

Jaarrapport 2019



*mobility
matters*

Inhoudsopgave

Algemeen

- 2 Kerncijfers
- 3 Afzet
- 4 Personalia van de Directie
- 5 Voorwoord
- 6 Groepsraad

Bestuursverslag

- 7 Vijfjarenoverzicht
- 8 Profiel
- 9 Automerkenportfolio
- 10 Mobiliteitsdiensten
- 11 Aandeelhoudersinformatie
- 13 Trends en ontwikkelingen
- 16 SWOT
- 17 Customer Journey
- 18 Bedrijfsmodel
- 19 Verslag van de Directie
- 29 Dealgroep Stern
- 35 Stern Mobility Solutions
- 37 Stern Car Services
- 39 Personeel
- 46 Kansen en risico's
- 53 Corporate Governance
- 56 Vooruitzichten
- 57 Bestuursverklaring

Verslag van de Raad van Commissarissen

- 59 Personalia van de Raad van Commissarissen
- 60 Verslag van de Raad van Commissarissen

Remuneratie

- 63 Remuneratierapport

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

- 70 Over dit MVO-verslag
- 70 Materialiteitsmatrix
- 71 Stakeholderdialoog en materialiteit
- 71 Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen
- 72 Waardecreërend vermogen
- 73 Connectiviteitstabel
- 74 Doelstellingen en toelichting materiële topics
- 86 Beleidsdoelstellingen en acties niet-materiële topics
- 87 GRI-index

Jaarrekening

- 90 Geconsolideerde jaarrekening
- 96 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 138 Vennootschappelijke jaarrekening
- 140 Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

Overige gegevens

- 142 Statutaire winstverdeling
- 143 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Overige informatie

- 151 Organisatiestructuur
- 153 Adressen

De verslagperiode waarover in dit jaarrapport wordt gerapporteerd loopt van 1 januari t/m 31 december 2019.

Stern Groep N.V. kent een formele halfjaarlijkse verslaggevingscyclus. Het jaarrapport 2019 wordt op 13 maart 2020 gepubliceerd.



**Totaal
medewerkers**
(fte's)

1.858

2018: 2.099



Mannen
(fte's)

1.664

2018: 1.866



Vrouwen
(fte's)

194

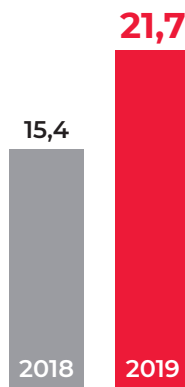
2018: 233

Kerncijfers

(x € 1 miljoen)



Netto-omzet



Bruto-EBITDA



**Resultaat
na belastingen**



**Omzet
Dealgroep
Stern***



**Omzet
Stern Mobility
Solutions***



**Omzet
Stern Car
Services***

*Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet.

Afzet

Totale afzet
47.498
2018: 51.796



Nieuwe
personenauto's
20.862
2018: 23.595



Gebruikte
personenauto's
en bedrijfswagens
20.480
2018: 22.490



Nieuwe
bedrijfswagens
6.156
2018: 5.711

Mobility solutions



Wagenpark
in beheer

11.071
2018: 16.062



Verkochte
verhuurdagen

756.297
2018: 728.151



Mobiliteits-
contracten

57.560
2018: 71.748*



E-mobility-
producten

3.595
2018: 3.470

Car services



Afgehandelde
schades

25.298
2018: 27.111



Aantal
afleveradressen

2.741
2018: 2.398



Verkochte
inrichtingen

2.108
2018: 1.220



Aantal
vervoerde colli

176.209
2018: 177.541

Personalia van de Directie

Ir. H.H. van der Kwast (1954, Directievoorzitter) is sinds 1993 aan Stern en zijn rechtsvoorgangers verbonden en sinds juni 2000 statutair bestuurder en voorzitter van de Directie van Stern Groep. Via Merel Investments B.V. is de heer Van der Kwast tevens (groot)aandeelhouder. De heer Van der Kwast investeerde in 1993 in de toen sterk verlieslatende Amsterdamse RIVA-bedrijven en bouwde vanaf die basis Stern in 27 jaar uit tot een van de grotere Nederlandse retailers in automobilititeit.

De heer Van der Kwast heeft de Nederlandse nationaliteit.



Voorwoord

Het afgelopen jaar is Stern klaargestoomd voor een sprong voorwaarts in de internationale consolidatie van de autodistributie. De eerste stap werd gezet met de verkoop van de leaseactiviteiten aan ALD Automotive, een klinkende transactie, gecombineerd met een langdurige samenwerkingsovereenkomst. In de leasemarkt is versnelling van de consolidatie gaande door overnames, fusies en de groeiende populariteit van private lease. Stern beoogt door intensieve samenwerking met ALD zijn grip op de leasemarkt en het voor Stern relevante wagenpark in Nederland sneller uit te breiden dan alleen op eigen kracht kan worden gerealiseerd. Een deel van de verkoopopbrengst van SternLease wordt besteed aan versnelling van de digitalisering van de onderneming en aan uitbreiding van SternPoint tot een netwerk van nationale relevantie. Ook is een deel van de opbrengst aangewend voor het optimaliseren en afslanken van het dealernetwerk. Na het opnieuw inrichten van de financiering van de groep is van de verkoopopbrengst circa € 20 miljoen uitgekeerd aan aandeelhouders.

