
2 Stichting Preferente Aandelen Accell Group **74**
3 Naleving code **76**

6

Jaarrekening

1 Geconsolideerde balans **88**
2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening **90**
3 Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten **91**
4 Geconsolideerd kasstroomoverzicht **92**
5 Geconsolideerd overzicht van veranderingen in het eigen vermogen **93**
6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening **95**
7 Toelichtingen **115**
8 Enkelvoudige balans **171**
9 Enkelvoudige winst- en verliesrekening **172**
10 Toelichting op de enkel-voudige jaarrekening **173**

7

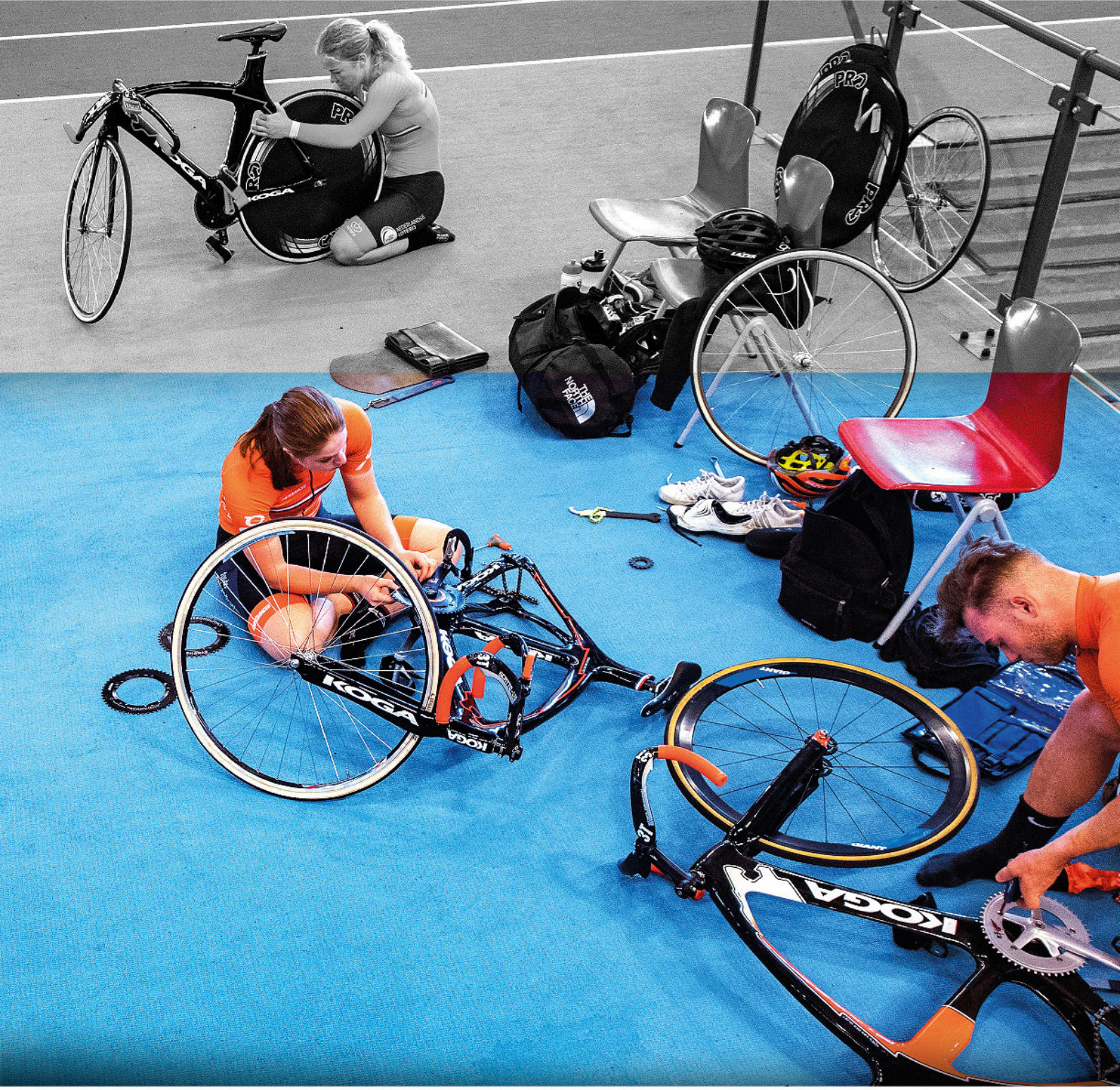
Overige gegevens

1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant **183**
2 Statutaire bepalingen inzake winstbestemming **193**

8

Overige informatie

1 Meerjaren overzicht en financiële agenda **195**
2 Materialiteit en 'Sustainable Development Goals' **197**
3 Netwerken en stakeholderdialoog **202**
4 Personeelsdata **205**
5 Scope van verslaglegging **209**
6 Rapporteringstandaarden en richtlijnen **210**
7 Onze merken **215**
8 Adresgegevens **226**
9 Verklarende woordenlijst **230**
10 Colofon **232**



KOGA

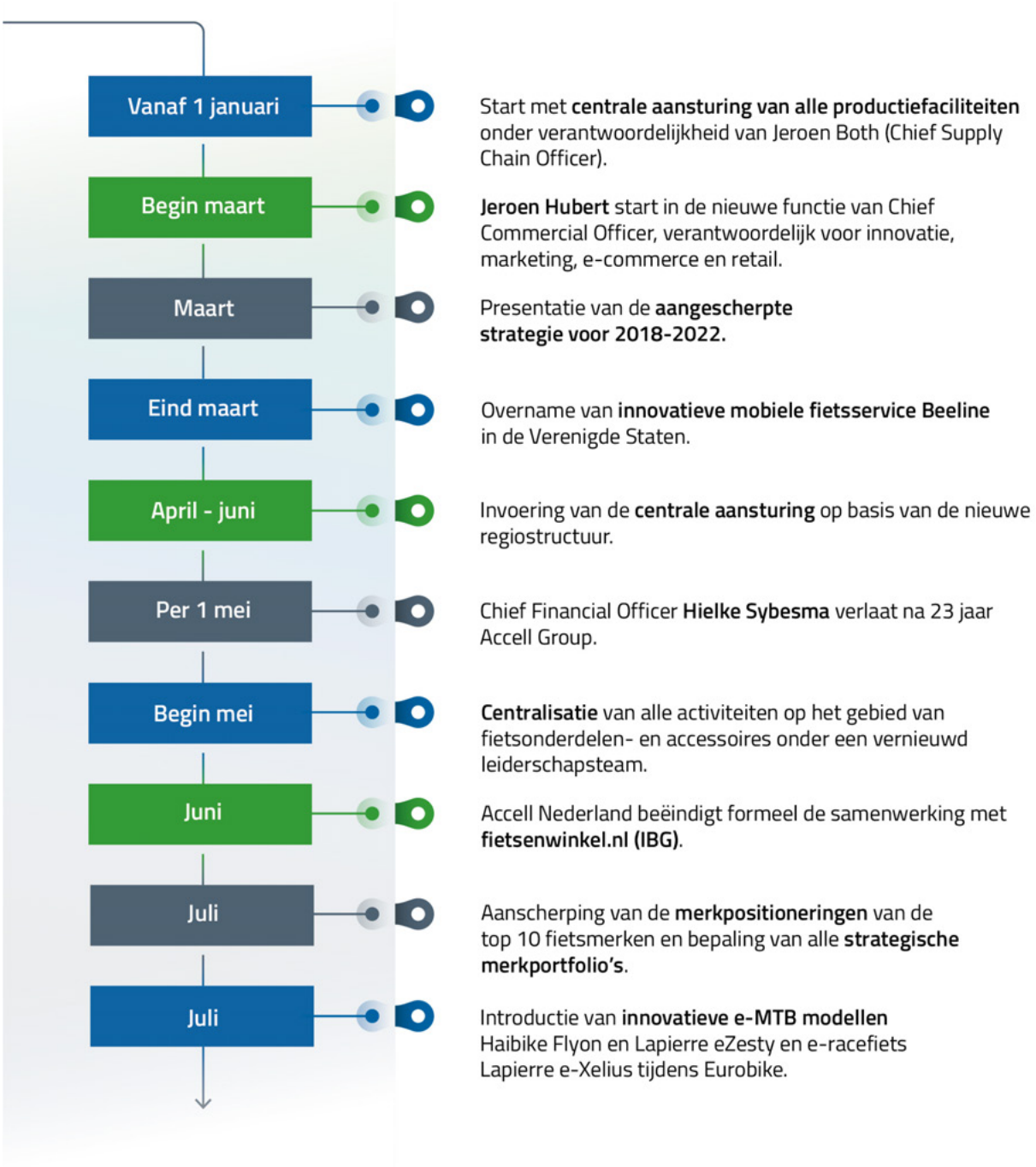
KOGA PERFECTIONEERT HAAR FIETSENKENNIS EN LEVERT DE FIETSEN VOOR DE NATIONALE BAANPLOEG.

1 OVER ACCELL GROUP IN 2018

2018 was in meerdere opzichten een enerverend jaar; een overzicht van de belangrijke ontwikkelingen, resultaten en het aandeel.

1.1 FEITEN EN CIJFERS 2018

2018 IN HET KORT



Augustus

Overname van e-cargo bike specialist **Velosophy** (bekend van onder meer **Babboe**) in Nederland.

Augustus

Accell Bisiklet in Turkije behaalt het **ISO 14001 certificaat voor milieumanagement.**

Begin november

Ruben Baldew start als Chief Financial Officer, waarmee het nieuwe centrale en regionale leiderschapsteam compleet is.

November

Pon Holdings neemt substantieel minderheidsbelang in Accell Group.

December

Strategie-update waarbij wordt aangekondigd dat Accell Group zich volledig gaat richten op **Europa** (kern) en dat voor de Noord-Amerikaanse activiteiten (niet-kern) alle opties worden bekeken.

Per 31 december

Voormalig Chief Operating Officer **Jeroen Snijders Blok** verlaat Accell Group na 26 jaar.

2018 kenmerkt zich door stijgende e-bike omzetten in vrijwel alle regio's en landen

KERNCIJFERS EN KENGETALLEN

(in euro, tenzij anders vermeld)

	2018	2017	2016	2015
Resultaten (in miljoenen euro)				
Netto-omzet	1.094,3	1.068,5	1.048,2	986,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	33,0	38,0	60,4	58,5
Nettowinst	20,3	10,5	32,3	32,3
Vrije kasstroom [1]	15,9	-4,9	61,3	-31,2
Balansgegevens (in miljoenen euro)				
Groepsvermogen	322,4	299,3	319,4	305,9
Nettoschuld	151,8	161,0	147,3	200,0
Balanstotaal [5]	761,9	705,3	703,4	731,7
Werkzaam vermogen (capital employed) [2]	513,7	486,2	494,1	532,3
Verhoudingsgetallen (in %)				
EBIT/Werkzaam vermogen	6,4	7,8	12,2	11,0
Bedrijfsresultaat/omzet	3,0	3,6	5,8	5,9
Nettowinst/omzet	1,9	1,0	3,1	3,3
Werkkapitaal/omzet	26,4	29,5	29,2	34,2
Gegevens per aandeel [3]				
Aantal uitstaande aandelen ultimo	26.597.354	26.255.179	25.834.236	25.270.327
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	26.474.308	26.101.222	25.623.405	25.116.249
Nettowinst	0,77	0,40	1,23	1,22
Vrije kasstroom [1]	0,60	-0,19	2,33	-1,18
Groepsvermogen	12,18	11,33	12,13	11,61
Dividend [4]	0,50	0,49	0,68	0,65
Gemiddeld aantal medewerkers (fte's)	3.327	3.088	3.124	3.371

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 2015-2017 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 2017 en voorgaande jaren is 0,98816.

4) Het dividend per aandeel over boekjaar 2018 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'.

DE RAAD VAN BESTUUR

Van links naar rechts: mr. Ruben (R.S.) Baldew, drs. Ton (A.H.) Anbeek en drs. Jeroen (J.J.) Both.

1.2 RAAD VAN BESTUUR

De Raad van Bestuur van Accell Group is in 2018 deels vernieuwd en bestaat nu uit drie leden: Ton Anbeek (CEO), Ruben Baldew (CFO) en Jeroen Both (CSCO).

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

Ton Anbeek is eind 2017 begonnen als de nieuwe Chief Executive Officer van Accell Group. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht. De heer Anbeek 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 tot en met 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.

MR. RUBEN (R.S.) BALDEW RC (1977) - CFO

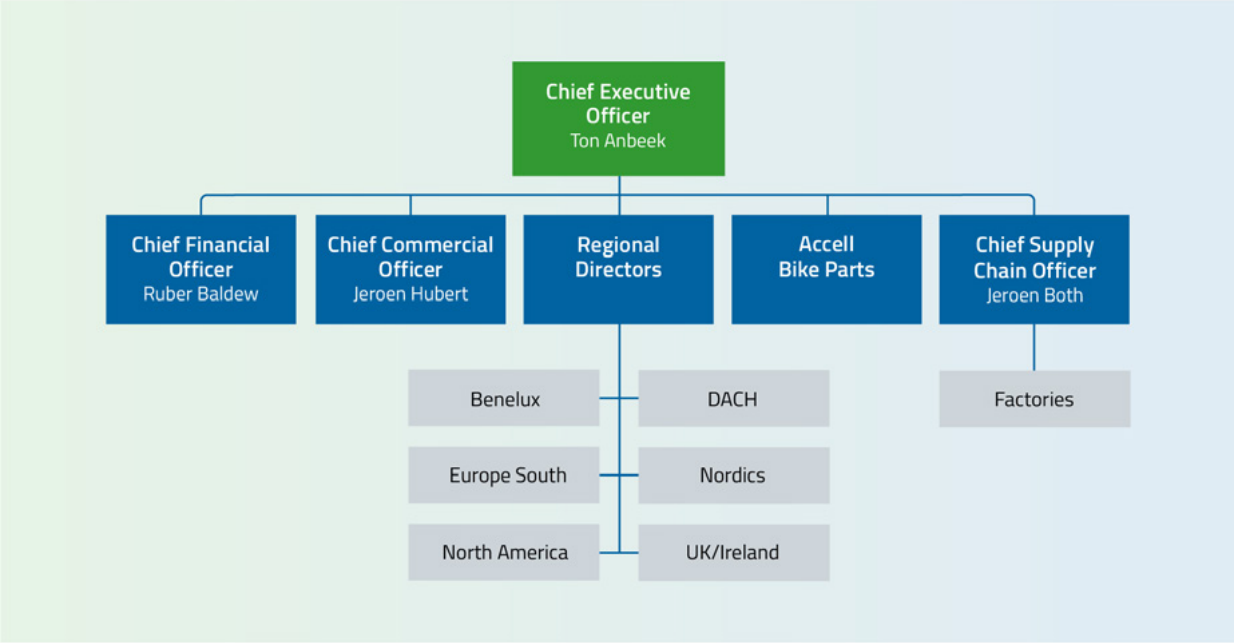
Ruben Baldew is op 1 november 2018 bij Accell Group begonnen als Chief Financial Officer. Hij studeerde fiscaal recht aan de Universiteit Leiden en heeft een postdoctorale opleiding tot register controller afgerond aan de Universiteit van Maastricht. De heer Baldew startte zijn loopbaan in 2001 bij Unilever waar hij verscheidene financiële functies heeft bekleed in verschillende landen. Hij heeft gewerkt als 'finance partner' in de supply chain, procurement, marketing en verkoop. Zo was hij financieel directeur voor de Europese supply chain van wasmiddelen en verzorgingsproducten en later financieel directeur voor Unilever Benelux. Tot voor kort was hij werkzaam als financieel directeur voor Unilever Thailand. Naast de financiële verantwoordelijkheid was hij in die laatste rollen ook nauw betrokken bij IT zoals op het gebied van ERP en CRM.

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

Jeroen 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, waar hij als directeur supply chain leiding gaf aan de invoering en management van de centrale supply chain organisaties in Moskou en Singapore.

1.3 ORGANISATIESTRUCTUUR

In 2018 zijn de structuur en de aansturing van de organisatie drastisch gewijzigd. Vanaf juli 2018 werken we volgens een nieuwe structuur met een gecentraliseerde commerciële, supply chain en IT-functie.



In deze nieuwe opzet is de Chief Commercial Officer verantwoordelijk voor innovatie, marketing, e-commerce en retail. De Chief Supply Chain Officer is verantwoordelijk voor de wereldwijde toeleveringsketen, inclusief de productiefaciliteiten en -planningen.

Accell Group is actief in twee segmenten; fietsen en fietsonderdelen en -accessoires. Voor onze activiteiten op het gebied van fietsen is in 2018 een nieuwe regiostructuur opgezet, waarbij elke regio zich richt op een perfecte uitvoering van commerciële plannen. De activiteiten op het gebied van fietsonderdelen en -accessoires zijn vanaf mei 2018 onder één centrale leiding gebracht binnen Accell Bike Parts om de juiste voorwaarden en synergiën te creëren die verdere winstgevende groei in dit segment en voor onze onderneming als geheel mogelijk maken.

1.4 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 Euronext Amsterdam en is opgenomen in de Amsterdam Small Cap Index (AScX). De beursnotering draagt bij aan een disciplinerende en transparante bedrijfsvoering en zorgt voor een betere toegang tot extern kapitaal voor de financiering van groei en daarmee ook voor een bijdrage aan de realisatie van onze ambities.

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 Corporate governance.

KOERSONTWIKKELING EN VERHANDELBAARHEID

KOERSONTWIKKELING EN VERHANDELBAARHEID

	2018	2017	2016	2015	2014
Hoogste koers (€)	24,25	32,20	23,67	21,11	15,00
Laagste koers (€)	15,02	20,41	16,80	12,97	11,70
Slotkoers (€)	18,84	23,43	21,91	21,07	13,60
Aantal uitstaande aandelen ultimo (mln)	26,6	26,3	25,8	25,3	24,9
Marktkapitalisatie (€ mln)	501,1	615,2	566,0	532,4	338,2
Gemiddeld aantal verhandelde aandelen per dag	72.183	46.616	27.783	23.807	16.014
Gemiddelde aandelenomzet per dag (€)	1.344.495	1.268.140	569.833	422.664	218.051

In 2018 is de aandelenkoers gedaald met 19,6%. Over de periode eind 2014 tot en met eind 2018 is er sprake van een stijging van 38,5%. De aandelenomzet steeg in 2018 met 6% en versus 2014 met 517%. De marktkapitalisatie daalde in 2018 met 19% naar € 501,1 miljoen per jaareinde.

AANDEELHOUDERSBASIS

AANDEELHOUDERSBASIS

Datum laatste melding	Meldingsplichtige	Kapitaalbedrag in %	Stemrecht in %
20 november 2018	W.N. Pon	20,05%	20,05%
6 juli 2017	Teslin Participaties Coöperatief U.A.	7,00%	7,00%
12 april 2017	B.V. Beleggingsfonds "Hoogh Blarick"	6,74%	6,74%
7 april 2017	NN Group N.V.	3,09%	3,09%
30 januari 2009	H. Ziengs	4,98%	4,98%
6 oktober 2008	ASR Verzekeringen N.V.	5,75%	5,75%

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 òf 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

	2018	2017	2016	2015	2014
Vrije kasstroom (€)	0,60	-0,19	2,33	-1,18	1,46
Nettowinst (€)	0,77	0,40	1,23	1,22	1,01
Dividend (€)	0,50	0,49	0,68	0,65	0,54
Uitkeringspercentage (%)	65,3	122,6	55,6	53,4	53,3
Dividendrendement (%)	2,7	2,1	3,1	3,1	3,9

Noot: De data per aandeel zijn berekend op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen. Voor de jaren 2014 tot en met 2017 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 2017 en voorgaande jaren is 0,98816.

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 2018 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 0,50 per aandeel (2017: € 0,50) naar keuze te ontvangen in contanten of in aandelen. Het dividendvoorstel is gebaseerd op de nettowinst exclusief incidentele baten (betreft de netto herwaarderingswinst op de acquisitie van Velosophy en Beeline ter grootte van € 9,2 miljoen) en lasten (betreft € 1,4 miljoen extra pensioenlasten in het Verenigd Koninkrijk, € 3,5 miljoen voor met name herstructureringen) in 2018 en komt neer op een pay-out ratio van 83%. In de afgelopen 5 jaar (periode 2014 tot en met 2018) is een gecombineerd cash- en stockdividend uitgekeerd aan de aandeelhouders met een waarde van € 78,4 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 2014 tot en met 2017) 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 financiële resultaten. Sinds 2017 publiceren we alleen nog tussentijdse trading updates over de financiële en operationele gang van zaken wanneer daar aanleiding toe is.

Voor de presentatie en toelichting van de jaar- en halfjaarcijfers organiseren we bijeenkomsten en conference calls met (institutionele) beleggers en analisten en geven we interviews aan de 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 aandeelhouders is te vinden op onze corporate website.

RALEIGH

RALEIGH STAAT VOOR UK'S MEEST BEKENDE EN GELIEFDE FIETSMERK.

2 STRATEGIE 'LEAD GLOBAL. WIN LOCAL'

In 2018 hebben we een nieuwe visie gedefinieerd voor Accell Group. Ook hebben we samen bepaald wat ons drijft, wat we willen bereiken en hoe we dat willen realiseren.

2.1 BELANGRIJKSTE TRENDS EN MARKTONTWIKKELINGEN

De fiets in het algemeen en de e-bike in het bijzonder worden in toenemende mate als een belangrijk deel van de oplossing gezien voor dichtslibbende steden, voor veiliger stadsverkeer, voor minder CO_2 uitstoot en voor een gezondere levensstijl.

Verschillende Europese overheden stimuleren het gebruik van e-bikes door aankoopsubsidies of met fiscale voordelen. De Europese Unie, maar ook diverse Europese landen zelf, stellen subsidieregelingen beschikbaar om de infrastructuur voor fietsers in en buiten de steden te verbeteren en innovatie te stimuleren.

Op de populariteit van de e-bike zit voorlopig nog geen rem. In vrijwel alle Westerse landen blijft de markt voor e-bikes groeien. Niet alleen de vraag naar reguliere e-bikes en e-performance bikes ('business-to-consumer') neemt toe maar ook de vraag naar e-cargo bikes ('business-to-business' en 'business-to-consumer') stijgt hard.

De fiets is geëvolueerd tot een populair lifestyle product. Sterke merken en onderscheidende ontwerpen maken meer dan ooit het verschil in bijvoorbeeld sport en urban. Slimme internettechnologie en handige apps verbonden met de connected bike verrijken de fietservaring en maken de fiets in allerlei opzichten steeds beter en veiliger.

2.2 VISIE EN MISSIE

VISIE

Onze visie is om in elke gekozen regio marktleider te worden in het midden- en hogere segment van de e-bike markt en in de markt voor fietsonderdelen en -accessoires waarbij de consument en maatschappelijk verantwoord ondernemen in alles uitgangspunt zijn van ons handelen.

MISSIE

Niets inspireert en motiveert ons meer dan erg tevreden consumenten en dealers. Dit drijft ons ten voeten uit. In een slagzin kan onze missie ook wel worden samengevat als 'Great bikes win great likes'.

2.3 DOELSTELLINGEN

In 2018 hebben we de volgende algemene jaarlijkse doelstellingen geformuleerd voor Accell Group:

Als we dat concreet financieel vertalen naar wat we in 2022 willen bereiken dan ziet dat er als volgt uit:

De gemiddelde jaarlijkse nagestreefde autonome omzetgroei bedraagt circa 7%.

2.4 UPDATE STRATEGIE 2018-2022

Op 9 maart 2018 hebben we onze aangescherpte strategie 'Lead global. Win local' met zes nieuwe strategische pijlers aangekondigd. De uitvoering van de strategie en de daarmee samenhangende transitie van Accell Group lopen volgens plan. Binnen alle zes pijlers hebben we in 2018 verschillende initiatieven gelanceerd, die deels al zijn afgerond en deels in uitvoering zijn.

LEAD GLOBAL. WIN LOCAL

- Vanaf juli 2018 werken we volgens een nieuwe organisatiestructuur met een gecentraliseerde commerciële, supply chain en IT-functie. Ook hebben we voor het segment fietsen nieuwe regio's gevormd die zich richten op een perfecte uitvoering van commerciële plannen.
- Vanaf 1 januari 2018 is de Chief Supply Chain Officer verantwoordelijk voor een wereldwijde toeleveringsketen, inclusief fabrieken en planning. Op 1 maart 2018 hebben we een Chief Commercial Officer aangesteld die verantwoordelijk is voor innovatie, marketing, e-commerce en retail. Een nieuwe Chief Financial Officer is gestart op 1 november 2018.
- We hebben het senior managementteam in de periode mei-september versterkt en een nieuwe en sterke mix gecreëerd van eigen mensen met de juiste ervaring en nieuwe commerciële en e-commerce talenten van buiten.
- In de tweede helft van 2018 zijn we gestart met de voorbereiding van de implementatie van een nieuw 'Enterprise Resource Planning systeem' (Infor) en met de invoering van een nieuw 'Customer Relationship Management' systeem (Salesforce).
- In december 2018 hebben we besloten ons te richten op onze Europese activiteiten en de verliesgevende Noord-Amerikaanse activiteiten voort te zetten als een separate niet-kernactiviteit waarvoor we alle opties bekijken.

WINNING AT THE POINT OF PURCHASE

- Babboe, Batavus, Diamondback, Ghost, Haibike, Koga, Lapierre, Raleigh, Sparta en Winora zijn geselecteerd als onze 10 strategische fietsmerken. Voor elke regio apart hebben we een passende strategische merkenportefeuille vastgesteld met aangescherpte merkpositioneringen (op basis van onderzoek onder 7.500 consumenten in diverse regio's) die duidelijk richting geven aan innovatie, communicatie en distributie.
- We gaan in elke regio samenwerken met dealers op basis van selectieve distributiecontracten. Medio 2019 willen we in elke regio op deze wijze werken, om 'win-wins' te creëren, kanaal- en prijsconflicten te voorkomen en wederzijdse doelen nog beter te kunnen bereiken (tevreden en loyale consumenten).
- Elke regio zal zich concentreren op een perfecte uitvoering van plannen zonder dagelijks afgeleid te worden door een eigen lokale innovatiefunnel, een eigen fabriek en een eigen exportstrategie.

3 CONSUMER CENTRIC OMNICHANNEL DISTRIBUTION MODEL

- Met een duidelijke focus op de consument en de e-bike hebben we een drie-sporen omnichannel distributiemodel voorbereid die in 2019 wordt geïmplementeerd:
  - Bouw van webshop- en e-commerceplatformen om consumenten aan te trekken en betere leads te genereren voor onze dealers. In de eerste helft van het jaar zullen we een nieuw centraal gestuurd e-commerceplatform voor webshops lanceren dat elk van onze individuele merkwebsites in Europa zal vervangen. Daaropvolgend zullen we ook een multi-merk e-commerceplatform introduceren.
  - Opzet van experience centres in 2019 samen met (grote) dealers waar consumenten met name e-bikes kunnen testen.
  - Uitrol van een mobiele fietsservice die een betere klantenreis en klantervaring mogelijk maakt en tegelijkertijd dealers de mogelijkheid biedt om geld te verdienen aan online verkopen via order- en serviceafhandeling, onderhoud- en reparatie-opties. Hiervoor wordt het Noord-Amerikaanse Beeline (overgenomen in maart 2018) geïntroduceerd bij dealers als 'software as a service' (SaaS). In de tweede helft van 2019 wordt de mobiele bike service ook in Europa geïntroduceerd.

4 INNOVATION

- Door aanscherping van het innovatieproces en de kwaliteitseisen zijn de meeste grote innovaties vertraagd en doorgeschoven van de tweede helft van 2018 naar de eerste helft van 2019.
- In 2019 zullen de Haibike Flyon, Lapierre eZesty en e-Xelius worden geïntroduceerd. Dit zijn alle drie innovatieve producten met potentieel hoge omzetten en hoge marges. Hetzelfde geldt voor de Koga Pace die in november 2018 is geïntroduceerd. We hebben het Winora-platform gebruikt als basis voor veel andere merken om nieuwe modellen te introduceren.
- Voor de connected bike hebben we technologiepartners geïdentificeerd met wie we samen ervaring willen opdoen op het gebied van 'Internet of Things' en slimme technologische innovaties willen ontwikkelen. Met deze innovaties willen we de fietservaring verrijken en meer consumenten verleiden om te gaan fietsen zowel om redenen van veiligheid en gezondheid als duurzame mobiliteit.
- Op het gebied van stedelijke mobiliteitsoplossingen werken we met Velosophy hard aan e-cargo innovaties. Velosophy (o.a. bekend van Babboe en overgenomen in juli 2018) laat sterke omzetten zien in de 'business-to-consumer' markt en zal in 2019 ook de 'business-to-business' markt betreden.
- Ook innoveren en experimenteren we op gebieden als hergebruik, minimalisering van materiaalgebruik en end-of-life-oplossingen. Bij verpakkingen wordt plastic zo veel mogelijk vermeden.

CENTRALISED AND INTEGRATED PARTS & ACCESSORIES BUSINESS

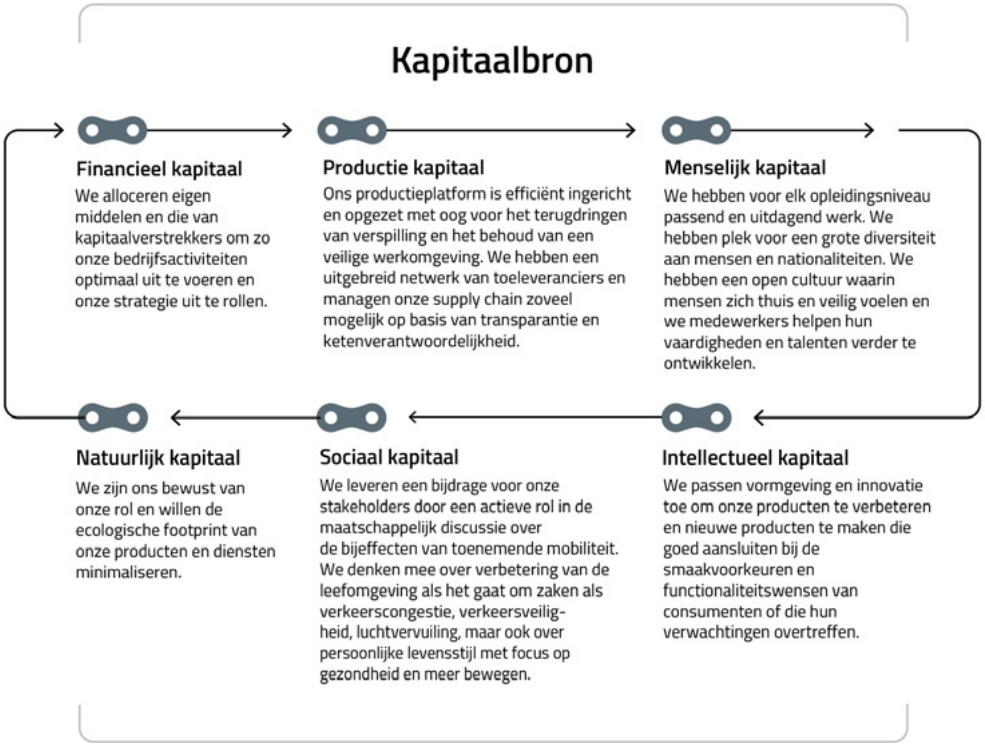
- De activiteiten op het gebied van fietsonderdelen en -accessoires zijn vanaf mei 2018 onder één leiding gecentraliseerd om de juiste voorwaarden en synergiën te creëren die verdere winstgevende groei in dit segment mogelijk maken.
- De fietsonderdelen en -accessoires activiteiten zijn vanaf het tweede kwartaal van 2018 goed geïntegreerd met de fietsactiviteiten op regionaal en lokaal niveau. Dit stelt ons makkelijker in staat om de dealer en de consument de beste combinaties van fietsen en fietsonderdelen en -accessoires aan te bieden.
- Sterke groei- en winstdrijvers zijn het snelgroeiende XLC-huismerk met hogere marges, een verbeterd logistiek competitief voordeel, slimmere kruisbestuiving met de lancering van de nieuwe webwinkels van de fietsmerken, het multi-merk e-commerceplatform en tenslotte het toevoegen van meer merken en producten aan ons fietsonderdelen en -accessoires assortiment.

FIT TO COMPETE

- Met 'fit to compete' richten we ons op de realisatie van meer dan € 60 miljoen (2022 versus 2017) besparingen in de toeleveringsketen. Drie concrete initiatieven drijven deze besparingen die zich voornamelijk zullen vertalen in een verbeterde beschikbaarheid van onze producten en in extra brutomarge:
  - Vermindering van complexiteit. Vanaf het tweede kwartaal van 2018 zijn we gestart de complexiteit in fietsonderdelen, modellen en voorraadeenheden terug te brengen met circa 40% per ultimo 2019. Per eind 2018 is circa 30% geïnventariseerd en is gestart met de uitfasering ervan.
  - Standaardisatie van productplatformen (o.a. frames) in het lifestyle en e-bike sportsegment.
  - Rationalisering van de footprint van de supply chain en van de business complexiteit in het algemeen.
- De te realiseren besparingen voor de periode 2019-2022 zijn geïdentificeerd en alle projecten zijn gestart. In 2018 hebben we circa € 12 miljoen aan besparingen gerealiseerd waarvan de helft direct heeft bijgedragen aan het resultaat. In 2019 verwachten we € 10-12 miljoen aan besparingen te realiseren met een vergelijkbare directe bijdrage aan het resultaat. Hieronder vallen ook geïdentificeerde besparingen op niet direct productgerelateerde uitgaven zoals reiskosten, inhuur van derden en informatietechnologiesystemen.
- We willen in de supply chain op een maatschappelijk verantwoorde manier werken. Met frequente audits van toeleveranciers op sociale en milieuaspecten, op basis van het risicoprofiel en belang voor Accell Group en met aandacht voor efficiënter energieverbruik en een transitie naar meer duurzame vormen van energie.

WAARDECREATIEMODEL

Het waardecreatiemodel hieronder laat kort en krachtig zien hoe we in ons businessmodel toegevoegde waarde creëren en voor welke stakeholders (inclusief de samenleving als geheel).



Waardecreatiemodel

Input

Financieel
- Eigen vermogen van € 322 miljoen.
- Marktkapitalisatie van € 501 miljoen.

Productie
- 3 grote productiehubs voor assemblage en lakken en 5 kleinere productiefaciliteiten.
- Meer dan 500 toeleveranciers.
- 22 RSI-audits in 2018.

Sociaal
- Sterke merken met leidende (nationale) marktposities.
- Gerichte stakeholder engagement initiatieven.
- Actieve bijdrage aan maatschappelijke mobiliteitsthema's en rol van de fiets daarin op mondiaal, nationaal, regionaal en lokaal niveau.
- > 1 miljoen aan sponsoring en donaties in kader van verduurzaming mobiliteit, stimuleren sport & gezondheid.

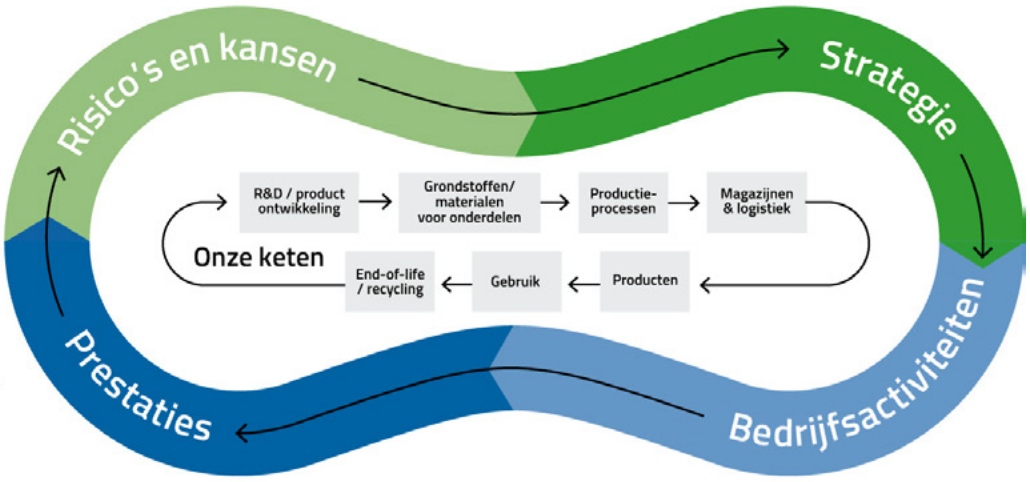
Menselijk
- 3.327 medewerkers, waarvan 126 in R&D/productontwikkeling
- 29% vrouw, 71% man. • > 40 verschillende nationaliteiten.
- Gemiddeld 13,3 uur opleiding per fte.

Natuurlijk
- Materiaalkeuze met oog voor impact op milieu.
- Gebruik 100% watergedragen lakken.
- 149 terajoule energieverbruik.
- 4.800 ton verpakkings-materialen (omverpakking).

Intellectueel
- 116 fte's werkzaam in productontwikkeling.

Visie Accell Group

Dit waardecreatiemodel is gebaseerd op de International Integrated Reporting Council Framework, en laat zien hoe we met zes verschillende bronnen van kapitaal en ons business model waarde creëren voor alle stakeholders voor de korte, middellange en lange termijn.



Output

Financieel
- Onderliggende omzetgroei van 2%.
- Onderliggende operationele marge van 3%.
- Dividend.

Productie
- Circa 1,1 miljoen fietsen verkocht, waarvan circa 77% geassembleerd in eigen productiefaciliteiten.
- Veel verbeterpunten zijn samen met de toeleverancier opgepakt op basis van de RSI-audits inclusief Corrective Action Plans (CAP).

Sociaal
- Promotie van sociaalen gezond imago van fiets en fietsgebruik.
- Toenemende fietsgebruik verlicht filedruk en draagt bij aan leefbare steden.

Menselijk
- 55% duurzaam woon-werkverkeer eigen medewerkers.
- Veiligheidsbewuste medewerkers.
- Bieden van lokale werkgelegenheid.
- Trouwe pool van flexwerkers in productie.

Intellectueel
- 65 actieve patenten en modelbeschermingen.
- 23 (design) awards wereldwijd.

Natuurlijk
- Minder plastic en meer papieren verpakkingen.
- 3.900 ton geproduceerd afval.
- 10.900 ton geproduceerde CO_2-uitstoot.

Impact

De business
- Ontwikkeling & groei
- Leiderschap in de industrie
- Goede reputatie als werkgever
- Verantwoordelijke & efficiënte productie.

Medewerkers
- Persoonlijke groei & ontwikkeling
- Trots en verbondenheid
- Inkomen & welzijn.

Toeleveranciers
- Innovatie en samenwerking
- Continuïteit en economische groei.

Consument
- Veilig en gezond vervoer
- Recreatie en fitheid
- Verantwoordelijke consumptie: stimuleren en ondersteunen van verminderen congestie in steden.

De maatschappij
- Belasting & investeringen
- Innovatie en kennis-ontwikkeling
- Werkgelegenheid
- Gezond & schoon transport
- Verhoogde leefbaarheid in steden
- Verbetering volksgezondheid.

2.5 KERNCOMPETENTIES

De drie belangrijkste kerncompetenties van Accell Group zijn:

- Onze **sterke merken** in lifestyle en sport die ons een voorsprong geven bij de introductie van nieuwe innovaties.

- In Europa zijn we de nummer 1 fietsproducent en marktleider in e-bikes. We zijn de nummer 2 speler in fietsonderdelen en -accessoires. Dit geeft ons veel **inkoopkracht** en **financiële slagkracht** om te kunnen investeren in een steeds complexer wordend e-bike product en in de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsoplossingen waarin de fiets centraal staat.

- Tot slot onze **innovatiekracht**. Met name in het sportsegment zoals bij Haibike zijn we er wederom in geslaagd de nieuwe standaard te zetten voor e-MTB's met de Haibike Flyon die in 2019 op de markt komt.

2.6 TOP 4 WAARDECREATIE DRIJVERS VOOR AANDEELHOUDERS

De belangrijkste drijvers van waardecreatie voor aandeelhouders in ons businessmodel zijn:

1.
Gemiddelde jaarlijkse nagestreefde autonome omzetgroei van circa 7% met name op basis van nieuwe innovaties op het gebied van e-bikes, 'smart technology' en 'urban mobility solutions'.

2.
Toegevoegde waarde verbetering naar minimaal 31% in 2022 gedreven door reductie van complexiteit, standaardisatie van platformen en supply chain footprint rationalisatie. Deze drie initiatieven moeten meer dan € 60 miljoen aan kostenbesparingen opleveren in 5 jaar (2018-2022).

3.
Door strikte kostenbeheersing op centraal en lokaal niveau in combinatie met omzetgroei verwachten we dat onze vaste kosten als percentage van de omzet zullen dalen in de komende jaren.

4.
Werkkapitaalverbetering (als percentage van omzet) door voorraadverbetering gedreven door complexiteitvermindering en betere voorspelbaarheid, focus op onze klantbetalingen en de juiste betaaltermijnen naar onze leveranciers.

XLC

XLC VERSTEVIGT
HAAR POSITIE
WERELDWIJD ALS
INNOVATIEF
BIKE COMPONENTS
MERK.

3 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

3.1 GROEPSPRESTATIES

2018 was een enerverend jaar voor Accell Group. Er is veel gebeurd en er is hard gewerkt aan de implementatie van onze aangescherpte strategie, de vormgeving van het nieuwe team en de transitie van onze organisatie. Tegen het einde van het jaar is besloten dat we ons richten op het kernbedrijf in Europa en dat we voor onze activiteiten in Noord-Amerika de strategische opties zullen onderzoeken.

ALGEMEEN

De netto-omzet is in 2018 met € 26 miljoen gestegen (+2,4%) met name door een positieve ontwikkeling in de elektrische fietsverkopen in de Duitstalige, Zuid-Europese en Scandinavische landen. Ook de fietsonderdelen en -accessoires en de acquisitie van Velosophy hebben aan de groei bijgedragen. Een daling van de fietsverkopen was zichtbaar in de Benelux en Noord-Amerika. Dit werd in Noord-Amerika met name veroorzaakt door een daling in de verkopen van Diamondback en Raleigh, mede door het verlies van een grote klant in het multisportkanaal een jaar eerder. In de Benelux was de daling met name een gevolg van het bewust afscheid nemen van een grote internetklant.

Het aandeel elektrische fietsen als aandeel van de totale fietsomzet steeg in 2018 van 63% naar 71%. Het volume traditionele fietsen stond onder druk. Het volume van fietsen daalde in Europa met 1,9% en in Noord-Amerika met 55% hetgeen resulteerde in een totale daling van aantal verkochte fietsen van 15%. De daling van het volume betrof traditionele fietsen.

De toegevoegde waarde is met circa 140 basispunten gestegen naar 29,7% in 2018 (2017: 28,3%). Enkele belangrijke onderliggende oorzaken achter deze toename zijn besparingen en de gunstige bijdrage van e-bikes in de productmix. Verder verbeterde de toegevoegde waarde met name in Noord-Amerika vanwege eenmalige kosten in 2017. Tevens droeg een boekhoudkundige correctie bij aan de margeverbetering doordat opbrengsten van aan klanten gefactureerde afleverkosten nu in de omzet verantwoord zijn terwijl dat daarvoor in de distributiekosten zat besloten.

Het bedrijfsresultaat is in 2018 gedaald van € 38 miljoen naar € 33 miljoen, met name als gevolg van een toename in de overhead- en advieskosten (met € 28 miljoen naar € 292 miljoen) en als gevolg van de invoering van de aangescherpte strategie. Het gaat hier dan voornamelijk om uitgaven voor het opzetten van een centrale afdeling e-commerce, marketing en innovatie en daarmee gerelateerde uitgaven die betrekking hebben op de invoering van nieuwe IT-systemen (zoals ERP en CRM). Verder is er ook als onderdeel van de strategie geïnvesteerd in de centralisatie van activiteiten op het gebied van fietsonderdelen en -accessoires. Daarnaast stegen de kosten als gevolg van acquisitie van Velosophy en hadden we hogere kosten in onze fabrieken in Europa door de groei en de toenemende complexiteit van de productie van e-bikes.

De belastingdruk is in 2018 afgenomen van 65% naar 44%. Dit nog relatief hoge percentage wordt met name veroorzaakt door niet verrekenbare verliezen van onze Noord-Amerikaanse onderdelen.