De waarde die de individuele activiteiten toevoegen aan de geïntegreerde mobiliteitspropositie die Stern voorstaat, is leidend voor de stappen die zijn gezet. Van een dealerholding met een groot aantal vestigingen en meerdere websites, wordt Stern getransformeerd naar één online mobiliteitsplatform met een optimaal aantal vestigingen. Dat leidde in 2019 tot samenvoeging en verkoop van bepaalde activiteiten, waaronder de dealeractiviteiten van Heron Auto, en tot structurele verlaging van de kosten. De digitale veranderingen die in gang zijn gezet, zullen in 2020 goed zichtbaar worden wanneer het nieuwe platform halverwege dit jaar live gaat. Om de herkenbaarheid van Stern te vergroten, zullen nog voor het eind van 2020 de kenmerkende andere vogelnamen met vijf letters van onze dealerbedrijven worden omgedoopt tot Stern.

Markt- en productontwikkelingen zetten onderwijl de autodistributie onder druk, wat onherroepelijk zal leiden tot verdere consolidatie, voor- en achterwaartse integratie en internationalisering van de bedrijfstak. Stern wil een rol van betekenis blijven spelen en zoekt daarom aansluiting bij een internationale partner. Zeker in de kleinere landen op het Europese continent liggen voor een dergelijke groep goede kansen. Met onze visie en aangescherpte focus van 2019 is Stern voor een internationale speler een aantrekkelijke partner geworden.

Henk van der Kwast
Directievoorzitter

STERN | *mobility matters*



Groepsraad

1. Huub van den Brule
Directeur Stern 2

3. Olivier Hoffmann
Groepscontroller
Stern Groep

5. Henk van der Kwast
Directievoorzitter

7. Finus Porsius
Financieel directeur
Stern Groep

9. Rob Visser
Directeur Stern 5
en directeur
Stern Car Services

11. Gerrit Klock
Directeur Stern 3

2. Bastiaan Geurts
Directeur
Corporate Affairs

4. Marco Vlaar
Directeur Stern
Mobility Solutions

6. Dwight de Weerd
Directeur Stern 1

8. Loes van Dalen
Directeur
Human Resources

10. Guus Baris
Directeur SternPoint

12. Matthieu Snel
Directeur Stern 4

Vijfjarenoverzicht

(Bedragen x € 1.000, tenzij anders aangegeven)

	2019	2018	2017	2016	2015		2019	2018	2017	2016	2015
Resultaatgegevens*						Per aandeel van € 0,01					
Netto-omzet	989.335	1.106.402	1.124.677	1.097.630	1.095.181	Eigen vermogen ²	26,90	27,34	28,08	27,66	26,57
Bedrijfsresultaat	2.729	7.247	12.690	18.737	18.809	Resultaat na belastingen ³	3,77	0,09	1,32	2,00	1,95
Resultaat na belastingen	21.377	486	7.499	11.348	11.067	Dividend	3,50	–	1,00	1,00	1,00
Rentabiliteit gemiddeld						Hoogste koers	19,20	19,96	25,15	19,89	18,24
groepsvermogen (in %)	13,9	0,3	4,9	7,4	7,3	Laagste koers	12,20	13,65	17,64	16,20	10,99
						Ultimo koers	14,40	14,30	20,00	17,72	18,12
Balansgegevens						Aantal aandelen					
Immateriële vaste activa	22.395	30.572	30.502	30.011	30.070	Winstgerechtigd	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000
Materiële vaste activa	120.966	327.490	297.056	280.294	269.264	Uitstaand ultimo boekjaar ⁴	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.675.000
Lease activa	108.026	–	–	–	–	Gemiddeld uitstaand ²	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.675.000	5.673.560
Financiële vaste activa	27.219	32.545	34.902	34.652	37.971						
Eigen vermogen	152.639	155.161	159.348	156.994	150.779	Totale beurswaarde ultimo					
Langlopende schulden	145.423	246.894	209.194	9.011	147.772	boekjaar	81.720	81.153	113.500	100.561	102.831
Balanstotaal	573.419	675.404	625.113	623.853	585.695						
Solvabiliteit autolease-activiteiten (in %) ¹	–	12,5	12,5	12,5	12,5	Aantal medewerkers per jaarultimo	2.004	2.305	2.323	2.262	2.177
Solvabiliteit autoverhuur-activiteiten (in %) ¹	–	20,0	20,0	20,0	20,0						
Solvabiliteit overige activiteiten (in %) ¹	26,6	32,3	34,0	32,6	33,7	Aantal fte's per jaarultimo	1.858	2.099	2.106	2.051	1.979

¹ Op basis van normatieve solvabiliteit.

² Op basis van het uitstaand aantal aandelen.

³ Naar tijdsgelang gewogen.

⁴ Aangepast naar aanleiding van stockdividend 2014.

* Resultaat 2019 uit voort te zetten activiteiten.

Profiel

Stern Groep N.V. is een van de grootste automotive concerns in Nederland. Stern is beursgenoteerd, financieel sterk en realiseert met ruim 1.850 medewerkers (fte's) een omzet van bijna € 1.000 miljoen op jaarbasis. 90% van de medewerkers is man en 10% vrouw, 80% van de medewerkers heeft een vast contract. De aandelen van Stern Groep N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam.

Stern vertegenwoordigt met Dealgroep Stern zeventien toonaangevende automerken met een nagenoeg landelijke dekking, waaronder Mercedes-Benz, Renault, Nissan, Ford, Volvo, Land Rover, Kia en Opel. Het netwerk van Stern telt 75 vestigingen. De totale afzet aan nieuwe en gebruikte personen- en bedrijfswagens bedraagt bijna 47.500 auto's.

Aanvullend biedt Stern diensten, zoals leasing, verhuur, verzekering, financiering, verlengde garantie, (merk-erkend)

schadeherstel, bedrijfswageninrichting en -bestickering en elektrische vervoersmiddelen voor in de stad.

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



Missie

Stern wil mensen meer gevoel van vrijheid geven.



Ambitie

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



Visie

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



Kernwaarden

Betrokken

We tonen oprechte interesse in onze klanten en hun vervoersbehoefte.

Inventief

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

Loyaal

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

Automerkenportfolio



Mercedes-Benz



Mobiliteitsdiensten



Private lease

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



Zakelijke lease

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



Shortlease

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



Verhuur

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



Occasions

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



Schadeherstel

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



Verzekeringen

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



Onderdelen

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



Financieringen

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



Bedrijfswageninrichting

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



E-Mobility

Stern levert elektrische vervoersoplossingen tot 45 km/uur voor in stedelijke gebieden, zoals elektrische fietsen, e-scooters, e-cars en e-trucks. In het Electric Experience Center biedt Stern de mogelijkheid om de producten te zien, te voelen en te ervaren.



Bestickering

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

Aandeelhoudersinformatie

Per 5 maart 2020

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

Er zijn geen aandelen waaraan bijzondere zeggenschapsrechten zijn verbonden. Elk aandeel geeft recht op één stem. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan de aandelen verbonden stemrechten. Certificaten van aandelen zijn niet uitgegeven.

De aandelen zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam en zijn aldaar vrij verhandelbaar.

Aandelen

Geplaatst aantal	5.925.000
Uitstaand aantal	5.675.000
Free float	35%

Aandelenbezit Directie

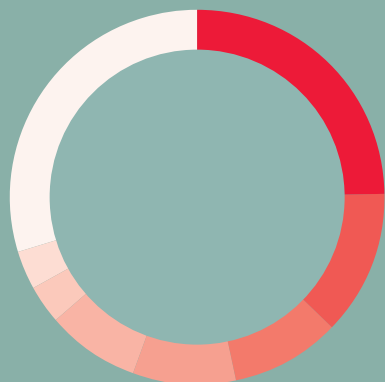
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	700.000
--	---------

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

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

Beleid bilaterale contacten

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

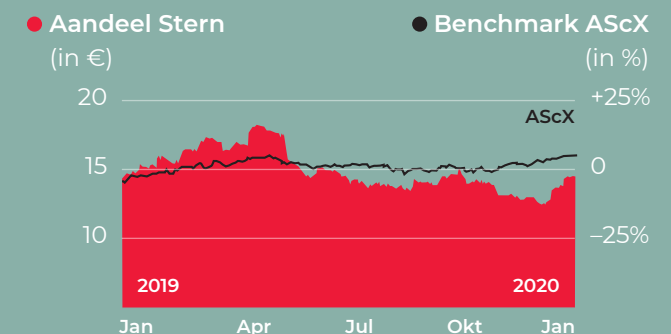


Aandeelhouders

Bij Stern Groep zijn de volgende belangen van 3% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen per 5 maart 2020:

25,0%	● NPM Capital N.V.
12,3%	● Merel Investments B.V.
9,5%	● Bibiana Beheer B.V.
9,0%	● Otus Capital Management Ltd.
8,2%	● Teslin Participaties Coöperatief U.A.
3,3%	● Maga Micro Cap Fund
3,2%	● J.H. Langendoen
29,7%	● Aandelenbelang < 3%

Koersontwikkeling/benchmark



Aandeelhoudersvergaderingen en analistenbijeenkomsten in 2020

Algemene Vergadering	7 mei 2020
Analistenbijeenkomsten	20 augustus 2020 en 4 maart 2021

Belangrijke data in 2020 en 2021

Algemene Vergadering	7 mei 2020
Publicatie cijfers eerste halfjaar 2020	20 augustus 2020
Publicatie jaarcijfers 2020	4 maart 2021
Algemene Vergadering	6 mei 2021

Dividend

Dividendbeleid

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

Het dividendbeleid blijft gecorrigeerd voor IFRS 15 en 16 onveranderd. In de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 zal dit nader worden toegelicht.