De nettowinst is met € 9,2 miljoen toegenomen als gevolg van de netto herwaarderingswinst op de acquisities van Velosophy en Beeline in 2018.

Het werkkapitaal is met circa 300 basispunten gedaald naar 26,4% per ultimo 2018 (ultimo 2017: 29,5%). Dit is met name het gevolg van een toename van de post crediteuren.

Het rendement op het geïnvesteerde vermogen is gedaald van 7,8% in 2017 naar 6,4% in 2018. Dit wordt met name veroorzaakt door een lager bedrijfsresultaat in combinatie met een stijging van het geïnvesteerde vermogen, onder andere als gevolg van de acquisitie van Velosophy.

Voor vergelijkingsdoeleinden geven we in het onderstaande overzicht naast de geconsolideerde verkorte resultatenrekening ook de verkorte resultatenrekening van ons kernbedrijf (exclusief Noord-Amerika).

RESULTATENREKENING

(Bedragen in miljoenen euro's)	Accell Group		Kern	
	2018	2017	2018	2017
Netto-omzet	1.094,3	1.068,5	1.033,0	973,7
Groei t.o.v. vorig jaar	*2,4%*	*1,9%*	*6,1%*	*4,3%*
Toegevoegde waarde	324,5	302,0	313,5	288,0
% van de netto-omzet	*29,7%*	*28,3%*	*30,3%*	*29,6%*
Operationele kosten	-291,6	-264,0	-259,6	-225,6
% van de netto-omzet	*-26,6%*	*-24,7%*	*-25,1%*	*-23,2%*
Bedrijfsresultaat	**33,0**	**38,0**	**54,0**	**62,4**
% van de netto-omzet	*3,0%*	*3,6%*	*5,2%*	*6,4%*

PRESTATIES PER SEGMENT

FIETSEN

De netto-omzet in dit segment steeg met 1,7% naar € 845 miljoen. Het omzetaandeel van e-bikes in de totale fietsenomzet is in 2018 gestegen tot 71%. Het segmentresultaat daalde vanwege extra investeringen die we hebben gedaan in het kader van de invoering van onze aangescherpte strategie.

In het kernbedrijf (exclusief Noord-Amerika) groeide de fietsomzet met 6,5%. Het volume daalde met 1,9%, met name in Nederland (afscheid van een grote internetklant) en het Verenigd Koninkrijk (minder focus op traditionele fietsen met lage marges).

Opnieuw waren de e-MTB's van de merken Haibike, Ghost en Lapierre verantwoordelijk voor het merendeel van de groei. De vraag naar e-sportfietsen blijft sterk groeien in Europa terwijl in de meeste landen de vraag naar reguliere fietsen onder druk staat, zowel in volume als waarde. In Noord-Amerika daalden zowel de fietsomzet (-36%) als het verkoopvolume (-55%) aanzienlijk.

Het segmentresultaat daalde vanwege de extra investeringen voornamelijk in verband met de implementatie van de aangescherpte strategie.

FIETSONDERDELEN EN -ACCESSOIRES

De netto-omzet van het segment fietsonderdelen en -accessoires steeg in 2018 met € 12 miljoen naar € 249 miljoen (+4,9%). Met name in de tweede helft van het jaar was er sterke groei (+10,3%), dit mede als gevolg van een meer geïntegreerde en centrale aansturing en groei van het merk XLC.

Het segmentresultaat daalde als gevolg van de extra investeringen in een centrale aansturing en investeringen in e-commerce en de IT-infrastructuur.

PRESTATIES PER REGIO

In **Duitsland** blijft onze omzet verder groeien, met name door een aanhoudend sterke vraag naar e-bikes. Onze merken Haibike, Ghost en Winora hebben met de juiste innovaties in e-bikes goed op de vraag van consumenten ingespeeld. Daarnaast nam in Duitsland ook de omzet van fietsonderdelen en -accessoires toe. In **Nederland** daalde de fietsomzet met name doordat we in 2018 bewust afscheid hebben genomen van een grote internetklant.

In **Zuid-Europa** groeide onze fietsomzet met name door een sterke vraag naar de e-sportfietsen van Lapierre in de tweede helft van het jaar. In het **Verenigd Koninkrijk** leidde de sterkere focus op premium fietsen en e-bikes tot een stabiele omzet. In **Scandinavië** lieten onze merken een sterke groei zien, met name in e-bikes en fietsonderdelen en -accessoires. De markt in **Zweden** werd in 2018 positief beïnvloed door overheidssubsidies bij de aankoop van fietsen.

De fietsomzet in **Noord-Amerika** daalde in 2018 substantieel als het gevolg van het verlies van een grote klant in het multisportkanaal en algehele omzetdruk met name op de merken Diamondback en Raleigh, mede door de uitverkoop van oude voorraden. Aan het eind van 2018 is besloten om Noord-Amerika apart te zetten en de strategische opties te onderzoeken om het verlies in Noord-Amerika te elimineren.

3.2 FINANCIËLE SLAGKRACHT EN KAPITAALEFFICIËNTIE

Het **werkkapitaal** kwam uit op € 289 miljoen, een daling van 8,2% (- € 26 miljoen) ten opzichte van ultimo 2017. Als percentage van de netto-omzet daalde het werkkapitaal naar 26,4% ten opzichte van 29,5% per ultimo 2017.

De **voorraadpositie** steeg met € 6 miljoen en kwam uit op € 340 miljoen. Binnen de voorraden was een stijging zichtbaar in de gemiddelde prijs per eenheid vanwege de groei in e-bikes en e-bikeonderdelen. Daartegenover stond een afname van het aantal voorraadeenheden, met name in Noord-Amerika. Als percentage van de netto-omzet daalden de voorraden naar 31,1% (ultimo 2017: 31,2%).

De **debiteurenpositie** steeg licht naar € 128,3 miljoen ten opzichte van € 127,1 miljoen per ultimo 2017. Debiteuren gingen ondanks een hogere omzet slechts licht omhoog in absolute termen door een strikter management van achterstallige rekeningen. Als percentage van netto-omzet daalden debiteuren naar 11,7% (2017: 11,9%).

De **crediteurenpositie** steeg met € 33,4 miljoen (22,9%) naar € 179,1 miljoen, wat overeenkomt met 16,4% van de netto-omzet (ultimo 2017: 13,6%). Deze grote verbetering is voor een belangrijk deel het gevolg van langere betalingstermijnen die we hebben verkregen door meer centrale aansturing van onze inkoop.

Het **werkkapitaal** van ons kernbedrijf (exclusief Noord-Amerika) kwam uit op € 272,3 miljoen, een daling van 4,2% (- € 11,8 miljoen). Als percentage van de netto-omzet is dit een daling naar 26,3% (ultimo 2017: 29,4%). Ook hier dreef de crediteurenverbetering in belangrijke mate de afname van het werkkapitaal in absolute termen.

De **nettoschuld** (rentedragende leningen, bankkredieten en liquide middelen) daalde naar € 151,8 miljoen (ultimo 2017: € 161,0 miljoen) met name door het lagere werkkapitaalbeslag. De EBITDA daalde met 7,7% naar € 45,3 miljoen.

Het **eigen vermogen** steeg met 7,7% (+ € 23,1 miljoen) naar € 322,4 miljoen, met name door de toevoeging van nettowinst (+ € 20,3 miljoen), de betaling van dividend (- € 7,4 miljoen) en veranderingen in de waardering van financiële instrumenten (+ € 9,7 miljoen) en valuta-effecten. De **solvabiliteit** kwam uit op 42,3% (ultimo 2017: 42,4%).

3.3 RISICOBEHEERSING EN INTERNE CONTROLE

Aan de bedrijfsvoering en organisatie van onze onderneming zijn risico's verbonden. De mogelijkheid bestaat dat strategische, operationele en financiële doelstellingen niet in volledige mate kunnen worden gerealiseerd. Daarnaast bestaan er risico's op het gebied van financiële verslaggeving en de toepassing van wet- en regelgeving. De mate waarin we bereid zijn 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. Ten aanzien van productveiligheid hebben we een lage risicobereidheid. De risico's die we niet zelfstandig willen dragen zijn waar mogelijk afgedekt. Om de realisatie van onze ondernemingsdoelstellingen in positieve zin te beïnvloeden is het beheersen van risico's een belangrijk onderdeel van de taken van de Raad van Bestuur.

RISICOBEHEERSINGSSYSTEEM

We maken gebruik van een systematiek van risicobeheersing die risico's op alle niveaus van de organisatie identificeert en mitigeert. We analyseren risico's tijdens formele vergaderingen, zoals vergaderingen van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, en tijdens de dagelijkse werkzaamheden waar ook ter wereld. In 2018 hebben we met de hulp van externe adviseurs een risicobeheerprogramma geïmplementeerd dat past bij de in maart 2018 aangescherpte strategie.

De systematiek van risicobeheersing omvat de volgende onderdelen:

- Top-down en bottom-up identificeren van de belangrijkste strategische, operationele, financiële en compliance risico's van de onderneming;
- Top-down en bottom-up beoordelen van risico's verbonden aan de strategische alternatieven en doelstellingen van de onderneming. Het risicobeheerprogramma is samengevat in een document om mogelijke risico's te identificeren en prioriteiten te stellen aan de hand van een risicoclassificatiesysteem waarbij de impact en de kans wordt ingeschat;
- Ontwikkelen van een samenhangend stelsel van maatregelen om risico's te beheersen, te beperken, te vermijden of over te dragen. Op basis hiervan worden acties uitgezet en controlemaatregelen beschreven aan de hand van richtlijnen en standaarden. Het risicobeheersingssysteem is toegesneden op de omvang en op onze aangepaste organisatiestructuur.

Ook als ons risicobeheersings- en controlesysteem goed werkt, kunnen nog altijd materiële vergissingen, fraude of onrechtmatige handelingen plaatsvinden. Ons 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 de beheersingsmaatregelen met betrekking tot financiële en operationele risico's in relatie tot onze ondernemingsdoelstellingen.

ORGANISATIE

De Raad van Bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de bedrijfsvoering en de strategie. Daarbij wordt de risicobereidheid vastgesteld en besloten welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

Op basis van deze risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt de Raad van Bestuur vervolgens de risicobeheersings- en controlesystemen. Waar relevant worden deze systemen geïntegreerd in de werkprocessen binnen onze onderneming. Daarbij zorgen we ervoor dat betreffende medewerkers bekend zijn met de werking ervan.

De Raad van Bestuur monitort ook de werking van de systemen, waarbij wordt gekeken naar alle materiële beheersingsmaatregelen voor onze belangrijke risico's. De risicobeheersing wordt met de auditcommissie besproken.

De beheersing van de markt- en operationele risico's vindt plaats op het niveau van de regio's, waarbij de organisatie van de supply chain en human resource management meer op groepsniveau wordt aangestuurd. Beheersmaatregelen voor overnames, treasury, financiële verslaggeving, fiscale en juridische zaken hebben we georganiseerd op groepsniveau.

Vanaf juli 2018 werken we op groepsniveau met een meer centrale aansturing, een nieuwe regiostructuur en op basis van een nieuwe strategische merkenportefeuille. Dit geeft meer consistentie en richting aan de innovatie, marketing en distributie. Ook onze activiteiten op het gebied van fietsonderdelen en -accessoires zijn in verband hiermee gecentraliseerd onder één leiding.

De doelstellingen per regio, die primair betrekking hebben op verkoop en distributie, worden bepaald in overleg tussen de Raad van Bestuur en het regionale management. De beoogde besparingen voor de periode 2019-2022 zijn vastgesteld. De voortgang wordt gevolgd door middel van de financiële plancyclus en managementinformatie, de risicoanalyse en regelmatige bezoeken van de Raad van Bestuur en andere medewerkers van de centrale teams aan de verschillende regio's.

RISICOANALYSE

De Raad van Bestuur, het management van de afzonderlijke regio's en het centrale supply chain team stellen periodiek een analyse op van de strategische, operationele, financiële en compliance risico's. Hiervoor wordt een uitgebreide inventarisatie gemaakt van interne en externe risico's. Deze risico's worden door de Raad van Bestuur en de regionale managers individueel beoordeeld op mogelijke impact.

De beheersmaatregelen van de belangrijkste risico's worden eveneens periodiek geëvalueerd en aangepast. De Raad van Bestuur streeft er naar 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

Onze lokale ondernemingen stellen elk jaar strategische plannen op, die mede worden gevoed door belangrijke trends en ontwikkelingen in hun regio en lokale omgeving. Deze plannen worden na overeenstemming en goedkeuring omgezet in jaarbudgetten. Het geconsolideerde strategisch plan en budget wordt vervolgens besproken met de Raad van Commissarissen.

De rapportage van managementinformatie vindt plaats op 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.

AUTOMATISERING EN SYSTEMEN

Om de kwaliteit van de financiële rapportages en operationele controles te waarborgen werken we met een administratieve organisatie en een uitgebreid stelsel van interne controles. Dit stelsel van controles is in grote mate verankerd in onze informatiesystemen.

We streven naar een verdere automatisering van onze interne controles op groepsniveau. Daarin willen we ook onze hele administratieve organisatie sterker verankeren. In 2018 is de selectie van een nieuw, robuust ERP-systeem voor de hele groep afgerond en is een implementatieteam opgezet voor de gefaseerde overgang naar dit systeem in de komende jaren.

RICHTLIJNEN FINANCIËLE ADMINISTRATIE

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

INTERNE AUDITFUNCTIE

Ons interne auditteam is in 2018 met twee medewerkers versterkt en bestaat daarmee nu uit drie medewerkers. Het team verricht zijn werkzaamheden aan de hand van een gedetailleerd intern auditplan, een vooraf vastgesteld toetsingskader en interne controle raamwerk. In dit raamwerk zijn de inherente risico's per proces weergegeven en de interne beheersingsmaatregelen benoemd.

Bij de interne audits worden bevindingen teruggekoppeld en aanbevelingen gedaan aan de Raad van Bestuur om de interne controle te versterken. Besluitvorming hierover vindt plaats door de Raad van Bestuur, waaraan een verplichte opvolgingstermijn is gekoppeld. Met de auditcommissie van de Raad van Commissarissen is afgesproken dat bevindingen met een hoge prioriteit direct aan de commissie worden gerapporteerd door de interne auditor. Dit geldt eveneens voor opvolging van de eerdere aanbevelingen met eenzelfde hoge prioriteit. De opvolging hiervan is een vast agendapunt tijdens de vergaderingen van de auditcommissie.

In het interne controle raamwerk zijn eveneens de interne procedures, richtlijnen en de managementregels verankerd voor beslissingen met een mogelijk financiële impact. Deze regels zijn opgesteld om de Raad van Bestuur te betrekken bij belangrijke decentrale beslissingen en om goedkeuring, veelal schriftelijk, te verlenen voor deze beslissingen. De managementregels zijn aangepast in 2018. De vernieuwde regels zijn van kracht vanaf 1 januari 2019 en gedeeld met de managementteams in de regio's en landen.

In de afgelopen jaren zijn interne audits bij diverse van onze lokale ondernemingen verricht. Ook 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-risicomanagement wordt geagendeerd op de controllersmeeting en in besprekingen 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 regionale en lokale management.

In 2019 zal het interne auditteam verder gaan met de ontwikkeling van het interne controle raamwerk en de groepsbrede controlemaatregelen. Daarbij wordt data-analyse door het team ingezet als controlemiddel. Het doel is om op deze wijze 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 het team het risicobeheersingssysteem reviewen en het risicomanagementproces faciliteren. Naast de eerdergenoemde 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 2019 zal een team van externe specialisten worden ingeschakeld om ons interne auditteam te ondersteunen bij audits van de implementatie van het nieuwe ERP-systeem. Bevindingen van deze audits zullen worden gerapporteerd aan de leden van de IT-stuurgroep, de Raad van Bestuur en aan de auditcommissie. De werving voor deze ondersteuning is gestart.

EXTERNE ACCOUNTANT

Door de externe accountant wordt jaarlijks een auditplan opgesteld. In het kader van de jaarrekeningcontrole wordt de opzet en de werking van de belangrijkste interne beheersingsmaatregelen van bedrijfsprocessen getoetst door de externe accountant voor zover relevant voor de jaarrekeningcontrole.

Hierover wordt formeel in de managementletter gerapporteerd. De belangrijkste bevindingen uit deze managementletter worden zowel besproken met de Raad van Bestuur als met de Raad van Commissarissen (deels in afwezigheid van de Raad van Bestuur).

'LETTER OF REPRESENTATION'

De directeuren van onze lokale ondernemingen tekenen ieder jaar een zogenaamde 'Letter of Representation', een gedetailleerde verklaring met betrekking tot de financiële jaarrapportages en het bestaan en functioneren van hun interne controlesystemen. Voor deze gedetailleerde verklaring is een checklist van onderwerpen opgesteld die jaarlijks ook door andere lokale managers wordt ondertekend.

OVERIGE RISICOBEHEERSINGSMAATREGELEN

Accell Group heeft een interne gedragscode. Deze is in 2018 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 onze corporate website.

De uitgangspunten voor de directeuren van onze lokale ondernemingen zijn vastgelegd in de managementregels. Hierin zijn gedetailleerde procedures opgenomen met betrekking tot de interne besluitvorming en communicatie.

Accell Group heeft een klokkenluidersregeling die te vinden is op onze corporate website. De klokkenluidersregeling verzekert dat een mogelijke inbreuk op het bestaande beleid en procedures kan worden gemeld, zonder dat de medewerker die de melding doet hiervan negatieve consequenties ondervindt.

BELANGRIJKSTE RISICO'S EN RISICOMITIGATIE

De resultaten van Accell Group worden beïnvloed door de algemene economische omstandigheden en vooruitzichten van de landen waarin we actief zijn. 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 geïntegreerde verslaglegging zijn de sociale en milieurisico's in deze onderdelen geïntegreerd. De vermelde risico's geven geen volledige opsomming van de risico's waaraan we als onderneming zijn blootgesteld. Daarnaast worden risico's maar eenmaal genoemd, hoewel deze soms in meerdere risicocategorieën zouden passen.

STRATEGISCH RISICO

VERANDERINGEN IN DE MARKT

Het consumentenaankoopgedrag 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. We willen ervoor zorgen dat onze 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. Onze aangescherpte strategie gaat hierop uitgebreid in. Het IT-beleid wordt aangescherpt en meer gericht op consumentendienstverlening en analyse van klantendata. Ook besteden we aandacht aan de end-of-life fase van de fiets, zoals het opzetten van inzamelsystemen voor batterijen.

STRATEGISCH RISICO

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 en met de daaropvolgende integratie van de overgenomen bedrijven. Daarnaast bestaat de kans dat onze acquisitiestrategie niet effectueert, doordat in onvoldoende mate passende bedrijven worden overgenomen.

MITIGATIE VAN HET RISICO

Accell Group maakt gebruik van de aanwezige interne kennis en ervaring op het gebied van overnames. Daarnaast schakelen we externe deskundigen in. De Raad van Bestuur is altijd direct bij een overname betrokken. De Raad van Commissarissen denkt actief mee en dient toestemming te verlenen.

In 2018 is de informatie-uitwisseling tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen met betrekking tot overnames verder geformaliseerd. Ook het consortium van financiering verschaffende banken dient in bepaalde gevallen gekend te worden in overnames.

Nieuwe bedrijven worden over het algemeen op korte termijn geïntegreerd en periodiek wordt de voortgang van de integratie getoetst aan de business case zoals die is opgesteld ten tijde van de overname. We zijn 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.

OPERATIONEEL RISICO

MARKETING EN ONTWIKKELING

Het merkenbeleid vraagt om voortdurende innovatie en de ontwikkeling van aansprekende producten, mede in relatie tot de ontwikkelingen bij de concurrenten. Deze uitdaging moet ook op lange termijn kunnen worden waargemaakt. Het risico bestaat dat we onvoldoende innovatieve producten ontwikkelen of zonder succes op de markt brengt. Een mogelijk veranderend consumentenbewustzijn ten aanzien van merken en producten speelt hierbij ook een rol.

MITIGATIE VAN HET RISICO

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

OPERATIONEEL RISICO

CONCURRENTIE

De fietsindustrie kenmerkt zich door intensieve concurrentie tussen bestaande aanbieders, terwijl tegelijkertijd nieuwe aanbieders en aan de sector 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 onze merken marktaandeel 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.

OPERATIONEEL RISICO

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 onze 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 we:

- De haalbaarheid onderzoeken van een 'long term incentive plan' om het senior management te binden met het oog op de realisatie van lange termijn waardecreatie. Het plan is om dit in 2019 verder te concretiseren.
- De korte termijn beloningsregeling voor senior management aanpassen door een duidelijke link te leggen tussen de prestaties van Accell Group en lokale en individuele prestaties. Deels bestaande uit vaste prestatie-indicatoren en deels uit persoonlijke doelstellingen.
- Het flexibel werken aanmoedigen waarbij thuiswerken wordt gestimuleerd en waarbij op de verschillende locaties in Amsterdam, Lelystad en Heerenveen extra werkplekken beschikbaar worden gesteld.
- Intensiever recruteren van strategische capaciteiten (zoals planning, inkoop, IT, marketing, innovatie en projectmanagement). Het programma 'Accell Talent Review' verder ontwikkelen om persoonlijke ontwikkelplannen te creëren en waar nodig individuele interventies te kunnen doen.

OPERATIONEEL RISICO

SEIZOENSMATIGE VERKOPEN EN LOGISTIEKE VERSTORINGEN

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 we onvoldoende in staat zijn ons tijdig aan te passen, waardoor de tijdige levering onder druk komt te staan. Ook 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 proberen we 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.
Onze supply chain organisatie op groepsniveau richt zich op een betere planning waardoor de beschikbaarheid toeneemt en onnodige voorraden voorkomen kunnen worden.
We hanteren geen derivaten die te maken hebben met de invloeden van het weer.

COMPLIANCE RISICO

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 ons als onderneming. Het toenemende zelfbewustzijn van de consument is hierbij een belangrijke ontwikkeling.

MITIGATIE VAN HET RISICO

Accell Group besteedt grote zorg aan de kwaliteit en veiligheid van haar producten. Hiervoor hanteren we, mede op wet- en regelgeving gebaseerde, standaarden, test- en controlesystemen en 'recall'-draaiboeken.

We hebben een lage risicobereidheid op het gebied van productveiligheid. Daarnaast onderhouden we nauwe contacten met overheden en belangenorganisaties om veiligheid van fietsen te borgen en te verbeteren.

COMPLIANCE RISICO

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 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 zijn. 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.

MITIGATIE VAN HET RISICO

Fietsproducenten in de Europese Unie hebben voor onderdelen die ze inkopen voor eigen montage een vrijstelling. Deze vrijstelling geldt voor alle productiebedrijven van Accell Group in Europa.
We positioneren onze fietsencollectie in het midden en 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.

COMPLIANCE RISICO

KETENVERANTWOORDELIJKHEID

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

MITIGATIE VAN HET RISICO

Toeleveranciers moeten de gedragscode van Accell Group ondertekenen. Daarnaast auditen we onze belangrijkste leveranciers op zowel sociale- als milieuaspecten volgens een binnen de fietsindustrie ontwikkeld auditsysteem.

FINANCIEEL RISICO

VALUTA- EN RENTESCHOMMELINGEN

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

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 door ons strikt in de hand gehouden om mogelijke speculatieve posities te voorkomen. We hanteren een actief rentebeleid, onder meer door het gebruik van renteswaps.

FINANCIEEL RISICO

FINANCIERING

Accell Group is ten dele met een bancaire faciliteit gefinancierd, waardoor seizoensmatige schommelingen van het werkkapitaal kunnen worden opgevangen en (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 onze groei onderneming in gevaar brengt.

MITIGATIE VAN HET RISICO

De financiering op groepsniveau is afgesloten met een aantal solide financieringspartijen (consortium van banken). De faciliteit komt tegemoet aan de karakteristieken van onze onderneming en biedt transparantie en zekerheid aan de financieringspartijen. De voorwaarden die van toepassing zijn op de bancaire financiering staan meer in detail toegelicht in paragraaf 6.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

GEPLANDE VERBETERINGEN IN 2019

Het risicobeheersingssysteem is verankerd in onze organisatie en is in de afgelopen jaren verder uitgebouwd en verbeterd. Voor 2019 staan de volgende acties en/of verbeteringen gepland:

- Herbeoordeling van de belangrijkste risico's, waarbij met input vanuit de regio's door de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen wordt beoordeeld of de huidige risico's alsmede de daarbij behorende risicobereidheid nog actueel zijn;
- Verdere integratie van de risico's met betrekking tot duurzaamheid met aandacht voor zowel mens als milieu;
- Inschakeling van het interne auditteam bij de toetsing van opvolging van controlemaatregelen en verbeteringen en de beoordeling van de risico's;
- Werving van een interne controle coördinator ter versterking van onze financiële afdeling op groepsniveau. De interne controle coördinator zal het bestaande interne controle raamwerk reviewen, aanbevelingen doen en de implementatie ervan coördineren. Rekening houdend met de implementatie van het nieuwe ERP-systeem zal de coördinator nauw betrokken worden bij het opzetten van een toereikende functiescheiding in het nieuwe systeem. Daarbij zal de nadruk liggen op de toepassing van automatische beheersmaatregelen. Verder zal de coördinator onze medewerkers van de financiële afdeling trainen in het toepassen van het gestandaardiseerde interne controle raamwerk;
- Versterking van de focus op de veranderagenda omdat naast de noodzakelijke organisatorische aanpassingen, de implementatie van het nieuwe ERP-systeem van start zal gaan. De Raad van Bestuur wil met ondersteuning van een change manager, die in het midden van 2018 is aangetrokken, meer prioriteiten stellen in de volgtijdelijkheid van het veranderproces.

BATAVUS

JAN-WILLEM KRUGER
IS DOOR HET
NEDERLANDSE PUBLIEK
VERKOZEN TOT WINNAAR
VAN DE BATAVUS
DESIGN CHALLENGE.

3.4 VERKLARINGEN RAAD VAN BESTUUR

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
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 geheel en verklaren de terzake verantwoordelijke personen, de heer Ton Anbeek (CEO), de heer Ruben Baldew (CFO) en de heer Jeroen Both (CSCO) dat voor zover hen bekend:

- de jaarrekening, zoals opgenomen in hoofdstuk 6 van dit verslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva en de financiële positie op 31 december 2018, alsmede de winst en kasstromen over het boekjaar 2018 van Accell Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het bestuursverslag een getrouw beeld geeft over de toestand op 31 december 2018 en de gang van zaken van Accell Group N.V. en de gezamenlijke in de consolidatie opgenomen ondernemingen gedurende het boekjaar 2018 en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee Accell Group N.V. wordt geconfronteerd, zijn 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.

Raad van Bestuur,
Ton Anbeek (CEO)
Ruben Baldew (CFO)
Jeroen Both (CSCO)

HAIBIKE

HAIBIKE'S NIEUWE
FLYON SERIE:
DE GROOTSTE STAP
SINDS DE UITVINDING
VAN DE E-MTB.

3.5 MANAGEMENTAGENDA EN OUTLOOK

We blijven een sterke marktgroei zien in de fietsindustrie. Consumenten kiezen voor fietsen als duurzame oplossing voor mobiliteit. Vooral de belangstelling voor elektrische fietsen en cargo fietsen zal bovengemiddeld groeien. Consumenten zullen blijven zoeken naar meer handige en digitale oplossingen bij het vinden, onderzoeken, kopen en onderhouden van hun fietsen. De strategie 'Lead Global. Win Local' is essentieel om ons in het middelpunt van deze trends te plaatsen.

Succesvolle innovaties en een verbeterde beschikbaarheid van onze producten zullen de groei blijven stimuleren. Dit komt tot stand door meer verbonden en meer digitale platformen. De nu gecentraliseerde activiteiten op het gebied van fietsonderdelen en - accessoires zullen de verdere uitrol van het merk XLC naar nieuwe kanalen stimuleren. We verwachten dat ons 'fit to compete' programma kostenbesparingen zal blijven genereren, naast strikte kostenbeheersing op al onze discretionaire uitgaven.

Op basis van onze managementagenda en onvoorziene omstandigheden voorbehouden verwachten we voor het jaar 2019 een verdere omzetgroei en toename van de EBIT van ons kernbedrijf.

De strategische evaluatie van de Noord-Amerikaanse activiteiten zal uiterlijk in het derde kwartaal van 2019 worden afgerond en vervolgens worden uitgevoerd. Eventuele consequenties van dit strategisch onderzoek zijn niet opgenomen in de bovenstaande outlook.

3.6 MERKEN EN PRODUCTEN

'WINNING PORTFOLIO OF GLOBAL BRANDS'

Als onderdeel van de strategische pijler 'winning at the point of purchase' is in 2018 een diepgaand kwalitatief en kwantitatief consumentenonderzoek uitgevoerd in Nederland, Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en de Noord-Amerika. Het onderzoek heeft waardevolle consumenteninzichten opgeleverd over het gebruik van fietsen in het algemeen en over de bekendheid en perceptie van onze eigen merken en die van onze concurrenten.

Op basis van dit onderzoek hebben we nieuwe doelgroepsegmenten geïdentificeerd. We hebben Babboe, Batavus, Haibike, Ghost, Sparta, Lapierre, Koga, Raleigh, Diamondback en Winora aangewezen als onze tien strategische fietsmerken. Voor elk van deze merken hebben we een aangescherpte en vernieuwde merkpositionering bepaald die op een eenduidige wijze sturing geeft aan onze innovatie, marketing en distributie. Voor elke van onze regio's is vervolgens een nieuwe strategische merkenportfolio vastgesteld, waarmee we een stevige basis hebben gelegd voor het creëren van een 'winning portfolio of global brands'.

MARKETINGGELEIDE ORGANISATIE

In 2018 hebben we de organisatie van onze bedrijfsvoering fundamenteel veranderd. We hanteren nu een sterke 'outside-in' benadering en richten ons zo veel nadrukkelijker op de consument. We gaan van een productgedreven organisatie naar een organisatie waar de consument in het hart staat van alles wat we doen.

Op groepsniveau is een overkoepelend marketingteam gecreëerd dat vanuit een moderne matrixorganisatie de lokale marketingteams aanstuurt op basis van de nieuwe commerciële uitgangspunten. Consumenten- en dealerinzichten, data- en trendanalyse gecombineerd met de nieuwe merkpositioneringen en de innovatiefunnel vormen daarbij de basis voor alle nieuwe commerciële en marketingactiviteiten. De plannen voor 2019 zijn ontwikkeld en in uitvoering. De impact hiervan zullen we in de loop van 2019 gaan zien.

CENTRALISATIE VAN INNOVATIE EN TECHNOLOGIE

De innovatieteams die onderdeel waren van onze lokale ondernemingen zijn in 2018 samengevoegd in vier overkoepelende innovatiecentra met elk een specifiek aandachtsgebied: 'lifestyle', 'sports', 'urban mobility' en 'advanced development'.

Hiermee is de aanwezige expertise die verspreid was binnen de groep samengebracht en is alle kennis beschikbaar gekomen voor alle merken. De inrichting van de organisatie is aangescherpt en innovatieprocessen zijn geprofessionaliseerd waarbij een krachtige samenwerking met marketing, supply chain en de regio's is gecreëerd.

Als onderdeel van deze transitie is een nieuw en vooruitstrevend innovatiebeleid ontwikkeld met als speerpunten een nieuwe design filosofie, de toepassing van 'smart technology' en de introductie van baanbrekende innovaties. Het nieuwe Innovatie- & Technologieteam rapporteert nu aan de Chief Commercial Officer waarmee het belang van innovatie voor de onderneming wordt benadrukt en tevens de snelheid in de besluitvorming wordt geborgd.

MINDER INNOVATIES, MEER IMPACT

Onze collecties zijn in de voorbije jaren enorm uitgebreid waardoor een gedegen analyse noodzakelijk was. Door met een nieuwe en scherpere blik vanuit diverse kritische aspecten (zoals omzet, marge, rotatie op de winkelvloer, productie-efficiency, inkoop en beschikbaarheid) naar onze collecties te kijken hebben we in 2018 geconcludeerd dat hier een groot potentieel voor vereenvoudiging zit.

Op basis daarvan hebben we nieuwe plannen gemaakt en processen vastgesteld waarbij de nadruk ligt op het drastisch reduceren van het aantal modellen met een duidelijke opbouw van de collectie per merk, het beschikbaar hebben van de juiste modellen voor de dealers en consumenten in elk verkoopkanaal en op in totaal minder innovaties, maar wel meer consumentgedreven innovaties. We verwachten dat dit een sterke impuls zal gaan leveren aan onze verkopen en ook voordelen zal opleveren op het gebied van inkoop, werkkapitaal en supply chain. Deze aanpak biedt bovendien de mogelijkheid om ook op het gebied van duurzaamheid meer impact te maken door dit aandachtsgebied te integreren in onze processen; van ontwerp tot eindproduct en service.

BIJDRAGE AAN MAATSCHAPPIJ

Ook in 2018 hebben we op diverse vlakken meegedacht over nieuwe, schone en veilige mobiliteitsoplossingen en is wederom meer dan € 1 miljoen geïnvesteerd in promotie en ondersteuning van maatschappelijke doelen, waarbij we willen opmerken dat in dit bedrag ook 30% van onze professionele sportsponsoring wordt meegenomen. Het creëren van sporthelden zet immers aan tot het zelf gaan sporten.

We voeren een actieve dialoog en zijn aangesloten bij diverse nationale en internationale organisaties, brancheverenigingen en initiatieven die specifiek gericht zijn op het promoten van gezondheid, veiligheid en duurzame mobiliteit. Dit zijn onder andere de World Federation of Sporting Goods Industry (WFSGI), de European Cyclist Federation (ECF) en de Europese brancheorganisatie Conebi bestaande uit onder andere de RAI Vereniging in Nederland, de Univelo in Frankrijk en de ZIV in Duitsland. Een concreet voorbeeld van onze bijdrage aan de maatschappij is onze steun aan het World Bicycle Relief, een non-profitorganisatie die de fiets in ontwikkelingslanden inzet als (gratis) vervoersmiddel om zo meer mensen toegang te geven tot onderwijs, gezondheidszorg en werk.

DIAMONDBACK

MOUNTAIN BIKES
ONTWORPEN OM
ELK TERREIN EN
ELK AVONTUUR
TE BEHEERSEN.

3.7 PROCESSEN EN INFORMATIETECHNOLOGIE

In de afgelopen jaren is gewerkt aan de invoering van een nieuwe benadering voor supply chain management en de invoering van de centrale aansturing hiervan op groepsniveau. Deze centrale aansturing omvat planning, inkoop en logistiek. Begin 2018 hebben we hier ook alle productiebedrijven, de kwaliteitszorg en de product compliance aan toegevoegd.

Op basis van de aangescherpte strategie en de opzet van de nieuwe regiostructuur is de nadruk komen te liggen op de versterking en aanscherping van een aantal kernprocessen zoals 'Sales & Operational Planning' (S&OP) en 'New Product Initiation' (NPI). Een extra uitdaging daarbij vormt de evolutie van de fiets en het gebruik ervan. Met name de e-bike wordt een steeds complexer en meer geavanceerd product. Onder meer componentintegratie en toepassing van connectiviteit spelen daarbij een belangrijke rol. Kwaliteitszorg en compliance zullen hieraan doorlopend moeten worden aangepast en aangescherpt om onder meer de veiligheid van het product zelf en het gebruik ervan te borgen.

Deze centrale aansturing van de supply chain is erop gericht om:
- De beschikbaarheid te verbeteren en levertijden te verkorten;
- De kwaliteitszorg en de product compliance te verbeteren;
- Schaal- en inkoopvoordelen beter te benutten;
- Het werkkapitaalbeslag te verlagen;
- De complexiteit van supply chain en de organisatie als geheel te reduceren.

SALES AND OPERATIONAL PLANNING (S&OP)

In 2018 is door ons op regionaal niveau verder gewerkt aan de invoering van het S&OP-proces. Dit proces kent een maandelijkse cyclus en bestaat uit een actuele vraagplanning en een productontwikkelingsplan waarmee de productie- en voorraadplanningen sneller kunnen worden bijgesteld. Op basis van de productieplanning wordt ook de materiaalbehoefteplanning berekend die vervolgens wordt afgestemd met onze leveranciers.

Als onderdeel van het S&OP-proces hebben we in 2018 het programma voor meer intensieve informatie-uitwisseling met leveranciers over planningen ('collaborative planning') verder uitgebreid. Hierbij is de aandacht vooral uitgegaan naar onze grootste leveranciers en die met de hoogste leveringsrisico's. In een aantal concrete gevallen waar op een gegeven moment sprake was van beperkte beschikbaarheid van kritische componenten voor onze e-bikes en onze reguliere fietsen heeft deze meer intensieve samenwerking ervoor gezorgd dat we met voorrang kregen geleverd.

In 2019 zal het S&OP-proces verder worden aangescherpt om tot een integraal bedrijfsbeheer te komen met als doel verdere verbetering van de supply chain prestaties, met name op het gebied van beschikbaarheid, werkkapitaal en de aansluiting met het financiële planningsproces. Door verdere verbetering op deze gebieden wordt het ook mogelijk het leveranciersprogramma voor 'collaborative planning' met beperkte extra middelen uit te breiden en te verdiepen.

'NEW PRODUCT INITIATION' (NPI)

In 2018 zijn we met de invoering van een centraal aangestuurd Innovatie- & Technologieteam ook begonnen met het opzetten van een NPI-proces. Dit proces bestaat uit vier fasen ('Ideation, Feasibility, Capability and Launch') die de productontwikkeling van idee en concept, via productie naar de uiteindelijke productlancering in de markten structureert en faciliteert. Het proces is met name bedoeld voor complexe producten met veel zelfontwikkelde componenten, waarbij een intensieve samenwerking tussen de verschillende specialistische teams (Innovatie & Technologie, Supply Chain, Marketing) en de regio's noodzakelijk is.

Het NPI-proces wordt overzien door de Innovation Board die onder leiding staat van de Chief Commercial Officer en die maandelijks besluiten neemt over nieuwe initiatieven en research & development projecten. Prioriteiten en allocatie van mensen en middelen aan de NPI-projecten wordt vooral bepaald op basis van commerciële overwegingen.

PROCUREMENT

Na de inrichting van onze centrale inkooporganisatie op basis van 'category management', zijn we in 2018 gestart met de verdere vormgeving van de 'supply chain roadmap' en de implementatie ervan. Kernelementen hierbij zijn het reduceren van het aantal leveranciers op basis van 'total cost of ownership' criteria en de benutting van schaalvoordelen door als groep te acteren. Deze benadering heeft het afgelopen jaar geleid tot directe besparingen en een professionalisering van de leveranciersrelaties.

PRODUCTIE

Vanaf begin 2018 rapporteren alle productielocaties aan de Group Manufacturing Director die een vernieuwde productievisie heeft ingevoerd waarbij de productielocaties (primair assemblage) gezien worden als een netwerk om productievolumes beter te kunnen alloceren binnen de bestaande capaciteit om zo efficiencyvoordelen te behalen.

Accell Group kent verder een aantal centraal aangestuurde en doorlopende programma's die gericht zijn op het verduurzamen van de productie, zoals efficiënt energieverbruik, afvalreductie en het gebruik van milieuvriendelijkere verpakking. Daarnaast zijn onderwerpen als levensduur, hergebruik, recycling en end-of-life belangrijke aandachtsgebieden binnen onze organisatie. Alle initiatieven en de voortgang hierop worden gecoördineerd door onze Corporate Social Responsibility (CSR-) Manager.

In 2018 is verder onze productielocatie in Turkije ISO 14001 gecertificeerd en is eenzelfde traject opgestart voor onze productielocatie in Hongarije. Bij onze productielocatie in Nederland hebben we een gecertificeerde Environment, Health & Safety (EHS-) Manager in dienst die onder andere energie-audits uitvoert.

Productie footprint

Door middel van 'footprint' analyse hebben we in 2018 onderzocht hoeveel eigen productielocaties voor assemblage er nodig zijn en wat we uitbesteden aan externe assemblagepartners. Naar aanleiding van deze analyse is besloten het aantal productielocaties te reduceren. Zo zal de productie van fietsframes in China van onze onderneming Delta Metal Technology worden overdragen aan een van onze bestaande leveranciers, worden de activiteiten van het Belgische Brasseur geïntegreerd binnen Accell Benelux en wordt de zadelproductie van Lepper in Nederland afgebouwd. In 2019 zullen verdere optimalisaties in het productienetwerk worden uitgevoerd waarbij de nadruk steeds meer komt te liggen op onze grote drie assemblagebedrijven in Nederland, Hongarije en Turkije.

Energie

De meeste energie wordt verbruikt door onze productielocaties, maar ook de magazijnen en kantoren hebben (in mindere mate) invloed op ons energieverbruik. In 2018 is een aantal energie-efficiëntieprojecten doorgevoerd. Zo zijn vrijwel alle lokale ondernemingen begonnen met led-verlichting waarbij we er naar streven om in 2020 voor 100% over te zijn. In veel magazijnen zijn bewegingssensoren geplaatst. In Heerenveen loopt een test waarbij het energieverbruik per uur gedetailleerd in kaart wordt gebracht, onder meer om het energieverbruik buiten werktijden te reduceren. Ook zijn we het afgelopen jaar een onderzoek gestart naar alternatieven voor het gebruik van gas in onze lakovens.

We stellen ons tot doel om jaarlijks het energieverbruik met 1,5% te reduceren. De resultaten van ons energiegebruik en de CO_2-uitstoot worden gemeten en gerapporteerd conform het Global Reporting Initiative (GRI). In de tabel staan alle energiebronnen vermeld die onze organisatie zelf gebruikt. Naast energie zijn hierin ook aardgas en ander brandstoffen opgenomen, inclusief eigen vervoer van mensen en producten.

ENERGIEVERBRUIK EN CO_2-UITSTOOT

	Totaal energieverbruik (terajoules)			Totale niet-biogene CO_2-uitstoot (ton)			Totale biogene CO_2-uitstoot (ton)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Grijze elektriciteit	42,6	41,3	39,7	4.763	4.567	4.423	0	0	0
Groene elektriciteit	3,3	4,3	3,3	0	0	0	0	0	0
Niet-hernieuwbare brandstoffen	107,1	111,3	105,3	6.714	6.942	6.516	0	0	0
Hernieuwbare brandstoffen	0,2	0,2	0,1	0	0	0	25	17	16
Totaal	**153,2**	**157,1**	**148,5**	**11.477**	**11.509**	**10.939**	**25**	**17**	**16**
Percentage duurzame elektriciteit	8%	10%	8%						

Bron conversiefactoren: Nederlandse lijst van energiedragers en standaard CO_2 emissiefactoren 2017 (brandstof), Defra 2018 (transport), IEA 2017 (elektriciteit). Gegevens komen uit de financiële administratie. Daar waar nodig zijn gegevens geëxtrapoleerd.

In 2018 is het energieverbruik zowel absoluut (6%) als per euro omzet (9%) gedaald ten opzichte van 2017. De mix tussen groene en grijze energie is 2% minder gunstig dan het afgelopen jaar.

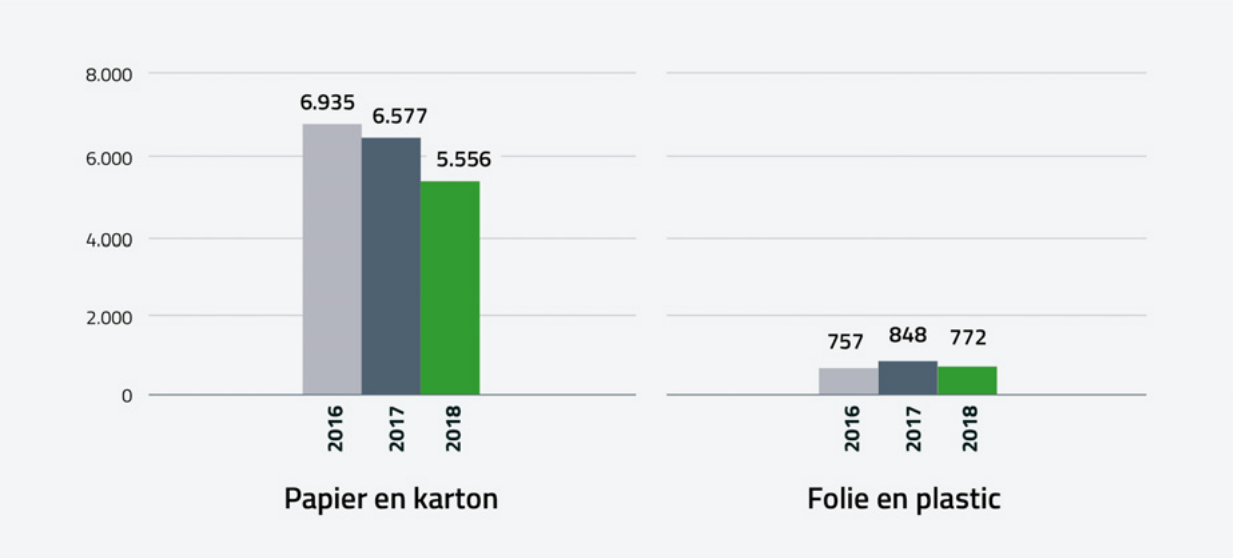
Door het samenvoegen van productielocaties is de verwachting dat we in de toekomst ons energieverbruik en de CO_2-uitstoot verder reduceren. Daarnaast willen we naar de toekomst toe de transitie inzetten richting groene energie waarbij we er uiteindelijk naar streven om in 2030 volledig over te zijn op duurzame vormen van energie.