Uitkering

In 2019 is reeds € 3,50 aan interim dividend uitgekeerd. Op 26 maart 2020 zal tegelijk met de oproeping van de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 een voorstel voor het slotdividend worden gepubliceerd.



Trends en ontwikkelingen

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zijn van invloed op zowel het aanbod van als de vraag naar de producten en diensten die Stern voert en beïnvloeden de toegevoegde waarde van de rol van Stern als retailer. Hieronder volgt een korte toelichting op de belangrijkste trends en ontwikkelingen.

Duurzaamheid

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

Digitalisering verandert het gedrag van consumenten

Ook voor het invullen van de mobiliteits-behoefte oriënteren mensen zich eerst online. Informatie die voorheen alleen kon worden verkregen via de dealer, is vandaag de dag eenvoudig online voorhanden. Het bezoeken van een showroom is alleen nog nodig voor wie graag de auto 'beleeft' voordat het aankoop-besluit wordt genomen. Het aantal mensen dat zonder de auto op locatie te bekijken de koop of lease geheel online afrondt groeit. Om hier adequaat op in te spelen ontwikkelen autobedrijven nieuwe competenties en trekken daarvoor de juiste mensen aan.

Digitalisering zet verhoudingen in de distributieketen op scherp

De dealer vormde traditioneel de laatste schakel in de distributieketen en kon daardoor rekenen op het directe klantcontact. Technologische ontwikkelingen geven autofabrikanten nu de mogelijkheid rechtstreeks een relatie met de eindgebruiker op te bouwen. Universele leasemaatschappijen streven ook naar een directe relatie met klanten. Dealers worden door deze ontwikkelingen gedwongen hun relatie met klanten voortdurend nieuwe impulsen te geven. Dealervestigingen worden experience centers en het verzamelen, bewaren, bewaken en analyseren van klantgegevens is inmiddels van strategisch belang geworden voor het behouden van toegevoegde waarde in de keten.



Van bezit naar gebruik

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

Kostenverschuiving in de keten

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

Autotechniek verstevigt positie van het merkkanaal

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

Elektrificatie van het wagenpark

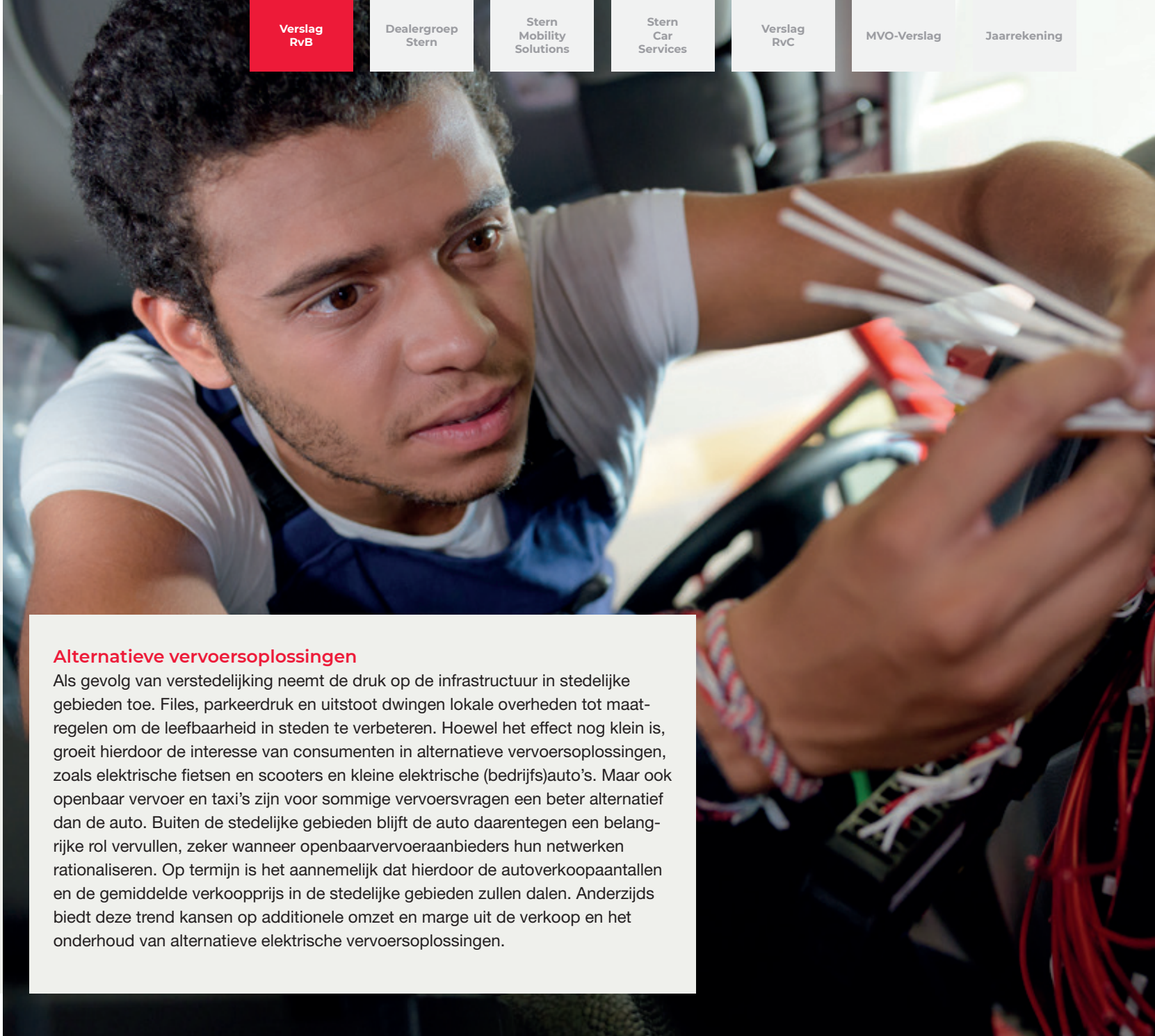
Het aantal beschikbare 100% elektrisch aangedreven modellen neemt toe, echter het aandeel ervan in het totale wagenpark in Nederland is nog zeer gering. 100% elektrische auto's hebben aanzienlijk minder slijtagedelen dan auto's die worden aangedreven door een verbrandingsmotor. Hoewel de technologische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