Verpakking en afval

Producten en onderdelen moeten goed beschermd worden tegen beschadigingen tijdens transport. Dit geldt zowel voor de levering aan dealer en consument als voor de aanlevering door onze leveranciers. Naast bescherming is ook verduurzaming een belangrijk aandachtsgebied. Het gaat hierbij niet alleen om de keuze en optimalisatie van de materialen, waarbij we het gebruik van plastic maximaal willen reduceren, maar ook om te zorgen dat het afval dat ontstaat tijdens productie minimaal is en maximaal gescheiden wordt afgevoerd. We streven er naar om onze footprint op verpakking en afval van de eigen organisatie met 2-4% per jaar te reduceren, berekend per euro omzet.

MILIEUBELASTING VERPAKKINGSMATERIAAL

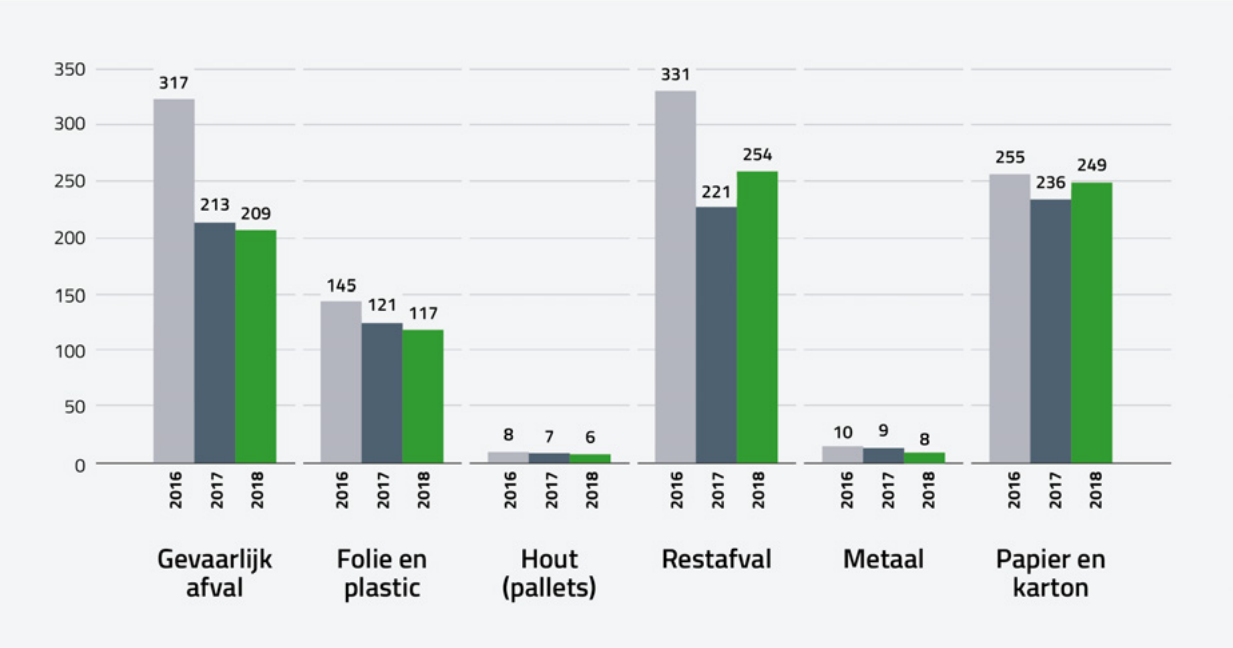
Belasting (ton CO_2-equivalent)



CO_2 conversie databases: EPA 2014, Eurostat 2016 en 2017, Ecoinvent 3.3. Gegevens zijn afkomstig van de financiële administratie, ervaringsinschattingen en extrapolatie van wegingen.

MILEUBELASTING AFVAL

Belasting (ton CO_2-equivalent)



CO_2 conversie databases: EPA 2014, Eurostat 2016 en 2017, Ecoinvent 3.3. Gegevens zijn deels gemeten, deels inschattingen.

In 2018 is de totale milieu-impact ten gevolge van verpakkingen en afval met iets meer dan 1.000 ton CO_2 -equivalenten afgenomen. Na correctie op het percentage omzet (92%) waarover data is ingezameld, resulteert dit in een reductie van circa 8% CO_2-equivalenten, berekend per euro omzet. Vanaf 2018 rapporteren we ook over de wijze waarop ons afval wordt verwerkt.

AFVALVERWERKING 2018

Percentage van milieubelasting (in 1.000 kg)

Materiaal	Afval (in 1.000 kg)	Hergebruik	Recycling	Verbranding	Stortplaats
Papier en karton	2.610		99%		
Metaal	305		100%		
Hout (pallets)	277	12%	83%		
Folie en plastic	140	11%	86%	3%	
Restafval	449			46%	54%
Gevaarlijk afval	137			99%	
Totaal	3.921	1%	83%	9%	6%

Gegevens zijn afkomstig van de afvalverwerkers. Voor de leesbaarheid zijn percentages < 1% niet weergegeven.

Door effectieve afvalscheiding en verdichting verlagen we bovendien het aantal vervoersbewegingen en dragen we tegelijkertijd bij aan een betere recycling.

End-of-life

De inzameling van afgedankte e-bike accu's vormt voor ons een zeer belangrijk aandachtsgebied. Binnen Europa werken we actief samen met lokale stichtingen (onder andere Stibat en GRS) voor het inzamelen en verantwoord verwerken van afgedankte accu's. Daarnaast zijn we gestart met de organisatie rondom het recyclen van complete elektrische fietsen.

We verwachten dat met de verschuiving van eigendom naar gebruik steeds meer fietsen terug zullen komen bij de fabrikant. We hebben actief zitting in werkgroepen waarin wordt gesproken over indirecte afvalstromen, milieuwetgeving en (toekomstige) toepassingen in het kader van de circulaire economie.

KWALITEIT EN COMPLIANCE

Productkwaliteit vraagt om kwaliteitszorg ten aanzien van normstelling, controle, beheersing en borging in de hele supply chain. Dit betreft dan onder andere de productontwikkeling, de leveranciers die de componenten leveren, de productielocaties en de uiteindelijke aflevering bij onze dealers. Gezien de toegenomen productcomplexiteit, kwaliteitseisen en zorg voor productveiligheid zijn we in 2018 op groepsniveau begonnen om de kwaliteitszorg en compliance in te richten met de aanstelling van een Group Director Quality & Compliance.

In 2018 zijn de testprotocollen, zowel voor componenten als voor gereed product, aangescherpt. De testprotocollen gaan niet enkel uit van de reguliere richtlijnen die in de industrie gebruikelijk of verplicht zijn, maar bestaan ook uit onze eigen aanvullende testvereisten afhankelijk van het type component en het soort fiets. Een voorbeeld zijn de e-MTB modellen die bij ons een verzwaard testregime ondergaan. Naast de aanscherping van deze normering zal ook de controle, beheersing en borging in 2019 verder worden versterkt.

KETENVERANTWOORDELIJKHEID

Door onze schaalgrootte en als lid van de World Federation of Sporting Goods Industry (WFSGI) zijn we in staat om partijen in de keten 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.

In 2018 is door ons een standaardcontract ontwikkeld, dat vanaf nu de basis vormt voor alle leverancierscontracten. De gedragscode voor leveranciers maakt een integraal onderdeel uit van dit contract, waarbij het onderschrijven van deze code en de bereidheid tot meewerken aan gerelateerde audits verplicht zijn. Onze belangrijkste leveranciers hebben inmiddels deze verbeterde contracten getekend.

Supplier audits

Onder de vlag van de WFSGI doen we elk jaar audits bij de leveranciers. Dit initiatief staat bekend als het 'Responsible Sport Initative' (RSI) waarvan we één van de initiatiefnemers zijn. We willen als Accell Group minstens 20 audits per jaar uitvoeren. Daarnaast participeren we in audits die door andere deelnemers van de RSI worden uitgevoerd bij onze leveranciers. De bedoeling is dat onze leveranciers een keer in de drie jaar ge-audit worden op sociale- en milieuaspecten.

In 2018 zijn er 22 audits gedaan op ons verzoek. De resultaten over 2018 zijn vergelijkbaar met die uit voorgaande jaren. De meest gevonden problemen hebben betrekking op de status van gebouwen (zoals vluchtwegen, brandveiligheid en de opslag van chemische stoffen), de omgang met personeels- en loonadministratie en de handhaving van correcte werktijden.

Audits op chemische stoffen
Intern wordt er bij onze lokale bedrijven ge-audit op chemische stoffen van onze leveranciers. 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. Binnen Accell Group werken we uitsluitend met 100% watergedragen lakken.

In 2018 zijn in het REACH laboratorium 265 onderdelen getest, waarbij in totaal 1320 analyses zijn uitgevoerd. De producten worden geselecteerd op basis van het risico van het product. In 9% van de gevallen werd een afwijking gevonden en is samen met de toeleverancier gezocht naar een oplossing.

INFORMATIETECHNOLOGIE
In 2017 hebben we ons informatietechnologiebeleid volledig afgestemd op de ondernemingsstrategie en sindsdien worden er diverse infrastructurele, applicatieve en digitale projecten uitgevoerd die de realisatie van ons omnichannel en supply chain model ondersteunen. Daarbij wordt het applicatielandschap steeds verder gecentraliseerd en vereenvoudigd.

In 2018 heeft dit onder meer geleid tot de start van de implementatie van een nieuw ERP-systeem volgens een Accell Group 'template', het centraal beheren van data (Master Data Management) en de selectie en invoering van een Product Informatie Management (PIM-) systeem en een CRM-systeem.

PRIVACY EN GENERAL DATA PROTECTION REGULATION (GDPR)
In 2018 zijn er in het kader van het van kracht worden van de nieuwe Europese privacyverordening GDPR-systemen geïntroduceerd waarmee we in staat zijn om privacy gerelateerde zaken zoals cookie statements, privacyverklaringen en verwerkingsovereenkomsten centraal te registreren en te beheren. Verder zijn aanvullende maatregelen getroffen waardoor het betaalproces robuuster is gemaakt. Ook zijn we beter in staat om bijvoorbeeld afwijkingen in betaalgedrag vroegtijdig te signaleren.

SAMENWERKING EN COMMUNICATIE
In 2018 is tenslotte een groot deel van onze organisatie voorzien van een centraal platform voor samenwerking en communicatie, het zogenoemde Accell@Work platform. Hiermee kunnen onze medewerkers van inmiddels een groot aantal van onze lokale bedrijven op een veilige en eenvoudige wijze samenwerken met hun collega's en partners, ongeacht waar deze zich bevinden. Dit platform zal in 2019 ook bij onze resterende bedrijven worden uitgerold.

3.8 ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

Steeds duidelijker wordt dat integratie van onze functionele mogelijkheden leidt tot een meer wendbare en efficiëntere onderneming. Langs deze lijn hebben we begin 2018 de volgende organisatieprincipes geformuleerd:

- Processen, protocollen en systemen worden zodanig ingericht dat de consument centraal staat;
- Functionele gebieden zullen worden geïntegreerd om onze slagkracht en efficiëntie te verhogen;
- Vanuit centrale coördinatie wordt toegevoegde waarde gecreëerd op processen zoals bijvoorbeeld innovatie management, inkoop, digitale en IT-ondersteuning; op die vlakken waar wendbaarheid het meest belangrijk is wordt expertise lokaal gehouden;
- Communicatie is essentieel; met makkelijke toegang tot informatie voor onze medewerkers voorkomen we dat we elk 'fietsframe' twee keer moeten uitvinden.

Dit klinkt nu wellicht logisch, maar Accell Group had lange tijd haar hoogwaardige producten en de dealerwereld op de eerste plaats staan in haar organisatiefilosofie. Op basis van de aangescherpte strategie hebben we het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan de invoering van een nieuwe organisatiestructuur, een andere manier van werken en een andere manier van denken.

Dit betekent dat:

- Onze consumentgerichte activiteiten de aandacht krijgen die nodig is om onze merken op een consistente manier te presenteren in de door ons gekozen markten;
- Innovatie en ontwerp zich richten op zaken die er echt toe doen voor de fietser en niet zo zeer voor onze engineers;
- Belangrijke ontwerpfuncties worden gedeeld dwars door alle fietscategorieën en landen heen en zonder afbreuk te doen aan de unieke positionering van elk merk;
- Kennis en expertise aan elkaar wordt gekoppeld door de introductie van een matrixorganisatie die wordt aangestuurd door een sterk centraal team;
- Onze interne processen opnieuw worden ingericht om binnen afzienbare tijd te kunnen werken in een geïntegreerde, digitale omgeving;
- De veranderprocessen zoals hier uiteengezet worden gefaciliteerd en aangestuurd door een speciaal hiervoor aangestelde change manager.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van het afbreken van interne muren passend bij onze missie: 'great bikes win great likes'.

Met de invoering van de nieuwe organisatiestructuur, hebben we sterke werkrelaties gecreëerd tussen de marktgeoriënteerde regionale organisaties en de gecentraliseerde expertteams op bijvoorbeeld het gebied van technologie & innovatie, marketing & e-commerce, finance en informatietechnologie.

Voor onze medewerkers was 2018 een jaar van leren. Het was een jaar van veranderende rollen en processen, van voor het eerst onderdeel zijn van internationale, multidisciplinaire teams, van werken voor meerdere merken tegelijk en van omgaan met een zekere mate van onzekerheid.

Over het algemeen is onze aangescherpte strategie goed ontvangen. Er is binnen onze onderneming veel draagvlak voor de gekozen richting en de bereidheid tot verandering was groot. Medewerkers begrijpen de noodzaak, zien de voordelen van meer samenwerking en vinden het leuk om collega's van andere merken, ondernemingen en landen te ontmoeten die vaak veel ervaring hebben en dezelfde passie voor fietsen delen.

Om een goede basis voor verandering te creëren is binnen het human resources team het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan het faciliteren van de organisatie, de teams en de medewerkers gedurende deze transitie. Aan het einde van 2018, is er een nieuwe organisatorische basis gelegd, begrijpen de medewerkers de richting die we op gaan, zijn nieuwe teams gestart met samenwerken en zijn de eerste successen gevierd. Daarmee zijn we klaar voor groei.

LEIDERSCHAP

Het veranderen van de manier waarop we als organisatie werken heeft ook effect op onze governance en leiderschap. Nieuwe overlegstructuren waarin specialisten eerst worden geconsulteerd voordat beslissingen worden genomen, internationale netwerken die worden gebouwd en verbonden en andere manieren die de creatie van een groep bevorderen zijn het afgelopen jaar ingevoerd en verankeren zich snel.

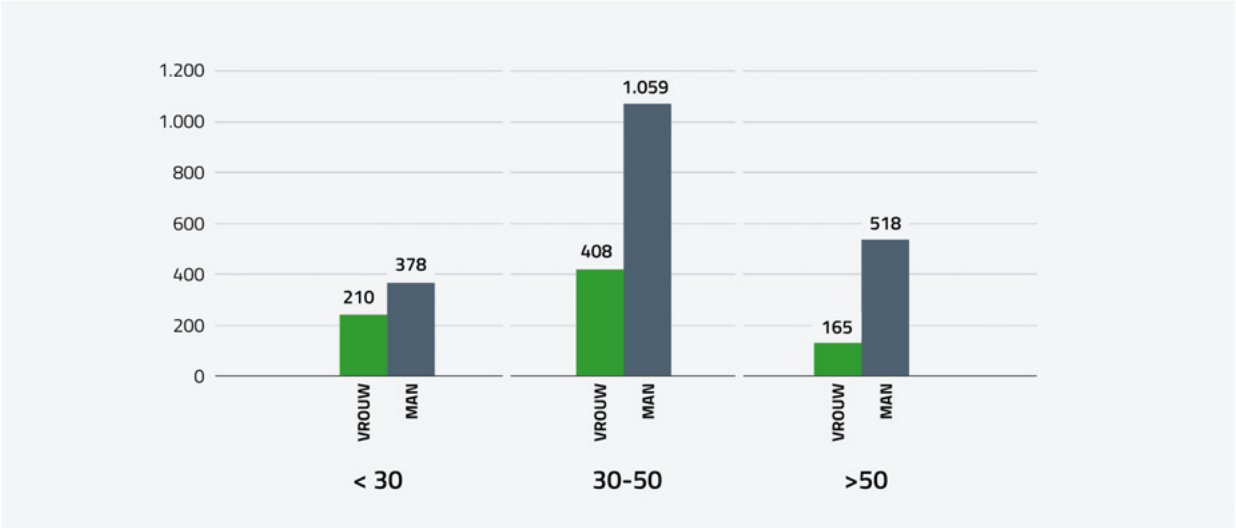
Om deze nieuwe structuren te managen en de nieuwe teams te inspireren was 2018 een jaar waarin we hebben geïnvesteerd in leiderschap. Nieuw geformuleerde 'winning values', een ondersteunende 360° assessment tool en leiderschapstrainingen voor teams en op individuele basis, vormen een stevige basis voor het bouwen van een leiderschapsraamwerk en -agenda.

Het is begrijpelijk dat het voor de bestaande managementteams niet altijd makkelijk is om te werken in een nieuwe, snel veranderende en consumentgerichte omgeving met sterk gecentraliseerde, internationale elementen. Accell Group kende daarom in 2018 op diverse niveaus binnen de organisatie een verandering in leiderschap en management. We zijn trots dat het wederom is gelukt om nieuwe talenten aan te trekken uit diverse sectoren met een scala van voor ons relevante functionele competenties. Onboarding- en simulatieprogramma's worden ingezet om hun kennis over Accell Group en de fietsindustrie op een snelle en creatieve manier op het gewenste niveau te brengen.

MEDEWERKERS

Binnen Accell Group ligt de man-vrouwverhouding (in fte) op 71% : 29%. Qua leeftijdsopbouw is het merendeel van de medewerkers tussen de 30 en 50 jaar.

AANTAL MEDEWERKERS (FTE'S)



Peildatum 30 november 2018. Gegevens zijn afkomstig van diverse HR informatiesystemen.

Naar het werk gaan in de ochtend betekent voor de meeste medewerkers van Accell Group dat ze gaan werken bij hun eigen Accell onderneming, op hun eigen expertisegebied, binnen hun eigen team. Het werkveld van onze vele experts en managers is anders, veelal nationaal of regionaal en soms zelfs ook wereldwijd.

Beide perspectieven zijn belangrijk om consumenten een goede service met hoogwaardige producten te kunnen leveren. Het linken van de verschillende perspectieven doen we door het delen van informatie, het bouwen aan wederzijds vertrouwen en oog hebben voor alle argumenten. Met de hulp van constructief ingestelde medewerkers in veel van onze lokale ondernemingen is een breed terrein van onderwerpen besproken en afgerond. Op groepsniveau is een Gemeenschappelijke Ondernemingsraad van Accell Operations B.V. en Accell Services B.V. ingesteld, waarmee we het belang willen benadrukken van een gestructureerde consultatie met onze medewerkers.

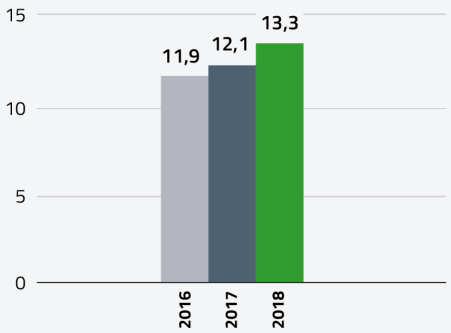
Gelet op al deze ontwikkelingen, vinden we het jammer dat een aantal vakbonden zich in 2018 ook op enkele van onze lokale ondernemingen heeft gericht voor het houden van landelijke stakingen voor betere arbeidsvoorwaarden, terwijl we als onderneming zelf door een groot en belangrijk veranderproces gaan.

Naast de verandering van perspectief in veel van onze teams en functies, blijven we ons richten op de essentiële menselijke aspecten van het werken bij Accell Group.

Een aantal belangrijke zaken op dit gebied is:

- Werving en selectie: elk jaar trekken onze productiefaciliteiten honderden seizoenskrachten aan die essentieel zijn voor de productie van hoogwaardige fietsen en de logistiek bij onze magazijnen. Merkbaar waren het succes van een gerichte mediacampagne voor de werving van productie- en magazijnmedewerkers in Hongarije, de 'social media' campagne voor het aantrekken van hoogopgeleide e-commerce en marketingexperts in Nederland en de werving, training en inclusie van vrouwelijke lassers in Turkije. Als Accell Group zijn we ook trots om een eerste keus werkgever ('employer of choice') te zijn voor een groeiend aantal jonge professionals met een bachelor of master in logistiek, informatietechnologie, technologie en ontwerp, commercie en finance.
- Training en persoonlijke ontwikkeling: de nieuwe organisatie brengt naast een nieuwe structuur voor veel medewerkers ook nieuwe verantwoordelijkheden met zich mee. Het nemen van deze verantwoordelijkheden wordt niet alleen tijdens het werk ('learning-on-the-job') getraind maar ook in gerichte programma's voor zowel teams als individuen. Met hulp van een externe expert, zijn we gestart met leiderschapstrainingen voor onze nieuwe regionale en functionele managementteams. Het geven en ontvangen van feedback wordt een essentieel onderdeel van de werkbeleving.

TRAININGSUREN PER FTE



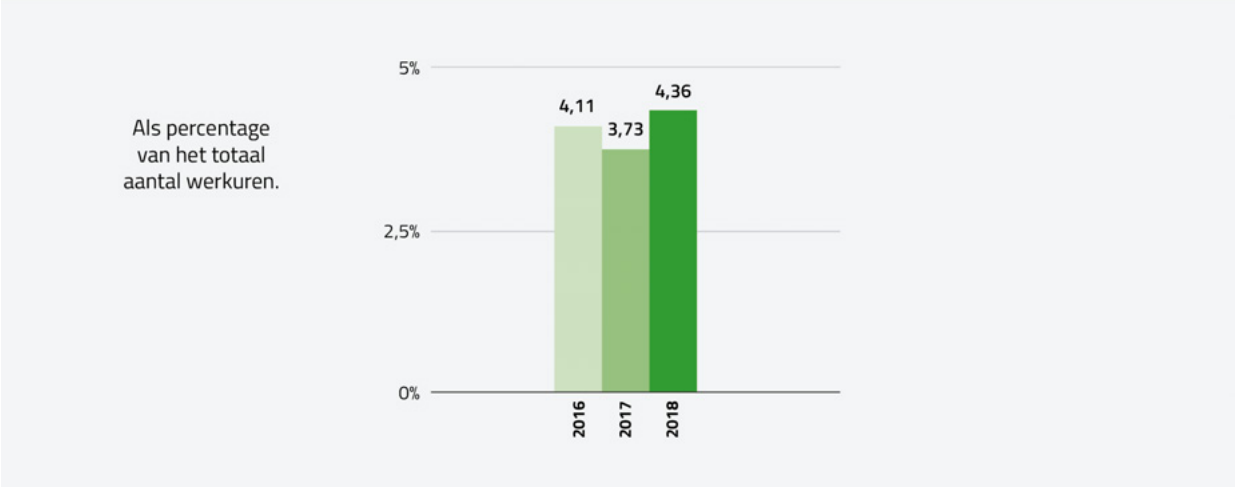
Het aantal uren is bepaald op basis van data uit HR-systemen, de financiële administratie en interviews en is deels ingeschat en geëxtrapoleerd.

Dit jaar is wederom het gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker gestegen. In 2018 is de doelstelling verhoogd naar gemiddeld 15 uur per medewerker per jaar. Deze herziene doelstelling is nog niet gerealiseerd. Komende jaren blijven we extra investeren in kennis en zullen we de lat stapsgewijs hoger leggen.

GEZONDHEID EN VEILIGHEID

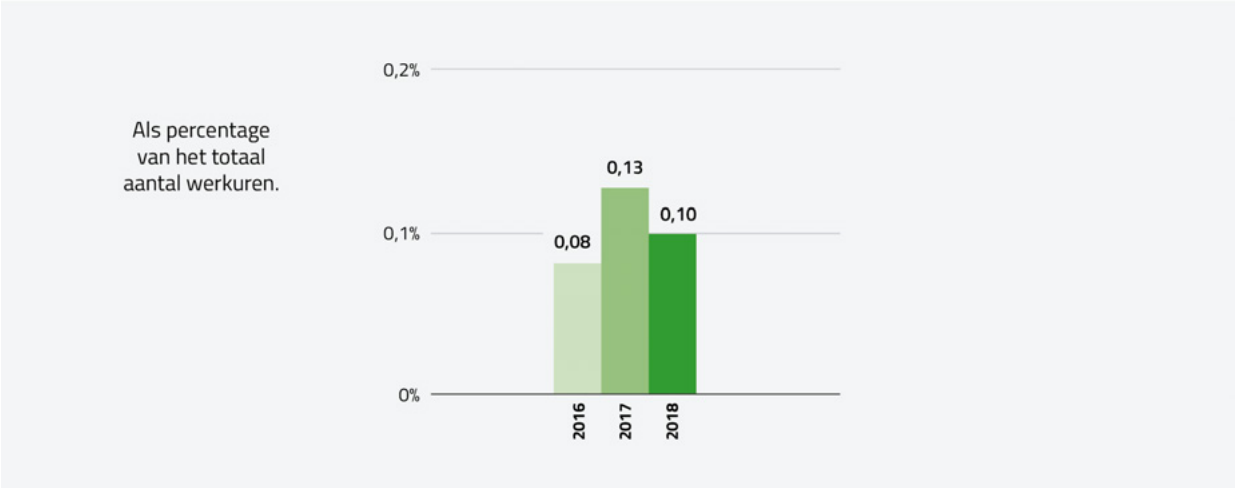
Veiligheid en gezondheid van de medewerkers is voor ons van groot belang. We zijn ons terdege bewust van de veiligheids- en gezondheidsrisico's die zijn verbonden aan het werk in de productie, magazijnen en kantoren. Binnen iedere onderneming is hiervoor een verantwoordelijke aangesteld, die naast compliance met regelgeving aandacht geeft aan het versterken van de gezondheids- en veiligheidscultuur. Naast een gezonde en veilige werkomgeving stimuleren we ook in bredere zin bewustwording van medewerkers en aandacht voor een gezonde levensstijl, een voorbeeld hiervan is het stimuleren van medewerkers om met de fiets naar het werk te komen.

PERCENTAGE AFWEZIGE WERKUREN



Gegevens zijn afkomstig van diverse HR- en verzuiminformatiesystemen.

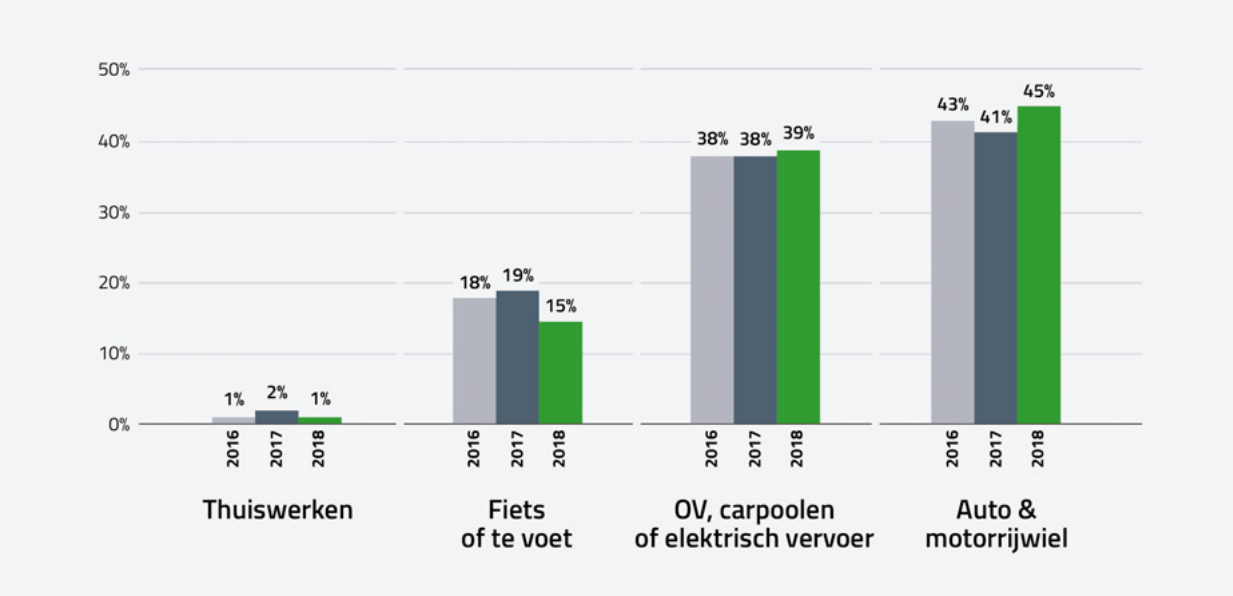
PERCENTAGE ZIEKTEVERZUIM TEN GEVOLGE VAN ONGEVALLEN



Gegevens zijn afkomstig van diverse HR- en verzuiminformatiesystemen.

WOON-WERK TRANSPORT IN 2018

(in percentage medewerkers)



Uitgedrukt in percentage medewerkers. Gegevens zijn bepaald op basis van HR administratie, enquêtes, interviews, waarnemingen en extrapolatie.

- Bouwen van een community: het bouwen aan een effectieve en inspirerende matrixorganisatie gericht op de consument, wordt door ons gestimuleerd met relevante en interessante workshops, conferenties, inspiratiesessies, fora en nog veel meer. Tijdens deze sessies worden hardnekkige kwesties aangesneden en opgelost. Tegelijkertijd worden er nieuwe, consumentgerichte vormen van samenwerking ontwikkeld. Een goed voorbeeld van hoe onze aanjaagfunctie zich praktisch vertaalt in de organisatie is het spontaan ontstane Accell Young initiatief; een nieuwe manier om binnen onze Nederlandse organisatie jonge professionals bij elkaar te brengen.
- Waarden en gedrag: tijdens onze transitie als organisatie werd duidelijk dat eenduidigheid over onze meest belangrijke waarden en gedragingen belangrijk is om te kunnen reflecteren op hoe we met elkaar werken binnen onze onderneming, maar ook hoe we omgaan met consumenten, klanten en leveranciers. Functioneren als één onderneming, vraagt om een set van gedeelde en aangescherpte waarden; een obsessie voor consumenten en klanten, een voortreffelijke executie en een passie voor winnen, en het geven van het goede voorbeeld.

AGENDA VOOR 2019

2019 wordt opnieuw een enerverend jaar voor onze organisatie en medewerkers. Naast continue aandacht voor het werven en behouden van talent anticiperen we op een doorlopende stroom van initiatieven om onze transitie verder vorm te geven. Het voorbereiden en faciliteren van onze medewerkers op dit gebied gebeurt continu en daarom is het ook van belang dat leidinggevenden binnen onze groep beschikken over competenties op het gebied van verandermanagement.

Op de agenda voor 2019 staan een herziening en modernisering van ons beloningsysteem wat er voor moet zorgen dat er een nauwere link ontstaat tussen onze resultaten, de individuele prestatie en gedrag. In het eerste kwartaal van 2019 zullen we ons eerste wereldwijde medewerkersbetrokkenheidsonderzoek lanceren, om zo meer datagedreven inzichten te krijgen in hoe onze mensen het werken binnen Accell Group in de meest brede zin ervaren. Ook worden voorbereidingen getroffen voor een investering in een groepsbreed salarisadministratie- en personeelsinformatiesysteem om management en medewerkers inzicht te geven op individueel, team- en ondernemingsniveau, iets wat tot voor kort ongekend was binnen Accell Group.

LAPIERRE

PINOT WINT DE RONDE VAN LOMBARDIJE GLORIEUS, OP ZIJN LAPIERRE XELIUS, OKTOBER 2018.

4 CORPORATE GOVERNANCE

We hechten groot belang aan een goede corporate governance. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn verantwoordelijk voor de corporate governancestructuur van Accell Group en voor de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code'). We gaan in op de corporate governancestructuur, de klokkenluidersregeling en de bescherming van de vennootschap. Ook zetten we gemotiveerd uiteen van welke in de Code opgenomen best practice bepalingen Accell Group afwijkt.

4.1 ALGEMEEN

Accell Group is een naamloze vennootschap die het volledige structuurregime toepast. De corporate governancestructuur van Accell Group ligt vast in de statuten en in de wet. De doorlopende tekst van de statuten is geplaatst op de website.

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. Hierover wordt verantwoording afgelegd aan de Raad van Commissarissen en aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad van Bestuur zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en meer specifiek op lange termijn waardecreatie waarbij de belangen van alle stakeholders worden gewogen. De Raad van Bestuur betrekt de Raad van Commissarissen tijdig bij het formuleren van de strategie voor realisatie van de lange termijn waardecreatie.

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. Voor een uitvoerige toelichting wordt verwezen naar paragraaf 3.3 'Risicobeheersing en interne controle'.

Voor bepaalde belangrijke besluiten van de Raad van Bestuur is goedkeuring nodig van de Raad van Commissarissen, zoals over belangrijke investeringen, uitgifte van aandelen en het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking met een andere vennootschap. Daarnaast is voor besluiten van de Raad van Bestuur omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming goedkeuring van de Algemene Vergadering nodig.

Conform een machtiging van de Algemene Vergadering van 25 april 2018 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 25 oktober 2019)
- 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
- 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 24 april 2019 staat een voorstel om de Raad van Bestuur opnieuw voor een periode van achttien maanden te machtigen tot het verkrijgen van eigen aandelen door de vennootschap, 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. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 is besloten de termijn te verlengen tot 25 oktober 2019 waarbinnen 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
- beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht bij uitgifte van gewone aandelen.

Op de agenda voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2019 staat een voorstel om deze termijn te verlengen tot 24 oktober 2020.

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 drie leden: de heren T. (Ton) Anbeek (CEO), R. (Ruben) Baldew (CFO) en J. (Jeroen) Both (CSCO). De Raad van Commissarissen heeft een van de bestuurders, Ton Anbeek, tot voorzitter van de Raad van Bestuur benoemd.

De Raad van Commissarissen stelt binnen het door de Algemene Vergadering 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 2018 is te raadplegen via de website (onder 'Corporate Governance/Remuneratie').

RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop de Raad van Bestuur de strategie voor lange termijn waardecreatie uitvoert. De commissarissen bespreken regelmatig de strategie, de uitvoering van de strategie en de belangrijkste risico's waarbij ook nadrukkelijk wordt gekeken naar de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving. Daarnaast geeft de Raad van Commissarissen advies aan de Raad van Bestuur. 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 daarbij de 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 werkwijze zijn neergelegd. Daarin is ook een passage opgenomen over de omgang met de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering. Dit reglement is 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., Accell IT Services B.V. en de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad van Accell Operations B.V. en Accell 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.

Voor de commissarissen geldt een rooster van aftreden, dat op de website van Accell Group is gepubliceerd (onder 'Corporate Governance/Raad van Commissarissen').

De Raad van Commissarissen bestaat uit vier leden en kent twee commissies van elk twee leden. De auditcommissie bestaat uit mevrouw D. (Daniëlle) Jansen Heijtmajer (voorzitter) en de heer G. (Gert) van de Weerdhof. De selectie- en remuneratiecommissie bestaat uit de heer P.B. (Peter) Ernsting (voorzitter), en de heer A.J. (Ab) Pasman).

De taakopdracht van deze twee 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- en remuneratiecommissie opnieuw vastgesteld; deze reglementen zijn te raadplegen op 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 op 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 laten aansluiten op de aard, 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

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn zodanig vastgesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties onafhankelijk aanwezig zijn om taken naar behoren te kunnen vervullen. Ten aanzien van de verdeling van de zetels van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen wordt diversiteit nagestreefd waarbij wordt gekeken naar zaken als opleiding en beroepservaring, leeftijd en geslacht. Met de benoemingen in 2018 in de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur is de diversiteit binnen beide bestuursorganen vergroot. Ondanks deze stappen in 2018 is de huidige samenstelling nog niet voldoende evenwichtig. Ook bij toekomstige benoemingen van bestuurders en commissarissen zal een meer evenwichtige samenstelling van de organen worden.

Hiernaast zal Accell Group in de algemene managementlaag van de onderneming een diversiteitsprogramma starten om toe te werken naar een verbetering van de algehele diversiteit (30%) in de bredere organisatie.

ALGEMENE VERGADERING

Kernbevoegdheden als besluiten over een 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. Daarnaast vormen het dividendbeleid en verlenen van kwijting van bestuurders en commissarissen een vast onderdeel van de agenda. Jaarlijks vindt tenminste één Algemene Vergadering van Aandeelhouders plaats. De vergaderingen worden geleid door de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Van elke Algemene Vergadering worden notulen gemaakt.

Accell Group hecht er aan dat zoveel mogelijk aandeelhouders deelnemen aan de besluitvorming in de Algemene Vergadering. Daarom wordt aandeelhouders en andere stemgerechtigden de mogelijkheid geboden om voorafgaand aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders stemvolmachten respectievelijk steminstructies te verstrekken. De betrokkenheid van veel aandeelhouders, deelname aan de besluitvorming en de goede opkomst tijdens de aandeelhoudersvergaderingen van de afgelopen jaren zorgen ervoor dat het systeem van corporate governance naar behoren werkt. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 was 57,6% van het totale aantal uitstaande aandelen aanwezig of vertegenwoordigd.

EXTERNE ACCOUNTANT

De benoeming van de externe accountant vindt plaats door de Algemene Vergadering. De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening tegelijkertijd 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 en woont om die reden deze vergadering bij met de bevoegdheid om tijdens de vergadering 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 voor het boekjaar 2019. De herbenoeming staat op de agenda van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2019.

BELASTINGBELEID

Accell Group handelt in overeenstemming met alle toepasselijke wet- en regelgeving. Onze belastingafdrachten betreffen met name winstbelasting, omzetbelasting, loonbelastingen en sociale premies. Als leidend principe betalen we 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 overleggen we 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.

GEDRAGSCODES

De Raad van Bestuur heeft in 2018 een nieuwe interne gedragscode vastgesteld. Deze Gedragscode bevat het gewenste gedrag dat dagelijks van iedereen binnen Accell Group wordt verwacht. Daarnaast bevat deze Gedragscode instructies en adviezen op welke wijze medewerkers in bepaalde situaties behoren te handelen. De tekst van de nieuwe interne gedragscode is integraal beschikbaar op de website van Accell Group (onder 'Corporate Governance').

Voor de eisen die we aan leveranciers en andere partijen stellen die betrokken zijn bij ons productie- en sourcingproces, hanteren we een aparte gedragscode. Deze eisen hebben (onder andere) betrekking op onderwerpen als het verbod op kinderarbeid, onvrijwillige arbeid en discriminatie, veiligheidseisen, milieu-eisen en arbeidsvoorwaarden. Onze gedragscode voor leveranciers is te raadplegen op de website van Accell Group (onder 'Corporate Governance').

KLOKKENLUIDERSREGELING

De Raad van Bestuur heeft een klokkenluidersregeling vastgesteld die te vinden is op de website van Accell Group (onder 'Corporate Governance'), zodat medewerkers zonder gevaar voor hun rechtspositie kunnen rapporteren over vermeende onregelmatigheden.

REGLEMENT VOORWETENSCHAP

Het Reglement Voorwetenschap, zoals dat door de Raad van Bestuur is vastgesteld, 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).

In lijn met het Reglement Voorwetenschap gelden voor meldingsplichtige personen (waaronder leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen) en de zogenoemde aangewezen personen van Accell Group verschillende door de compliance officer afgekondigde gesloten handelsperioden waarin door hen geen transacties mogen worden verricht, ongeacht of zij over voorwetenschap 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 ook 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.

4.2 STICHTING PREFERENTE AANDELEN ACCELL GROUP

De Stichting Preferente Aandelen Accell Group is gevestigd in Heerenveen en heeft ten doel het behartigen van de belangen van Accell Group NV, hierna ook te noemen de Vennootschap, 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 de Vennootschap 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.

Om de continuïteit van (het beleid van) Accell Group en haar belanghebbenden te beschermen is in 2015 een optieovereenkomst met de Stichting Preferente Aandelen Accell Group aangegaan. Deze overeenkomst vervangt een overeenkomst uit 1998 die nadien in 2009 was gewijzigd.

Volgens de optieovereenkomst heeft de Stichting Preferente Aandelen Accell Group telkens het recht tot het nemen van een zodanig aantal cumulatief preferente aandelen B dat de Stichting Preferente Aandelen Accell Group na het nemen daarvan, houdster is van de helft minus één aandeel van het (na uitgifte) geplaatste (vergrote) kapitaal van de Vennootschap. De Stichting Preferente Aandelen Accell Group kan dit recht telkens – gedeeltelijk of geheel tot het hiervoor genoemde maximum – 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, de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen in staat om hun standpunt ten aanzien van de bieder/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 artikel 2:346 lid 1 sub e van het Burgerlijk Wetboek, heeft de Vennootschap aan de Stichting Preferente Aandelen Accell Group de bevoegdheid verleend tot het indienen van een schriftelijk verzoek bij de Ondernemingskamer van het Gerechtshof te Amsterdam tot het instellen van een onderzoek naar het beleid en de gang van zaken van de Vennootschap zoals bedoeld in artikel 2:345 van het Burgerlijk Wetboek.

Het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen Accell Group bestaat uit drie leden, de heren M.P. (Marco) Nieuwe Weme (Voorzitter), B. (Bart) van der Meer en A.J.M. (Naud) van der Ven.

Naar het oordeel van de Vennootschap en naar het oordeel van de Stichting Preferente Aandelen Accell Group is de 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).

De website van de Stichting Preferente Aandelen Accell Group is voor leden te raadplegen via: www.stichtingpreferenteaandelenaccellgroup.com

4.3 NALEVING CODE

Accell Group voldoet aan de meeste principes en best practice bepalingen uit de 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 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 deze 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 3.2.3
De ontslagvergoeding die in 2018 is uitbetaald aan de heer Sybesma bij zijn terugtreden uit de Raad van Bestuur bedroeg meer dan het maximum dat in deze codebepaling is vastgelegd. De aan de heer Sybesma betaalde beëindigingsvergoeding was deels gebaseerd op zijn arbeidscontract dat dateert van vóór de eerste Corporate Governance Code. Accell Group heeft de rechten van de heer Sybesma uit het oude contract gerespecteerd. Voor de details van de ontslagvergoeding wordt verwezen naar toelichting 29 op de jaarrekening (Bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen).

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 2018 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 11 maart 2019 bedraagt het geplaatste en gestorte kapitaal van Accell Group € 266.034,26 verdeeld in 26.603.426 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 1.4 '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 medewerkers;
- 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 4.1 'Algemeen' 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 medewerkers die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wft.

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Van links naar rechts: ir. Peter Ernsting,
drs. Ab Pasman, drs. Daniëlle Jansen Heijtmajer
en drs. Gert van de Weerdhof.

5 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Gedurende 2018 heeft de Raad van Commissarissen toezicht gehouden op de stappen die de Raad van Bestuur heeft gemaakt met de veranderingen in de organisatie en aansturing van Accell Group en de implementatie van de aangescherpte strategie.

5.1 RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen bestaat uit de volgende leden:

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 2018 herbenoemd voor een derde termijn van 2 jaar. Zijn benoemingstermijn loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van het voorjaar 2020.

DRS. G. (GERT) VAN DE WEERDHOF (1966)

Vicevoorzitter

De heer van de Weerdhof (Nederlandse nationaliteit) is op 25 april 2018 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Hij is sinds 2017 lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Ctac N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Sligro N.V. Ook is hij sinds 2016 lid van de Raad van Commissarissen van Wereldhave N.V. De heer Van de Weerdhof was gedurende periode 2013-2016 CEO van RFS Holland Holding / Wehkamp B.V. en heeft tussen 1992 en 2013 diverse management-, marketing & salesfuncties bekleed bij Esprit B.V., Pearle Europe B.V., PepsiCo International en Procter & Gamble Benelux N.V. De heer van de Weerdhof is voor vier jaar benoemd. Zijn benoemingstermijn loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van het voorjaar 2022.

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 oktober 2017 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 het voorjaar 2019. De Raad van Commissarissen van Accell Group is voornemens om de heer Ernsting op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2019 voor te dragen voor herbenoeming voor een termijn van twee jaar. Dit wordt in paragraaf 5.2 'Algemeen' verder toegelicht.

DRS. D. (DANIËLLE) JANSEN HEIJTMAJER (1960)

Mevrouw Jansen Heijtmajer (Nederlandse nationaliteit) is op 25 april 2018 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Zij is sinds 2014 werkzaam bij Friesland Campina en op dit moment actief in de functie van Global Process Director Finance, Shared Services, ERM & Internal Control. Daarvoor werkte zij gedurende 23 jaar in diverse Finance functies bij Shell, waaronder als Vice President Group Pensions, in onder meer het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Naast haar commissariaat bij Accell Group is zij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Aegon Nederland en Lid van de Raad van Toezicht van de Regionale Publieke Omroep. Mevrouw Jansen Heijtmajer 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. Mevrouw Jansen Heijtmajer is voor vier jaar benoemd. Haar benoemingstermijn loopt tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van het voorjaar 2022.

5.2 ALGEMEEN

2018 was een jaar van veel veranderingen. Met de komst van de nieuwe CEO Ton Anbeek eind 2017 is het transitieproces in 2018 versneld. Onder zijn leiding is de strategie verder aangescherpt en de opzet en aansturing van het bedrijf anders ingericht met een sterke nadruk op synergie, schaalgrootte en samenwerking. De strategie, welke is gericht op lange termijn waardecreatie, en de daarbij behorende doelstellingen voor de komende jaren zijn vastgelegd en extern gecommuniceerd. Als Raad van Commissarissen zijn we nauw betrokken geweest bij de totstandkoming en aanscherping van de strategie en houden we strikt toezicht op de implementatie en uitvoering daarvan. In dat kader overleggen we voortdurend met de Raad van Bestuur, o.a. over de aanpassingen en snelheid van de implementatie.

In het kader van het verandertraject hebben we als Raad van Commissarissen besloten ook de Raad van Bestuur te versterken en te vernieuwen. Zo is COO Jeroen Snijders Blok teruggetreden, heeft Hielke Sybesma zijn functie als CFO na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 neergelegd en is Erik van den Heuvel benoemd als interim CFO om de periode te overbruggen tot de start van de nieuwe CFO. Veel tijd is in 2018 besteed aan het aantrekken van de juiste opvolger van de heer Sybesma.

Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders in oktober 2018 is Ruben Baldew voorgesteld als nieuwe CFO. Hij is vervolgens per 1 november 2018 begonnen. De Raad van Bestuur is hiermee niet alleen grotendeels vernieuwd, maar ook op volle sterkte om de aangescherpte strategie te implementeren.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 is, na afronding van zijn derde benoemingstermijn, afscheid genomen van Jan van den Belt als commissaris. Daarnaast zijn mevrouw Jansen Heijtmajer en de heer Van de Weerdhof voorgedragen als nieuwe leden voor de Raad van Commissarissen. Beiden zijn daarop door de Algemene Vergadering benoemd als commissaris voor een termijn van vier jaar.

In 2018 hebben we als Raad van Commissarissen toezicht gehouden op het gevoerde beleid en de algemene gang van zaken binnen Accell Group. Gedurende het jaar hebben we tien keer vergaderd (op momenten in het bijzijn van de Raad van Bestuur) over de strategie, de aanpassingen in de strategie en de voortgang van de implementatie. De aanscherping van de strategie brengt dan ook veel aanpassingen met zich mee zoals op het gebied van de interne governance, de vele nieuwe processen, de nieuwe competenties en veel nieuw talent. Meer in het bijzonder hebben we in 2018 aandacht besteed aan: de IT-systemen en -structuur; de voortgang van het besparingstraject in de supply chain; de inrichting van het productienetwerk; het innovatieproces; het omnichannel distributiemodel; en de voortgang in Noord-Amerika. Passend binnen de aangescherpte strategie zijn het afgelopen jaar ook diverse mogelijke acquisities besproken. Dit heeft in 2018 geleid tot de overname van Beeline in Noord-Amerika en van Velosophy in Europa.

De voltallige Raad van Commissarissen heeft in oktober 2018 een 5-daags bezoek gebracht aan Noord-Amerika, waarbij met de eigen organisatie, marktkenners en klanten is gesproken. Uiteindelijk zijn vanwege de aanhoudend tegenvallende prestaties - ook na aanpassingen van de strategie, reorganisaties en managementwisselingen - deze activiteiten kritisch bediscussieerd, met als gevolg dat in december 2018 is besloten om de Noord-Amerikaanse activiteiten als Niet-kern te bestempelen. Daarbij is een onderzoek gestart waarin alle mogelijke opties voor de Noord-Amerikaanse activiteiten worden bestudeerd. Tegelijkertijd heeft Accell Group nog eens bevestigd het strategisch plan voor 2018-2022 volledig te onderschrijven, waarbij het zich richt op de verdere groei van het kernbedrijf in Europa en een verbetering van de winstgevendheid.

Tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders in oktober 2018 is door aandeelhouders kritiek geuit op het functioneren van de Raad van Commissarissen en in het bijzonder op haar functioneren in 2017/2018 ten tijde van de gesprekken met Pon Holdings. Mede op verzoek van aandeelhouders hebben we als Raad van Commissarissen besloten om de Raad van Commissarissen te versterken met een nieuwe voorzitter die de strategie-implementatie van dichtbij zal volgen. Het is de intentie dat de beoogde nieuwe voorzitter tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2019 door de Algemene Vergadering zal worden benoemd als commissaris en dat hij vervolgens, zodra de heer Pasman als voorzitter zal zijn afgetreden, door de Raad van Commissarissen uit haar midden als voorzitter zal worden gekozen.

Als Raad van Commissarissen hebben we steeds in voltalligheid gefunctioneerd, o.a. inhoudende dat alle commissarissen steeds aanwezig waren bij de vergaderingen van de Raad van Commissarissen.

AANWEZIGHEID VERGADERINGEN

	Aanwezigheid vergaderingen
Dhr. Ab Pasman	100%
Dhr. Gert van de Weerdhof	100%
Dhr. Peter Ernsting	100%
Mevr. Daniëlle Jansen Heijtmajer	100%

Recentelijk is met behulp van een professionele derde partij het functioneren van de Raad van Commissarissen als geheel, haar afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen - zowel onderling als ten opzichte van de Raad van Bestuur - geëvalueerd, alsmede het functioneren van de Raad van Bestuur en de individuele bestuurders. Op basis van individuele interviews met alle leden van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur is er vervolgens een dagdeel besteed met de commissarissen en de begeleider om in een open sessie de uitkomsten van de interviews te bespreken. Hierbij is een aantal verbeterpunten en vervolgacties vastgelegd, welke deels reeds zijn geadresseerd en deels nader zullen worden geadresseerd in een gezamenlijke sessie van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

Het afgelopen jaar mag voor Accell Group worden gekarakteriseerd als een overgangsjaar. De veranderingen in de markt voor fietsen en toebehoren verlopen snel en laten zich het meest voelen in de distributie. Nederland loopt op dit gebied voorop. Accell Group zit midden in de transitie om op internationale schaal haar potentie te kunnen realiseren. De Raad van Commissarissen heeft daarom besloten, naast de eerder genoemde versterking met een nieuwe voorzitter, de heer Ernsting (met versterkt aanbevelingsrecht van de Ondernemingsraden) voor te dragen voor herbenoeming als commissaris voor een derde termijn van twee jaar. Op deze wijze wordt de benodigde continuïteit gewaarborgd na de vele wisselingen in de Raad van Commissarissen (en in de Raad van Bestuur) van de afgelopen jaren en blijft de benodigde ervaring en expertise binnen de Raad van Commissarissen geborgd.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen zorgt als zodanig voor een goede dekking qua achtergrond, kennis en ervaring om Accell Group tijdens de transitie die het momenteel doormaakt kritisch te volgen en te begeleiden. Dit in combinatie met het feit dat alle zittende leden van de Raad van Commissarissen, naar ons oordeel, voldoen aan de eisen van onafhankelijk als bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Corporate Governance Code, geeft hen voldoende tijd en ruimte om individueel en als team hun verantwoordelijkheid naar behoren in te vullen.

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 maar de Raad van Commissarissen streeft ernaar in haar zoektocht naar nieuwe leden dit, alsmede de diversiteit in het algemeen, te verbeteren.

De Raad van Commissarissen kent twee commissies, de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie. Beide commissies voeren hun taken uit op basis van een reglement dat is vastgesteld door de Raad van Commissarissen. De commissies houden nauw contact met de voltallige Raad van Commissarissen, waar voorliggende thema's worden besproken en besluiten worden genomen.

De Raad van Commissarissen heeft de jaarrekening 2018 besproken met de Raad van Bestuur en de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en in de vergadering van 11 maart 2019 akkoord bevonden. Zodoende hebben alle commissarissen (alsmede alle bestuurders) de jaarrekening 2018 ondertekend. KPMG heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven en zal tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2019 aanwezig zijn om hierop een toelichting te geven. Op diezelfde vergadering zal de jaarrekening 2018 ter vaststelling worden voorgelegd evenals het voorgestelde dividend over 2018 van € 0,50 per aandeel.

Als Raad van Commissarissen hechten we veel waarde aan een goede corporate governance waarbij de nadruk ligt op onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid en transparantie. Belangrijke ontwikkelingen op het gebied van corporate governance worden dan ook nauwgezet gevolgd.

We spreken graag onze erkentelijkheid uit aan alle stakeholders voor hun betrokkenheid bij Accell Group. Veel waardering hebben we voor de medewerkers die met een grote mate van gevoel, inzet en enthousiasme dag in dag uit werken om de diverse veranderingen binnen de onderneming zo snel mogelijk door te voeren. Uiteindelijk zal hun inzet doorslaggevend zijn voor de realisatie van onze groepsambities.

5.3 SELECTIE- EN REMUNERATIECOMMISSIE

Deze commissie ondersteunt de Raad van Commissarissen bij de uitoefening van haar toezichthoudende taken en het voorbereiden van de 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/remuneratiecommissie bestaat uit de heer Pasman (lid) en de heer Ernsting (voorzitter). De commissie is in 2018 acht keer (2017: acht keer) bijeengekomen en heeft daarnaast veelvuldig telefonisch contact gehad. Tijdens alle vergaderingen was de selectie- en remuneratiecommissie voltallig.

AANWEZIGHEID VERGADERINGEN

	Aanwezigheid vergaderingen
Dhr. Ab Pasman	100%
Dhr. Peter Ernsting	100%

Belangrijke punten van aandacht voor de commissie (welke ook tijdens de vergaderingen zijn aan bod zijn gekomen) waren het terugtreden van de CFO en de werving van zijn opvolger. De versterking van de Raad van Commissarissen met twee nieuwe leden en het initiëren van de zoektocht naar een nieuwe voorzitter.

Andere zaken waar de selectie- en remuneratiecommissie zich in 2018 op heeft gericht zijn:

- Herziening van het document waarin het remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van Bestuur nader is uitgewerkt;
- Maken van regelingen en afspraken in verband met het aftreden van de CFO de heer Sybesma;
- Voorbereiding en initiëren van de beoordeling van het functioneren van de (leden van de) Raad van Bestuur over 2017;
- Inbrengen van voorstellen inzake de vaste en variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur over 2017;
- Voorbereiding van de evaluatie van de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur over 2017;
- Voorbereiding van het remuneratierapport 2018;
- Voorbereiding en initiëren van de beoordeling van het functioneren van de (leden van de) Raad van Commissarissen en haar afzonderlijke commissies met behulp van onafhankelijke derden.

Op 8 maart 2018 is het remuneratiepakket van de Raad van Bestuur voor 2018 besproken en bekrachtigd door de Raad van Commissarissen. Hierbij zijn ook de bonussen over het boekjaar 2017 vastgesteld die zijn verwerkt in de jaarrekening 2017.

Op basis van het voorbereidend werk van de commissie heeft de Raad van Commissarissen het remuneratierapport over 2018 besproken en bekrachtigd. De bezoldiging van de Raad van Bestuur is in lijn met het beleid zoals vastgesteld door de Algemene Vergadering op 24 april 2008 en laatstelijk gewijzigd op 22 april 2010.

5.4 AUDITCOMMISSIE

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

De auditcommissie wordt gevormd door de financieel expert en (tenminste) één ander lid van de Raad van Commissarissen. Sinds de benoeming van de nieuwe commissarissen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van april 2018, bestaat deze uit de heer Van de Weerdhof (lid) en mevrouw Jansen Heijtmajer (voorzitter). In het kader van de continuïteit is het lidmaatschap van de heer Ernsting verlengd voor de duur van de afhandeling van het boekjaar 2018. Ook zijn met ingang van juli 2018 zowel de interne auditor als de externe accountant toegevoegd als permanente deelnemers aan de auditcommissie vergaderingen.

De auditcommissie is in 2018 vijf keer (2017: vijf keer) bijeengekomen. Tijdens vier van de vijf vergaderingen was de auditcommissie voltallig, slechts één keer heeft de heer Van de Weerdhof verstek moeten laten gaan.

AANWEZIGHEID VERGADERINGEN

	Aanwezigheid vergaderingen
Dhr. Gert van de Weerdhof - vanaf 25 april 2018	75%
Dhr. Peter Ernsting	100%
Mevr. Daniëlle Jansen Heijtmajer - vanaf 25 april 2018	100%

De auditcommissie heeft voorbereidende taken met betrekking tot de:

- Integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de vennootschap;
- Beoordeling van budgetten en financiële prognoses;
- Financiering van de onderneming en naleving van de bijbehorende convenanten;
- Relatie met de interne auditor en de externe accountant (waaronder de onafhankelijkheid van de externe accountant) en de tijdige naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen;
- Aanbeveling van kandidaten voor de benoeming van de interne auditor;
- Jaarlijkse evaluatie van de interne auditfunctie;
- Advisering over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en de voorbereiding van de selectie van de externe accountant;
- Voorstellen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening door de externe accountant;
- Jaarlijkse bespreking van het concept auditplan met de externe accountant;
- Bespreking Managementletter en accountantsverslag;
- Afstemming van en advisering omtrent het interne auditplan;
- Toepassing en naleving van wet- en regelgeving.

De voorzitter van de auditcommissie is het eerste aanspreekpunt voor de externe accountant als deze onregelmatigheden zou constateren in de financiële verslaglegging.

Vaste onderwerpen op de agenda hebben betrekking op:

- Bedrijfsprestaties en financiële resultaten
- Interne auditbevindingen en opvolging daarvan
- Bevindingen en opvolging van externe audits, en
- Effecten, voorbereiding en voortgang van de implementatie van nieuwe wet en regelgeving.

Andere onderwerpen die in 2018 zijn besproken betreffen: de prestaties in Noord-Amerika; de opzet en verdere professionalisering van het risicomanagement en interne controle raamwerk; de optimalisatie van het operationeel model in de context van de aangescherpte strategie; en de uitrol van de 'Code of Conduct'.

Speciale aandacht is uitgegaan naar: de selectie van de nieuwe CFO; de waarderingsmodellen voor onder meer de acquisitie van Velosophy; de tekstuele formulering in het jaarverslag van de berekening van de financieringsconvenanten; de kostenontwikkeling inclusief het voorziene kostenbesparingsverloop en de monitoring daarvan met behulp van een ‘tracker’ methodologie met name op het gebied van supply chain.

ACCELL GROUP JAARREKENING 2018

THE PREMIER CYCLE GROUP

ACCELL GROUP

6 JAARREKENING

6.1 GECONSOLIDEERDE BALANS

(in duizenden euro)

	Toelichtingen	31-12-18	31-12-17
ACTIVA			
Materiële vaste activa	*8*	66.512	69.373
Goodwill	*9*	82.334	57.075
Overige immateriële vaste activa	*10*	56.385	41.814
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode	*11*	5.379	8.304
Nettoactief toegezegde pensioenrechten	*18*	19.644	14.960
Uitgestelde belastingvorderingen	*20*	2.696	3.437
Overige financiële activa		3.212	2.832
Vaste activa		**236.162**	**197.795**
Voorraden	*12*	340.014	333.564
Handelsvorderingen	*13*	128.343	127.128
Acute belastingvorderingen		387	0
Overige vorderingen	*14*	21.387	22.668
Overige financiële instrumenten	*24*	8.913	0
Geldmiddelen en kasequivalenten	*15*	26.708	24.123
Vlottende activa		**525.752**	**507.483**
Totaal activa		**761.914**	**705.278**

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen. De toelichtingen maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening.

	Toelichtingen	31-12-18	31-12-17
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal	16	266	263
Agio		42.468	43.219
Reserves		279.657	255.839
Totaal eigen vermogen		**322.391**	**299.321**
VERPLICHTINGEN			
Voorzieningen	21	6.056	4.267
Voorwaardelijke vergoeding	25	2.662	-
Rentedragende leningen	17	100.190	100.533
Nettoverplichting toegezegde pensioenrechten en overige langlopende personeelsbeloningen	18	8.258	8.531
Uitgestelde belastingverplichtingen	20	18.922	11.820
Uitgestelde opbrengsten	22	1.215	1.190
Langlopende verplichtingen		**137.303**	**126.341**
Voorzieningen	21	4.655	4.291
Voorwaardelijke vergoeding	25	2.407	-
Doorlopende kredietfaciliteit en rentedragende leningen	17	49.404	40.008
Uitgestelde opbrengsten	22	1.307	947
Handelsschulden		179.125	145.740
Acute belastingverplichtingen		1.228	412
Overige kortlopende verplichtingen	23	33.793	34.058
Overige financiële instrumenten	24	1.416	9.530
Rekening-courant banken	15	28.885	44.630
Kortlopende verplichtingen		**302.220**	**279.616**
Totaal verplichtingen		**439.523**	**405.957**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**761.914**	**705.278**

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen. De toelichtingen maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening.

6.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

(in duizenden euro)

	Toelichtingen	2018	2017
Netto-omzet	*1*	**1.094.292**	**1.068.473**
Materiaalkosten en verbruiksgoederen		-769.786	-766.464
Personeelskosten	*2*	-145.030	-125.785
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingsverliezen	*3*	-12.347	-11.073
Bijzondere waardeverminderingen op financiële activa	*24*	-1.062	-3.025
Overige bedrijfskosten	*4*	-133.115	-124.117
Bedrijfsresultaat		**32.952**	**38.009**
Nettofinancieringslasten	*5*	-7.573	-8.209
Resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	*11*	10.513	385
Resultaat voor belastingen		**35.892**	**30.185**
Winstbelastingen	*6*	-15.621	-19.684
Nettowinst		**20.271**	**10.501**
Winst per aandeel (in euro)			
Winst per aandeel	*7*	0,77	0,40
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen		26.474.308	26.101.222
Winst per aandeel (verwaterd)		0,76	0,40
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen (verwaterd)		26.525.415	26.266.976

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen. De toelichtingen maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening.

6.3 GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

(in duizenden euro)

	Toelichtingen	2018	2017
Nettowinst		**20.271**	**10.501**
Posten die nooit zullen worden overgeboekt naar het resultaat			
Herwaardering van toegezegd pensioenverplichting (-actief)	*18*	5.783	326
Reële waardewinst (verlies) op afdekkingsinstrumenten aangegaan voor kasstroomafdekkingen met uitzondering van de basis adjustment	*24*	10.221	-
Gerelateerde belastingen	*20*	-4.586	-129
Posten die zijn of kunnen worden overgeboekt naar het resultaat			
Buitenlandse activiteiten - valutaomrekenverschillen		-1.921	-13.651
Winst (verlies) op reële waarde die voortvloeit uit kasstroomafdekkingen	*24*	-1.446	-21.526
Cumulatieve winsten / (verliezen) op kasstroomafdekkingen geherclassificeerd naar winst- en verliesrekening	*24*	695	7.807
Gerelateerde belastingen	*20*	188	3.430
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		**29.205**	**-13.242**

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de toelichtingen. De toelichtingen maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening.

6.4 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

(in duizenden euro)

	Toelichtingen	2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Nettowinst		20.271	10.501
Aanpassingen voor:			
- Afschrijvingen, amortisatie en (terugneming) bijzondere waardeverminderingsverliezen	3	12.372	11.073
- Nettofinancieringslasten	5	7.573	8.209
- Aandeel in resultaat deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode, na belastingen	11	-10.513	-385
- Op aandelen gebaseerde betalingstransacties met afwikkeling in eigenvermogensinstrumenten		-566	-71
- Boekwinst op verkoop van materiële vaste activa	3	-26	-
- Belastinglast	6	15.621	19.684
		44.733	**49.011**
Mutatie in:			
- Voorraden		-9.043	-25.612
- Handels- en overige vorderingen		-1.940	5.058
- Handelsschulden en overige te betalen schulden		30.370	10.212
- Voorzieningen, personeelsbeloningen en uitgestelde opbrengsten		2.816	-906
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		**66.936**	**37.763**
Betaalde rente		-7.954	-6.800
Betaalde winstbelastingen		-16.253	-23.449
Kasstroom uit operationele activiteiten		**42.729**	**7.514**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Ontvangen rente		1.703	622
Ontvangen dividend	11	174	99
Opbrengst uit de verkoop van materiële vaste activa		155	455
Verwerving dochterondernemingen, na aftrek van verworven geldmiddelen	25	-17.648	-
Verwerving van materiële vaste activa	8	-6.257	-8.770
Verwerving van immateriële vaste activa	10	-2.947	-403
Verwerving van overige financiële vaste activa		-666	-4.072
Uitgaven in het kader van ontwikkelingsactiviteiten	10	-1.295	-382
Nettokasstroom uit (gebruikt bij) investeringsactiviteiten		**-26.781**	**-12.451**
Vrije kasstroom [1]		**15.948**	**-4.937**
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opname van opgenomen rentedragende leningen	17	-	87.056
Transactiekosten in verband met financieringsverplichtingen	17	-192	-1.568
Aflossing van opgenomen rentedragende leningen	17	-308	-45.819
Betaald dividend		-7.371	-6.740
Opname doorlopende kredietfaciliteit	17	93.629	100.950
Aflossing doorlopende kredietfaciliteit	17	-85.469	-110.000
Nettokasstroom uit (gebruikt bij) financieringsactiviteiten		**289**	**23.879**
Netto-toename (afname) van geldmiddelen en rekening-courant banken		**16.237**	**18.942**
Geldmiddelen en rekening-courant banken op 1 januari	15	-20.507	-38.480
Effect van valuatakoers- en omrekenverschillen op geldmiddelen en rekening-courant banken		2.093	-969
Geldmiddelen en rekening-courant banken op 31 december	15	**-2.177**	**-20.507**

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. De toelichtingen maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening.

6.5 GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN VERANDERINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN

(in duizenden euro)

	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve kasstroom-afdekkingen	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**	**-6.818**
Stand op 31 december 2017	**263**	**43.219**	**-7.074**	**-22.483**	**2.704**	**282.692**	**299.321**

	Aandelen-kapitaal	Agio	Reserve kasstroom-afdekkingen	Reserve omrekenings-verschillen	Overige wettelijke reserve	Overige reserve	Totaal eigen vermogen
Stand op 1 januari 2018	**263**	**43.219**	**-7.074**	**-22.483**	**2.704**	**282.692**	**299.321**
Initiële toepassing IFRS 9	-	-	2.615	-	-	-805	**1.810**
Herziene stand op 1 januari 2018	**263**	**43.219**	**-4.460**	**-22.483**	**2.704**	**281.887**	**301.131**
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten							
Nettowinst	-	-	-	-	-	20.271	**20.271**
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	7.103	-1.921	-	3.752	**8.934**
Totaal	**-**	**-**	**7.103**	**-1.921**	**-**	**24.023**	**29.205**
Transacties met eigenaars van de Vennootschap							
Dividenden toegekend	-	-	-	-	-	-13.141	**-13.141**
Stockdividenden	3	-3	-	-	-	5.770	**5.770**
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-748	-	-	-	182	**-566**
Overige mutaties	-	-	-	2.220	569	-2.797	**-8**
Totaal	**3**	**-751**	**-**	**2.220**	**569**	**-9.986**	**-7.945**
Stand op 31 december 2018	**266**	**42.468**	**2.643**	**-22.184**	**3.273**	**295.925**	**322.391**

SPARTA

SPARTA'S LANCERING VAN HET SMART SECURITY SYSTEM DRAAGT BIJ AAN HET AANTAL OPGELOSTE FIETSDIEFSTALZAKEN.

6.6 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2018

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 11 maart 2019 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;
- op aandelen gebaseerde betalingen: gewaardeerd tegen de referentie reële waarde in overeenstemming met IFRS 2;
- 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;
- voorwaardelijke vergoedingen in verband met een bedrijfsovername: waardering tegen reële waarde.

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 schattingsonzekerheden die een aanmerkelijk risico in zich bergen van een materiële aanpassing in het jaar eindigend op 31 december 2018, is opgenomen in de volgende onderdelen van de toelichting:

- **TOELICHTING 9 EN 10** | test op bijzondere waardeverminderingen van goodwill en overige immateriële vaste activa: belangrijke veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de realiseerbare waarden, inclusief de realiseerbaarheid van ontwikkelingskosten;
- **TOELICHTING 18** | waardering van verplichtingen uit hoofde van toegezegde pensioenregelingen: belangrijke actuariële veronderstellingen;
- **TOELICHTING 20** | verwerking van latente belastingvorderingen: beschikbaarheid van toekomstige fiscale winsten die kunnen worden gebruikt ter voorwaartse compensatie van fiscale verliezen;
- **TOELICHTING 21** | verwerking en waardering van voorzieningen: belangrijke veronderstellingen over de waarschijnlijkheid en omvang van een uitstroom van middelen;
- **TOELICHTING 24** | Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer.

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 direct (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 toelichtingen:

- **TOELICHTING 19** | Op aandelen gebaseerde betalingen;
- **TOELICHTING 24** | Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer;
- **TOELICHTING 25** | Bedrijfscombinaties.

E | Stelselwijziging

Op 1 januari 2018 zijn een aantal stelselwijzigingen doorgevoerd welke zijn ontstaan door het toepassen van de nieuwe standaarden IFRS 9 'Financiële Instrumenten' en IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'. Ook de wijzigingen in IFRS 2 'Classificatie en waardering van transacties in op aandelen gebaseerde betalingen' en IFRIC 22 'Transacties in vreemde valuta en vooruitbetalingen' zijn geïmplementeerd maar deze hebben geen impact op de grondslagen voor financiële verslaggeving van Accell Group.

De nieuwe grondslagen zijn opgenomen in toelichting 3J (Financiële instrumenten) en 3K (Bijzondere waardeverminderingen) voor IFRS 9 en in toelichting 3B (Opbrengsten) voor IFRS 15.

IFRS 9 'Financiële Instrumenten'

Classificatie en waardering

IFRS 9 bevat drie categorieën voor de classificatie van financiële activa: '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 geen beleggingen classificerend als 'tot einde looptijd aangehouden beleggingen' en 'voor verkoop beschikbare financiële activa', en voor de andere categorieën (zoals vorderingen, derivaten en financiële verplichtingen) brengt IFRS 9 bij Accell Group geen wijzigingen in de classificatie en waardering.

Bijzondere waardeverminderingen

Accell Group heeft voor de implementatie van IFRS 9 gebruik gemaakt van de vrijstelling die het mogelijk maakt de vergelijkende informatie over voorgaande perioden niet aan te passen. Veranderingen in de boekwaarden als gevolg van toepassing van IFRS 9 zijn dan ook rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen per 1 januari 2018. Als gevolg van de toepassing van IFRS 9 zijn ook de wijzigingen in IAS 1 'Presentatie van jaarrekeningen' van toepassing, waarbij een bijzondere waardevermindering van financiële activa moet worden gepresenteerd als een afzonderlijke post in de winst- en verliesrekening.

IFRS 9 vervangt het huidige 'model van gerealiseerde kredietverliezen' uit IAS 39 met een 'verwacht verlies model' (Expected Credit Loss ('ECL')). Hierdoor worden onder IFRS 9 eerder bijzondere waardeverminderingen geboekt. Het ECL-model is van toepassing op alle financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en/of tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Accell Group past de vereenvoudigde methode toe om het verwachte verlies voor handelsvorderingen te meten. Geldmiddelen en kasequivalenten zijn ook onderworpen aan de vereisten voor bijzondere waardevermindering van IFRS 9, echter is vastgesteld dat dit niet materieel was. De impact is € 0,8 miljoen hogere bijzondere waardeverminderingsverliezen op handelsvorderingen en een herclassificatie van € 3,0 miljoen in de winst- en verliesrekening.

Hedge accounting

Accell Group heeft ervoor gekozen om de algemene vereisten voor hedge accounting van IFRS 9 toe te passen en de prospectieve implementatiebenadering te gebruiken. IFRS 9 vereist dat de afdekkingsrelaties worden afgestemd op de doelstellingen en de strategie van het risicobeheer en dat een meer kwalitatieve en toekomstgerichte benadering wordt toegepast voor het beoordelen van de effectiviteit van afdekkingen. Alle afdekkingsrelaties onder IAS 39 per 1 januari 2018 blijven onder IFRS 9 kwalificeren als een afdekkingsrelatie. De gebruikte grondslagkeuze door Accell Group onder IAS 39 is echter niet langer toegestaan. IFRS 9 vereist dat indien een afdekking van een verwachte toekomstige transactie leidt tot een opname van een niet-financieel actief, de hiermee samenhangende winsten en verliezen die in de afdekkingsreserve zijn verwerkt worden overgeheveld naar de initiële kostprijs van de gerelateerde voorraden als een aanpassing in de basis. Op 1 januari 2018 resulteert de basisaanpassing in een opwaardering van de boekwaarde van de totale voorraden van € 3,5 miljoen.

IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'

Classificatie en waardering

IFRS 15 stelt een kader vast om te bepalen of, hoeveel en wanneer opbrengsten worden opgenomen uit contracten met klanten. IFRS 15 vervangt bestaande standaarden en interpretaties met betrekking tot omzet. De volledige retrospectieve methode is toegepast bij de implementatie, wat betekent dat de financiële

informatie over de voorgaande periode is aangepast als deze werd beïnvloed. De aanpassingen hebben alleen betrekking op additionele toelichtingen omdat de opname- en waarderingscriteria voor opbrengsten niet tot wijzigingen hebben geleid.

Het merendeel van de contracten van Accell Group zijn contracten met klanten waarbij over het algemeen wordt verwacht dat de verkoop van goederen de enige prestatieverplichting is. Het moment van de overdracht van zeggenschap varieert afhankelijk van de individuele voorwaarden van de verkoopovereenkomst. Voor de verkoop van fietsen, fietsonderdelen en -accessoires vindt meestal overdracht plaats wanneer het product wordt afgeleverd bij 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. Het moment van omzetverantwoording is in overeenstemming met de vorige grondslag toepassing. Met betrekking tot prestatieverplichtingen voorziet Accell Group in de garantie voor algemene reparaties en geeft geen verlengde garanties of onderhoudsdiensten in de contracten met klanten. De garanties dienen ter waarborg dat de fiets, het onderdeel of accessoire functioneert als bedoeld en voldoet aan de overeengekomen specificaties. Daarom worden deze garanties verantwoord onder IAS 37 'Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa', consistent met de vorige grondslag toepassing.

Met betrekking tot de waarderingsgrondslagen is het relevant dat bepaalde contracten met klanten voorzien in klant-specifieke afspraken en verkoop-stimulerende maatregelen, onder meer bestaand uit afwijkende prijsstellingen, reclame- en promotievergoedingen en andere volume-gebaseerde afspraken. Momenteel verantwoordt 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 de omzet niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld, stelt Accell Group de omzetverantwoording uit totdat de 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. Dit is consistent met de eerdere praktijk van Accell Group om individuele contracten te beoordelen om de geschatte variabele vergoeding en gerelateerde beperking te bepalen.

De verstrekte praktische toepassingsmogelijkheden worden door Accell Group niet toegepast.

Impact op de jaarrekening

De volgende tabellen tonen de impact op de posten van de financiële overzichten. Posten die niet worden beïnvloed door de wijzigingen zijn niet opgenomen.

Balans	31 december 2017	IFRS 9	1 januari 2018 herzien
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Handelsvorderingen	127.128	-805	126.323
Overige reserve	-282.692	805	-281.887
Voorraden	333.564	3.486	337.051
Latente belastingvorderingen	3.437	-872	2.565
Afdekkingsreserve	7.074	-2.615	4.460

Winst- en verliesrekening	2017	IFRS 9	2017 herzien
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Overige bedrijfskosten	-127.142	3.025	-124.117
Bijzondere waardeverminderingen op financiële activa	-	-3.025	-3.025

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 rekening houdend met hetgeen vermeld staat onder toelichting 2E Stelselwijzigingen.

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- en verliesrekening. Indien Accell Group een belang behoudt in de voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde. Deze reële waarde wordt de initiële boekwaarde van het behouden belang dat vervolgens verwerkt wordt als een geassocieerde deelneming, joint venture of financieel actief.

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
De waarderingsgrondslagen voor de omzet uit contracten met klanten worden toegelicht in toelichting 2E Stelselwijziging (IFRS 15).

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.

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 het algemeen opgenomen in het resultaat. Echter, valutakoersverschillen die optreden bij de omrekening van in aanmerking komende kasstroomafdekkingen, voor zover de afdekking effectief is, worden opgenomen in het eigen vermogen onder de afdekkingsreserve.

Buitenlandse bedrijfsactiviteiten
De activa en verplichtingen van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waarde correcties, 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 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 naar het aantal toekenningen 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 toekenningen 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-bijdrageregelingen 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 actuaris 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 belastingbate 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 niet 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 waardeverminderingsverliezen. 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 waardeverminderingsverliezen.

Handelsmerken

Handelsmerken, die veelal voortvloeien uit de verwerving van dochterondernemingen, worden gewaardeerd tegen kostprijs minus eventuele cumulatieve amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. 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 kunnen zowel onbepaald als bepaald zijn. De levensduur is gebaseerd op een analyse van alle relevante factoren waarbij wordt bepaald of er een voorzienbare beperking aan de periode zit waarover verwacht wordt dat het handelsmerk positieve kasstromen genereert.

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 amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

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 amortisatie en cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen.

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 met een onbepaalde levensduur vindt geen amortisatie plaats.

De geschatte gebruiksduur luidt als volgt:

Handelsmerken (met bepaalde levensduur)	15 jaar
Klantbestanden	10 - 20 jaar
Licenties	10 jaar
Patenten	5 jaar
Software	3 - 7 jaar
Ontwikkelingskosten	3 - 5 jaar

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

J | Financiële instrumenten
Vanaf 1 januari 2018 classificeert Accell Group niet-afgeleide financiële activa in de volgende categorieën: die welke nadien tegen reële waarde worden gewaardeerd (hetzij via niet-gerealiseerde resultaten, hetzij via de winst- en verliesrekening) en die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De indeling hangt af van het bedrijfsmodel voor het beheer van de niet-afgeleide financiële activa en de contractuele voorwaarden van de kasstromen. Accell Group herclassificeert financiële activa alleen wanneer haar bedrijfsmodel voor het beheer van die activa verandert.

Accell Group classificeert alle niet-afgeleide financiële verplichtingen als 'nadien gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs', behalve wanneer de reële-waarde optie wordt gebruikt om een niet-afgeleide financiële verplichting tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening te mogen verwerken.

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 of het draagt niet of vrijwel niet alle risico's en voordelen van eigendom over en behoudt geen controle over het overgedragen actief. 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. Het verschil tussen de boekwaarde van een financiële verplichting die is vervallen of overgedragen aan een andere partij en de betaalde vergoeding, inclusief overgedragen niet-contante activa of overgenomen verplichtingen, wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening als overige inkomsten- of financieringskosten.

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

Bij de eerste opname wordt een niet-afgeleid financieel actief gewaardeerd tegen zijn reële waarde plus, in het geval van een financieel actief niet tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening (FVPL), transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving van het financieel actief. Transactiekosten van financiële activa die tegen FVPL worden gewaardeerd, worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Niet-afgeleide financiële activa met daarin besloten derivaten worden in hun geheel beschouwd bij het bepalen of hun kasstromen uitsluitend de betaling van de hoofdsom en rente zijn.

De waardering van niet-afgeleide financiële activa (exclusief aandelenbeleggingen) is afhankelijk van het bedrijfsmodel dat de groep hanteert voor het beheer van het actief en de kasstroomkenmerken van het actief. Er zijn hiervoor drie waarderingscategorieën beschikbaar:

- geamortiseerde kostprijs: niet-afgeleide financiële activa die worden aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan de doelstelling is om contractuele kasstromen te innen en die kasstromen vertegenwoordigen uitsluitend betalingen van de hoofdsom en rente over de uitstaande hoofdsom. Rentebaten uit deze financiële activa worden opgenomen in financieringsbaten op basis van de effectieve-rentemethode. Elke winst of verlies voortvloeiend uit het niet meer opnemen in de balans wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen in overige baten/lasten. Bijzondere waardeverminderingen worden als afzonderlijke post in de winst- en verliesrekening gepresenteerd.
- reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten (FVOCI): niet-afgeleide financiële activa die worden aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat tot doel heeft contractuele kasstromen te innen en de financiële activa te verkopen, waarbij de kasstromen van de activa uitsluitend betalingen van de hoofdsom en rente over de hoofdsom zijn. Mutaties in de boekwaarde worden via niet-gerealiseerd resultaat in het eigen vermogen verwerkt, met uitzondering van de opname van bijzondere waardeverminderingen, rentebaten en valutakoersresultaten die worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Wanneer het financieel actief niet langer wordt opgenomen, wordt de gecumuleerde winst of verlies die eerder in de niet-gerealiseerde resultaten werd opgenomen, geherclassificeerd van het eigen vermogen naar de winst- en verliesrekening in de overige baten/lasten. Rentebaten uit deze financiële activa worden opgenomen in financieringsbaten met behulp van de effectieve rentemethode. Bijzondere waardeverminderingen worden als afzonderlijke post in de winst- en verliesrekening gepresenteerd.
- reële waarde via winst- en verliesrekening (FVPL): niet-afgeleide financiële activa die niet voldoen aan de criteria voor geamortiseerde kostprijs of FVOCI. Een winst of verlies op een financieel actief die gewaardeerd wordt als FVPL, wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarin deze zich voordoet.

Alle aandelenbeleggingen worden initieel en nadien gewaardeerd tegen reële waarde via de winst- en verliesrekening. Veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in overige baten/lasten in de winst- en verliesrekening, indien van toepassing. Dividenden van dergelijke beleggingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen als netto financieringslasten wanneer het recht van Accell Group om betalingen te ontvangen wordt vastgesteld.

Er zijn momenteel geen niet-afgeleide financiële activa tegen reële waarde via niet-gerealiseerde resultaten (FVOCI), geen niet-afgeleide financiële activa tegen reële waarde via winst en verlies (FVPL) noch (materiële) investeringen in aandelen.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen - waardering

Niet-afgeleide financiële verplichtingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde verminderd met direct toerekenbare transactiekosten. Na de eerste opname worden deze verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode.

Er zijn met uitzondering van de voorwaardelijke vergoeding in verband met de overname van Velosophy momenteel geen niet-afgeleide financiële verplichtingen tegen reële waarde via de winst- en verliesrekening.

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. Derivaten worden gepresenteerd als activa wanneer de reële waarde positief is en als verplichtingen wanneer de reële waarde negatief is.

Bij het aangaan van de hedge-transactie documenteert Accell Group de relatie tussen de afdekkingsinstrumenten en de afgedekte items, de doelstellingen voor het risicobeheer, samen met de methoden die zijn geselecteerd om de effectiviteit van afdekkingen te beoordelen. Daarnaast documenteert Accell Group haar beoordeling, zowel bij het aangaan van de hedge-transactie als op een continue basis, of de derivaten die worden gebruikt in de afdekkingstransacties zeer effectief zijn in het compenseren van de kasstromen van de afgedekte items. Wanneer een derivaat wordt aangewezen als een kasstroomafdekkingsinstrument, wordt het effectieve deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat opgenomen in het niet-gerealiseerde resultaat (OCI) en opgenomen in de afdekkingsreserve. Elk niet-effectief deel van de wijzigingen in de reële waarde van het derivaat wordt onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Wanneer termijncontracten worden gebruikt om verwachte transacties af te dekken, wijst Accell Group de volledige verandering in de reële waarde van het termijncontract (inclusief forward points) aan als het afdekkingsinstrument. Winsten of verliezen die betrekking hebben op het effectieve deel van de verandering in de reële waarde van het volledige termijncontract worden opgenomen in de reserve kasstroomafdekkingen binnen het eigen vermogen.

Bedragen die in het eigen vermogen zijn geaccumuleerd, worden als volgt opnieuw geclassificeerd in de perioden waarin het afgedekte item winst of verlies beïnvloedt:

- Wanneer de afgedekte positie vervolgens resulteert in de opname van een niet-financieel actief (zoals voorraad), worden de uitgestelde afdekkingswinsten en -verliezen (inclusief forward points) opgenomen in de initiële kostprijs van het actief. De uitgestelde bedragen worden uiteindelijk opgenomen in de winst- en verliesrekening omdat de afgedekte positie van invloed is op de winst of het verlies door materiaalkosten.
- De winst of het verlies met betrekking tot het effectieve deel van de renteswaps die leningen met variabele rente afdekken, wordt opgenomen in de winst of het verlies binnen de financiële kosten op hetzelfde moment als de rentelasten op de afgedekte leningen.

Wanneer een afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht of wordt beëindigd, of wanneer een afdekking niet langer voldoet aan de criteria voor hedge accounting, blijft een cumulatieve uitgestelde winst of verlies in het eigen vermogen totdat de verwachte transactie plaatsvindt, resulterend in de opname van een niet-financieel actief zoals bijvoorbeeld voorraad. Wanneer verwacht wordt dat de verwachte transactie niet meer zal plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies die in het eigen vermogen werd verantwoord onmiddellijk geherclassificeerd naar de winst of het verlies.

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

Accell Group boekt een voorziening voor verwachte kredietverliezen ('ECL's') voor alle niet-afgeleide financiële activa die niet tegen reële waarde via de winst- en verliesrekening worden aangehouden. Vanaf 1 januari 2018 kent Accell Group vier soorten financiële activa die onder het verwachte kredietverliesmodel vallen: overige financiële activa, handelsvorderingen, overige vorderingen en geldmiddelen en kasequivalenten.

ECL's zijn gebaseerd op het verschil tussen de contractuele kasstromen die volgens het contract verschuldigd zijn en alle kasstromen die Accell Group verwacht te ontvangen, verdisconteerd tegen een benadering van de oorspronkelijke effectieve rentevoet. De verwachte kasstromen omvatten tevens kasstromen uit de verkoop van aangehouden onderpand of andere kredietverbeteringen die een integraal onderdeel zijn van de contractuele voorwaarden. Accell Group stelt een bijzondere waardeverminderingsvoorziening zowel vast op een collectieve als individuele basis, rekening houdend met gebeurtenissen in het verleden, huidige omstandigheden en voorspellingen van toekomstige economische omstandigheden.

ECL's worden in twee fasen genomen:

- voor financiële activa waarvoor sinds het begin van de eerste opname geen significante stijging van het kredietrisico is opgetreden, worden ECL's verantwoord voor kredietverliezen die het gevolg zijn van wanbetalingen die mogelijk zijn binnen de volgende 12 maanden (een 12-maands ECL);
- voor financiële activa waarvoor er sinds de eerste opname sprake is van een aanzienlijke toename van het kredietrisico, is een bijzondere waardeverminderingsvoorziening vereist voor kredietverliezen die worden verwacht over de resterende looptijd van de vordering, ongeacht het moment van in gebreke blijven/default (een levenslang-ECL).