Zelfrijdende auto's

Op lange termijn zullen auto's in staat zijn grote delen van een reis af te leggen zonder tussenkomst van een bestuurder. Hoewel de technologische ontwikkelingen op dit vlak weliswaar snel lijken te gaan, zullen conventionele auto's nog decennia lang rondrijden. Op lange termijn kan het succes van zelfrijdende auto's leiden tot krimp van het wagenpark, mits consumenten massaal bereid zijn auto's met elkaar te delen.

Alternatieve vervoersoplossingen

Als gevolg van verstedelijking neemt de druk op de infrastructuur in stedelijke gebieden toe. Files, parkeerdruk en uitstoot dwingen lokale overheden tot maatregelen om de leefbaarheid in steden te verbeteren. Hoewel het effect nog klein is, groeit hierdoor de interesse van consumenten in alternatieve vervoersoplossingen, zoals elektrische fietsen en scooters en kleine elektrische (bedrijfs)auto's. Maar ook openbaar vervoer en taxi's zijn voor sommige vervoersvragen een beter alternatief dan de auto. Buiten de stedelijke gebieden blijft de auto daarentegen een belangrijke rol vervullen, zeker wanneer openbaarvervoeraanbieders hun netwerken rationaliseren. Op termijn is het aannemelijk dat hierdoor de autoverkoopaantallen en de gemiddelde verkoopprijs in de stedelijke gebieden zullen dalen. Anderzijds biedt deze trend kansen op additionele omzet en marge uit de verkoop en het onderhoud van alternatieve elektrische vervoersoplossingen.