Bij het bepalen of het kredietrisico van een financieel actief aanzienlijk is toegenomen sinds de eerste opname en bij het schatten van ECL's, wordt redelijke en te onderbouwen informatie in ogenschouw genomen die relevant en beschikbaar is zonder onnodige kosten of moeite. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie en analyse, gebaseerd op de historische ervaring van Accell Group en een up-to-date kredietbeoordeling, inclusief toekomstgerichte informatie.

Een financieel actief is in gebreke wanneer:

- het onwaarschijnlijk is dat de kredietnemer zijn verplichtingen volledig zal betalen, zonder verhaal van Accell Group op acties zoals het recupereren van voorraden of kredietverzekering (indien van toepassing); of
- het financieel actief een betalingsachterstand van meer dan 90 dagen heeft.

De maximale periode die in aanmerking wordt genomen bij het schatten van ECL's is de maximale contractuele periode waarover Accell Group is blootgesteld aan kredietrisico.

Voor handelsvorderingen hanteert Accell Group een vereenvoudigde benadering bij het berekenen van ECL's. Daarom worden wijzigingen in het kredietrisico niet bijgehouden, maar wordt een voorziening opgenomen op basis van levenslange ECL's op iedere rapportagedatum. Accell Group heeft een voorzieningenmatrix opgesteld die gebaseerd is op haar historische ervaring met kredietverlies, gecorrigeerd voor toekomstgerichte factoren die specifiek zijn voor de debiteuren en de economische omgeving.

De voorziening voor bijzondere waardevermindering voor niet-afgeleide financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden in mindering gebracht van de bruto boekwaarde van de activa. Bijzondere waardeverminderingsverliezen met betrekking tot financiële activa worden afzonderlijk gepresenteerd in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Indien Accell Group van oordeel is dat er geen realistische vooruitzichten zijn op het realiseren van het actief, dan 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 beoordeeld 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 met een onbepaalde levensduur 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 ondernemingen behorende tot de groep. Accell Group kent productieondernemingen, handelsondernemingen 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 onderneming worden ingezet bij een andere onderneming.

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. Deze vormen echter een beperkt deel van de beschikbare kasmiddelen. 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 2019 nog niet toe in deze geconsolideerde jaarrekening.

IFRS 16 Leases

In januari 2016 heeft de IASB IFRS 16 'Leases' uitgegeven, die één boekhoudmodel voor de lessee introduceert en een lessee verplicht activa en passiva voor alle leaseovereenkomsten op te nemen met vrijstellingsopties voor leases met een looptijd korter dan 12 maanden en lage waarde-activa. Een lessee moet een gebruiksrecht (activa) die zijn recht om het onderliggende geleasde actief te gebruiken en een leaseverplichting die zijn verplichting om leasebetalingen te doen vertegenwoordigen, verantwoorden. Er zijn slechts kleine wijzigingen in de huidige boekhouding voor lessors. De standaard vereist tevens dat entiteiten gebruikers van de jaarrekening meer informatieve en relevante toelichtingen verstrekken. IFRS 16 is van kracht voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2019. Vroegtijdige toepassing is toegestaan, maar Accell Group zal deze nieuwe standaard voor de eerste keer toepassen in de jaarrekening 2019. De eerste toepassing van IFRS 16 zal een materiële impact hebben op de jaarrekening van de groep.

Bij het afsluiten van een contract beoordeelt Accell Group of een contract een leaseovereenkomst is of een lease bevat. De beoordeling is gebaseerd op de vraag of het contract het recht overdraagt om het gebruik van een geïdentificeerd actief gedurende een bepaalde periode te bepalen tegenover een te betalen vergoeding. Accell Group heeft ervoor gekozen om niet-leasecomponenten niet te scheiden en de lease- en niet-leasecomponenten te verwerken als één enkel leasecontract.

Op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst worden een gebruiksrecht en een leaseverplichting opgenomen. Het gebruiksrecht wordt aanvankelijk gemeten op basis van het initiële bedrag van de leaseverplichting, gecorrigeerd voor eventuele leasebetalingen die zijn gedaan op of voor de ingangsdatum, plus eventuele initiële directe kosten en een schatting van de kosten voor het ontmantelen en verwijderen van de onderliggende activa of om de onderliggende activa te herstellen. De activa worden afgeschreven, naar het eerste moment van (a) het einde van de levensduur van het onderliggende actief van het gebruiksrecht of (b) de leasetermijn, volgens de lineaire methode omdat dit het verwachte verbruikspatroon van de toekomstige economische voordelen het beste weerspiegelt. De leasetermijn is inclusief perioden gedekt door een verlengingsoptie indien Accell Group redelijkerwijs zeker is van die optie gebruik te maken. Momenteel variëren de leasetermijnen van 2 tot 10 jaar.

Onder IFRS 16 zullen gebruiksrechten worden getoetst op bijzondere waardevermindering in overeenstemming met IAS 36 'Bijzondere waardevermindering van activa'. Dit vervangt de vorige vereiste om een voorziening voor verlieslatende leasecontracten op te nemen.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd als de contante waarde van de leasebetalingen die niet op de ingangsdatum worden betaald, verdisconteerd aan de hand van de impliciete interestvoet in de lease of, indien die interestvoet niet direct kan worden bepaald, de incrementele rentevoet ('IBR') van Accell Group. Over het algemeen wordt de incrementele rentevoet van Accell Group gebruikt als disconteringsvoet. Vervolgens wordt de leaseverplichting gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De leaseverplichting wordt opnieuw gewaardeerd wanneer er een verandering is in toekomstige leasebetalingen die onder meer voort kan vloeien uit een wijziging van een index-, tarief-, verlengings- of beëindigingsoptie.

Wanneer de leasingverplichting opnieuw wordt gewaardeerd, wordt een overeenkomstige aanpassing aan de boekwaarde van de gebruiksrechten doorgevoerd of wordt, als de boekwaarde van het gebruiksrechtbestanddeel is verminderd naar nul, een bijzondere waardevermindering in de winst- en verliesrekening genomen.

Accell Group heeft de volgende praktische toepassingsmogelijkheden gebruikt bij de implementatie van IFRS 16 op leaseovereenkomsten die eerder waren geclassificeerd als operationele leases volgens IAS 17:

- de opname vrijstelling voor activa met een lage waarde (kleiner of gelijk aan € 5.000);
- de vrijstelling om geen gebruiksrechten en leaseverplichtingen te verantwoorden voor leasetermijnen korter dan 12 maanden;
- één disconteringsvoet voor een leaseportefeuille met vergelijkbare kenmerken;
- de initiële directe kosten uitgesloten van de eerste waardering van het gebruiksrecht;
- er is achteraf bekeken of de bepaalde leaseperiode juist was rekening houdend met een verlengings- of beëindigingsoptie in de leaseovereenkomst.

Met ingang van 1 januari 2019 heeft Accell Group IFRS 16 toegepast met behulp van de aangepaste retrospectieve benadering, wat betekent dat de cijfers over het voorgaande jaar niet zullen worden aangepast. Accell Group heeft een analyse gemaakt van alle leasecontracten om te verzekeren dat ze voldoen aan de criteria om voor activering van het gebruiksrechtbestandsdeel in aanmerking te komen en om deze vervolgens af te schrijven volgens IFRS 16. De geïdentificeerde leasecontracten hebben betrekking op gebouwen (78%), auto's (18%), machines (3%) en andere activa (1%).

Bij de eerste toepassing heeft Accell Group ervoor gekozen om gebruiksrechten te verantwoorden op basis van de overeenkomstige leaseverplichting. Op 1 januari 2019 zijn de gebruiksrechten en leaseverplichtingen ter hoogte van € 33 miljoen opgenomen, zonder impact op de Overige reserves. De toegepaste gewogen gemiddelde disconteringsvoet is 1,67%.

In tegenstelling tot de presentatie tot op heden van operationele leasekosten, zullen toekomstige afschrijvingskosten voor gebruiksrechten en de rentekosten uit de afwikkeling van de verdiscontering op de leaseverplichtingen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening. Op basis van de leases van Accell Group per 1 januari 2019 zullen de afschrijvingen en amortisatie en rentekosten met respectievelijk ongeveer € 10,9 miljoen en € 0,7 miljoen toenemen. De overige bedrijfskosten zullen daarentegen met een soortgelijk bedrag dalen doordat de operationele leasekosten niet langer zijn inbegrepen.

Hoewel IFRS 16 geen invloed heeft op de geldmiddelenpositie, heeft dit invloed op de classificatie binnen het overzicht van de kasstromen:

- verbetering van de 'nettokasstroom uit operationele activiteiten' als gevolg van het vervallen van de leasekosten;
- integratie van de terugbetaling van de leaseverplichting in 'nettokasstroom uit financieringsactiviteiten'.

Het vermogen om te voldoen aan bankconvenanten wordt niet beïnvloed door de implementatie van IFRS 16, omdat de impact van IFRS 16 is uitgesloten in de convenanten.

Overige standaarden en interpretaties
Gewijzigde standaard IFRS 9 'Vooruitbetalingskenmerken met een negatieve vergoeding' en de nieuwe interpretatie IFRIC 23 'Onzekerheid over de behandeling van winstbelasting' hebben naar verwachting geen significante invloed op de Accell Group's financiële verslaglegging.

6.7 TOELICHTINGEN

1. OPERATIONELE SEGMENTEN

Zoals aangekondigd in de december 2018 update van de recent aangescherpte 'Lead Global. Win Local'-strategie, worden nieuwe stappen genomen om een meer prestatiegericht- en op consumenten gefocust fiets- en onderdelenbedrijf tot stand te brengen. Het belangrijkste besluit is te focussen op de Europese activiteiten en om de Noord-Amerikaanse activiteiten voort te zetten als een separate niet-kernactiviteit. De voornaamste reden hiervoor is om het verlies uit de Noord-Amerikaanse activiteiten te elimineren, naast de focus op de kernactiviteiten.

Initiatieven met betrekking tot de strategische pijler 'Centralized and integrated Parts & accessories business', inclusief de benoeming van een managing director voor het segment Onderdelen Kern, hebben de structuur van de interne organisatie vanaf 2018 zodanig veranderd dat de samenstelling van de te rapporteren segmenten is gewijzigd. Vanwege de nauwe verbintenis met de activiteiten in het segment Fietsen zijn bepaalde Europese activiteiten uit het segment Onderdelen Kern verplaatst naar het segment Fietsen Kern. Voorts is de Aziatische inkooporganisatie verplaatst van het segment Fietsen Kern naar Corporate.

Passend bij deze veranderingen onderscheidt Accell de operationele segmenten: (1) Fietsen Kern, (2) Onderdelen Kern, (3) Fietsen Niet-Kern en (4) Corporate. De vergelijkbare informatie voor eerdere periodes is aangepast.

Het rendements- en risicoprofiel per segment wordt bepaald door de aard van de 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.

Informatie over de te rapporteren segmenten 2018

	Fietsen Kern	Onderdelen Kern	Fietsen Niet-kern	Corporate/ Eliminatie	Geconsolideerd
	2018	2018	2018	2018	2018
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Externe opbrengsten	784.326	248.677	61.006	283	1.094.292
Opbrengst uit transacties tussen segmenten	13.615	3.992	329	-17.936	-
Segmentopbrengsten	**797.941**	**252.669**	**61.335**	**-17.653**	**1.094.292**
Segmentwinst (-verlies) vóór rente en belastingen (voor allocatie)	**65.806**	**12.843**	**-18.438**	**-27.257**	**32.953**
Gealloceerde kosten Corporate	17.192	5.149	2.562	-24.903	-
Segmentwinst (-verlies) vóór rente en belastingen (na allocatie)	**48.614**	**7.693**	**-21.001**	**-2.354**	**32.953**
Nettofinancieringslasten					-7.574
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode					10.513
Geconsolideerde winst (-verlies) voor belasting	**48.614**	**7.693**	**-21.001**	**-2.354**	**35.892**
Te rapporteren activa	773.087	116.202	33.962	-161.337	761.913
Te rapporteren verplichtingen	364.455	89.003	55.053	-68.990	439.521
Afschrijvingen en amortisatie	-6.955	-3.327	-1.018	-1.046	-12.347
Investeringsuitgaven	6.316	2.256	482	1.445	10.499

Activa en verplichtingen van het segment Fietsen Niet-kern

De € 34,0 miljoen activa van het segment Fietsen Niet-kern kunnen worden onderverdeeld in handelsmerken van € 2,1 miljoen (zie Toelichting 10 Overige immateriële vaste activa), software van € 2,0 miljoen, inbouw en inventaris van gehuurde gebouwen van € 0,7 miljoen, overige financiële activa van € 0,4 miljoen, voorraden van € 18,7 miljoen, netto (handels-)vorderingen van € 8,9 miljoen en € 1,2 miljoen banktegoeden. De verplichtingen van € 55,1 miljoen zijn onder te verdelen in: € 50,9 groepsfinanciering, een garantievoorziening van € 0,6 miljoen, uitgestelde belastingverplichtingen van € 0,5 miljoen, uitgestelde omzet van € 0,2 miljoen en overige (handels-)schulden van € 2,9 miljoen.

Informatie over de te rapporteren segmenten 2017

	Fietsen Kern	Onderdelen Kern	Fietsen Niet-kern	Corporate/ Eliminatie	Geconsolideerd
	2017	2017	2017	2017	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Externe opbrengsten	736.212	236.999	94.773	488	1.068.473
Opbrengst uit transacties tussen segmenten	14.923	2.302	-	-17.225	-
Segmentopbrengsten	**751.135**	**239.302**	**94.773**	**-16.737**	**1.068.473**
Segmentwinst (-verlies) vóór rente en belastingen (voor allocatie)	**67.616**	**16.377**	**-23.916**	**-22.069**	**38.008**
Gealloceerde kosten Corporate	6.842	1.974	491	-9.307	-
Segmentwinst (-verlies) vóór rente en belastingen (na allocatie)	**60.774**	**14.403**	**-24.406**	**-12.763**	**38.008**
Nettofinancieringslasten					-8.209
Aandeel resultaat deelnemingen verwerkt volgens 'equity'-methode					385
Geconsolideerde winst (-verlies) voor belasting	**60.774**	**14.403**	**-24.406**	**-12.763**	**30.185**
Te rapporteren activa van segment	649.480	114.734	52.535	-111.471	705.278
Te rapporteren verplichtingen van segment	299.798	84.222	44.948	-23.013	405.956
Afschrijvingen en amortisatie	-6.173	-2.628	-1.246	-1.026	-11.073
Investeringsuitgaven	6.184	2.061	695	615	9.555

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 onderneming. Voorheen was dit gebaseerd op de geografische locatie van de klanten. De vergelijkende informatie voor eerdere periodes in aangepast.

	Netto-omzet		Vaste activa [1]	
	2018	2017	2018	2017 [2]
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Nederland	218.471	216.453	74.605	40.620
Duitsland	544.358	489.344	52.589	51.063
Overig Europa	242.811	239.783	72.566	73.112
Noord-Amerika	61.006	94.773	5.255	5.412
Overige landen	27.646	28.120	8.806	9.192
Totaal	**1.094.292**	**1.068.473**	**213.821**	**179.398**

1) De vaste activa bevatten conform IFRS 8.33b geen belastingvorderingen en pensioenvorderingen
2) Aangepast voor wijzigingen in de operationele segementen.

2. PERSONEELSKOSTEN
De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	Toelichtingen	2018	2017
		€ x 1.000	€ x 1.000
Lonen en salarissen		116.575	101.057
Sociale lasten		15.348	13.854
Pensioenpremies		7.838	6.436
Op aandelen gebaseerde beloningen	*19*	182	439
Overige personeelskosten		5.088	3.999
Personeelskosten		**145.030**	**125.785**

3. AFSCHRIJVINGEN, AMORTISATIE EN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGSVERLIEZEN
De afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingsverliezen zijn als volgt samengesteld:

	Toelichtingen	2018	2017
		€ x 1.000	€ x 1.000
Amortisatielasten immateriële vaste activa	*10*	1.630	1.204
Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	*10*	1.817	-
Afschrijvingslasten materiële vaste activa	*9*	8.926	9.869
Boekwinst bij verkoop materiële vaste activa	*9*	-26	-
Afschrijvingslasten		**12.347**	**11.073**

4. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	2018	2017 [1]
	€ x 1.000	€ x 1.000
Verkoopkosten	71.967	66.815
Algemene en administratiekosten	14.433	15.319
Leasekosten en voorwaardelijke huurlasten	8.488	8.369
Onderzoeks- en ontwikkelingskosten	1.674	1.762
Onderhoud en Energie	4.731	4.850
Controle- en advieskosten	12.195	8.357
ICT kosten	7.294	4.545
Overige	12.334	14.100
Overige bedrijfskosten	**133.115**	**124.117**

1) In 2018 zijn kostencategorieën toegevoegd ter nadere detaillering. Deze onderverdeling is ook toegepast op de vergelijkende informatie van 2017.

Verkoopkosten omvatten met name marketingkosten, vrachtkosten, overige (uitgaande) logistieke kosten, delcredere kosten en platformkosten.

5. NETTOFINANCIERINGSLASTEN

De nettofinancieringslasten zijn als volgt samengesteld:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Rentebaten	-1.715	-625
Rentelasten	7.704	6.912
Bankkosten	951	836
Valutakoersresultaten	633	1.086
Nettofinancieringslasten	**7.573**	**8.209**

Het beleid inzake rente- en valutarisico's is opgenomen onder toelichting 24 Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer.

6. BELASTINGEN

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

	2018	2017	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	%	%
Acute belastingen	16.357	14.106		
Latente belastingen	-736	5.578		
Belastingen in winst- en verliesrekening	**15.621**	**19.684**		
Belastingen op basis van gewogen gemiddelde toepasselijke tarief	11.436	8.179	31,9	27,1
Deelnemingsvrijstelling	-323	-2.322	-0,9	-7,7
Vrijgestelde herwaarderingswinst	-2.372	-	-6,6	0,0
Voordeel uit belastingfaciliteiten	-31	-134	-0,1	-0,4
Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen	5.562	7.543	15,5	25,0
Niet langer opnemen van uitgestelde belastingvorderingen	462	5.651	1,3	18,7
Voorheen niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen terugverdiend	-75	-235	-0,2	-0,8
Aanpassingen van acute belastingen inzake voorgaande jaren	145	834	0,4	2,8
Aanpassingen van latente belastingen inzake voorgaande jaren	-156	82	-0,4	0,3
Aanpassing in belastingtarief	-32	-	-0,1	0,0
Fiscaal niet-aftrekbare bedragen	1.005	87	2,8	0,3
Belastingen in winst- en verliesrekening	**15.621**	**19.684**	**43,5**	**65,2**

De effectieve belastingdruk betreft de gerapporteerde belastinglasten welke kunnen worden toegerekend aan het boekjaar, gedeeld door het resultaat voor belastingen. De effectieve belastingdruk in 2018 bedraagt 43,5% (2017: *65,2%*). De belastingdruk wordt negatief beïnvloed door het niet activeren van fiscaal compensabele verliezen in Noord-Amerika (-13,6%) en Verenigd Koninkrijk (-1,6%). Een gedeeltelijk compenserend effect (+6,6%) wordt veroorzaakt door de vrijgestelde herwaarderingswinst op het voorheen aangehouden belang in Velosophy (Toelichting 25 Bedrijfscombinaties).

7. WINST PER AANDEEL

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

	2018	2017
Nettowinst toekomend aan de aandeelhouders van Accell Group N.V.	€ 20.271.077	€ 10.501.225
Aantal uitstaande aandelen per 31 december	26.597.354	26.255.179
Gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen t.b.v. winst per aandeel	26.474.308	26.101.222
Mogelijk effect aandelenopties en voorwaardelijke aandelen op aandelenuitgifte	51.107	165.754
Gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen (verwaterd)	**26.525.415**	**26.266.976**
Gerapporteerde winst per aandeel	€ 0,77	€ 0,40
Gerapporteerde winst per aandeel (verwaterd)	€ 0,76	€ 0,40
Correctiefactor conform IAS33	1,00000	0,98816
Winst per aandeel boekjaar	€ 0,77	€ 0,40
Winst per aandeel boekjaar (verwaterd)	€ 0,76	€ 0,40

8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en overige activa	In aanbouw	Totaal materiële vaste activa
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Verkrijgingsprijs				
Stand per 1 januari 2017	**65.640**	**124.284**	**1.514**	**191.438**
Investeringen	1.704	6.043	1.023	8.770
Investeringen als gevolg van acquisities	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-219	-236	-455
Van / naar in aanbouw	515	487	-1.002	-
Valuta-omrekeningsverschillen	-265	-453	-27	-745
Stand per 1 januari 2018	**67.594**	**130.142**	**1.272**	**199.008**
Investeringen	545	3.707	2.005	6.257
Investeringen als gevolg van acquisities	-	219	-	219
Desinvesteringen	-34	-60	-35	-129
Van / naar in aanbouw	185	1.138	-1.323	-
Valuta-omrekeningsverschillen	-84	-203	5	-282
Stand per 31 december 2018	**68.207**	**134.942**	**1.924**	**205.073**
Cumulatieve afschrijvingen				
Stand per 1 januari 2017	**22.271**	**97.495**	**-**	**119.766**
Afschrijvingen	1.386	8.483	-	9.869
Stand per 1 januari 2018	**23.657**	**105.978**	**-**	**129.635**
Afschrijvingen	1.288	7.638	-	8.926
Stand per 31 december 2018	**24.945**	**113.616**	**-**	**138.561**
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2018	**43.937**	**24.164**	**1.272**	**69.373**
Stand per 31 december 2018	**43.262**	**21.326**	**1.924**	**66.512**

Bedrijfsgebouwen en terreinen met een boekwaarde van € 4,4 miljoen per 31 december 2018 zijn als onderpand verstrekt; enerzijds ter zekerstelling van de trustees van het Engelse pensioenfonds (€ 2,9 miljoen) en anderzijds ter zekerstelling van een banklening (€ 1,6 miljoen).

9. GOODWILL

Het verloop van de goodwill is als volgt:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Kostprijs		
Stand per 1 januari	**59.381**	**61.408**
Toevoegingen als gevolg van acquisities	24.208	-
Valuta-omrekeningsverschillen	1.051	-2.027
Stand per 31 december	**84.640**	**59.381**
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	**57.075**	**59.102**
Stand per 31 december	**82.334**	**57.075**

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 ('KGE's'). Toerekening vindt plaats naar die (groep van) KGE's die naar verwachting zullen profiteren van de bedrijfscombinatie waarin de goodwill is opgetreden. De KGE's die bij de beoordeling worden gehanteerd sluiten aan bij de operationele segmenten.

De veranderingen eind 2018 in de rapportagestructuur als gevolg van het besluit van Accell Group om te focussen op de kernactiviteiten en om de Noord-Amerikaanse activiteiten separaat voort te zetten als een niet-kernactiviteit hebben directe invloed op de samenstelling van de KGE's waaraan goodwill is toegewezen. Per december 2018 is de goodwill opnieuw toegewezen aan de getroffen eenheden, zijnde KGE Fietsen Kern en KGE Fietsen Niet-kern. Deze herallocatie is uitgevoerd op basis van de relatieve waardebenadering, die de bijdrage van de twee eenheden in de realiseerbare waarde weergeeft van KGE Fietsen. KGE Fietsen betrof de kasstroomgenerende eenheid waaronder beiden werden gerapporteerd vóór de aanpassing van de rapportagestructuur. In de recente jaren is de bijdrage van KGE Fietsen Niet-kern aan de realiseerbare waarde van KGE Fietsen negatief geweest, waardoor per december 2018 de goodwill van KGE Fietsen volledig is geheralloceerd aan KGE Fietsen Kern. De aanpassing in de KGE heeft geen invloed gehad op de uitkomst van de beoordeling van bijzondere waardevermindering.

De boekwaarde van de goodwill is op segmentniveau als volgt verdeeld:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Fietsen Kern	65.101	40.113
Onderdelen Kern	17.233	16.962
Stand per 31 december	**82.334**	**57.075**

De volgende belangrijke veronderstellingen zijn gehanteerd bij de bepaling van de bedrijfswaarde van de segmenten Fietsen Kern en Onderdelen Kern en zijn gebaseerd op verwachte ontwikkelingen in de specifieke markten en landen:

- verwachte gemiddelde jaarlijkse, organische omzetgroei in de planperiode 2019-2022 van 5,6% voor Fietsen Kern (2017: *7,5%*) en 8,4% voor Onderdelen Kern (2017: *3,1%*);
- verwachte gemiddelde operationele marge in de planperiode 2019-2022 van 7,5% voor Fietsen Kern (2017: *6,9%*) en 6,8% voor Onderdelen Kern (2017: *6,6%*);
- werkkapitaalontwikkeling, op basis van het huidige verhoudingsgetal ten opzichte van de omzet, van 28,4% voor zowel Fietsen Kern (2017: *31,0%*) als Onderdelen Kern (2017: *22,9%*);
- een constante groeivoet van 1,1% (2017: *1,5%*), op basis van de gewogen gemiddelde risicovrije rentevoet, is gehanteerd voor de raming van de oneindige kasstroom na de initiële planperiode van 4 jaar;
- kasstromen worden verdisconteerd met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet na belastingen van 7,3% (2017: *7,6%*). De gehanteerde vermogenskostenvoet komt overeen met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 9,8% (2017: *10,1%*).

Uit de beoordeling in 2018 blijkt dat 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 Fietsen Kern en Onderdelen Kern.

10. OVERIGE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Handels-merken	Klanten-bestanden en licenties	Overige	Totale overige immateriële vaste activa
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Verkrijgingsprijs				
Stand per 1 januari 2017	**42.152**	**5.667**	**6.305**	**54.124**
Investeringen	-	-	785	785
Investeringen als gevolg van acquisities	-	-	-	-
Valuta-omrekeningsverschillen	-2.334	-185	-105	-2.624
Stand per 1 januari 2018	**39.818**	**5.482**	**6.985**	**52.285**
Investeringen	-		4.242	4.242
Investeringen als gevolg van acquisities	10.509	-11	2.420	12.918
Valuta-omrekeningsverschillen	997	-171	32	858
Stand per 31 december 2018	**51.324**	**5.300**	**13.679**	**70.303**
Cumulatieve afschrijvingen				
Stand per 1 januari 2017	**3.277**	**1.805**	**4.185**	**9.267**
Amortisatielasten	-	362	842	1.204
(Terugneming van) Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-
Stand per 1 januari 2018	**3.277**	**2.167**	**5.027**	**10.471**
Amortisatielasten	289	235	1.106	1.630
(Terugneming van) Bijzondere waardevermindering	614	680	523	1.817
Stand per 31 december 2018	**4.180**	**3.082**	**6.656**	**13.918**
Boekwaarde				
Stand per 1 januari 2018	**36.541**	**3.315**	**1.958**	**41.814**
Stand per 31 december 2018	**47.144**	**2.218**	**7.023**	**56.385**

De handelsmerken per 31 december 2018 betreffen met name de merken Raleigh en Diamondback vanuit de overname van Raleigh Cycle (€ 23,2 miljoen), Babboe (€10,1 miljoen) en Ghost (€ 9,4 miljoen). Daarnaast zijn de merken Redline, Nishiki, Carraro, IZIP en Van Nicholas voortkomend uit de acquisities van SBS, Hellberg, Carraro, Currie en Van Nicholas gewaardeerd voor in totaal € 4,4 miljoen. Het handelsmerk Babboe kent een levensduur van 15 jaar. De overige handelsmerken kennen een onbepaalde levensduur.

De boekwaarde van de handelsmerken zijn op segmentniveau als volgt verdeeld:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Fietsen Kern	45.009	34.508
Fietsen Niet-kern	2.135	2.033
Stand per 31 december	**47.144**	**36.541**

De handelsmerken met een onbepaalde levensduur 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 7,3% (2017: *7,6%*), welke overeenkomt met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 9,8% (2017: *10,1%*). Voor de handelsmerken die kasstromen genereren in Noord-Amerika is een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet na belastingen van 8,8% (2017: *8,3%*) gehanteerd, welke overeenkomt met een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet voor belastingen van 10,9% (2017: *10,8%*). Deze beoordeling heeft niet geleid tot een bijzondere waardeverminderingslast in 2018. Voorafgaand aan de jaarlijkse beoordeling is wel een bijzonder waardevermindering ter grootte van € 0,5 miljoen genomen voor de handelsmerken Diamond en Viper vanwege het beëindigen van de activiteiten, evenals € 0,1 miljoen voor het handelsmerk Beeline.

De klantenbestanden en licenties betreffen het Turkse dealernetwerk, een verlenging van een licentieovereenkomst en het klantenbestand van Comet. De levensduur wordt respectievelijk geschat op 20 jaar, 10 jaar en 20 jaar en de activa worden respectievelijk vanaf 2012, 2013 en 2015 afgeschreven. Gedurende 2018 is een bijzondere waardevermindering ter grootte van € 0,7 miljoen genomen voor het klantenbestand van Comet vanwege tegenvallende resultaten op basis van dit klantenbestand.

De overige immateriële vaste activa betreffen kosten voor software, patenten en de ontwikkeling van met name elektrische fietsen. Gedurende 2018 is een bijzondere waardevermindering ter grootte van € 0,3 miljoen genomen op ontwikkelingskosten vanwege wijzigingen in de business case en een bijzondere waardevermindering van € 0,2 miljoen op buiten gebruik gestelde patenten.

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

11. DEELNEMINGEN

In de geconsolideerde jaarrekening 2018 zijn naast Accell Group N.V. te Heerenveen, tevens de financiële gegevens van de onderstaande vennootschappen opgenomen.

Geconsolideerde deelnemingen	*Toelichtingen*	**Deelnemingspercentage**
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%
Babboe B.V., Amersfoort, Nederland	*25*	100%
Beeline Bikes Inc., Delaware, Verenigde Staten van Amerika	*25*	100%
Comet Distribuciones Commerciales 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 [1]		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%

1) De bedrijfsactiviteiten van Etablissement Th. Brasseur S.A. zijn in 2018 beëindigd dan wel verplaatst naar Accell Nederland B.V.

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.

In januari 2019 is, als gebeurtenis na balansdatum, overeenstemming bereikt over de volledige verkoop van Delta Metal Technology Ltd. Het in China gevestigde bedrijf fabriceert circa 123 duizend frames ten behoeve van de Accell Group en rapporteerde daarnaast in 2018 een omzet derden ter grootte van € 0,8 miljoen (segment Fietsen Kern). Productie van componenten behoort niet tot de strategische activiteiten van Accell Group en in combinatie met het perspectief van aanhoudende kostenstijgingen, is het desinvesteringsproces versnelt. De overdracht van aandelen vindt plaats op 1 april 2019 en vindt plaats tegen netto-boekwaarde en heeft daarnaast geen nadelig effect op omzet of resultaat.

	Toelichtingen	2018	2017
Deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode			
Atala SpA, Monza, Italië [1]		50%	50%
Raleigh SA (Pty) Ltd, Kensington, Zuid-Afrika [2]		20%	20%
Urbanvision BV, Amersfoort, Nederland [3]		35%	-
Beeline Bikes Inc., Delaware, Verenigde Staten van Amerika	*25*	-	32%
Velosophy B.V., Utrecht, Nederland	*25*	-	35%

1) Atala SpA is een joint venture die fietsen onder eigen merk ontwerpt en verkoopt.
2) Raleigh SA (Pty) Ltd is een geassocieerde deelneming die zich bezig houdt met de marketing en verkoop van fietsen.
3) Urbanvision BV is een geassocieerde deelneming die een 40% belang houdt in Carver BV ('s Gravendeel).

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:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari	8.304	6.947
Investering	698	1.334
Dividend [1]	-523	-99
Resultaat	1.321	385
Herwaarderingswinst (-verlies) op voorheen aangehouden aandelenbelang	9.192	-
Reële waarde van het voorheen aangehouden belang voor de bedrijfscombinatie	-13.603	-
Valuta omrekeningsverschillen	-10	-264
Stand per 31 december	**5.380**	**8.304**

1) Velosophy keerde in 2018 een non-cash dividend uit ter grootte van € 349 duizend.

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

	Atala SpA		Raleigh SA		Urbanvision B.V.	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Activa	13.596	13.000	633	380	728	-
Verplichtingen	9.957	9.832	425	246	-85	-
Omzet	19.720	18.328	1.874	1.251	-	-
Aandeel in resultaat	678	322	78	34	-50	-
Getoonde aandeel	50%	50%	20%	20%	35%	35%

12. VOORRADEN

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Componenten ten behoeve van productie	175.761	157.436
Halffabrikaten	2.313	2.748
Handelsgoederen en gereed product	161.939	173.380
Stand per 31 december	**340.014**	**333.564**

Gedurende 2018 heeft een afwaardering naar lagere opbrengstwaarde plaatsgevonden van € 4,6 miljoen (2017: *€ 9,5 miljoen*). Per balansdatum zijn voorraden met een boekwaarde van circa € 12,3 miljoen (2017: *€ 21,2 miljoen*) gewaardeerd tegen lagere netto-opbrengstwaarde. De voorraden bevatten daarnaast goederen onderweg ter waarde van € 78,2 miljoen (2017: *€68,0 miljoen*), waarvan Accell Group het economisch eigendom heeft verkregen en welke nog niet ontvangen zijn.

13. HANDELSVORDERINGEN

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Handelsvorderingen	137.092	137.352
Voorziening voor kredietverliezen	-8.749	-10.224
Stand per 31 december	**128.343**	**127.128**

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 verwachte kredietverliezen over de totale levensduur per 31 december 2018 is gebaseerd op historische ervaringen met kredietverlies, gecorrigeerd voor toekomstgerichte factoren die specifiek zijn voor de debiteuren en de economische omgeving. De voorziening voor gerealiseerde kredietverliezen per 31 december 2017 is bepaald middels een individuele beoordeling van vervallen handelsvorderingen. Het beleid inzake kredietrisico's is opgenomen onder toelichting 24. Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer.

14. OVERIGE VORDERINGEN

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Te vorderen BTW	6.248	6.024
Te vorderen importheffingen	-	47
Overige belastingen en sociale lasten	220	200
Vorderingen op niet-geconsolideerde deelnemingen	201	703
Vooruitbetalingen leveranciers	2.963	2.066
Vooruitbetalingen verzekeringen	1.133	754
Overige vooruitbetalingen	1.937	2.435
Te ontvangen bonussen	4.169	6.583
Overige kortlopende vorderingen	4.516	3.856
Stand per 31 december	**21.387**	**22.668**

15. GELDMIDDELEN, KASEQUIVALENTEN EN REKENING-COURANT BANKEN

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Geldmiddelen en kasequivalenten	26.708	24.123
Rekening-courant banken	-28.885	-44.630
Geldmiddelen en rekening-couranten banken in het kasstroomoverzicht	**-2.177**	**-20.507**

16. 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.

17. 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 24. Financiële instrumenten - reële waarde en risicobeheer.

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Term loans	98.600	98.471
Overige bankleningen (met onderpand)	1.574	2.062
Overige rentedragende leningen	16	-
Langlopende rentedragende verplichtingen	**100.190**	**100.533**
Kortlopend deel van term loans	-	-
Kortlopend deel van overige bankleningen (met onderpand)	191	-
Kortlopend deel van overige rentedragende leningen	19	8
Totaal kortlopend deel van de rentedragende leningen	**210**	**8**
Doorlopende kredietfaciliteit	49.194	40.000
Rekening-courant banken	28.885	44.630
Totaal overige rentedragende verplichtingen	**78.079**	**84.630**
Kortlopende rentedragende verplichtingen	**78.289**	**84.638**

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

				2018		2017	
	Valuta	Nominale rente-percentage	Jaar van afloop	Nominale waarde	Boekwaarde	Nominale waarde	Boekwaarde
				€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Term loan	EUR	1,6%	2023	85.000	83.750	85.000	83.671
Term loan (Schuldschein)	EUR	5,5%	2023	15.000	14.850	15.000	14.800
Overige bankleningen (met onderpand)	EUR	1,4%	2027	1.765	1.765	1.953	1.953
Overige rentedragende leningen	EUR	2,0%	2020	35	35	117	117
Totaal rentedragende leningen				**101.800**	**100.400**	**102.070**	**100.541**

In 2017 is Accell Group een financieringsovereenkomst aangegaan met een syndicaat van zes banken voor de financiering van de groep. De in het syndicaat deelnemende banken zijn ABN AMRO Bank, BNP Paribas, Deutsche Bank, HSBC, ING Bank en Rabobank. De financiering is zonder zekerheden en bestaat uit € 100 miljoen aan bankleningen en een doorlopende kredietfaciliteit van € 275 miljoen (werkkapitaalfinanciering), waarvan € 100 miljoen aan seizoensfaciliteit van december tot juli, voor een initiële periode van 5 jaar.

De initiële periode van de financiering is 5 jaar, maar de financieringsovereenkomst bevat verlengopties die uitgeoefend kan worden na jaar 1 en/of jaar 2 van de initieel overeengekomen periode. In 2018 is de optie gedeeltelijk uitgeoefend en heeft een verlenging van 12 maanden plaatsgevonden.

Na balansdatum heeft Accell Group besloten om in het eerste kwartaal 2019 een vrijwillige terugbetaling van € 25 miljoen te verrichten op de term loans van nominaal € 100 miljoen. Daarnaast is begin 2019 de verleningoptie uitgeoefend, waarbij de financieringsoverenkomst is verlengd met 12 maanden tot maart 2024.

De financiële ratio's in de financieringsovereenkomst zijn:

- Term loan leverage ratio;
- Solvabiliteitsratio.

Aanvullend is een 'borrowing reference' van toepassing. Dit betreft een dynamische limiet op de werkkapitaalfinanciering.

Accell Group voldoet zowel per 31 december 2018 als per 31 december 2017, als per alle tussenliggende testdata, volledig aan de voorwaarden en condities van de financiële ratio's.

Term loan leverage ratio
De term loan leverage ratio wordt bepaald door de daarvoor aangewezen uitstaande kredieten onder de financieringsovereenkomst te delen door de genormaliseerde EBITDA. De term loan leverage ratio mag niet meer bedragen dan 2,5 (getest op kwartaalbasis over de voorgaande twaalf maanden).

De 'daarvoor aangewezen uitstaande kredieten onder de financieringsovereenkomst' omvatten de uitstaande bedragen onder de € 100 miljoen term loan (inclusief Schuldschein) en de werkkapitaalfinanciering voor zover gebruikt voor acquisities van ondernemingen (m.u.v. het geacquireerde werkkapitaal). Dit laatste is toegestaan met goedkeuring van het bankensyndicaat.

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

- EBITDA van verworven ondernemingen gedurende de desbetreffende periode voor het deel van die periode voorafgaand aan het moment van acquisitie;
- 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;
- op aanwijzing door Accell Group, buitengewone kosten die zijn opgetreden in de relevante periode inclusief reorganisatiekosten, bijzondere waardeverminderingsverliezen op vaste activa of kosten die samenhangen met de verkoop van activa horende bij beëindigde bedrijfsactiviteiten.

Solvabiliteitsratio
De solvabiliteitsratio 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 of gelijk aan 25% zijn (getest op halfjaarbasis over de voorgaande twaalf maanden).

Borrowing reference

De 'borrowing reference' stelt dat de nettoschuld, na aftrek van de uitstaande bedragen onder de € 100 miljoen term loan (inclusief Schuldschein) en de voor goedgekeurde acquisities aangewende werkkapitaalfinanciering, niet meer mag bedragen dan de laagste van:

a. De som van:
   i. De hoogste van 50% van de boekwaarde van de kwalificerende voorraden verminderd met de totale handelscrediteuren van Accell Group en nul; en
   ii. 65% van de boekwaarde van de kwalificerende handelsdebiteuren;
b. De onder de de financieringsovereenkomst beschikbaar gestelde doorlopende kredietfaciliteit.

Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten 2018

	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 2018	**44.630**	**40.000**	**100.541**	**43.482**	**255.839**	**484.492**
Mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten:						
Opbrengst uit leningen en afgesloten nieuwe leningen	-	93.629	-	-	-	93.629
Transactiekosten in verband met financieringsverplichtingen	-	-	-192	-	-	-192
Aflossing van opgenomen leningen	-	-85.469	-308	-	-	-85.777
Betaald dividend	-	-	-	-	-7.371	-7.371
Totaal mutaties in kasstroom uit financieringsactiviteiten	**-**	**8.160**	**-500**	**-**	**-7.371**	**288**
Effect van valutakoers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	-1.588	1.034	3	-	-	-551
Overige mutaties gerelateerd aan verplichtingen:						
Mutaties als gevolg van acquisities			35			35
Mutaties in rekening-couranten banken	-14.157	-	-	-	-	-14.157
Rentelasten minus betaalde rente	-	-	321	-	-	321
Totaal verplichtingen gerelateerde overige mutaties	**-15.745**	**9.194**	**-141**	**-**	**-7.371**	**-14.064**
Totaal eigen vermogen gerelateerde overige mutaties	**-**	**-**	**-**	**-747**	**31.188**	**30.441**
Balans per 31 december 2018	**28.885**	**49.194**	**100.400**	**42.734**	**279.657**	**500.869**

Aansluiting van mutaties in verplichtingen met kasstromen uit financieringsactiviteiten 2017

	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**

18. TOEGEZEGDE PENSIOENREGELINGEN EN OVERIGE LANGLOPENDE PERSONEELSBELONINGEN

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Nettoactief toegezegde pensioenrechten	-19.644	-14.960
Totaal actief uit hoofde van personeelsbeloningen	**-19.644**	**-14.960**
Nettoverplichting toegezegde pensioenrechten	6.211	6.341
Overige langlopende personeelsbeloningen	2.048	2.190
Totale verplichting uit hoofde van personeelsbeloningen	**8.258**	**8.531**

Toegezegde pensioenregeling Verenigd Koninkrijk
Accell Group draagt bij aan toegezegde pensioenregelingen voor deelnamegerechtigde werknemers. De toezegde pensioenregelingen hebben met name betrekking op de Engelse pensioenregeling, welke circa 91 % 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 39% van de pensioenbeleggingen aan te houden in veilige vastrentende waarden (aan de index gerelateerde Engelse staatsobligaties en obligaties in onder meer vastgoed) en circa 61% in beleggingen met een rendementsdoelstelling (bestaande uit gediversifieerde groeifondsen, obligatieportefeuilles en vastgoed). Deze strategie weerspiegelt het risicoprofiel van de pensioenverplichting en de houding van de trustees en de onderneming ten aanzien van de risico's.

GMP-egalisatie Verenigd Koninkrijk
In overeenstemming met het recente Lloyds-arrest dat heeft bepaald dat gegarandeerd minimumloon ("GMP's") gelijk moet worden verdeeld over mannen en vrouwen, is 2,2% toegevoegd aan de verplichtingen op de waarderingsdatum en behandeld als servicekosten van verstreken diensttijd ter grootte van € 1,4 miljoen via de winst- en verliesrekening. Dit is een geschatte regeling-specifieke vergoeding op basis van een GMP-model, waarbij rekening wordt gehouden met geaggregeerde gegevens van de regeling. Het is echter alleen door lid-voor-lid berekeningen uit te voeren dat de werkelijke waarde van GMP-egalisatie kan worden vastgesteld, zodat en wanneer dit wordt uitgevoerd voor de regeling (die naar alle waarschijnlijkheid door de trustees in de komende jaren zal worden geïnstigeerd), deze vergoeding zal worden gewijzigd. Om deze benadering in de bewoordingen van de in de Lloyds-zaak behandelde methoden te plaatsen:

- Voor alle tot op heden betaalde pensioenen – wordt methode C2 gebruikt om de kosten te schatten - dit zorgt voor de cumulatieve impact van eventuele verschillen in pensioen tussen mannen en vrouwen tot nu toe, waardoor rente kan worden toegepast op eventuele nabetalingen.
- Voor alle toekomstige pensioenen – wordt een actuariële equivalentie methode (d.w.z. een D-type

methodologie) gebruikt om de kosten te schatten - dit zorgt voor het verwachte verschil in de waarde van toekomstige uitkeringen aan mannen en vrouwen.

De totale berekende kosten zullen naar verwachting vergelijkbaar zijn met de geschatte kosten als een van de C2- of D-typemethoden werd gebruikt voor de gecombineerde perioden.

Overige toegezegde pensioenregeling
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 2018 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:

	2018 Engelse regeling	2018 Overige	2017 Engelse regeling	2017 Overige
Disconteringsvoet	2,6%	1,6%	2,3%	1,6%
Verwachte stijging van salarissen	2,0%	0,4%	2,0%	0,4%
Inflatie	2,6%	1,7%	2,6%	1,7%
Gemiddelde levensverwachting van gepensioneerden vanaf de pensioengerechtigde leeftijd (jaren):				
Mannen	21,2	18,9	21,4	18,6
Vrouwen	23,2	22,4	23,4	22,1
Gemiddelde levensverwachting van huidige werknemers vanaf de pensioengerechtigde leeftijd (jaren):				
Mannen	23,1	21,2	23,6	20,9
Vrouwen	25,3	24,6	25,8	24,3

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

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Huidige servicekosten	2	39
Servicekosten voor verstreken diensttijd en verliezen (winsten) op afwikkeling	1.377	-
Administratiekosten	45	157
Netto rentekosten (baten)	-229	-252
Totaal kosten toegezegde pensioenregelingen	**1.195**	**-56**

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

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Herwaardering toegezegde pensioenverplichting (-actief):		
Rendement op fondsbeleggingen (met uitzondering van die bedragen die zijn opgenomen in de netto rentekosten)	1.878	-2.631
Actuariële verliezen (winsten) die ontstaan als gevolg van demografische veronderstellingen	-1.405	-
Actuariële verliezen (winsten) die ontstaan als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	-2.698	2.353
Actuariële verliezen (winsten) die ontstaan als gevolg van ervaringsaanpassingen	-3.558	-48
Aanpassingen van de limiet voor opgenomen activa	-	-
Presentatiecorrectie voorgaande jaren	-	-
Herwaardering toegezegde pensioenregelingen	**-5.783**	**-326**

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

Per 31 december 2017	Engelse regeling	Overige	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Contante waarde gefinancierde pensioenverplichting	74.415	724	75.138
Af: Reële waarde fondsbeleggingen	-89.375	-450	-89.824
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**

Per 31 december 2018	Engelse regeling	Overige	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Contante waarde gefinancierde pensioenverplichting	63.943	562	64.505
Af: Reële waarde fondsbeleggingen	-83.587	-314	-83.901
Tekort/ (overschot)	**-19.644**	**248**	**-19.396**
Contante waarde niet-gefinancierde pensioenverplichtingen	-	5.963	5.963
Fondsstatus	**-19.644**	**6.211**	**-13.433**
Limiet voor opgenomen activa	-	-	-
Netto pensioenverplichting (-actief) per 31 december 2018	**-19.644**	**6.211**	**-13.433**

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

	Engelse regeling	Overige	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2017	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**
Huidige servicekosten	-	2	2
Servicekosten van verstreken diensttijd, inclusief actuariële (winsten) verliezen vanuit inperkingen	1.377	-	1.377
Rentekosten	1.646	107	1.753
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van demografische veronderstellingen	-1.405	-	-1.405
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van veranderingen in financiële veronderstellingen	-2.777	79	-2.698
Actuariële (winsten) en verliezen die ontstaan als gevolg van ervaringsaanpassingen	-3.567	9	-3.558
Vervallen verplichtingen bij afwikkeling	-518		-518
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse pensioenregelingen	-786	22	-764
Uitgekeerde bedragen	-4.442	-484	-4.926
Toegezegde pensioenverplichting per 31 december 2018	**63.943**	**6.525**	**70.468**

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 2017	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**
Rente-opbrengsten	1.978	4	1.982
Herberekeningswinst (verlies):			
Rendement op fondsbeleggingen (exclusief bedragen die zijn opgenomen in de netto rentekosten)	-1.893	15	-1.878
Fondsbeleggingen uitgekeerd bij afwikkeling	-	-	-
Werkgeversbijdragen	85	9	94
Administratiekosten	-45	-	-45
Assets distributed on settlements	-518	-	-518
Valuta omrekeningsverschillen op buitenlandse pensioenregelingen	-953	2	-951
Uitgekeerde bedragen	-4.442	-166	-4.608
Reële waarde van de fondsbeleggingen per 31 december 2018	**83.587**	**314**	**83.901**

De reële waarde van de fondsbeleggingen is als volgt:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Aan de index gerelateerde Britse staatsobligaties	-	5.335
Verplichting-gerelateerde investering	22.529	17.745
Bedrijfsobligaties	10.736	11.504
Obligaties in vastgoed	11.610	11.248
Absoluut rendementsobligaties	20.369	21.309
Gediversificeerde groeifondsen	17.806	21.727
Liquide middelen	851	957
Totaal waardeschuldpapieren en aandelengerelateerde beleggingen	**83.901**	**89.825**

De reële waarden van bovengenoemde aandelen-gerelateerde beleggingen en waardeschuldpapieren worden vastgesteld op basis van genoteerde marktprijzen in actieve markten. Het werkelijk behaalde rendement op fondsbeleggingen was € 0,1 miljoen in 2018 (2017: *€ 4,9 miljoen*).

De gemiddelde looptijd van de pensioenverplichting is 17 jaar per 31 december 2018 (2017: *17 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 € 0,9 miljoen afnemen;
- indien de disconteringsvoet 0,1% lager is, zal de pensioenverplichting met € 1,0 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 2019 zal Accell Group naar verwachting een bedrag van € 0,1 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.

19. 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 31-12-17	Aantal op 31-12-18	Toekennings-datum	Looptijd	Aandelen-koers op toekennings-datum	Reële waarde op toekennings-datum
Voorwaardelijke aandelen						
Voorwaardelijk toegekend in 2016 [1)]	44.661	7.020	24-2-2016	3 jaar	€ 18,96	€ 113.000
Voorwaardelijk toegekend in 2017 [2)]	29.643	14.542	9-3-2017	2-3 jaar	€ 22,05	€ 208.000
Voorwaardelijk toegekend in 2018 [3)]	-	10.045	8-3-2018	2-3 jaar	€ 21,68	€ 100.000

1) In 2018 zijn 37.641 voorwaardelijke aandelen definitief toegekend aan leden van de Raad van Bestuur.

2) Vanwege het vertrek van de heer Sybesma en de heer Snijders Blok zijn 15.101 voorwaardelijk toegekende aandelen komen te vervallen.

3) In 2018 zijn in totaal 9.095 aandelen voorwaardelijk toegekend aan leden van de Raad van Bestuur en 950 aandelen aan directieleden van dochterondernemingen.

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. Na definitieve toekenning geldt een lock-up periode van 2 jaar voor leden van de Raad van Bestuur en 3 jaar voor directeuren van dochterondernemingen.

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. De uitstaande en verleende optierechten zijn toegelicht en gespecificeerd in toelichting 29 Bezoldiging Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.

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:

	2018	2017
Verwachte volatiliteit (gewogen gemiddelde)	24,27%	22,16%
Verwachte looptijd in jaren (gewogen gemiddelde)	3,9	3,9
Verwachte dividenden	2,10%	3,30%
Risicovrije rentevoet (gebaseerd op staatsobligaties)	0,71%	0,67%

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:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Voorwaardelijke aandelen management 2014	-	36
Voorwaardelijke aandelen management 2015	38	38
Voorwaardelijke aandelen management 2016	48	48
Voorwaardelijke aandelen management 2017	6	-
Voorwaardelijke aandelen Raad van Bestuur 2015	-	156
Voorwaardelijke aandelen Raad van Bestuur 2016	31	101
Voorwaardelijke aandelen Raad van Bestuur 2017	41	-
Opties Raad van Bestuur	18	60
Totale kosten verantwoord in personeelskosten	**182**	**439**

Bij volledige uitoefening / toekenning van de tot nu toe verleende optierechten en voorwaardelijke aandelen neemt het aantal geplaatste aandelen toe met 0,2%. 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 door Accell Group N.V. nieuwe aandelen uitgegeven.

20. UITGESTELDE BELASTINGEN

De uitgestelde belastingen zijn als volgt samengesteld:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Uitgestelde belastingvorderingen	2.696	3.437
Uitgestelde belastingverplichtingen	18.922	11.820
Saldo uitgestelde belastingen	**-16.226**	**-8.383**

Het verloop van de actieve belastinglatenties is als volgt:

	Compensabele verliezen deelnemingen	Financiële instrumenten	Nettoverplichting toegezegde pensioenrechten	Overige langlopende personeels-beloningen	Voorraad-waardering	Overige belasting-latenties	Totaal uitgestelde belasting-vorderingen
	€ 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 2017	**3.141**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4.001**	**7.142**
Mutatie a.g.v. acquisities	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	2.358	-	-	-	-	2.358
Mutatie via resultaat	-1.965	-	-	-	-	-3.751	-5.716
Mutatie a.g.v. aanpassing belastingtarief	-	-	-	-	-	-	-
Transfer van/naar current tax	-262	-	-	-	-	200	-62
Valuta omrekeningsverschillen	-34	-	-	-	-	-251	-285
Stand per 31 december 2017	**880**	**2.358**	**-**	**-**	**-**	**199**	**3.437**
Initiële toepassing IFRS 9	-	-872	-	-	-		-872
Herziene stand op 1 januari 2018	**880**	**1.486**	**-**	**-**	**-**	**199**	**2.565**
Mutatie a.g.v. acquisities	-	-	-	-	-	-	-
Reclassificatie	-	-	915	438	342	-	1.695
Mutatie via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-1.486	18	-	-	-	-1.468
Mutatie via resultaat	83	-	-45	15	-41	-33	-21
Mutatie a.g.v. aanpassing belastingtarief	-	-	-	-	-	-	-
Transfer van/naar current tax	-	-	-	-	-	-	-
Valuta omrekeningsverschillen	-15	-	-	-52	-8	-	-75
Stand per 31 december 2018	**948**	**-**	**888**	**401**	**293**	**166**	**2.696**

Het verloop van de passieve belastinglatenties is als volgt:

	Herwaardering materiële vaste activa	Financiële instrumenten	Merkwaardering en klantbestanden	Nettoactief toegezegde pensioenrechten	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
Stand per 1 januari 2017	**-1.737**	**-1.072**	**-6.316**	**-4.125**	**-84**	**-13.334**
Mutatie a.g.v. acquisities	-	-	-	-	-	-
Mutatie via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	1.072	-	-128	-1	943
Mutatie via resultaat	57	-	-42	-99	222	138
Mutatie a.g.v. aanpassing belastingtarief	-	-	-	-	-	-
Transfer van/naar current tax	-	-	-	-	87	87
Valuta omrekeningsverschillen	6	-	195	203	-58	346
Stand per 31 december 2017	**-1.674**	**-**	**-6.163**	**-4.149**	**166**	**-11.820**
Mutatie a.g.v. acquisities	-	-	-2.706	-	-511	-3.217
Reclassificatie	-			-915	-780	-1.695
Mutatie via overige gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-	-881	-	-2.049	-	-2.930
Mutatie via resultaat	34	-	516	181	-24	707
Mutatie a.g.v. aanpassing belastingtarief	-	-	50	-		50
Transfer van/naar current tax	-	-	-	-	-	-
Valuta omrekeningsverschillen	8	-	-59	57	-23	-17
Stand per 31 december 2018	**-1.632**	**-881**	**-8.362**	**-6.875**	**-1.172**	**-18.922**

Accell Group heeft bij enkele deelnemingen onvoldoende zekerheid dat voldoende toekomstige belastingwinsten beschikbaar komen om compensabele fiscale verliezen van € 126,3 miljoen (2017: *€ 90,2 miljoen*) te compenseren. Daarom zijn voor deze fiscale verliezen geen uitgestelde belastingvorderingen opgenomen. Deze ongebruikte compensabele verliezen hebben met name betrekking op Noord-Amerika en Verenigd Koninkrijk en deels 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 € 2,6 miljoen, 5-10 jaar voor € 2,2 miljoen, 10-20 jaar voor € 55,4 miljoen en voor € 66,1 miljoen onbeperkt.

21. VOORZIENINGEN

	Garantie-verplichtingen	Overige voorzieningen	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand per 1 januari 2018	7.197	1.361	8.558
Verbruik van de voorziening	-5.568	-403	-5.971
Dotatie aan de voorziening	7.024	1.113	8.137
Vrijval van de voorziening	-22	-9	-31
Valuta omrekeningsverschillen	16	2	18
Stand per 31 december 2018	**8.647**	**2.064**	**10.711**
Langlopend	4.719	1.337	6.056
Kortlopend	3.928	727	4.655

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 en een aantal kleinere, kortlopende reorganisatievoorzieningen.

22. UITGESTELDE OPBRENGSTEN

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Langlopend	1.215	1.190
Kortlopend	1.307	947
Stand per	**2.522**	**2.136**

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

23. OVERIGE KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Te betalen BTW	7.868	7.210
Te betalen importheffingen	980	4.185
Af te dragen loonheffing	2.765	1.237
Overige belastingen en sociale lasten	1.736	1.252
Verplichtingen aan niet-geconsolideerde deelnemingen	9	670
Personeelsgerelateerde verplichtingen	9.311	9.066
Te betalen vrachtkosten	500	581
Te betalen energiekosten	137	172
Te betalen accountantskosten	876	864
Te betalen claims	291	466
Overige nog te ontvangen facturen	4.134	3.064
Te betalen rente en bankkosten	488	231
Overige kortlopende verplichtingen	4.698	5.060
Stand per 31 december	**33.793**	**34.058**

24. FINANCIËLE INSTRUMENTEN - REËLE WAARDEN EN RISICOBEHEER

Deze toelichting licht de financiële risico's toe waaraan Accell Group wordt blootgesteld en hoe deze risico's van invloed kunnen zijn op haar toekomstige financiële prestaties. De informatie over de winst- en verliesrekening over het lopende jaar is waar relevant opgenomen om verdere context toe te voegen.

Risico	Oorzaak van het risico	Meetmethode	Management
Marktrisico - buitenlandse valuta	▪ Toekomstige commerciële transacties ▪ Erkende financiële activa en passiva die niet in functionele valuta luiden	▪ Kasstroomprognoses ▪ Gevoeligheidsanalyse	Valutatermijncontracten
Marktrisico - renterisico	Langlopende leningen tegen variabele rentevoeten	Gevoeligheidsanalyse	Renteswaps
Kredietrisico	▪ Kasequivalenten ▪ Handelsvorderingen ▪ Afgeleide financiële instrumenten	▪ Ouderdomsanalyse ▪ Credit ratings	▪ Diversificatie van deposito's ▪ Kredietlimieten ▪ Titel van retentie ▪ Kredietverzekering voor klanten openstaande bedragen > € 100k ▪ Strikt debiteurenbeheer
Liquiditeitsrisico	Leningen en overige schulden	Rollende kasstroomprognoses	Beschikbaarheid van toegezegde kredietlijnen en kredietfaciliteiten

Het financiële risicobeheer op basis van het door de Raad van Bestuur goedgekeurde beleid wordt voornamelijk uitgevoerd vanuit de centrale treasury-afdeling ('Group Treasury'). Group Treasury identificeert, evalueert en dekt financiële risico's af in nauwe samenwerking met de groepsmaatschappijen. Het bestuur geeft schriftelijke principes voor algemeen risicobeheer, evenals beleidslijnen die betrekking hebben op specifieke gebieden, zoals wisselkoersrisico, renterisico, kredietrisico en gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

Wanneer aan alle relevante criteria is voldaan, wordt hedge accounting toegepast om de boekhoudkundige mismatch tussen het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie te verwijderen. Dit zal er effectief toe leiden dat rentekosten worden opgenomen tegen een vaste rentevoet voor de afgedekte leningen met variabele rente en voorraden tegen vaste wisselkoersen voor de afgedekte aankopen.

A. Derivaten

Accell Group heeft de volgende afgeleide financiële instrumenten:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Vlottende activa		
Valutatermijncontracten - kasstroomafdekkingen	8.913	-
Kortlopende verplichtingen		
Valutatermijncontracten - kasstroomafdekkingen	-370	-9.339
Interest rate swaps - kasstroomafdekkingen	-1.046	-191
Totaal	**7.497**	**-9.530**

i. Classificatie van derivaten

Derivaten worden alleen gebruikt voor economische afdekkingsdoeleinden en niet als speculatieve beleggingen. De grondslagen voor financiële verslaggeving zijn uiteengezet in paragraaf 6.6. Verdere informatie over de derivaten die door Accell Group worden gebruikt, wordt hieronder gegeven.

ii. Afdekkingsreserves

De reserve voor kasstroomafdekkingen zoals weergegeven in paragraaf 6.5 heeft betrekking op de volgende afdekkingsinstrumenten:

	Spot en forward component van valutatermijncontract	Renteswaps	Totaal afdekkingsreserve
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Balans per 31 december 2017	**6.930**	**144**	**7.074**
Initiële toepassing IFRS 9	-2.615	-	-2.615
Herziene balans per 1 januari 2018	**4.315**	**144**	**4.459**
Toename: verandering in reële waarde van het afdekkingsinstrument erkend in OCI [1]	-14.926	1.446	-13.480
Afname: geherclassificeerd naar de kosten van voorraad	4.705	-	4.705
Afname: geherclassificeerd naar winst- en verliesrekening (ineffectiviteit)	-95	-	-95
Afname: geherclassificeerd van OCI [1] naar winst- en verliesrekening - opgenomen in de nettofinancieringslasten	-	-600	-600
Afname: uitgestelde belastingen	2.579	-211	2.368
Balans per 31 december 2018	**-3.422**	**779**	**-2.643**

1) Overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten is afgekort als 'OCI'.

Gedurende 2018 waren er met betrekking tot de valutatermijncontracten geen herclassificaties van de kasstroomafdekkingsreserve naar de winst- en verliesrekening.

iii. Ineffectiviteit in afdekking
Effectiviteit van de afdekking wordt bepaald bij het aangaan van de afdekkingsrelatie en door periodieke prospectieve effectiviteitsbeoordelingen om te verzekeren dat er een economische relatie bestaat tussen de afgedekte positie en het afdekkingsinstrument.

Voor afdekkingen van aankopen in vreemde valuta sluit Accell Group hedgerelaties af waarbij de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument exact overeenkomen met de voorwaarden van het afgedekte item. Accell Group voert daarom een kwalitatieve beoordeling van de effectiviteit uit. Als veranderingen in omstandigheden van invloed zijn op de voorwaarden van de afgedekte positie, zodat de kritieke voorwaarden niet langer exact overeenkomen met de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument, gebruikt Accell Group de hypothetische derivaat-methode om de effectiviteit te beoordelen.

Bij afdekkingen van aankopen in vreemde valuta kan er sprake zijn van ineffectiviteit als de timing van de verwachte transactie afwijkt van wat oorspronkelijk was geraamd, of als er veranderingen zijn in het kredietrisico van Accell Group of de tegenpartij met derivaten.

Accell Group houdt een renteswap die dezelfde kritieke voorwaarden heeft als de afgedekte positie, zoals referentierentevoet, herzieningsdatums, betalingsdatums, looptijden en nominale bedragen. Accell Group dekt niet 100% van zijn leningen af en daarom wordt de afgedekte positie geïdentificeerd als een deel van de uitstaande leningen tot de nominale waarde van de swaps. Omdat alle kritische kenmerken gedurende het jaar overeenkwamen, was de economische relatie 100% effectief.

De afdekkingsineffectiviteit voor renteswaps wordt beoordeeld volgens dezelfde principes als voor afdekkingen van aankopen in vreemde valuta. Het kan optreden als gevolg van:

- de aanpassing van de waarde op de renteswaps die niet door de lening wordt geëvenaard, en
- verschillen in kritische kenmerken tussen de renteswaps en leningen.

Zowel in 2018 als in 2017 was er geen ineffectiviteit met betrekking tot de renteswaps.

B. Marktrisico
i. Valutarisico

Blootstelling
Accell Group's blootstelling aan valutarisico's op de verantwoorde financiële activa en passiva die niet zijn uitgedrukt in functionele valuta's aan het einde van de verslagperiode is beperkt, aangezien de significante blootstelling in USD, JPY en TWD respectievelijk voor 98%, 103% en 99% is afgedekt met buitenlandse valutatermijncontracten.

Gebruikte instrumenten
Accell Group is internationaal actief en is blootgesteld aan wisselkoersrisico's, met name de USD, JPY en TWD. Valutarisico vloeit voort uit toekomstige commerciële transacties en opgenomen activa en verplichtingen die zijn uitgedrukt in een valuta die niet de functionele valuta is van de relevante groepsmaatschappij. Het risico wordt gemeten aan de hand van een prognose van zeer waarschijnlijke aankooptransacties die luiden in vreemde valuta. Het risico wordt afgedekt met als doel de volatiliteit van de valutakosten van zeer waarschijnlijke inkopen van voorraad van Accell Group te minimaliseren.

Het risicobeheerbeleid van Accell Group is om 75% tot 100% van haar verwachte aankopen in vreemde valuta af te dekken tot 12 maanden van tevoren (juli tot juni), op voorwaarde dat de kosten van de implementatie van elke afdekking worden afgewogen. Als uitzondering op dit beleid is besloten om de EURGBP en GBPUSD blootstelling van de Britse activiteiten voor het volledige kalenderjaar 2019 af te dekken om het valutarisico rond een potentiële Brexit te beperken.

Voor het jaar dat eindigde op 31 december 2018, werd ongeveer 89% van de voorraadaankopen afgedekt met betrekking tot het valutarisico. Op 31 december 2018 kwalificeerde 99% van de verwachte voorraadaankopen tijdens de eerste zes maanden van 2019 zich als 'zeer waarschijnlijke' verwachte transacties voor hedge accounting doeleinden.

Accell Group maakt gebruik van valutatermijncontracten om de blootstelling aan valutarisico's af te dekken. Onder het beleid van de groep moeten de kritieke voorwaarden van de termijncontracten overeenstemmen met de afgedekte posten.

Accell Group wijst de volledige verandering in de reële waarde van het termijncontract (inclusief forward points) aan in afdekkingsrelaties. De spotcomponent wordt bepaald op basis van relevante wisselkoersen op de spotmarkt. Het verschil tussen de gecontracteerde termijnkoers en de wisselkoers van de spotmarkt wordt gedefinieerd als de forward points. Het is verdisconteerd, waar materieel.

Afdekking van netto-investeringen in buitenlandse entiteiten

Vanwege haar internationale activiteiten houdt Accell Group netto-investeringen in buitenlandse activiteiten, voornamelijk in USD, CHF, GBP en TRY en in mindere mate in TWD en CNY, en is als zodanig blootgesteld aan wisselkoersrisico. De strategie voor risicobeheer is niet om het valutarisico in netto-investeringen in buitenlandse activiteiten af te dekken.

Effecten van hedge accounting op de financiële positie en prestaties

De effecten van de valuta-gerelateerde afdekkingsinstrumenten op de financiële positie en prestaties van Accell Group zijn als volgt:

	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
	USD		JPY		TWD		Overige	
Valutatermijncontracten								
Afdekkingsratio	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1	1:1
Boekwaarde	6.136	-5.710	2.215	-3.699	54	-239	138	308
Nominaal bedrag	135.085	96.015	9.110.000	5.236.181	561.000	410.071		
Vervaldatum [1]	Jan 2019 - Dec 2019	Jan 2018 - Jun 2018	Jan 2019 - Jun 2019	Jan 2018 - Jun 2018	Jan 2019 - Jun 2019	Jan 2018 - Jun 2018	Jan 2019 - Dec 2019	Jan 2018 - Jun 2018
Gewogen gemiddelde hedge rate voor het jaar (inclusief forward points)	1,17	1,12	126,59	119,89	34,90	35,07		

1) Wegens de grote kans op Brexit heeft Accell besloten om voor de Britse bedrijven de valutarisico's ten aanzien van de EURGBP en GBPUSD voor het volledige boekjaar 2019 af te dekken (categorieën 'USD' en 'Overige').

ii. Kasstroom- en reële waarde renterisico

Het belangrijkste renterisico van Accell Group vloeit voort uit leningen met variabele rentevoeten, die de groep blootstellen aan het renterisico uit kasstromen. Accell Group beheert haar blootstelling aan renterisico via de verhouding van nettoschuld met vaste en variabele rente in haar totale nettoschuldportefeuille. Een dergelijk percentage wordt eenmaal per jaar vastgesteld door de Raad van Bestuur op aanbeveling van Group Treasury als onderdeel van het jaarlijkse begrotingsproces. Gedurende 2018 en 2017 waren de leningen van Accell Group tegen variabele rentevoeten voornamelijk uitgedrukt in EUR.

De leningen en vorderingen van Accell Group worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De leningen worden periodiek contractueel herzien (zie hieronder) en zijn in zoverre ook blootgesteld aan het risico van toekomstige wijzigingen in de marktrente. De blootstelling van Accell Group aan rentewijzigingen en de contractuele herprijstermijnen van de leningen aan het einde van de verslagperiode zijn als volgt:

	2018		2017	
	€ x 1.000	% van totale leningen	€ x 1.000	% van totale leningen
Rekening-courant banken	28.885	16%	44.630	24%
Overige leningen - renteherzieningsdata:				
6 maanden of minder	130.079	73%	123.479	67%
6-12 maanden	2.750	2%	-	0%
1-5 jaar	15.000	8%	15.000	8%
Meer dan 5 jaar	1.765	1%	2.062	1%
Totaal rentedragende verplichtingen	**178.479**	**100%**	**185.171**	**100%**

Een analyse per vervaldag is opgenomen in toelichting 17 Rentedragende leningen. Het percentage van de totale leningen geeft het aandeel van de leningen aan die momenteel een variabele rente hebben ten opzichte van het totale bedrag aan leningen.

Instrumenten die door de groep worden gebruikt

De huidige renteswap dekt ongeveer 53% (2017: *32%*) van de uitstaande variabele leningen. De vaste rentevoet van de swap is 0,64% (2017: *2,46%*) en de variabele marges van de leningen liggen tussen 1,0% en 1,85% boven de 3-maands EURIBOR die aan het einde van de verslagperiode was -0,31% (2017: *-0,33%*).

Het swapcontract vereist een verrekening van de om de 90 dagen netto te ontvangen of te betalen rente. De verrekeningsdata vallen samen met de data waarop rente verschuldigd is over de onderliggende leningen.

Effecten van hedge accounting op de financiële positie en prestaties

De effecten van de renteswap op de financiële positie en prestaties van Accell Group zijn als volgt:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Renteswaps		
Afdekkingsratio	1:1	1:1
Boekwaarde	-1.046	-191
Nominaal bedrag	85.000	53.750
Vervaldatum	Mar 2024	Jan 2018 - Apr 2018
Gewogen gemiddelde afgedekte rente voor het jaar (exclusief marge):	0,64%	2,46%

iii. Gevoeligheidsanalyse

Met betrekking tot het valutarisico is Accell Group voornamelijk blootgesteld aan wijzigingen in de wisselkoersen EURUSD, EURJPY en EURTWD. De gevoeligheid van de winst- en verliesrekening voor wijzigingen in de wisselkoersen komt voornamelijk voort uit financiële instrumenten in USD en JPY en de invloed op andere componenten van het eigen vermogen vloeit voort uit een valutatermijncontract dat is aangewezen als kasstroomafdekking. De impact van wisselkoersrisico op het netto-investeringsrisico wordt genegeerd.

Met betrekking tot renterisico's is de winst- en verliesrekening gevoelig voor hogere / lagere rentekosten uit leningen als gevolg van veranderingen in rentetarieven. De eigenvermogensmutatie wijzigt als gevolg van een stijging / daling van de reële waarde van de kasstroomafdekkingen van leningen via niet-gerealiseerde resultaten.

	Resultaat voor belasting		Eigen vermogen	
	Stijging	Daling	Stijging	Daling
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
	2018		2018	
USD (verandering met 5%) [1]	111	-122	5.610	-6.200
JPY (verandering met 5%) [1] [2]	-86	95	3.448	-3.811
TWD (verandering met 5%) [1]	6	-7	764	-844
Niet afgedekte instrumenten met een variabele rente (verandering van 100 basispunten) [1]	-530	1.004	-587	1.113

1) Alle andere variabelen constant houdend.

2) Het effect op JPY is tegengesteld aan USD en TWD als gevolg van een over-hedge in JPY (103%).

De winst- en verliesrekening is minder gevoelig voor schommelingen in de wisselkoersen in 2018 dan in 2017, omdat de valuta-afdekkingsratio in 2018 (100%) hoger was dan in 2017 (*92%*) en de rente-afdekkingsratio in 2018 (53%) hoger was dan in 2017 (*32%*). Het eigen vermogen is gevoeliger voor schommelingen in de wisselkoersen in 2018 dan in 2017, omdat de valuta-afdekkingsratio in 2018 (100%) hoger was dan in 2017 (*92%*) en de rente-afdekkingsratio in 2018 (53%) hoger was dan in 2017 (*32%*).

C. Kredietrisico

Kredietrisico vloeit voort uit geldmiddelen en kasequivalenten en positieve afgeleide financiële instrumenten met banken en financiële instellingen, evenals kredietposities voor groothandel en retailers, inclusief openstaande vorderingen.

i. Risico management

Het kredietrisico wordt centraal beheerd. Voor banken en financiële instellingen worden alleen onafhankelijk beoordeelde partijen met een rating tussen B+ en AA- op basis van Fitch- of S&P-ratings geaccepteerd.

Als een groothandelszaak of retailer onafhankelijk is beoordeeld, wordt deze beoordeling gebruikt. Anders, als er geen onafhankelijke rating is, beoordeelt management de kredietkwaliteit van de klant, rekening houdend met de financiële positie, ervaringen uit het verleden en andere factoren. Individuele risicolimieten worden ingesteld op basis van interne of externe beoordelingen in overeenstemming met limieten die zijn vastgesteld door het bestuur. De naleving van kredietlimieten zoals gesteld voor groothandelszaken en retailers wordt regelmatig gecontroleerd door lijnmanagement. Groothandelszaken en retailers met debiteurensaldi van meer dan € 0,1 miljoen zijn verplicht verzekerd te zijn via het wereldwijde kredietverzekeringsprogramma van Accell Group. Verkoop aan particuliere klanten moet worden afgerekend in contanten of met behulp van de belangrijkste creditcards, waardoor het kredietrisico wordt beperkt.

Er zijn geen significante concentraties van kredietrisico, hetzij door blootstelling aan individuele klanten, specifieke industriesectoren en / of regio's.

De derivaten worden afgesloten met tegenpartijen van banken en financiële instellingen met een rating BB- tot AA-, op basis van Fitch- of S&P-ratings.

ii. Bijzondere waardevermindering van financiële activa
De handelsvorderingen van Accell Group voor de verkoop van voorraden zijn onderhevig aan het model voor verwachte kredietverliezen. Hoewel overige financiële activa, overige vorderingen en geldmiddelen en kasequivalenten ook onderworpen zijn aan de vereisten voor bijzondere waardevermindering van IFRS 9, was het vastgestelde bijzondere waardeverminderingsverlies niet van materieel belang.

Accell Group past de vereenvoudigde IFRS 9 benadering toe voor het meten van verwachte kredietverliezen waarbij voor alle handelsvorderingen een verwachte verwachte levensduur wordt gebruikt. Om de verwachte kredietverliezen te meten, zijn handelsvorderingen gegroepeerd op basis van gedeelde kredietrisicokenmerken en de dagen die achterstallig zijn.

De verwachte verliespercentages zijn gebaseerd op de betalingsprofielen van de verkopen over een periode van 12 maanden vóór 31 december 2018 of 1 januari 2018 respectievelijk en de overeenkomstige historische kredietverliezen die binnen deze periode werden ervaren. De historische verliespercentages worden aangepast om actuele en toekomstgerichte informatie weer te geven over macro-economische factoren die van invloed zijn op het vermogen van de klanten om de vorderingen te verrekenen.

Op basis hiervan werd de voorziening voor verwachte kredietverliezen op 31 december 2018 en 1 januari 2018 (bij de toepassing van IFRS 9) als volgt bepaald voor handelsvorderingen:

	2018			
	Gewogen gemiddelde verlies-percentage	Handels-vorderingen - bruto	Voorziening voor krediet-verliezen	Handels-vorderingen - netto
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Lopend (niet vervallen)	-0,2%	108.964	-271	108.693
0-90 dagen vervallen	-2,3%	14.259	-329	13.930
91-360 dagen vervallen	-23,5%	6.518	-1.531	4.987
Meer dan 360 dagen vervallen	-90,0%	7.351	-6.618	733
Totaal per 31 december		**137.092**	**-8.749**	**128.343**

De voorziene kredietverliezen op handelsvorderingen per 31 december 2018 sluiten als volgt aan op de beginbalans:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Stand op 1 januari	10.224	9.516
Initiële toepassing IFRS 9 [1]	805	-
Herziene stand op 1 januari [1]	**11.029**	**9.516**
Mutatie a.g.v. acquisities	138	-
Afgeboekte bedragen	-3.560	-1.891
Opgenomen kredietverliezen	1.062	3.025
Effect van mutatie in wisselkoersen	80	-426
Stand per 31 december	**8.749**	**10.224**

1) Accell Group implementeerde IFRS 9 volgens de gewijzigde retrospectieve benadering, wat betekent dat de vergelijkende cijfers voor 2017 in de jaarrekening van 2018 niet zijn aangepast.

Handelsvorderingen worden afgeschreven wanneer er geen redelijke verwachting is van herstel. Indicatoren dat er geen redelijke verwachting van herstel bestaat, zijn onder meer het falen van een debiteur om een terugbetalingsplan met Accell Group aan te gaan, en een verzuim om contractuele betalingen te doen voor een periode van meer dan 360 dagen na achterstallig worden.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen op handelsvorderingen worden gepresenteerd als netto waardeverminderingsverliezen binnen het bedrijfsresultaat. Latere terugboekingen van eerder afgeschreven bedragen worden gecrediteerd op dezelfde regel.

Vorige grondslag voor bijzondere waardevermindering van handelsvorderingen

In het voorgaande jaar werd de bijzondere waardevermindering van handelsvorderingen beoordeeld op basis van de opgelopen kredietverliezen. Individuele vorderingen waarvan bekend was dat ze oninbaar waren, werden afgeschreven door de boekwaarde rechtstreeks te verminderen. De overige vorderingen werden gezamenlijk beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen waren dat een bijzondere waardevermindering was geboekt maar nog niet was vastgesteld. Voor deze vorderingen werden de geschatte bijzondere waardeverminderingsverliezen opgenomen in een aparte voorziening voor bijzondere waardevermindering.

Accell Group was van mening dat er aanwijzingen waren voor een bijzondere waardevermindering indien één van de volgende indicatoren aanwezig was:

- aanzienlijke financiële moeilijkheden van de schuldenaar;
- de kans dat de schuldenaar failliet zal gaan of een financiële reorganisatie zal ondergaan;
- verzuim of late betalingen.

Vorderingen waarvoor een voorziening voor bijzondere waardevermindering werd opgenomen, werden afgeboekt op de voorziening wanneer de verwachting was dat er geen extra kasmiddelen meer te recupereren waren.

D. Liquiditeitsrisico
Prudent liquiditeitsrisicobeheer houdt in dat voldoende geldmiddelen worden aangehouden en dat er voldoende middelen beschikbaar zijn via een toereikend aantal gecommitteerde kredietfaciliteiten om aan de verplichtingen te voldoen. Vanwege het dynamische karakter van de onderliggende activiteiten, behoudt Group Treasury flexibiliteit in haar financiering door de beschikbaarheid onder toegezegde kredietlijnen te handhaven.

Het management controleert rollende prognoses van de liquiditeitsreserve van Accell Group, bestaande uit de niet-opgenomen financieringsfaciliteiten hieronder, en contanten op basis van verwachte kasstromen. Dit gebeurt over het algemeen op lokaal niveau in de werkmaatschappijen van Accell Group in overeenstemming met de praktijk en limieten gesteld door Group Treasury. Deze limieten variëren per locatie om rekening te houden met de liquiditeit van de markt waarin de groepsmaatschappij opereert. Daarnaast omvat het liquiditeitsbeheerbeleid van Accell Group het projecteren van kasstromen in belangrijke valuta en het bepalen van het niveau van liquide activa dat nodig is om hieraan te voldoen, het bewaken van balansliquiditeitsratio's ten opzichte van interne en externe wettelijke vereisten en het handhaven van schuldfinancieringsplannen.

i. Financieringsovereenkomsten
Accell Group heeft aan het einde van de verslagperiode toegang tot de volgende niet-opgenomen financieringsfaciliteiten:

	2018	2018	2018	2017	2017	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
	Limiet	Gebruik	Ongebruikt	Limiet	Gebruik	Ongebruikt
Gecommiteerd	375.000	172.122	202.878	375.000	183.872	191.128
Ongecommiteerd	21.000	6.357	14.643	23.000	1.300	21.700
Totaal	**396.000**	**178.479**	**217.521**	**398.000**	**185.172**	**212.828**

Van de doorlopende kredietfaciliteit van € 275 miljoen, zoals uiteengezet in noot 17 Rentedragende leningen, is € 75 miljoen toegewezen aan bankfaciliteiten voor rekening-courant. De rekening-courant banken kunnen op elk moment worden opgenomen en zijn vastgelegd voor dezelfde strekking als de langlopende financieringsfaciliteiten.

ii. Looptijd van financiële verplichtingen
In de onderstaande tabellen worden de financiële verplichtingen van Accell Group in relevante looptijdgroepen geanalyseerd op basis van hun contractuele looptijden voor:

1. alle niet-afgeleide financiële verplichtingen, en
2. netto en bruto vervallen afgeleide financiële instrumenten waarvan de contractuele looptijden essentieel zijn voor een goed begrip van de timing van de kasstromen.

De bedragen die in de tabel worden vermeld, zijn de contractuele niet-verdisconteerde kasstromen. Tegoeden binnen 12 maanden zijn gelijk aan hun boekwaarde, omdat de impact van discontering niet significant is. Voor renteswaps zijn de kasstromen geschat aan de hand van de rentetermijnrente die van toepassing was aan het einde van de verslagperiode.

		2018				
			Contractuele kasstromen			
		Boekwaarde	Totaal	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
	Toelichtingen	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Doorlopend rekening-courant krediet	*17*	-49.194	-49.194	-49.194	-	-
Rekening-courant banken	*17*	-28.885	-28.885	-28.885	-	-
Term loans [1]	*17*	-98.600	-110.155	-2.185	-7.570	-100.400
Overige bankleningen	*17*	-1.800	-1.907	-244	-887	-776
Handelsschulden en overige te betalen posten	*25*	-212.918	-212.918	-212.918	-	-
Niet-afgeleide financiële verplichtingen		**-391.397**	**-403.059**	**-293.426**	**-8.457**	**-101.176**
Voor afdekking gebruikte renteswaps (netto)	*24*	-1.046	-2.835	-540	-2.160	-135
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (netto)	*24*	8.543	8.543	8.543	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen (activa)		**7.497**	**5.708**	**8.003**	**-2.160**	**-135**

1) De uitoefening van de verlengoptie in Q1 2019 is in ogenschouw genomen bij de contractuele kasstromen (matchend met de renteswap).

		2017				
			Contractuele kasstromen			
	Toelichtingen	Boekwaarde	Totaal	< 1 jaar	1-5	> 5 jaar
		€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Doorlopend rekening-courant krediet	*17*	-40.000	-40.000	-40.000	-	-
Rekening-courant banken	*17*	-44.630	-44.630	-44.630	-	-
Term loans	*17*	-98.471	-110.471	-2.512	-107.959	-
Overige bankleningen	*17*	-2.070	-2.338	-29	-116	-2.193
Handelsschulden en overige te betalen posten	*25*	-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)	*24*	-191	-4	-4	-	-
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (netto)	*24*	-9.339	-9.339	-9.339	-	-
Afgeleide financiële verplichtingen (activa)		**-9.530**	**-9.343**	**-9.343**	**-**	**-**

Na balansdatum 2018 heeft Accell Group besloten om in het eerste kwartaal 2019 een vrijwillige terugbetaling van € 25 miljoen te verrichten op de term loans. De nominale term loans ter grootte van € 100 miljoen zijn opgenomen in de tijdschaal '> 5 jaar'. In deze tijdschaal is de begin 2019 uitgeoefende verlening reeds verwerkt. De beëindigingsdatum van de groepsfinanciering, waaronder de term loans, is daarbij verlengd met 12 maanden tot maart 2024.

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.

F. Waardering tegen reële waarde

1. 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.

		2018				
		Boekwaarde				
		Reële waarde hedge instrumenten	Leningen en vorderingen	Overige financiele verpichtingen	Totaal	Reële waarde hiërarchie
	Toelichtingen	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten		8.913	-	-	8.913	Level 2
Financiële activa gewaardeerd tegen reële waarde		**8.913**	**-**	**-**	**8.913**	
Overige financiële activa		-	3.212	-	3.212	
Handels- en overige vorderingen	*13/14*	-	149.730	-	149.730	
Geldmiddelen en kasequivalenten	*15*	-	26.708	-	26.708	
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde		**-**	**179.650**	**-**	**179.650**	
Voor afdekking gebruikte renteswaps	*24*	1.046	-	-	1.046	Level 2
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten	*24*	370	-	-	370	Level 2
Voorwaardelijke vergoeding	*25*	-	-	5.069	5.069	Level 3
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde		**1.416**	**-**	**5.069**	**6.485**	
Term loans	*17*	-	-	98.600	98.600	
Overige bankleningen (met onderpand)	*17*	-	-	1.765	1.765	
Overige rentedragende leningen	*17*			35	35	
Doorlopende kredietfaciliteit	*17*	-	-	49.194	49.194	
Rekening-courant banken	*17*	-	-	28.885	28.885	
Handelsschulden en overige kortlopende schulden	*23*	-	-	212.918	212.918	
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde		**-**	**-**	**391.397**	**391.397**	

		2017				
		Boekwaarde				
		Reele waarde hedge instrumenten	Leningen en vorderingen	Andere financiele verpichtingen	Totaal	Reële waarde hiërarchie
	Toelichtingen	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	
Overige financiële activa		-	2.832	-	2.832	
Handels- en overige vorderingen	*13/14*	-	149.795	-	149.795	
Geldmiddelen en kasequivalenten	*15*	-	24.123	-	24.123	
Financiële activa niet gewaardeerd tegen reële waarde		**-**	**176.750**	**-**	**176.750**	
Voor afdekking gebruikte renteswaps	*24*	191	-	-	191	Level 2
Voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten	*24*	9.339	-	-	9.339	Level 2
Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde		**9.530**	**-**	**-**	**9.530**	
Term loans	*17*	-	-	98.471	98.471	
Overige bankleningen (met onderpand)	*17*	-	-	2.062	2.062	
Overige rentedragende leningen	*17*	-	-	8	8	
Doorlopende kredietfaciliteit	*17*	-	-	40.000	40.000	
Rekening-courant banken	*17*	-	-	44.630	44.630	
Handelsschulden en overige kortlopende schulden	*23*	-	-	179.798	179.798	
Financiële verplichtingen niet gewaardeerd tegen reële waarde		**-**	**-**	**364.969**	**364.969**	

2. Waardering tegen reële waarde

i. Waarderingstechnieken

De reële waarde van de valutatermijncontracten en renteswaps wordt bepaald op basis van andere inputs dan genoteerde tarieven / prijzen die waarneembaar zijn (niveau 2). Voor de bepaling van de reële waarde worden algemeen aanvaarde waarderingsmethoden gebruikt. De bepaalde waarde op deze manier is gelijk aan de prijs die zou worden ontvangen om een actief te verkopen of betaald om een verplichting over te dragen in een ordentelijke transactie tussen marktdeelnemers.

Valutatermijncontracten
Verdisconteerd toekomstig kasstroommodel wordt gebruikt als waarderingstechniek. De reële waarde wordt bepaald op basis van (geïnterpoleerd) genoteerde wisselkoersen op de verslagdatum en verdisconteerd met de juiste disconteringsfactor afgeleid van de toepasselijke swapcurve.

Renteswaps
Verdisconteerd toekomstig kasstroommodel met korting wordt gebruikt als waarderingstechniek. De marktwaarde van een swap wordt berekend als de som van twee verschillende leningen. In het geval van een fixed-floating swap, is de rente op de eerste lening gebaseerd op een vaste rente, terwijl de rente op de tweede lening gebaseerd is op een variabele rente. Elke individuele lening (ook wel de 'leg of a swap' genoemd) heeft zijn eigen marktwaarde. Deze marktwaarde is de som van de individuele toekomstige kasstromen, verdisconteerd met de juiste kortingsfactor. De individuele toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op de koers van het contract ('fixed leg') of op een rentetermijncurve ('floating leg'). De reële waarde is onderhevig aan een aanpassing van het kredietrisico die het kredietrisico van Accell Group en van de tegenpartij weerspiegelt.

Voorwaardelijke vergoeding
De bepaling van de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding is uiteengezet in toelichting 25 Bedrijfscombinaties.