SWOT

Sterktes

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

Kansen

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

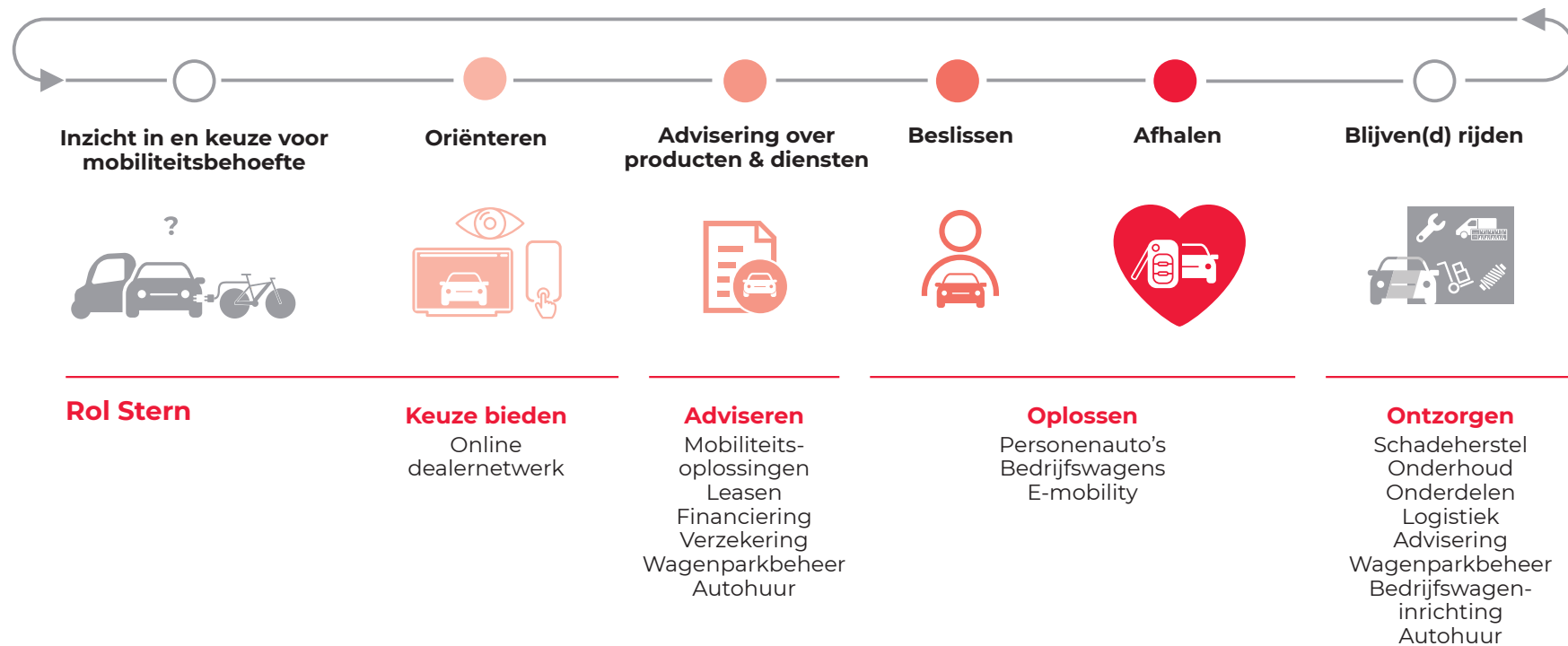
Zwaktes

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

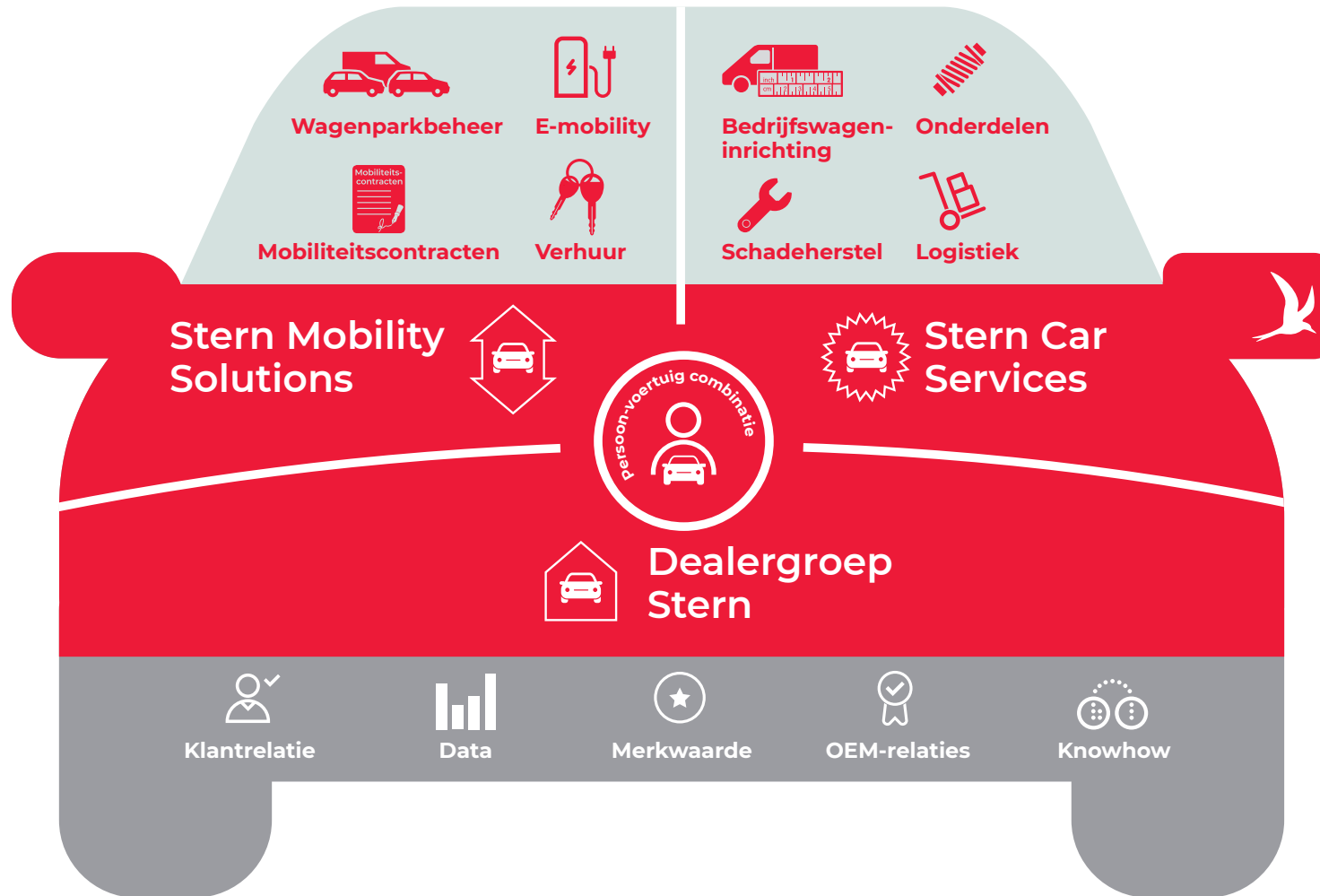
Bedreigingen

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

Customer Journey



Bedrijfsmodel



Verslag van de Directie

Studies wijzen uit dat mensen overal op aarde al eeuwen gemiddeld iets meer dan een uur per dag onderweg zijn. De afstand die we dagelijks afleggen is door de jaren heen flink toegenomen, maar dat uur is nog altijd het gemiddelde. Mobiliteit is een eerste levensbehoefte zou je kunnen stellen.

Stern gelooft dat als mensen de keuze hebben, zij het liefst zelf bepalen op welk moment ze vertrekken en zelf de route willen kiezen die ze afleggen. We noemen dat individuele mobiliteit en geloven dat mensen daar een sterke voorkeur voor hebben. Daarin ligt het bestaansrecht van Stern, de auto is immers traditioneel een veel gekozen vervoermiddel om je individueel te verplaatsen. Wij faciliteren dat met de vele automerken en aanvullende diensten die we aanbieden, want de mobiliteitsbehoeften van mensen verschillen en Stern levert graag maatwerk.

Stern volgt een geïntegreerde marktbenadering, waarin de eigen activiteiten elkaar versterken. De auto vormt de verbinding tussen de verschillende activiteiten. Klanten kunnen nieuwe en gebruikte auto's (en sinds enkele jaren andere vervoersoplossingen voor individuele mobiliteit) kopen, financieren, leasen, laten onderhouden en repareren, huren, aanpassen, bestickeren, herstellen, taxeren en weer verkopen. Onze toegevoegde waarde schuilt in het begrijpen, analyseren en volgen van de mobiliteitsbehoefte van klanten en deze vervolgens eenvoudig, snel en adequaat invullen.