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 2018 (en 2017) hebben geen overdrachten plaatsgevonden van niveau 1 naar niveau 2 en van niveau 2 naar niveau 1.

25. BEDRIJFSCOMBINATIES

Velosophy
In maart 2007 heeft Accell Group 35% van de uitstaande gewone aandelen van Velosophy verworven. Op 9 augustus 2018 verwierf Accell Group de resterende 65% van de uitstaande gewone aandelen Velosophy en verkreeg de zeggenschap over Velosophy. Velosophy is een snelgroeiende innovatieve speler in e-cargo bike-oplossingen voor consumenten en de zakelijke markt. Velosophy is de eigenaar van Babboe, de Europese marktleider in familie-bakfietsen, het nieuwe premium bakfietsmerk CarQon, en Centaur Cargo, een specialist in B2B-bakfietsen voor 'last mile deliveries'. Door deze acquisitie versnelt Accell Group haar innovatiestrategie, die onder meer gericht is op de ontwikkeling van oplossingen voor stedelijke mobiliteit.

De goodwill van € 20,8 miljoen die uit de overname voortvloeit, bestaat uit het strategische voordeel dat Accell Group behaalt door de leidende speler in de e-cargo bike-markt te verwerven, de waarde van het personeelsbestand en de synergiën en schaalvoordelen die worden verwacht door de activiteiten van Accell Group te combineren met Velosophy.

Van de opgenomen goodwill wordt verwacht dat deze niet aftrekbaar is voor de belasting. De hiernavolgende tabel vat de bedragen samen van de overgenomen activa en aangegane verplichtingen die zijn opgenomen op de overnamedatum, evenals de reële waarde op de overnamedatum van het minderheidsbelang in Velosophy en de betaalde vergoeding voor Velosophy.

De voorwaardelijke vergoedingsovereenkomst vereist dat Accell Group de voormalige eigenaren van Velosophy betaalt tot een maximumbedrag van € 5,9 miljoen als de EBITDA-doelstellingen in 2018 en 2019 worden bereikt en een omzetdoelstelling in 2019 wordt gehaald. Het potentiële niet-verdisconteerde bedrag van alle toekomstige betalingen die Accell Group zou moeten kunnen doen in het kader van de voorwaardelijke vergoedingsregeling, ligt tussen € 0 en € 5,9 miljoen.

De reële waarde van de voorwaardelijke vergoedingsregeling van € 4,9 miljoen werd geschat door toepassing van de inkomstenbenadering. De waardering tegen reële waarde is gebaseerd op significante inputs die niet waarneembaar zijn in de markt, waarvoor IFRS 13 'Waardering tegen reële waarde' naar Niveau 3-inputs verwijst. De belangrijkste veronderstellingen omvatten een disconteringsvoet van 9%-30% en veronderstelde waarschijnlijkheid-gecorrigeerde netto-omzet in Babboe tussen € 22,7 miljoen en € 29,7 miljoen, Carqon van € 2,9 miljoen en Centaur Cargo van € 2,5 miljoen. Gedurende 2018 werd een afwikkeling van de verdiscontering van € 0,2 miljoen opgenomen in de nettofinancieringslasten in de winst- en verliesrekening van Accell Group voor het jaar eindigend op 31 december 2018, resulterend in een voorwaardelijke vergoeding van € 5,1 miljoen per 31 december 2018. Op 31 december 2018 is het bedrag dat is opgenomen voor de voorwaardelijke vergoedingsregeling, evenals het bereik van de uitkomsten of de veronderstellingen die zijn gebruikt om de schattingen te ontwikkelen, ongewijzigd.

Accell Group heeft een winst van € 9,5 miljoen geboekt als gevolg van het tegen reële waarde waarderen van haar 35% aandelenbelang in Velosophy voorafgaand aan de bedrijfscombinatie. De winst is opgenomen in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode in de winst- en verliesrekening van Accell Group voor het jaar eindigend op 31 december 2018.

Sinds 9 augustus 2018 heeft Velosophy € 9,8 miljoen bijgedragen aan de omzet in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Over dezelfde periode droeg Velosophy een nettoverlies van € 0,1 miljoen bij aan het nettoresultaat. Als Velosophy vanaf 1 januari 2018 geconsolideerd was, dan zou de bijdrage aan de geconsolideerde winst- en verliesrekening een netto-omzet van € 23,8 miljoen en een nettowinst van € 1,8 miljoen zijn geweest.

De acquisitie-gerelateerde kosten bedroegen € 0,6 miljoen. Deze kosten zijn opgenomen in de overige bedrijfskosten in de winst- en verliesrekening van Accell Group voor het jaar eindigend op 31 december 2018.

Beeline
In de periode september 2016 - september 2017 heeft Accell Group 32% van de uitstaande aandelen van Beeline Bikes ('Beeline') verworven. Op 28 maart 2018 verwierf Accell Group de resterende 68% van de uitstaande aandelen en verkreeg de zeggenschap over Beeline. Beeline, 5 jaar geleden gelanceerd in Silicon Valley, is een baanbrekend bedrijf voor mobiele fietsdiensten gebaseerd op een licentieconcept dat een turn-key verkoop-, service- en gegevensverzamelingsoplossing levert die is afgestemd op Independent Bicycle Dealers (IBD's) in Noord-Amerika.

De goodwill van € 3,4 miljoen die voortvloeit uit de overname bestaat uit de synergiën die het mobiele concept en het technologieplatform bieden met de traditionele 'brick and mortar channels' van Accell Group. Beeline stelt Accell Group in staat expansie te bieden aan haar IBD-partners; het brengt gemak, high-touch service en een ervaringsgerichte en data-gestuurde oplossing die ons consumentenbereik snel uitbreidt en tegelijk waarde toevoegt aan ons groeiende netwerk in Noord-Amerika.

Van de opgenomen goodwill wordt niet verwacht dat deze aftrekbaar is voor de belasting. De tabel vat de bedragen samen van de overgenomen activa en aangegane verplichtingen die zijn opgenomen op de overnamedatum, evenals de reële waarde op de overnamedatum van het minderheidsbelang in Beeline en de betaalde vergoeding voor Beeline.

Accell Group boekte een verlies van € 0,3 miljoen als gevolg van het waarderen tegen reële waarde van haar 32% aandelenbelang in Beeline voor de bedrijfscombinatie. Het verlies is opgenomen in het resultaat van deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode in de winst- en verliesrekening van Accell Group voor het jaar eindigend op 31 december 2018.

Het nettoverlies opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening sinds 28 maart 2018 bijgedragen door Beeline bedroeg € 1,6 miljoen. Als Beeline vanaf 1 januari 2018 geconsolideerd was, dan zou de bijdrage aan de geconsolideerde winst- en verliesrekening een nettoverlies van € 1,9 miljoen zijn geweest.

De acquisitie-gerelateerde kosten bedroegen € 0,2 miljoen. Deze kosten zijn opgenomen in de overige bedrijfskosten in de winst- en verliesrekening van Accell Group voor het jaar eindigend op 31 december 2018.

De volgende tabel geeft een overzicht van de opgenomen bedragen voor verworven activa en aangegane verplichtingen op de overnamedatum:

	Velosophy	Beeline	Totaal
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Materiële vaste activa	158	60	218
Identificeerbare immateriële vaste activa	11.016	1.902	12.918
Overige financiële vaste activa	-	136	136
Voorraden	2.864	58	2.922
Handelsvorderingen	1.660	48	1.708
Overige vorderingen	739	153	892
Geldmiddelen en kasequivalenten	2.011	943	2.954
Overige rentedragende leningen	-	-35	-35
Uitgestelde belastingverplichtingen	-2.675	-511	-3.186
Kortlopende lening Accell	-	-821	-821
Uitgestelde opbrengsten	-434	-203	-637
Handelsschulden	-1.303	-51	-1.354
Actuele belastingverplichtingen	-352	-	-352
Overige kortlopende schulden	-462	-19	-481
Totaal identificeerde netto-activa	**13.222**	**1.659**	**14.881**
Goodwill	20.849	3.359	24.208
Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen	**34.071**	**5.018**	**39.089**
Geldmiddelen en kasequivalenten	17.313	3.289	20.602
Voorwaardelijke vergoeding	4.884	-	4.884
Totaal overgedragen vergoeding	**22.197**	**3.289**	**25.486**
Reële waarde van aandelenbelang dat voor de bedrijfscombinatie werd aangehouden	11.874	1.729	13.603
Vergoeding	**34.071**	**5.018**	**39.089**
Contante vergoeding	17.313	3.289	20.602
Na aftrek van: geldmiddelen en kasequivalenten verworven	2.011	943	2.954
Netto-uitgaande kasstroom bij acquisitie	**15.302**	**2.347**	**17.649**

26. DIVIDEND

Het dividend over het boekjaar 2017 is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 vastgesteld op € 0,50 per aandeel dan wel een dividend in aandelen. Na afloop van de keuzeperiode bleek dat 44% van de aandeelhouders heeft gekozen voor stockdividend. Per 18 mei 2018 is € 7,4 miljoen aan contant dividend uitbetaald en zijn 341.480 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. Dit dividendvoorstel dient nog te worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 24 april 2019 en is nog niet als schuld in deze jaarrekening verantwoord.

27. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

De samenstelling van de niet in de balans opgenomen verplichtingen, weergegeven tegen nominale waarde, is als volgt:

	Totaal 2018	< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar	Totaal 2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Verplichtingen uit hoofde van operationele leaseovereenkomsten	35.036	10.870	19.190	4.976	27.394
Investeringsverplichtingen voor materiële vaste activa	50	23	24	3	214
Marketing- en merchandising-verplichtingen	3.792	1.937	1.855	-	1.821
Overige niet in de balans opgenomen verplichtingen	11.594	3.835	7.759	-	8.650
Totaal	**50.472**	**16.665**	**28.828**	**4.979**	**38.079**

Accell Group heeft verplichtingen uit operationele leaseovereenkomsten voor bedrijfsgebouwen en terreinen, IT-apparatuur, machines en auto's ter gebruik in de normale bedrijfsactiviteiten. De verplichtingen uit hoofde van marketing- en merchandising betreffen hoofdzakelijk sponsorverplichtingen. De overige niet in de balans opgenomen verplichtingen bevatten met name licentieverplichtingen voor software en verplichtingen gerelateerde aan e-commerce initiatieven.

28. VOORWAARDELIJK ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

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

Per 31 december 2018 houdt Accell Group een voorwaardelijke verplichting aan voor een voorwaardelijke vergoeding voor post-acquisitiediensten, met een maximum van € 1,5 miljoen, die betaalbaar is aan het management van Velosophy. De compensatie is afhankelijk van bepaalde omzet en EBITDA-doelstellingen voor de startende ondernemingen Centaur Cargo en Carqon.

Per 31 december 2018 houdt Accell Group een voorwaardelijke verplichting aan voor voorwaardelijke uitgestelde retentiebonussen, met een maximum van € 1,8 miljoen, die betaalbaar is aan werknemers in Noord-Amerika.

Per 31 december 2018 heeft Accell Group een voorwaardelijke vordering van € 1,2 miljoen met betrekking tot douanerechten en een voorwaardelijke garantievordering van € 0,6 miljoen.

De overige voorwaardelijke verplichtingen omvatten een aantal douanegaranties met een totale omvang van € 0.9 miljoen.

29. 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 2018 is een bonus variërend tussen 11% en 50% van het salaris uitgekeerd.

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

	start / eind datum	Salaris	Beëindigings-vergoeding	Bonus	Pensioen-premies	Op aandelen gebaseerde beloningen	Totaal 2018	Totaal 2017
		in €	in €	in €	in €	in €	in €	in €
A.H. Anbeek	1-11-2017	476.000	-	206.743	119.108	14.955	816.806	137.334
R.S. Baldew	1-11-2018	63.333		31.667	10.419	-	105.419	-
J.J. Both		315.000	-	33.390	68.858	74.731	491.979	481.396
R.J. Takens [1]	25-4-2017	-	279.073	16.819	-	-	295.892	1.871.487
H.H. Sybesma [1]	25-4-2018	129.875	1.154.096	-	26.986	-	1.310.957	634.417
J.M. Snijders Blok [2]	25-4-2018	105.000	-	-	28.742	-	133.742	496.330
J.M. Snijders Blok [2]	31-12-2018	212.585	48.611	-	57.484	-	318.680	-
Totaal		**1.301.793**	**1.481.780**	**288.618**	**311.598**	**89.686**	**3.473.475**	**3.620.964**

1) In 2018 werd een belastingheffing van de Nederlandse belastingdienst erkend met betrekking tot de vergoeding van de heer Takens (€ 279.073)en de heer Sybesma (€ 232.341). Deze belasting is opgenomen in de kolom voor de beëindigingsvergoeding en betrof een uitgave voor de werkgever.

2) De bezoldiging van de heer Snijders Blok is uitgesplitst voor zijn periode tot en met 25 april 2018 als lid van de Raad van Bestuur en zijn periode nadien. De arbeidsovereenkomst tussen Accell Group en heer Snijders Blok is per 31 december 2018 beëindigd.

Terugtreden van de heer Sybesma als CFO en de heer Snijders Blok als COO in 2018

De heer Sybesma is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 teruggetreden uit de Raad van Bestuur. Zijn arbeidsovereenkomst is met inachtneming van de contractuele opzegtermijn van zes maanden beëindigd. De heer Sybesma is gedurende deze opzegtermijn vrijgesteld van het verrichten van werkzaamheden. Tevens is aan hem een beëindigingsvergoeding van € 738.755 betaald. Het bedrag van deze vergoeding en het bedrag dat gemoeid is met het doorbetalen van salaris gedurende de opzegtermijn (€ 183.000) zijn verantwoord in de winst- en verliesrekening 2018 en opgenomen in het bedrag in de kolom 'beëindigingsvergoeding' van de tabel over de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur (zie hierboven).

De heer Snijders Blok is op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 teruggetreden uit de Raad van Bestuur met behoud van zijn overige werkzaamheden en sindsdien direct rapporterend aan de CEO. Inmiddels is ook de arbeidsovereenkomst tussen Accell Group en heer Snijders Blok beëindigd.

Vanwege het eindigen van hun dienstverband zijn de heren Sybesma en Snijders Blok niet in staat om te voldoen aan de voorwaarden gesteld bij de toekenning van de voorwaardelijke opties 2016 en 2017 en de voorwaardelijke aandelen 2016, 2017 en 2018.

De verleende optierechten zijn als volgt verdeeld:

	Toekennings-datum	Aantal per 01-01-18	Verleend in 2018	Uitgeoefend in 2018	Vervallen in 2018	Aantal per 31-12-18	Uitoefen-prijs	Verval-datum	Schuld per 31-12-18
A.H. Anbeek	8-3-2018	-	1.850	-	-	1.850	21,68	8-3-2026	6.697
R.S. Baldew	-	-	-	-	-	-	-	-	-
J.J. Both	8-3-2018	-	2.950	-	-	2.950	21,68	8-3-2026	10.679
J.J. Both	9-3-2017	7.850	-	-	-	7.850	22,05	9-3-2025	21.274
J.J. Both	24-2-2016	6.850	-	-	-	6.850	18,96	24-2-2024	16.372
R.J. Takens	4-3-2015	11.750	-	11.750	-	-	15,92	4-3-2023	-
R.J. Takens	26-2-2014	3.300	-	3.300	-	-	14,13	26-2-2022	-
H.H. Sybesma	9-3-2017	8.350	-	-	8.350	-	22,05	9-3-2025	-
H.H. Sybesma	24-2-2016	9.550	-	-	9.550	-	18,96	24-2-2024	-
H.H. Sybesma	4-3-2015	9.000	-	9.000	-	-	15,92	4-3-2023	-
H.H. Sybesma	26-2-2014	2.550	-	2.550	-	-	14,13	26-2-2022	-
J.M. Snijders Blok	9-3-2017	6.850	-	-	6.850	-	22,05	9-3-2025	-
J.M. Snijders Blok	24-2-2016	7.850	-	-	7.850	-	18,96	24-2-2024	-
J.M. Snijders Blok	4-3-2015	7.400	-	7.400	-	-	15,92	4-3-2023	-
J.M. Snijders Blok	26-2-2014	2.100	-	2.100	-	-	14,13	26-2-2022	-
		83.400	**4.800**	**36.100**	**32.600**	**19.500**			**55.021**

Na het toekennen van de opties worden de opties onmiddellijk onvoorwaardelijk maar blijven deze gedurende 3 jaar in lock-up. Na de blokkeringsperiode is er een uitoefenperiode van 5 jaar. De gemiddelde uitoefenprijs van de uitgeoefende opties gedurende 2018 is € 19,37. Op 31 december 2018 was de intrinsieke waarde van de opties nihil omdat de aandelenkoers van Accell Group N.V. € 18,84 bedroeg en dat is lager dan de uitoefenprijzen van de opties.

De verleende voorwaardelijke aandelen zijn als volgt verdeeld:

	Toekennings-datum	Aantal per 01-01-18	Toegekend in 2018	Definitief toegekend in 2018	Vervallen in 2018	Aantal per 31-12-18	Vaststelling toekenning	Reële waarde op toekennings-moment	Schuld per 31-12-18
A.H. Anbeek	8-3-2018	-	1.830	-	-	1.830	8-3-2020	16.531	8.266
R.S. Baldew	-	-	-	-	-	-	-	-	-
J.J. Both	8-3-2018		7.265	-	-	7.265	8-3-2020	65.627	32.814
J.J. Both	9-3-2017	6.802	-	-	-	6.802	9-3-2019	62.499	62.499
J.J. Both [1]	24-2-2016	7.834	1.959	9.793	-	-	8-3-2018	-	-
R.J. Takens [1]	24-2-2016	12.424	3.106	15.530	-	-	8-3-2018	-	-
H.H. Sybesma	9-3-2017	8.299	-	-	8.299	-	9-3-2019	-	-
H.H. Sybesma [1]	24-2-2016	9.549	2.387	11.936	-	-	8-3-2018	-	-
J.M.Snijders Blok	8-3-2018	-	7.265	-	7.265	-	8-3-2020	-	-
J.M.Snijders Blok	9-3-2017	6.802	-	-	6.802	-	9-3-2019	-	-
J.M.Snijders Blok [1]	24-2-2016	7.834	1.959	9.793	-	-	8-3-2018	-	-
		59.544	**25.771**	**47.052**	**22.366**	**15.897**		**144.657**	**103.578**

1) Het aantal aandelen per 1 januari 2018 betreft de toekenning van voorwaardelijke aandelen. Aangezien het aandeelhoudersrendement van Accell Group over een aaneengesloten periode van driejaar 13% of hoger is geweest dan die van het aandeelhoudersredement van aandelen behorende tot de Amsterdamse Midcap Index van Euronext bedraagt de defintieve toekenning 125%. Dit is de reden dat er in de kolom 'verleend in 2018' een aantal is opgenomen.

Na definitieve toekenning geldt een lock-up periode van 2 jaar.

Ultimo 2018 heeft de heer Anbeek 2.000 aandelen van Accell Group N.V. in zijn bezit en de heer Both 5.618 aandelen.

Interne beloningsverhouding

De beloningsverhouding van de Raad van Bestuur ten opzichte van de gemiddelde werknemersbeloning over 2018 is 14:1 (2017: 15:1). 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 (2,8 FTE) van de Raad van Bestuur. De gemiddelde kosten van alle andere medewerker zijn berekend op basis van de personeelskosten (Toelichting 2 Personeelskosten) en het gemiddeld aantal medewerkers gedurende het jaar (3.327 FTE) minus 2,8.

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

	2018	2017
	in €	in €
A.J. Pasman	68.000	63.004
J. van den Belt	17.333	48.239
P.B. Ernsting	52.000	48.239
A. Kuiper [1]	-	35.239
D. Jansen Heijtmajer [2]	37.500	-
G. van de Weerdhof [2]	37.500	-
Totaal	**212.333**	**194.721**

1) Op 19 oktober 2017 teruggetreden als lid van de raad van commissarissen.
2) Per 25 April 2018 toegetreden als lid van de raad van commissarissen.

30. VERBONDEN PARTIJEN

Identificatie van verbonden partijen
Accell Group onderkent naast de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (Toelichting 29 Bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen) als verbonden partijen haar geassocieerde deelnemingen en joint ventures (Toelichting 11 Deelnemingen).

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	
	2018	2017	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Verkoop van goederen en diensten				
Atala SpA	5.146	3.371	201	660
Raleigh South Africa	23	62	-	43
Aankoop van goederen				
Atala SpA	3.989	3.488	9	670
Ontvangen dividend				
Atala SpA	174	99	-	-

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.

31. KOSTEN VAN DE EXTERNE ACCOUNTANT

De totale kosten voor dienstverlening geleverd door KPMG Accountants N.V. en haar netwerk bestaan uit:

	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG	KPMG Accountants N.V.	Overig KPMG netwerk	Totaal KPMG
			2018			2017
	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000	€ x 1.000
Onderzoek van de jaarrekening	691	538	1.229	591	527	1.118
Andere controleopdrachten	-	10	10	-	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	15	15	-	29	29
Andere niet-controlediensten	-	-	-	5	-	5
Totale kosten	**691**	**563**	**1.254**	**596**	**556**	**1.152**

6.8 ENKELVOUDIGE BALANS

Voor winstbestemming (in duizenden euro)

	Toelichtingen	31-12-18	31-12-17
ACTIVA			
Materiële vaste activa		625	752
Goodwill	*32*	10.330	9.996
Overige immateriële vaste activa		132	575
Uitgestelde belastingvorderingen		-	2.358
Financiële vaste activa	*33*	460.327	403.701
Vaste activa		**471.414**	**417.382**
Leningen aan groepsmaatschappijen	*36*	141.208	136.434
Vorderingen op groepsmaatschappijen	*37*	22.000	2.049
Actuele belastingvorderingen		1.106	4.252
Overige vorderingen		690	7.278
Overige financiële instrumenten	*38*	8.913	-
Geldmiddelen en kasequivalenten		6	-
Vlottende activa		**173.923**	**150.013**
Totaal activa		**645.337**	**567.395**
EIGEN VERMOGEN			
Aandelenkapitaal		266	263
Agio		42.468	43.219
Afdekkingsreserve		2.644	-7.074
Reserve omrekenverschillen		-22.184	-22.483
Overige wettelijke reserves		3.273	2.704
Overige reserves		275.653	272.191
Onverdeeld resultaat		20.271	10.501
Totaal eigen vermogen	*34*	**322.391**	**299.321**
VOORZIENINGEN			
Voorzieningen	*35*	**9.351**	**15**
LANGLOPENDE SCHULDEN			
Rentedragende leningen	*39*	98.600	98.471
Leningen van groepsmaatschappijen	*40*	2.226	1.100
Uitgestelde belastingverplichtingen		881	-
Langlopende schulden		**101.707**	**99.571**
KORTLOPENDE SCHULDEN			
Doorlopende kredietfaciliteit	*39*	40.000	40.000
Leningen van groepsmaatschappijen	*36*	136.964	68.341
Schulden aan groepsmaatschappijen	*37*	14.653	11.519
Overige schulden		1.584	2.585
Overige financiële instrumenten	*38*	1.416	9.530
Rekening-courant banken		17.271	36.513
Kortlopende schulden		**211.888**	**168.488**
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**645.337**	**567.395**

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.De toelichtingen maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening.

6.9 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

(in duizenden euro)

	Toelichtingen	2018	2017
Netto-omzet	*41*	**1.449**	**4.034**
Personeelskosten	*42*	-3.816	-9.560
Overige kosten	*43*	-7.159	-15.613
Totaal bedrijfskosten		**-10.975**	**-25.173**
Bedrijfsresultaat		**-9.526**	**-21.139**
Financiële baten	*44*	9.881	10.327
Financiële lasten	*44*	-2.845	-5.496
Nettofinancieringslasten		**7.036**	**4.831**
Resultaat voor belastingen		**-2.490**	**-16.308**
Winstbelastingen		310	4.771
Aandeel in resultaat geconsolideerde deelnemingen, na belastingen	*33*	22.451	22.038
Nettowinst		**20.271**	**10.501**

De bij de rubrieken vermelde cijfers verwijzen naar de Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.De toelichtingen maken integraal onderdeel uit van de jaarrekening.

6.10 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

A. Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 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 6.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening voor de beschrijving van deze grondslagen.

i. 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.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd, tenzij Accell Group N.V. garant staat voor de schulden van de betreffende deelnemingen. Indien dit laatste het geval is wordt een voorziening gevormd.

ii. 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.

32. GOODWILL

Het verloop van goodwill wordt als volgt weergegeven:

	2018	2017
	€ x 1.000	€ x 1.000
Kostprijs		
Stand per 1 januari	9.996	10.939
Toevoegingen als gevolg van acquisities	-	-
Juridische herstructurering	-	-
Valuta omrekeningsverschillen	334	943-
Stand per 31 december	**10.330**	**9.996**
Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen		
Stand per 1 januari	-	-
Bijzondere waardevermindering	-	-
Stand per 31 december	**-**	**-**
Boekwaarde		
Stand per 1 januari	**9.996**	**10.939**
Stand per 31 december	**10.330**	**9.996**

33. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Toelichtingen	2018	2017
		€ x 1.000	€ x 1.000
Deelnemingen			
Stand per 1 januari		385.036	374.695
Initiële toepassing IFRS 9		1.810	-
Herziene stand per 1 januari		**386.846**	**374.695**
Resultaat deelnemingen		22.451	22.038
Investeringen (desinvesteringen)		1.503	1.150
Ontvangen dividend deelnemingen		-	-
Valutaomrekeningsverschillen		-2.135	-12.707
Actuariële winsten en verliezen		3.752	197
Veranderingen in afdekking en aanpassingen aan reële waarde		7.761	-16.020
Juridische herstructurering		2.381	-
Reclassificatie deelneming naar voorziening	*35*	9.351	-
Overige mutaties		-14.710	15.683
Stand per 31 december		**417.200**	**385.036**
Leningen aan groepsmaatschappijen			
Stand per 1 januari		18.665	37.696
Verstrekte leningen		25.662	-
Afgeloste leningen		-1.200	-19.031
Valutaomrekeningsverschillen		-	-
Stand per 31 december		**43.127**	**18.665**
Totaal financiële vaste activa		**460.327**	**403.701**

De langlopende leningen aan groepsmaatschappijen hebben een financierend karakter. De leningen zijn rentedragend (2,4%).

34. EIGEN VERMOGEN

Het verloop van het eigen vermogen 2017 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 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**

Het verloop van het eigen vermogen 2018 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 2018	**263**	**43.219**	**-7.074**	**-22.483**	**2.704**	**272.191**	**10.501**	**299.321**
Initiële toepassing IFRS 9	-	-	2.615	-	-	-805	-	1.810
Herziene stand op 1 januari 2018	**263**	**43.219**	**-4.459**	**-22.483**	**2.704,00**	**271.386**	**10.501**	**301.130**
Nettowinst	-	-	-	-	-	-	20.271	20.271
Niet-gerealiseerde resultaten	-	-	7.103	-1.921	-	3.752	-	8.934
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	**-**	**-**	**7.103**	**-1.921**	**-**	**3.752**	**20.271**	**29.205**
Overdracht aan overige reserve	-	-	-	-	-	10.501	-10.501	-
Dividenden toegekend	-	-	-	-	-	-13.141	-	-13.141
Stockdividenden	3	-3	-	-	-	5.770	-	5.770
Op aandelen gebaseerde betalingstransacties	-	-748	-	-	-	182	-	-566
Overige mutaties	-	-	-	2.220	569	-2.797	-	-8
Stand op 31 december 2018	**266**	**42.468**	**2.644**	**-22.184**	**3.273**	**275.653**	**20.271**	**322.391**

De Groep heeft tevens aandelenopties uitgegeven (Toelichting 19 Op aandelen gebaseerde betalingen van de geconsolideerde jaarrekening).

Gewone aandelen

Op 31 december 2018 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 26.597.354 (2017: *26.255.179*) gewone aandelen, zodat het uitstaande aandelenkapitaal € 265.974 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 netto-mutatie 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 overige wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve deelnemingen en een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten.

De wettelijke reserve deelnemingen bedraagt € 1,4 miljoen (2017: *€ 2,3 miljoen*) 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 gevormd ter grootte van de boekwaarde ervan, ten bedrage van € 1,9 miljoen (2017: *€ 0,4 miljoen*).

Voorstel tot resultaat bestemming (Onverdeeld resultaat)
De Raad van Bestuur stelt de Algemene Vergadering voor om het resultaat na belasting over 2018 als volgt te bestemmen: een bedrag ter grootte van € 13,3 miljoen als keuzedividend uit te keren, gelijkstaand aan € 0,50 per aandeel (2017: *€ 0,50*) en het resterende bedrag ter grootte van € 7,0 miljoen toe te voegen aan de overige reserves. Het resultaat na belasting over 2018 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. Dit dividendvoorstel van € 13,3 miljoen dient nog te worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 24 april 2019 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 2017 is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2018 vastgesteld op € 0,50 per aandeel dan wel een dividend in aandelen. Na afloop van de keuzeperiode bleek dat 44% van de aandeelhouders heeft gekozen voor stockdividend. Per 18 mei 2018 is € 7,4 miljoen aan contant dividend uitbetaald en zijn 314.480 aandelen uitgegeven en aan het uitstaande aandelenkapitaal toegevoegd.

35. VOORZIENINGEN

Onder de voorzieningen is de negatieve nettovermogenswaarde opgenomen van Accell North America Inc.

36. 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 (3-maands EURIBOR plus opslag).

37. VORDERINGEN OP EN SCHULDEN AAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

De vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen betreffen vorderingen en schulden met een kortlopend karakter (geen rentevergoeding).

38. OVERIGE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Voor de toelichting op de overige financiële instrumenten, bestaande uit voor afdekking gebruikte valutatermijncontracten (netto financieel actief) ten bedrage van € 8,5 miljoen (2017: *€ 9,3 miljoen* aan financiële verplichtingen) en voor afdekking gebruikte renteswaps (financiële verplichtingen) ten bedrage van € 1,0 miljoen (2017: *€ 0,2 miljoen*) wordt verwezen naar toelichting 24 Financiële instrumenten – reële waarden en risicobeheer van de geconsolideerde jaarrekening.

39. RENTEDRAGENDE LENINGEN EN DOORLOPENDE KREDIETFACILITEIT

Voor de toelichting op de rentedragende leningen ten bedrage van € 98,6 miljoen (2017: *€ 98,5 miljoen*) en de doorlopende kredietfaciliteit van € 40,0 miljoen (2017: *€ 40,0 miljoen*) wordt verwezen naar toelichtingen 17 Rentedragende leningen en 24 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 24 Financiële instrumenten – reële waarden en risicobeheer van de geconsolideerde jaarrekening.

40. LENINGEN VAN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

De langlopende leningen van groepsmaatschappijen hebben een financierend karakter. Door middel van (juridische) herstructurering beoogd Accell Group deze leningen te beëindigen en haar financieringsstructuur te vereenvoudigen. Als gevolg is per augustus 2018 de lening van €1,1 miljoen afgelost; over 2018 is over deze lening 5% rente verschuldigd. Ultimo 2018 is als gevolg van de liquidatie van een groepsmaatschappij een lening ter grootte van € 2,2 miljoen overgenomen. Over deze lening is 0% rente verschuldigd. In 2019 beoogt Accell Group N.V. deze lening af te wikkelen.

41. NETTO-OMZET

De netto-omzet betreft de management fees in rekening gebracht bij de groepsmaatschappijen.

42. PERSONEELSKOSTEN

Per 1 januari 2018 zijn de personeelsleden van Accell Group N.V. ondergebracht in Accell Services B.V. en Accell Operations B.V., waarna enkel de Raad van Bestuur resteert in Accell Group N.V. Aan bezoldiging van de bestuurders met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383, lid 1, BW, is in het boekjaar ten laste van Accell Group N.V. gekomen voor bestuurders een bedrag van € 3,5 miljoen (2017: *€ 3,6 miljoen*) en voor commissarissen een bedrag van € 0,2 miljoen (2017: *€ 0,2 miljoen*). Voor de toelichting op de bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 29 Bezoldiging van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de geconsolideerde jaarrekening.

De personeelskosten bevatten daarnaast een bedrag van € 38 duizend (2017: *€ 448 duizend*) voor sociale lasten en € 92 duizend (2017: *€ 122 duizend*) voor voorwaardelijke aandelen voor directeuren van groepsmaatschappijen. Voor de toelichting op deze voorwaardelijke aandelenregeling wordt verwezen naar toelichting 19 Op aandelen gebaseerde betalingen van de geconsolideerde jaarrekening.

43. OVERIGE KOSTEN

De overige kosten bedragen bevatten onder meer implementatiekosten van de strategie, IT-kosten, advieskosten, auditkosten en reiskosten.

44. NETTOFINANCIERINGSLASTEN

De financiële baten bedragen in 2018 € 9,9 miljoen (2017: *€ 10,3 miljoen*) en bestaan voornamelijk uit resultaten van treasury-activiteiten voor groepsmaatschappijen en rentebaten horende bij de leningen aan groepsmaatschappijen. De financiële lasten bedragen in 2018 € 2,8 miljoen (2017: *€ 5,5 miljoen*) en bevatten rentelasten, bankkosten en valutakoersverschillen op geldmiddelen en rekening-courant banken.

45. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

Operationele leaseverplichtingen

Accell Group N.V. heeft verplichtingen van € 0,1 miljoen uit operationele leaseovereenkomsten voor 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.

Op 31 december 2018 heeft Accell Group N.V. aan de trustees van de Engelse toegezegde pensioenregeling een groepsgarantie verstrekt, waarbij in het geval van een faillissement van de Engelse dochtermaatschappij, Accell Group N.V. 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 € 1,3 miljoen. De overige voorwaardelijke verplichtingen bestaan uit een aantal kleinere douanegaranties, bankgaranties en huurgaranties van in totaal € 1,5 miljoen.

Daarenboven 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.

Raad van Commissarissen
A.J. Pasman, voorzitter
G. van de Weerdhof, vice-voorzitter
P.B. Ernsting
D. Jansen Heijtmajer

Raad van Bestuur
A.H. Anbeek, CEO
R.S. Baldew, CFO
J.J. Both, CSCO

Heerenveen, 11 maart 2019

BABBOE

DE NIEUWE LOOT
AAN DE ACCELL BOOM:
BABBOE, DE BAKFIETS
VOOR ELK JONG GEZIN.

7 OVERIGE GEGEVENS

7.1 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 2018

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

WAT WE GECONTROLEERD HEBBEN

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Accell Group N.V. (hierna ook 'de vennootschap') te Heerenveen gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2018;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2018: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het kasstroomoverzicht en het overzicht van veranderingen in het eigen vermogen; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2018
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
3. 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
— Materialiteit van EUR 2,0 miljoen — 5,6% van het resultaat vóór belastingen

Groepscontrole
— 87% van totale activa — 86% van omzet

Kernpunt
— Waardering goodwill en handelsmerken

Oordeel
Goedkeurend

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 2,0 miljoen (2017: EUR 1,75 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de winst vóór belastingen (5,6%) (2017: 5,8%). Wij beschouwen de winst vóór belastingen als de meest geschikte benchmark, omdat de meeste belanghebbenden voornamelijk gefocust zijn op de winst vóór 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 100.000 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 Groep 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 Nederland. Verder hebben we op groepsniveau specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd, waaronder werkzaamheden ten aanzien van goodwill, merkrechten, (latente) belastingen en derivaten. Dit resulteert in een dekking van in totaal 86% van de totale omzet en 87% van het balanstotaal. De resterende 14% van de totale omzet en 13% 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 de Verenigde Staten, Hongarije en Duitsland 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. In Hongarije en Duitsland zijn daarnaast 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 auditdekking zoals opgenomen in de sectie 'Samenvatting' kan als volgt nader worden gespecificeerd:

Reikwijdte van onze controle ten aanzien van fraude

Op basis van de Nederlandse controlestandaard zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat die het gevolg zijn van fraude of fouten. In het bepalen van onze controlewerkzaamheden maken we gebruik van de evaluatie van het management in relatie tot frauderisicomanagement (preventie, detectie en respons) inclusief ethische normen die een eerlijke cultuur bewerkstelligen.

Tijdens het identificeren van frauderisico's hebben wij frauderisicofactoren geëvalueerd, die we met Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hebben besproken. Frauderisicofactoren zijn gebeurtenissen en omstandigheden die duiden op een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen.

Wij hebben de volgende frauderisico's die relevant zijn voor onze controle geïdentificeerd:

- frauderisico ten aanzien van de omzetverantwoording gericht op de handmatige, omzetverhogende aanpassingen;
- frauderisico ten aanzien van het doorbreken van interne beheersing door het management.

Onze werkzaamheden ten aanzien van deze frauderisico's bevatten:

- evalueren van de interne beheersing relevant voor het mitigeren van deze risico's;
- data-analyses om frauderisico's te adresseren die van materieel belang kunnen zijn voor de jaarrekening. Deze controlewerkzaamheden zijn ook gericht op het adresseren van het risico van het doorbreken van de interne beheersing door het management;
- aanvullende gegevensgerichte controlewerkzaamheden, waaronder detailcontroles en aansluitingen met brondocumentatie van journaalposten in:
  - omzet;
  - niet-routinematige transacties.

Onze controlewerkzaamheden zijn niet vergelijkbaar met een specifiek fraudeonderzoek dat vaak diepgaander van aard zal zijn.

Reikwijdte van onze controle ten aanzien wet- en regelgeving

Wij hebben wet- en regelgeving geïdentificeerd waarvan redelijkerwijs verwacht kan worden dat deze een materieel effect kunnen hebben op de jaarrekening op basis van onze algemene en sectorspecifieke kennis en op basis van gesprekken met het management. We hebben tevens de richtlijnen en procedures van Accell Group N.V. met betrekking tot wet- en regelgeving besproken. Wij hebben de geïdentificeerde wet- en regelgeving gecommuniceerd binnen ons controleteam en zijn tijdens de controle alert geweest op eventuele indicaties van niet-naleving van deze wet- en regelgeving.

Het effect van deze wet- en regelgeving op de jaarrekening varieert aanzienlijk.

Allereerst is Accell Group N.V. gehouden aan wet- en regelgeving die een direct effect hebben op de jaarrekening, waaronder de financiële verslaggevingsstandaarden. Wij hebben de mate waarin wordt voldaan aan deze wet- en regelgeving beoordeeld als onderdeel van onze procedures op de betreffende jaarrekeningposten.

Daarnaast is Accell Group N.V. gehouden aan vele andere, sectorspecifieke wet- en regelgeving waarvan de consequenties van niet-naleving een materiële impact zouden kunnen hebben op posten en toelichtingen in de jaarrekening door bijvoorbeeld boetes en claims.
Op basis van de controlestandaarden beperken de werkzaamheden die gedaan moeten worden om niet-naleving van deze wet- en regelgeving te identificeren zich tot het bespreken ervan met het management en het doornemen van eventuele notulen en/of correspondentie met toezichthouders en/of juridische adviseurs met betrekking tot de niet-naleving van wet- en regelgeving. Deze werkzaamheden maken deel uit van onze procedures op de daaraan gerelateerde jaarrekeningposten.

Het kernpunt van onze controle

In het kernpunt van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkst waren tijdens onze controle van de jaarrekening. Het kernpunt van onze controle hebben wij met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormt geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot dit kernpunt bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van het kernpunt moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordeel over dit kernpunt.

Waardering goodwill en waardering handelsmerken

Omschrijving

Goodwill en handelsmerken bedragen respectievelijk EUR 82,3 miljoen en EUR 47,1 miljoen per 31 december 2018. Onder EU-IFRS moet de vennootschap 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 in enige mate subjectief is.

Bij Accell Group N.V. is goodwill toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden (KGE's) die aansluiten bij de operationele segmenten.

Voor de handelsmerken heeft Accell Group N.V. de toets om vast te stellen of een bijzondere waardevermindering heeft plaatsgevonden per handelsmerk uitgevoerd, waarbij Accell Group N.V. gebruik heeft gemaakt van de verwachte omzetontwikkeling en de royaltyvergoeding voor het betreffende merk.

Onze aanpak

De vennootschap maakt gebruik van veronderstellingen met betrekking tot toekomstige markt- en economische omstandigheden welke gebaseerd zijn op het budget 2019 en het strategisch plan 2020-2022. In het kader van onze controle hebben we de veronderstellingen, de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet (WACC) en het door de vennootschap gehanteerde waarderingsmodel geanalyseerd en getoetst. Dit hebben wij gedaan door veronderstellingen te vergelijken met historische gegevens en externe gegevens, zoals verwachte inflatiepercentages, groeipercentages voor specifieke markten en royaltypercentages, en door het analyseren van gevoeligheden in het waarderingsmodel van de vennootschap.

In ons team is 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 handelsmerken. 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 bij de jaarlijkse waarderingstoets redelijk en de uitkomst binnen een acceptabele bandbreedte. Tevens 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:

1. Over Accell Group 2018;
2. Strategie 'Lead Global. Win Local';
3. Verslag van de Raad van Bestuur;
4. Corporate Governance;
5. Bericht van de Raad van Commissarissen;

- 7. Overige gegevens;
- 8. 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 als 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 genoemde 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, 11 maart 2019

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 continuïteits¬veronderstelling 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.

GHOST

WERELDKAMPIOENE SINA FREI, OP DE GHOST LECTOR, WON DE MTB WORLD CUP, ALBSTADT 2018.

7.2 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.

WINORA

GOUDEN PRIJS
IN CATEGORIE
PRIJS-PRESTATIE,
2018.

8 OVERIGE INFORMATIE

8.1 MEERJARENOVERZICHT EN FINANCIËLE AGENDA

(in miljoenen euro, tenzij anders vermeld)

	2018	2017	2016	2015	2014
Resultaat					
Netto-omzet	1.094,3	1.068,5	1.048,2	986,4	882,4
Bedrijfsresultaat (EBIT)	33,0	38,0	60,4	58,5	44,1
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	12,3	11,1	10,3	10,1	8,9
Nettofinancieringslasten	-7,6	-8,2	-8,3	-9,1	-8,8
Belastingen	15,6	19,7	20,4	16,2	9,3
Nettowinst	20,3	10,5	32,3	32,3	26,5
Vrije kasstroom [1]	15,9	-4,9	61,3	-31,2	38,3
Balans					
Balanstotaal [6]	761,9	705,3	703,4	731,7	631,8
Materiële vaste activa	66,5	69,4	71,7	69,8	68,1
Werkzaam vermogen (capital employed) [2]	513,7	486,2	494,1	532,3	461,2
Groepsvermogen	322,4	299,3	319,4	305,9	281,1
Nettoschuld	151,8	161,0	147,3	200,0	152,3
Gegevens per aandeel (in euro) [3]					
Groepsvermogen	12,18	11,33	12,13	11,61	10,68
Vrije kasstroom	0,60	-0,19	2,33	-1,18	1,46
Nettowinst	0,77	0,40	1,23	1,22	1,01
Dividend [4]	0,50	0,49	0,68	0,65	0,54
Slotkoers aandeel	18,84	23,43	21,91	21,07	13,60
Verhoudingsgetallen (in %)					
EBIT/Werkzaam vermogen	6,4	7,8	12,2	11,0	9,6
Bedrijfsresultaat/omzet	3,0	3,6	5,8	5,9	5,0
Nettowinst/omzet	1,9	1,0	3,1	3,3	3,0
Vrije kasstroom/omzet	1,5	-0,5	5,8	-3,2	4,3
Solvabiliteit (o.b.v. groepsvermogen) [5]	42,3	42,4	45,4	41,8	44,5
Nettoschuld/EBITDA	3,4	3,3	2,1	2,9	2,9
Werkkapitaal/omzet	26,4	29,5	29,2	34,2	30,5
Overige gegevens					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte's)	3.327	3.088	3.124	3.371	2.796
Aantal uitstaande aandelen ultimo	26.597.354	26.255.179	25.834.236	25.270.327	24.864.956
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	26.474.308	26.101.222	25.623.405	25.116.249	24.685.681
Marktkapitalisatie	501,1	615,2	566,0	532,4	338,2

1) De vrije kasstroom is gedefinieerd als het saldo van de nettokasstroom 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 2014-2017 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 2017 en voorgaande jaren is 0,98816.

4) Het dividend per aandeel over boekjaar 2018 betreft het voorstel aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

FINANCIËLE AGENDA

27 maart 2019	17 april 2019	18 april 2019	24 april 2019	26 april 2019	29 april 2019
Registratiedatum Algemene Vergadering van Aandeelhouders	Laatste dag aanmelding AVA voor aandeelhouders	Laatste dag aanmelding AVA voor intermediairs	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	Ex-dividend notering	Registratiedatum dividend-gerechtigden

30 april - 14 mei 2019	15 mei 2019	17 mei 2019	19 juni - 19 juli 2019	19 juli 2019
Keuzeperiode cash- of stockdividend	Vaststelling ruilverhouding stockdividend	Betaalbaarstelling cashdividend en uitgifte stockdividend	Gesloten periode	Publicatie halfjaarcijfers 2019

8.2 MATERIALITEIT EN 'SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS'

MATERIALITEITSBEPALING

In 2017 heeft Accell Group een verkorte lijst met materiële thema's door middel van een online onderzoek via onderzoeksbureau GfK voorgelegd aan een groot aantal interne en externe stakeholders, waaronder circa 4.500 consumenten uit het consumentenpanel van GfK in Frankrijk, Duitsland en Nederland.

Gevraagd werd per thema aan te geven in hoeverre dit thema volgens de respondent impact had op de groep die zij vertegenwoordigden, de maatschappij in het algemeen en op Accell Group. Ook konden respondenten thema's rangschikken op mate van belangrijkheid en ontbrekende thema's toevoegen.

De uitkomst van dit online onderzoek zijn begin 2018 tijdens een rondetafelsessie voorgelegd aan vertegenwoordigers van het hoger management en de Raad van Bestuur om tot een finale ranking te komen. Op deze wijze hebben we de vier principes van GRI-Standards (betrokkenheid van belanghebbenden, duurzaamheidscontext, materialiteit, volledigheid) voor het vaststellen van de inhoud van dit jaarverslag in acht genomen.

In onderstaande tabel worden de (huidige) hoog materiële thema's omschreven.

MATERIËLE ONDERWERPEN VOOR HET VERSLAG

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	▪ Geen indicator op groeps-niveau. Merken hebben eigen methodieken om dit te monitoren
B GEZONDE, VEILIGE & GROENE MOBILITEIT		
▪ Vervullen van een voortrekkersrol als het gaat om de verduurzaming van mobiliteit, verminderen van congestie, reductie van CO_2-uitstoot en verbetering van het leefklimaat in de verstedelijkte gebieden. Innemen van een proactieve rol in de maat-schappij ter promotie van meer bewegen, sporten en een gezondere levensstijl en de veiligheid met betrekking tot de fiets-omgeving, infrastructuur en fietsproducten.	▪ Vakhandelnetwerk ▪ Aandeelhouders en banken ▪ Brancheorganisaties ▪ Consumenten ▪ Overheid ▪ Leveranciers	▪ % duurzaam woon-werkverkeer ▪ Bedrag aan sponsoring
C INNOVATIE & DESIGN		
▪ Bieden van onderscheidende producten die de klant verrassen zonder compromissen op het gebied van veiligheid en duurzaamheid.	▪ Consumenten ▪ Vakhandelnetwerk ▪ Brancheorganisaties	▪ Aantal prijzen en onderscheidingen ▪ Aantal patenten en model-beschermingen
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	▪ Uren ziekteverzuim ▪ Uren verzuim ten gevolge van ongevallen
E 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 ▪ Aandeelhouders en banken	▪ Milieudruk verpakkings-materialen ▪ Milieudruk afval

AFBAKENING BINNEN EN BUITEN DE ORGANISATIE	STAKEHOLDERGROEPEN DIE PRIORITEIT GEVEN AAN DIT THEMA	KENGETALLEN EN PRESTATIE-INDICATOREN
F 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	▪ Assessment toeleveranciers op arbeidspraktijken, mensenrechten en milieu ▪ Aantal REACH onderzoeken en % afwijkingen
G 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 ▪ Overheid	▪ Uren ziekteverzuim ▪ Aantal uren training en opleiding ▪ Waardering medewerkers op tevredenheid, betrokkenheid en bevlogenheid
H ENERGIEVERBRUIK		
▪ Terugdringen van het energieverbruik bij assemblage, lakken, verlichting en verwarming van onze productiefaciliteiten, magazijnen en kantoren.	▪ Overheid ▪ Brancheorganisaties ▪ Aandeelhouders en banken	▪ Hoeveelheid energieverbruik ▪ Hoeveelheid emissies
I WINSTGEVENDHEID		
▪ Verbetering van de winstgevendheid door implementatie van de strategie, altijd vanuit het perspectief van klanttevredenheid, zodat het onze relevantie op de lange termijn niet ondermijnt, maar juist versterkt.	▪ Aandeelhouders en banken	▪ Netto-omzet ▪ EBIT-marge ▪ Nettowinst ▪ ROCE

DUURZAME ONTWIKKELINGSDOELEN

Accell Group onderkent het belang van de door de Verenigde Naties opgestelde duurzame ontwikkelingsdoelen, de zogenaamde '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 hebben we ons duurzaamheidsbeleid verder aangescherpt, waarin ook onze bijdrage aan de SDG's is opgenomen.

Vanuit ons product, de fiets, richten we ons met name op SDG 3 en SDG 11. Binnen productontwikkeling en marketing krijgen deze thema's extra aandacht. Maar ook de andere 3 SDG's maken onderdeel uit van onze dagelijkse activiteiten. We lichten onze initiatieven op die gebieden uitvoeriger toe in de paragrafen 3.6 Producten en merken, 3.7 Processen en informatietechnologie en 3.8 Organisatie en medewerkers.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

3 GEZONDHEID EN WELZIJN

- 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 CO_2-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.

- 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, verpakkings-materialen 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.

8.3 NETWERKEN EN STAKEHOLDERDIALOOG

Accell Group voert door het jaar heen doorlopend gesprekken met haar stakeholders, waarbij we er zo goed mogelijk voor zorgen dat de dialoog ook daadwerkelijk navolging krijgt.

BETROKKENHEID EN ONDERSTEUNING

We zijn aangesloten bij diverse nationale en internationale brancheorganisaties en initiatieven, waarvan een aantal specifiek gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieronder geven we per thema een overzicht van de nationale en internationale branche- en belangenorganisaties waar we in het bestuur zitten of actief deelnemen in werkgroepen.

Consumentenveiligheid

- ISO / TC 149 (Technical Committee of the International Organization for Standardisation)
- CEN TC 333 Cycles (Technical Committee of the European Committee for Standardisation)
- CENELEC (European Committee for Electrotechnical Standardisation)
- NEN (Dutch Standards Institution) commission NC 330 043 Bicycles
- TSE (Turkish Standards Institution) / MTC - Mirror Technical Committees

Diefstal preventie

- Bicycle Theft AVC (Dutch national platform approach bicycle theft)
- Foundation ART (bicycle locks)

Fietsindustrie - gezonde & groene mobiliteit

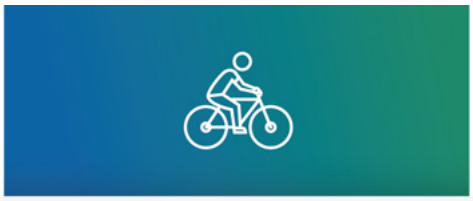
- CONEBI (Confederation of the European Bicycle Industries)
- WBIA (World Bicycle Industry Association)
- CIE (Cycling Industries Europe)
- RAI Vereniging (Dutch industry association mobility), sector bicycles
- Bised (Turkish bicycle industry association)
- Union Sport & Cycle (French industry association)
- BPSA (Bicycle Product Suppliers Association)
- UVT (Finland outdoor industry association)
- FAPIC (Danish industry association)
- Cykelbranschen (Swedish bicycle industry organisation)
- MKKSZ (Hungarian industry association)
- Bicycle Association of Great Britain (Industry association)

Gezondheid & duurzaamheid

- WFSGI (World Federation of the Sporting Goods Industry): toepassing van de WFSGI Code of Conduct.
- Relevante lokale organisaties op het vlak van (fiets) batterij recycling: financieel commitment.
- Relevante lokale organisaties op het vlak van recycling van elektronische apparatuur: financieel commitment.
- People for Bikes (Verenigde Staten).

STAKEHOLDERINITIATIEVEN

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. De belangrijkste communicatie en initiatieven in relatie tot de stakeholders zijn opgenomen in het onderstaande overzicht. In paragraaf 8.2 'Materialiteit en Sustainable Development Goals' is de materialiteitsmatrix opgenomen waarin we aangeven welke thema's voor onze stakeholders prioriteit hebben.



CONSUMENTEN - FIETSERS

- Een mix van online en offline distributiekanalen en via de fiets- en sportvakhandel
- Het web en social media voor zowel marketing als informatieve doeleinden
- Consumentenpanels om voeling te houden over onderwerpen als design, functionaliteit, service en aankoopgemak

VAKHANDELNETWERK

- Bezoeken van salesmedewerkers
- Workshops over onze nieuwste producten en technologische toepassingen
- Grote (internationale) beurzen
- Jaarlijks evenementen die we organiseren over de veranderingen in de fietsindustrie en met name in discussie in dealerpanels

(LOKALE) OVERHEDEN - TOEZICHTHOUDERS

- Dialoog met diverse overheden en gemeenten, zowel via de brancheverenigingen als op eigen initiatief
- Gesprekken met toezichthouders vinden primair plaats wanneer daar aanleiding toe is

BRANCHEVERENIGINGEN EN BELANGENGROEPEN

- Zitting in diverse besturen van brancheverenigingen
- Optrekken met belangengroepen bij maatschappelijke (fietsgerelateerde) mobiliteitsvraagstukken en regulering zoals in het kader van wet- en regelgeving inzake fietsen en verkeersveiligheid
- Onderling contacten bij fietsevents en -beurzen

TOELEVERANCIERS

- Speciale workshops met onze grootste leveranciers waarin we inzichten delen en zoeken naar manieren om nog intensiever met elkaar samen te werken
- (Inter)nationale beurzen

MEDEWERKERS

- Interne nieuwsbrieven
- Lokaal diverse bijeenkomsten met de ondernemingsraden en de vakbonden
- Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (eens in de twee jaar)

VERMOGENSVERSCHAFFERS EN FINANCIEEL ANALISTEN

- Sessies voor analisten en beleggers
- Jaarlijkse aandeelhoudersvergadering
- (Inter)nationale beleggersconferenties en roadshows
- Periodieke sessies met het consortium van banken
- Jaarverslag, (half)jaarcijfers, trading updates en andere berichten over belangrijke ontwikkelingen binnen de groep
- Contacten met de media, persbijeenkomsten en periodieke interviews om onze berichtgeving te duiden

8.4 PERSONEELSDATA

Voor onze niet-financiële data, zoals de personeelsdata, rapporteren we in dit jaarverslag over de periode 1 december 2017 tot en met 30 november 2018.

In 2018 was op peildatum 30 november het aantal medewerkers 2.738 fte. Dit aantal wijkt enigszins af ten opzichte van het gemiddeld aantal fte's over 2018 omdat enerzijds met een vaste peildatum gewerkt wordt en anderzijds niet alle ondernemingen zijn meegenomen (92%) in de dataverzameling op verantwoord ondernemen over 2018. Van onze medewerkers werkte op de peildatum 39% onder een collectieve arbeidsovereenkomst.

De dataverzameling is weergegeven in de onderstaande tabellen. Voor de leesbaarheid zijn alle gebruikte cijfers in de tabellen afgerond. Hierdoor kunnen kleine afrondingsverschillen ontstaan.

LEEFTIJDSOPBOUW MEDEWERKERS (FTE) IN 2018

Naar regio en geslacht

	Europa			Noord-Amerika			Azië		
Leeftijd	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal
< 30 jaar	201	371	573	2	4	6	7	3	10
30 - 50 jaar	359	982	1.341	26	51	77	23	25	48
> 50 jaar	153	502	655	10	14	24	2	2	4
Subtotaal	713	1.856	2.569	38	69	107	32	30	62

	Wereldwijd		
Leeftijd	Vrouw	Man	Totaal
< 30 jaar	210	378	589
30 - 50 jaar	408	1.058	1.466
> 50 jaar	165	518	683
Totaal	783	1.955	2.738

Gegevens zijn afkomstig van diverse HR-informatiesystemen.

CONTRACTTYPE PERSONEEL (FTE) IN 2018

Naar regio en geslacht

		Europa			Noord-Amerika			Azië		
		Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal
Vast	Part-time	79	51	130	2	0	2	0	0	0
	Full-time	528	1.282	1.810	36	69	105	31	30	61
Tijdelijk	Part-time	22	20	42	0	0	0	0	0	0
	Full-time	85	502	588	0	0	0	1	0	1
	Subtotaal	713	1.856	2.569	38	69	107	32	30	62

		Wereldwijd		
		Vrouw	Man	Subtotaal
Vast	Part-time	81	51	132
	Full-time	595	1.381	1.976
Tijdelijk	Part-time	22	20	42
	Full-time	86	502	589
	Subtotaal	783	1.955	2.738

DIENSTVERBAND (FTE) IN 2018

Naar regio en geslacht

	Europa			Noord-Amerika			Azië		
	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal	Vrouw	Man	Subtotaal
Accell medewerkers	713	1.856	2.569	38	69	107	32	30	62
Uitzendkrachten*	117	285	402	0	0	0	0	0	0
Subtotaal	830	2.141	2.971	38	69	107	32	30	62

	Wereldwijd		
	Vrouw	Man	Totaal
Accell medewerkers	783	1.955	2.738
Uitzendkrachten*	117	285	402
Totaal	900	2.240	3.140

Gegevens zijn afkomstig van diverse HR-informatiesystemen.
* Uitzendkracht: wordt gedefinieerd als een persoon die werkzaam is voor een bedrijf dat diensten verleent aan Accell Group (geen arbeidscontract met Accell Group).

OPLEIDINGSUREN PER FTE IN 2018

Naar regio en geslacht

	Europa	Noord-Amerika	Azië	Wereldwijd
Vrouw	17,0	2,0	24,0	16,6
Man	12,2	1,7	24,0	12,0
Totaal	**13,5**	**1,8**	**24,0**	**13,3**

OPLEIDINGSUREN PER FTE IN 2018

Naar contracttype*

	Europa	Noord-Amerika	Azië	Wereldwijd
Direct	10,8	0,0	0,0	10,8
Indirect	15,6	1,8	24,0	15,0
Totaal	**13,5**	**1,8**	**24,0**	**13,3**

* **DIRECT:** Werkzaam in de productie
INDIRECT: Niet werkzaam in de productie

Het aantal uren is bepaald op basis van data uit HR-informatiesystemen, de financiële administratie en interviews en is deels ingeschat en geëxtrapoleerd.

ZIEKTEVERZUIM IN UREN EN RELATIEF* IN 2018

Naar regio

		Europa		Noord-Amerika		Azië		Wereldwijd	
		Uren	Relatief	Uren	Relatief	Uren	Relatief	Uren	Relatief
Totaal ziekteverzuim	Vrouw	67.675	4,80%	509	0,67%	53	0,08%	68.237	4,40%
	Man	167.710	4,55%	937	0,68%	31	0,05%	168.678	4,35%
	Subtotaal	235.385	4,62%	1.446	0,68%	84	0,07%	236.915	4,36%
Vanwege ongevallen	Vrouw	897	0,06%	0	0,00%	0	0,00%	897	0,06%
	Man	3.935	0,11%	480	0,35%	0	0,00%	4.415	0,11%
	Subtotaal	4.832	0,09%	480	0,22%	0	0,00%	5.312	0,10%

Gegevens zijn afkomstig van diverse HR- en verzuiminformatiesystemen.
* Relatief: wordt gedefinieerd als de periode van afwezigheid gedeeld door de totale werktijd.

VEILIGHEIDSPRESTATIES

	Werknemers	Uitzendkrachten	Subtotaal
Kleine ongevallen (≤3 dagen)	47	8	55
Grote ongevallen (>3 dagen)	37	5	42
Ongevallen resulterend in langdurig letsel	1	1	2
Werk-gerelateerde sterftegevallen	0	0	0
Totaal	85	14	99

Gegevens zijn afkomstig van diverse HR- en verzuiminformatiesystemen.

In 2018 hebben zich twee ongevallen voorgedaan met langdurig letsel tot gevolg. Tijdens foto-opnames is een medewerker vervelend ten val gekomen en bij de productie is een medewerker ernstig gewond geraakt bij het bedienen van een pers. Naar aanleiding van het laatstgenoemde incident zijn extra veiligheidsvoorzieningen aangebracht aan de apparatuur en zijn instructies en training aangepast en geïntensiveerd. Ook bij een beperkt aantal kleinere productie-ongevallen zijn aanpassingen aan de apparatuur en werkomgeving doorgevoerd en instructies aangescherpt. Het merendeel van de ongevallen is het gevolg van onoplettendheid.

Hoewel het ziekteverzuim ten gevolge van ongevallen relatief laag is (0,1%) toont het aantal ongevallen wederom aan waarom veiligheid en ongevallenpreventie hoog op de agenda staat. Uiteindelijk is ieder ongeval er één teveel.

8.5 SCOPE VAN VERSLAGLEGGING

Dit jaarverslag biedt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en de prestaties van Accell Group in 2018 en is gebaseerd op de onderwerpen die hoog materieel voor ons zijn. Alle gerapporteerde financiële data hebben betrekking op het boekjaar 2018 dat loopt van 1 januari tot 31 december. Voor de niet-financiële data wordt net als voorgaande jaren gerapporteerd over de periode 1 december 2017 tot 30 november 2018.

RAPPORTERINGSRAAMWERK EN DATAVERZAMELING

Dit jaarverslag is bedoeld voor al onze stakeholders en in het bijzonder voor onze aandeelhouders en medewerkers. Met dit geïntegreerde jaarverslag willen we aantonen hoe duurzaam we opereren en hoe dit onze strategie, governance, prestaties en vooruitzichten versterkt en (maatschappelijke) waarde oplevert voor de korte, middellange en lange termijn.

De financiële data in dit jaarverslag worden gegenereerd door een gestandaardiseerd en geautomatiseerd rapportagesysteem. De betrouwbaarheid van deze financiële data wordt gewaarborgd door het interne risicobeheersingssysteem. De jaarrekening, onderdeel van het jaarverslag, wordt bovendien gecontroleerd door de externe accountant. De externe accountant stelt daarbij ook vast of de toelichting op de financiële prestaties in het jaarverslag verenigbaar is met de jaarrekening.

De dataverzameling voor verantwoord ondernemen vindt één keer per jaar plaats. De verzamelde data en rapportering worden niet extern geverifieerd door de accountant. In 2018 is 92% meegenomen in de dataverzameling voor duurzaamheid. Dit percentage wordt bepaald door de omzet van de ondernemingen waarvan de data is verzameld te delen door de totale omzet. De kwantitatieve en kwalitatieve informatie op het gebied van verantwoord ondernemen is verzameld aan de hand van kwalitatieve interviews en kwantitatieve dataverzoeken. We spreken hiervoor de verantwoordelijken aan binnen onze ondernemingen en stafafdelingen. De verantwoordelijken binnen onze ondernemingen leveren de gevraagde kwantitatieve data op en geven sturing aan de duurzame onderwerpen en speerpunten. Het team op groepsniveau dat verantwoordelijk is voor verantwoord ondernemen controleert de verkregen data door middel van een aannemelijkheidscontrole.

AFWIJKINGEN VAN DUURZAAMHEIDRAPPORTAGE TEN OPZICHTE VAN 2017

De transitie naar de nieuwe organisatiestructuur, waarbij bedrijfsonderdelen anders gerangschikt zijn, heeft effect op de betrouwbaarheid en scope van de dataverzameling voor verantwoord ondernemen. Daar waar nodig voor een goede vergelijking hebben we cijfers over voorgaande jaren aangepast in de tabellen. Hierdoor kunnen enkele tabellen afwijken ten opzichte van het jaarverslag 2017.

8.6 RAPPORTERINGSTANDAARDEN EN RICHTLIJNEN

In dit jaarverslag zijn de volgende standaarden, grondslagen en richtlijnen in zijn geheel of gedeeltelijk toegepast.

- **Integrated Reporting framework.** Accell Group past enkele grondbeginselen, 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 jaarverslag van Accell Group is opgesteld op basis van de GRI Standards 'Core'.
- **Nederlandse Corporate Governance Code.** In paragraaf 4.3 'Naleving code' van dit jaarverslag staat onze compliance met de Corporate Governance Code beschreven. We 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 jaarverslag voor grote ondernemingen van openbaar belang aangescherpt. We rapporteren hierover op basis van het 'pas toe' of 'leg uit' principe.

GRI INHOUDSOPGAVE

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
101	Verslagleggingsgrondslagen	Grondslagen zijn doorgevoerd door de hele rapportage
Organisatieprofiel		
102-1	Naam van de organisatie	Accell Group
102-2	Activititeiten, merken, producten en diensten	Profiel, Bedrijfsactiviteiten, 3.6 Merken en Producten
102-3	Locatie van het hoofdkantoor	8.10 Colofon
102-4	Locatie van de vestigingen	8.8 Adresgegevens
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	6.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
102-6	Afzetmarkten	Profiel, Bedrijfsactiviteiten
102-7	Omvang van de organisatie	At a glance
102-8	Samenstelling medewerkersbestand	3.8 Organisatie en medewerkers, 8.4 Personeelsdata
102-9	Beschrijving van de waardeketen	2.4 Update strategie 2018-2022 (waardecreatiemodel)
102-10	Significante veranderingen wat betreft de organisatie en de waardeketen	8.5 Scope van de verslaglegging
102-11	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	3.6 Merken en producten
102-12	Extern ontwikkelde handvesten die de organisatie onderschrijft of ondersteunt	8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
102-13	Lidmaatschap van verenigingen en internationale belangenorganisaties	8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
Strategie		
102-14	Verklaring van de hoogste besluitvormer van de organisatie	Bericht van de bestuursvoorzitter
102-15	Belangrijkste impacts, risico's en kansen	3.3 Risicobeheersing en interne controle
Ethiek en integriteit		
102-16	Waarden, principes, standaarden en normen voor gedrag	4.1 Algemeen, 4.3 Naleving code
Governance		
102-18	Governance structuur	4.1 Algemeen
102-21	Raadpleging van belanghebbenden over economische, ecologische en sociale onderwerpen	8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
102-22	Samenstelling van het hoogste bestuursorgaan en haar commissies	1.2 Raad van Bestuur
102-23	Voorzitter van het hoogste bestuursorgaan	1.2 Raad van Bestuur
102-24	Benoeming en het selectie van het hoogste bestuursorgaan	4.1 Algemeen
102-25	Belangenconflicten	4 Corporate Governance
102-26	Rol van het hoogste bestuursorgaan bij het vaststellen van doel, waarden en strategie	Hoofstuk 2 Strategie 'Lead Global. Win local', 4.1 Algemeen

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Governance		
102-27	Collectieve kennis van hoogste bestuursorgaan	1.2 Raad van Bestuur
102-28	Evaluatie van prestatie van het hoogste bestuursorgaan	4.1 Algemeen
102-29	Identificeren en managen van economische-, milieu- en sociale impact	Hoofstuk 2 Strategie 'Lead Global. Win local', 4 Corporate Governance, 8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
102-30	Doeltreffendheid van de risicobeheerprocessen	3.3 Risicobeheersing en interne controle
102-31	Beoordelen van economische, milieu- en sociale onderwerpen	3 Verslag van de Raad van Bestuur
102-32	De rol van het hoogste bestuursorgaan bij rapportage over duurzaamheid	3 Verslag van de Raad van Bestuur
102-33	Communicatie over kritieke zaken	4 Corporate Governance
102-35	Remuneratiebeleid	https://www.accell-group.com/nl/corporate-governance/remuneratie/remuneratie.htm
102-36	Proces voor het bepalen van de remuneratie	5.3 Selectie/remuneratiecommissie, https://www.accell-group.com/nl/corporate-governance/remuneratie/remuneratie.htm
102-37	Stakeholderbetrokkenheid bij remuneratie	https://www.accell-group.com/nl/corporate-governance/remuneratie/remuneratie.htm
102-38	Interne beloningsverhouding	https://www.accell-group.com/nl/corporate-governance/remuneratie/remuneratie.htm
Stakeholder engagement		
102-40	Lijst van relevante groepen stakeholders	8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
102-41	Percentage medewerkers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	8.4 Personeelsdata
102-42	Identificatie en selectie van stakeholders	8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
102-43	Aanpak van stakeholder engagement	8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
102-44	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen	8.3 Netwerken en stakeholderdialoog
102-45	Opsomming van alle entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de organisatie	6.6 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
102-46	Proces voor het vaststellen van de inhoud en de reikwijdte van het verslag	8.2 Materialiteit en Sustainable Development Goals
102-47	Lijst van materiele onderwerpen	8.2 Materialiteit en Sustainable Development Goals
102-48	Herformulering van informatie uit eerdere verslagen	8.5 Scope van verslaglegging
102-49	Significante verandering ten opzichte van eerdere rapportageperiodes	8.5 Scope van verslaglegging

Indicator	Beschrijving	Verwijzing
Stakeholder engagement		
102-50	Rapportageperiode	8.5 Scope van verslaglegging
102-51	Datum van het meest recente verslag	Maart 2018
102-52	Rapportagecyclus	Jaarlijks
102-53	Contactpunt voor vragen over het verslag	8.10 Colofon
102-54	'In accordance'-optie die de organisatie heeft gekozen	Core
102-55	GRI inhoudsopgave	8.6 Rapportagestandaarden en richtlijnen
102-56	Beleid met betrekking tot assurance	4.1 Algemeen
Managementbenadering		
103-1	toelichting op de materiele onderwerpen en de begrenzing ervan	8.2 Materialiteit en Sustainable Development Goals
103-2	De managementbenadering en bijbehorende onderdelen	3.6 Merken en Producten, 3.7 Processen en Informatietechnologie, 3.8 Organisatie en medewerkers
103-3	Evaluatie van de mangementaanpak	3.6 Merken en Producten, 3.7 Processen en Informatietechnologie, 3.8 Organisatie en medewerkers
Materialen		
301-1	Gebruikte materialen in gewicht en volume	3.7 Processen en Informatietechnologie
Energie		
302-1	Energieverbruik	3.7 Processen en Informatietechnologie
Emmissies		
305-1	Directe broeikasgasuitstoot (Scope 1)	3.7 Processen en Informatietechnologie
305-2	Energie indirecte broeikasgasuitstoot (Scope 2)	3.7 Processen en Informatietechnologie
Grondstoffen en afval		
306-2	Afval naar type en verwijderingsmethode	3.7 Processen en Informatietechnologie
Veiligheid		
403-2	Soorten letsel en de verhouding tussen letsel-, beroepsziekten-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen	3.8 Organisatie en medewerkers, 8.4 Personeelsdata
Training en opleiding		
404-1	Gemiddeld aantal uur opleiding per werknemer per jaar	3.8 Organisatie en medewerkers, 9.4 Personeelsdata

SAMENVATTENDE TABEL EU-RICHTLIJN VOOR BEKENDMAKING NIET FINANCIËLE INFORMATIE EN DIVERSITEIT.

Impact (GRI-indicator)	Materieel onderwerp	verwijzing
Milieu		
Energieverbruik (302-1)	Energieverbruik	3.7 Processen en Informatietechnologie
Reductie van CO2 emissie (305-1, 305-2)	Energieverbruik	3.7 Processen en Informatietechnologie
Materiaal gebruik (301-1) en afvalverwerking (306-2)	Duurzame productie	3.7 Processen en Informatietechnologie
Duurzaam transport (% duurzaam woon/werkverkeer)	Gezonde, veilige en groene mobiliteit	3.8 Organisatie en medewerkers
Sociaal en personeel		
Diversiteitsbeleid (RvB en RvT)	Governance	4 Corporate Governance
Arbeidsomstandigheden (aantal audits)	Supply chain	3.7 Processen en Informatietechnologie
Gezondheid en veiligheid (403-2)	Gezondheid en veiligheid	3.8 Organisatie en medewerkers
Arbeidsvreugde en welzijn (404-1)	Arbeidsvreugde en welzijn	3.8 Organisatie en medewerkers
Eerbiediging van mensenrechten (audits en verbeterplannen)		
	Supply chain	3.7 Processen en Informatietechnologie
Bestrijding van corruptie		
	Winstgevendheid	4 Corporate Governance
Bestrijding van omkoping		
	Winstgevendheid	4 Corporate Governance

8.7 ONZE MERKEN

Babboe (2005) is een Nederlands bakfietsmerk ontwikkeld door ouders, voor ouders. Het zijn de jonge vaders en moeders die Babboe inspireren om de beste bakfiets te maken die het dagelijks leven net iets leuker en gemakkelijker maken. Babboe verkoopt zowel niet-elektrische als elektrische bakfietsen met twee wielen of met drie wielen en is wereldwijd actief.

Batavus (1904) bestaat al 114 jaar en is een van de sterkste en bekendste merken in Nederland. Batavus levert niet alleen uiterst comfortabele en duurzame kwaliteitsfietsen, maar ontwerpt ook slimme, handige toepassingen die het fietsen voor haar gebruikers veiliger en plezieriger maken.

DIAMONDBACK

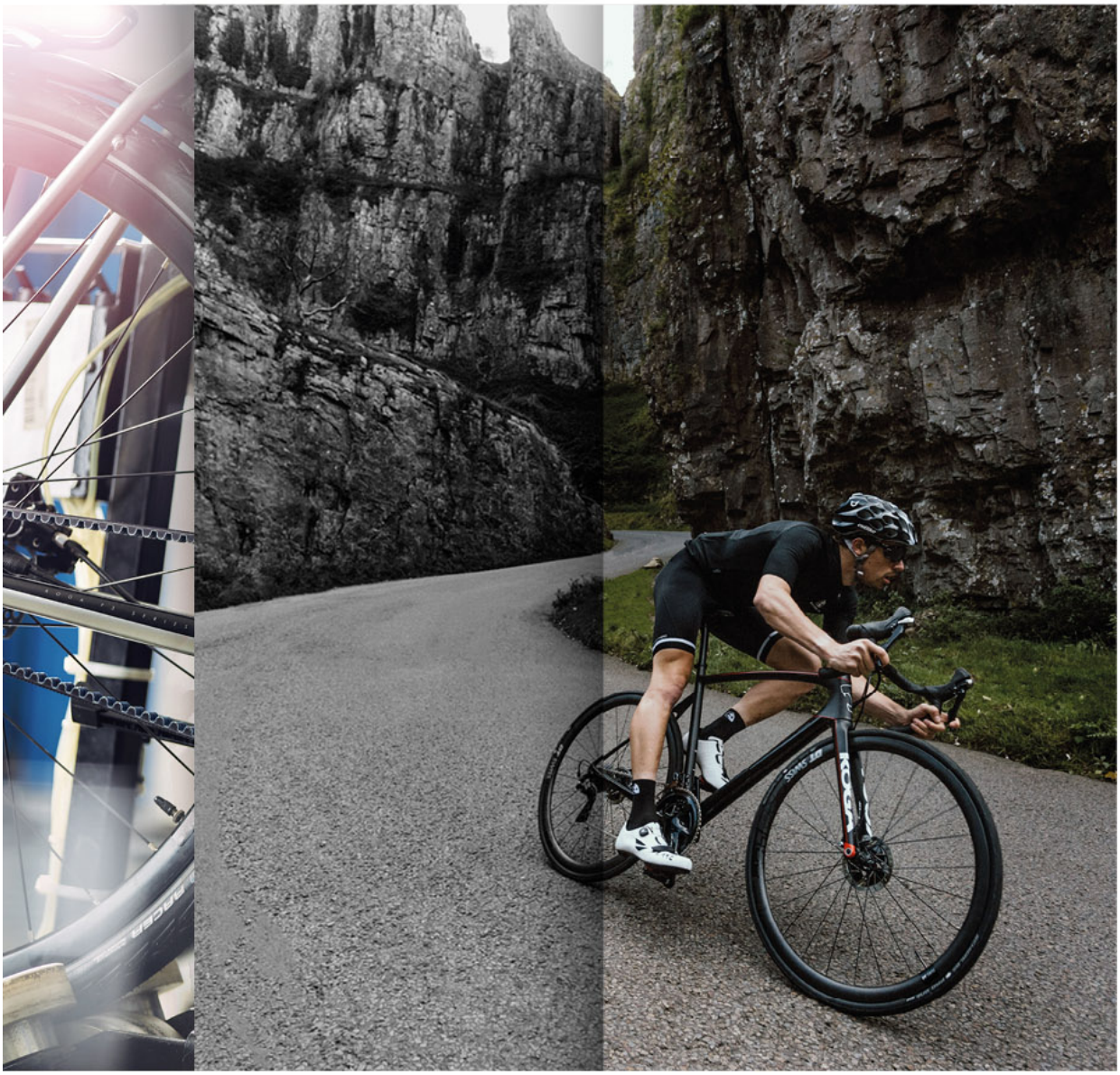
Diamondback (1977) is een van de pioniers in de wereld van BMX crossfietsen. Diamondback biedt een scala aan innovatieve producten voor diverse fietssegmenten en helpt fietsers bij het ontdekken en verleggen van hun avontuurlijke grenzen. Het merk staat voor het leveren van waarde en kwaliteit in verschillende prijsklassen en categorieën.

GHOST

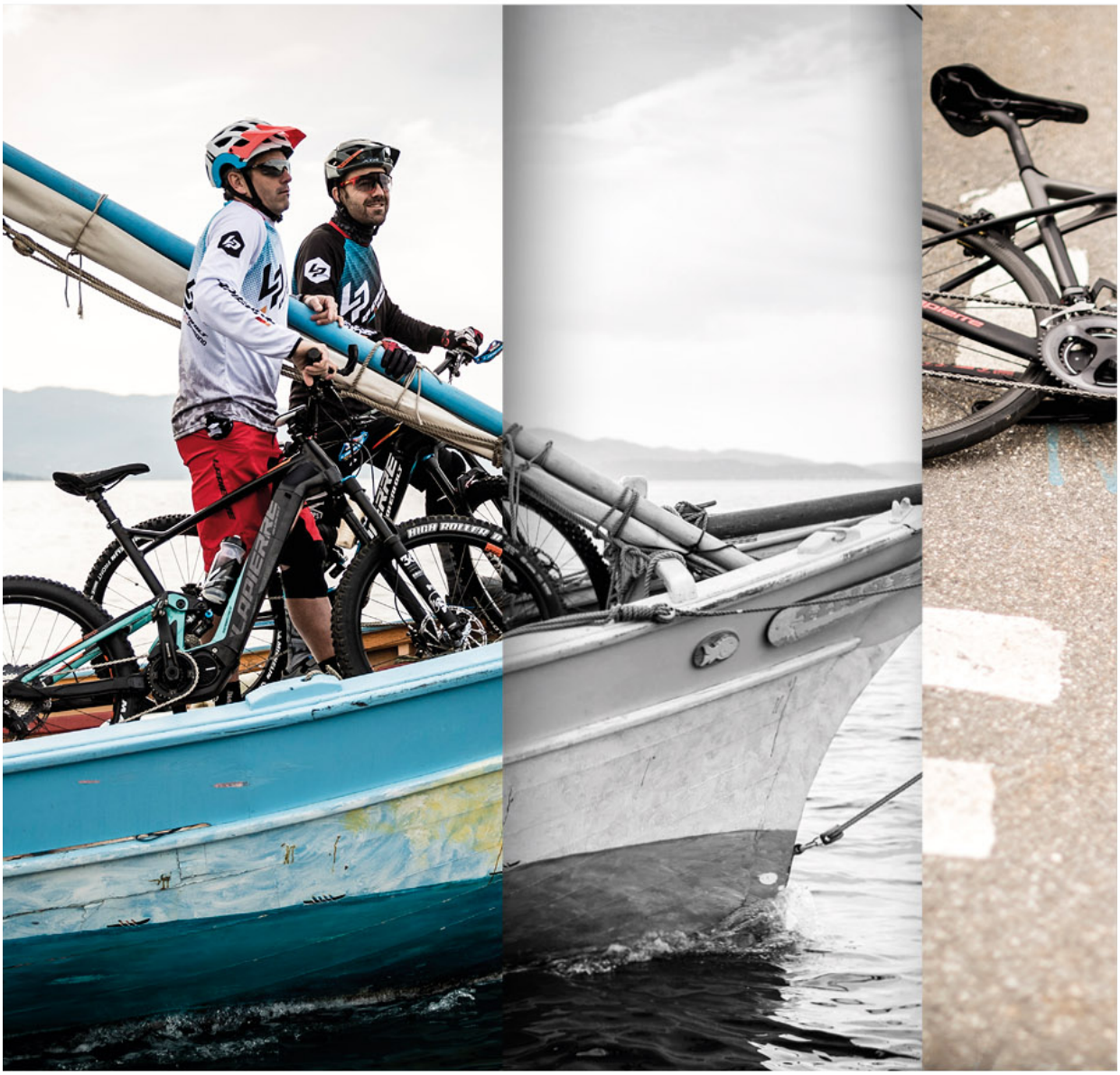
De trendsettende modellen van **Ghost (1993)** vallen op door innovatie en technologie die de mens centraal zet. De sportieve successen van het Ghost Factory Racing Team en de Ghost AIVIR-competitie hebben een versterkend effect op de bekendheid van dit internationaal opererende merk met Duitse wortels.

HAIBIKE

Haibike (1995), is de uitvinder van de e-mountainbike (e-MTB). Levert sportieve fietsen, met de focus op e-performance modellen, waarbij grensverleggend design en innovatie centraal staan. Het internationale aanbod varieert van sportfietsen voor dagelijkse gebruikers tot professionele wedstrijdfietsen van topkwaliteit en mountainbikes voor speciale toepassingen en disciplines, zoals downhill, freeride en crosscountry.



KOGA (1974) is een premium brand met een sportief karakter. Opgericht in 1974 en sindsdien synoniem voor de ontwikkeling en productie van exclusieve fietsen. Kwalitatief en technisch zeer hoogwaardig. Continue innovatie en een intensieve relatie met topsporters en professionele teams in de internationale wielersport zijn de bouwstenen van dit internationale merk.



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 knowhow bij het ontwikkelen van de Overvolt e-bike modellen. Dit internationale merk staat voor passie en performance, zowel op de weg als off-track.

RALEIGH

Raleigh (1887) is een wereldwijd iconisch fietsmerk. De wortels liggen in Nottingham, Groot Brittannië en het merk wordt al jaren verkocht in veel landen. Voor de marketing en het laden van het merk worden het tijdloze Britse imago en de rijke historie van het merk ingezet. Raleigh levert fietsen voor een breed publiek, van kinderfietsen, tot stadsfietsen, waarbij betrouwbaarheid altijd voorop staat. Raleigh fietsen staan voor plezier en eigenheid en zijn aantrekkelijk geprijsd.

Sparta (1917) is pionier in elektrische fietsen in Nederland op het gebied van e-innovaties. Er wordt continu gewerkt aan technologiegedreven productontwikkeling en het aanboren van nieuwe doelgroepen en marktsegmenten voor e-bike gebruik. Door inzet van de Internet of Things-technologie is het e-bike assortiment bijzonder aantrekkelijk voor de moderne stadsfietser.

WINORA

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 dagelijkse of sportieve fiets tot innovatieve e-bikes. Fietsen van Winora zijn modern, van topkwaliteit en duurzaam.

XLC (1998) is het wereldwijde exclusieve merk voor fietsonderdelen en -accessoires van Accell Group. Bij XLC weten ze dat fietsen energie en een gevoel van vrijheid geeft. Dit unieke fietsgevoel wordt versterkt door het bieden van goed verkrijgbare, degelijke en betaalbare onderdelen en accessoires voor elke fiets.

8.8 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. Kisim – Ahmet Tütüncüoglu 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

Babboe B.V. | Nederland | ▪ babboe.nl
Koedijkerweg 12A – 3816 BV Amersfoort
T +31 337 410 740
E info@babboe.nl

Batavus Bäumker GmbH | Duitsland | ▪ batavus-baeumker.com
Oldenburger Straße 4 – DE-48429 Rheine
T +49 5971 8601-0
E info@batavus-baeumker.com

Centaur Cargo B.V.| Nederland | ▪ centaurcargo.com
Koedijkerweg 12A – 3816 BV Amersfoort
T +31 332 022 692
E centaur@centaurcargo.com

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

GHOST
ROCKSHOX
DT SWISS
adidas

8.9 VERKLARENDE WOORDENLIJST

Assessment tool
beoordelingsinstrument voor (de werving van) medewerkers

Category management
vorm van management waarbij één centraal team de verantwoordelijkheid krijgt voor het selecteren en inkopen van alle componenten die de doelgroep als substituten van elkaar beschouwt

Code of conduct
gedragscode

Connected bike
een slimme fiets waarin dezelfde internettechnologie is ingebouwd als in een smartphone; via verschillende apps kan de functionaliteit van de fiets worden vergroot en de klantervaring worden verrijkt

Consumer centric
de consument centraal stellen

Cross-selling
een verkoopmethode waarbij aan klanten producten of diensten worden aangeboden die samenhangen met het product dat wordt gekocht; denk bijvoorbeeld aan de koop van een fiets met daarbij passende accessoires

Customer relationship management (CRM)
een werkwijze (en softwaresysteem) waarmee klantgegevens worden geanalyseerd om de zakelijke relatie met klanten te verbeteren met als doel hen aan het bedrijf of de organisatie te binden en zo uiteindelijk de inkomsten te verhogen.

End-of-life oplossingen
oplossingen om op een zo duurzaam mogelijke manier om te gaan met producten die aan het eind van hun levenscyclus zitten

Enterprise resource planning (ERP)
een softwaresysteem dat belangrijke informatie van verschillende afdelingen samenbrengt, waardoor de productiviteit wordt verhoogd en de kosten kunnen worden verlaagd. Het systeem kan ook helpen om optimaal te voldoen aan de klantwensen

Experience centre
een fysiek en interactief winkelconcept als onderdeel van omnichannel; de fietsbeleving staat centraal, bezoekers krijgen inzicht in trends en nieuwste technische ontwikkelingen en kunnen de nieuwste fietsen testen

Full-time equivalent (fte)
een rekeneenheid waarmee de omvang van personeelsbezetting in kaart kan worden gebracht; één fte staat voor het aantal arbeidsuren dat één medewerker op voltijdsbasis kan werken

Full time employees
aantal medewerkers op voltijdsbasis

Innovatiefunnel
een procesbeschrijving van idee naar succesvolle launch van een product

Omnichannel
concept waarin de consument centraal staat en via diverse verkoopkanalen die op elkaar zijn afgestemd een totaalervaring wordt geboden

Onboarding programma
inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers

Point of purchase
punt van aankoop, daar waar het product wordt verkocht of gekocht, of het nu in een webshop, een fysieke winkel of op een andere plek is

Recall-draaiboeken
draaiboeken voor het terugroepen van een bepaalde serie producten of modellen waar iets aan mankeert

Retail
verzamelnaam voor bedrijven die goederen en diensten direct aan consumenten verkopen; ook vaak detailhandel genoemd

Smart technology
toepassing van slimme technologie in apparaten via internetconnectie die de functionaliteit van apparaten vergroot en de klantervaring verrijkt

Supply chain footprint
de inrichting van het logistieke platform en de keten van toeleveranciers vanuit het oogpunt van economische, sociale- en milieu impact

Supply chain roadmap
stappenplan voor optimalisatie van de logistiek en keten van toeleveranciers

Total cost of ownership
een filosofie gebaseerd op het volledig inzichtelijk maken van alle kosten gerelateerd aan de aanschaf en gebruik gedurende de levenscyclus van ingekochte goederen en diensten

Tracker methodologie
een gestructureerde methode om gericht de progressie te meten van bijvoorbeeld kostenbesparingen

Urban
populaire straatcultuur die een sterke impuls geeft aan de fiets als modieus lifestyle product

Urban mobility
mobiliteit in de stedelijke gebieden

8.10 COLOFON

TEKST
Accell Group - Heerenveen
CFF Communications - Amsterdam
Good Company - Rotterdam

VORMGEVING
Boerma Reclame - Gouda

WEBSITE
Mattmo Creative - Amsterdam

DRUKWERK & DISTRIBUTIE
Printweb Media B.V. - Nieuwegein

Meer informatie?
Accell Group N.V.
Tel: +31 (0) 513 638 703
E-mail: info@accell-group.com

THE PREMIER CYCLE GROUP

ACCELL GROUP

Accell Group N.V.
Postbus 435, 8440 AK Heerenveen
Industrieweg 4, 8444 AR Heerenveen
Nederland
T +31 (0)513 638 703
E info@accell-group.com
www.accell-group.com

THE PREMIER CYCLE GROUP

ACCELL GROUP