Door de jaren is Stern een platform geworden dat producten verkoopt van derden – (auto) fabrikanten – en zelf profijt heeft van de aftersales service en reparatie die voortkomt uit de verkoop. Daarvoor werken we samen met specialisten binnen en buiten de branche. Na de verkoop van SternLease in 2019, faciliteert ALD Automotive meerdere white label lease-producten die Stern wederverkoopt. In 2010 werd Stern Finance verkocht aan Bovemij dat sindsdien white label financierings- en verzekeringsdiensten biedt die door dealers van Stern worden verkocht. Stern is de schakel tussen een groeiend aantal particuliere en zakelijke klanten enerzijds en producten van verschillende fabrikanten en dienstverleners anderzijds.

De mobiliteit van mensen is wel aan verandering onderhevig. Gedreven door files op wegen en in steden, door een groeiend milieubesef en de razendsnelle digitale ontwikkeling, verandert de vraag en ontstaan nieuwe alternatieve vervoersoplossingen. Elektrische steps, speedpedelecs, e-cars, deelauto's, private lease, Uber en Tesla, allemaal ontwikkelingen van de laatste jaren die de traditionele auto naar de kroon steken. Daarnaast wint in de Randstad het openbaarvervoer als alternatief aan populariteit.

Autofabrikanten zitten niet stil en lijken massaal in te zetten op elektrisch aangedreven modellen, die fors minder onderhoud nodig hebben. En zij knopen rechtstreeks relaties aan met autorijders door de auto te koppelen met het internet. De investeringen die fabrikanten moeten doen in deze nieuwe technologieën zetten de krappe marges in de keten verder onder druk. Daarom fuseren grote fabrikanten en sturen zij aan op verandering van het distributiemodel. De rol die de importeur en de dealer spelen in de keten is dus ook aan verandering onderhevig. Stern denkt dat de verkoopactiviteiten van dealers de komende jaren zullen veranderen in een agentschap of grote dealerholdings zullen steeds meer en vaker een groothandelsfunctie vervullen. In een enkel geval zullen grote dealerholdings zelfs importeur kunnen worden. In elk scenario is de rationalisatie van dealernetwerken noodzakelijk en worden schaalvoordelen nog relevanter. Meer dan ooit vraagt dat om aanpassingsvermogen en wendbaarheid van (auto)bedrijven en hun medewerkers.

Niet alleen de vraag naar en het aanbod van mobiliteitsoplossingen is in beweging, ook de manier waarop mensen zich oriënteren op voor hen geschikte oplossingen is door het internet ingrijpend veranderd. 90% van de klantreis van iemand die overweegt een auto te kopen speelt zich online af. Auto's die door het hele land te koop staan zijn door geïnteresseerde kopers thuis of onderweg te bekijken, waardoor auto's steeds verder van huis worden gekocht. En het aantal keren dat een koper een dealerbedrijf bezoekt alvorens tot aanschaf over te gaan, is van gemiddeld vijf keer gedaald tot minder dan anderhalf. Grote internationale online-specialisten zonder enige achtergrond in automotive als Google, eBay en Amazon hebben intussen een voorname positie veroverd in het online-oriëntatie- en aankoopproces van autokopers. Ook dichterbij huis hebben grote leasemaatschappijen zich het online-gedrag van autokopers eigen gemaakt en spelen zij daarop in met merk-onafhankelijke private lease-aanbiedingen.

Het groeiend milieubesef zal de vraag naar en het aanbod van mobiliteitsoplossingen sterker dan ooit gaan bepalen. Dat zal invloed hebben op de producten die we via ons platform zullen aanbieden en op de manier waarop Stern oog houdt voor de impact van de eigen onderneming op de maatschappij om ons heen. De eind december 2019 behaalde Erkend Duurzaam Premium-certificering voor een periode van twee jaar geeft blijk van de mate waarin wij voortdurend alert zijn op de voor de bedrijfsvoering relevante duurzaamheidsaspecten.

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

In 2019 verkochten we SternLease, Heron Auto en Mango Mobility en reduceerden we het aantal dealervestigingen door samenvoeging en sluiting. Daarbij maakten we scherpe keuzes op basis van de bijdrage en relevantie van merken en activiteiten. Hierdoor is de financiële positie van Stern significant versterkt en is de onderneming klaargestoomd voor internationale samenwerking. In combinatie met onze positie in de Nederlandse markt en onze visie op mobiliteit en automotieve dienstverlening, is Stern een aantrekkelijke partner geworden voor andere Europese automotieve bedrijven.

Belangrijke speerpunten voor 2020 zijn: de realisatie van een modern online-platform, toename van volume en marge op de verkoop van occasions en onderdelen, met dezelfde middelen meer werkplaatsdoorgangen realiseren en door scherpe keuzes te maken ten aanzien van merken en vestigingen verder optimaliseren van het vestigingsnetwerk van Stern. We werken aan een moderne versie van Stern, zodat we sterk, slank en wendbaar blijven.

Om onze positie in de markt te verduidelijken zullen we in 2020 afscheid nemen van de verschillende vogelnamen van onze autobedrijven door alle activiteiten voortaan te gaan voeren onder de merknaam Stern.

De fusie die momenteel wordt onderzocht met het Zweedse Hedin Automotive past in onze strategie en bij onze ambities. De nieuwe combinatie zal in de markt relevanter worden voor alle stakeholders en biedt een heel duidelijk perspectief voor de 'way forward' van onze in 27 jaar zorgvuldig opgebouwde groep.

Financiële gang van zaken

Resultaat na belastingen

In 2019 is een record resultaat na belastingen gerealiseerd van € 21,4 miljoen. Dit is € 21,0 miljoen hoger dan in 2018. Dit resultaat is beïnvloed door de bate op de verkoop van de leaseactiviteiten in mei 2019, de eenmalige kosten in verband met doorgevoerde reorganisaties bij Dealgroep Stern en de holdings alsmede door de incidentele reorganisatiekosten en het boekverlies op verkoop van de scootmobiel activiteiten van Mango Mobility.

In de jaarrekening 2019 worden op grond van de IFRS-regels het boekresultaat op de verkoop van SternLease, de operationele resultaten van SternLease en die van Mango Mobility, in verband met de verkoop van de scootmobiel-activiteiten eind 2019, gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten.

De reorganisatiekosten met betrekking tot Dealgroep Stern en de holdings (samen € 4,3 miljoen in 2019) mogen volgens de IFRS-regels niet afzonderlijk worden gepresenteerd, deze zijn verwerkt in het resultaat uit voort te zetten activiteiten.

Met ingang van 2019 is IFRS-16 van toepassing (on balance brengen van huurverplichtingen). Teneinde in 2019 een reële vergelijking te kunnen maken met de resultaten van 2018 worden waar nodig de resultaten zonder en met toepassing van IFRS-16 toegelicht. Het negatieve resultaatteffect van de invoering van IFRS-16 is weliswaar beperkt, de invloed op de presentatie is echter aanzienlijk. De effecten in 2019 zijn:

- bedrijfsresultaat € 2,8 miljoen hoger;
- rentelasten € 3,4 miljoen hoger.

Per saldo is het resultaat voor belastingen door de invoering van IFRS-16 dus € 0,6 miljoen lager.

Het resultaat uit voort te zetten activiteiten voor belastingen komt in 2019 uit op een verlies van € 4,2 miljoen. Gecorrigeerd voor de € 4,4 miljoen reorganisatiekosten

Dealgroep Stern en holdings bedraagt het resultaat € 0,2 miljoen positief. In 2018 werd een verlies uit voort te zetten activiteiten voor belastingen gerealiseerd van € 5,7 miljoen. Ten opzichte van 2018 is sprake van een verbetering van het operationele resultaat van circa € 5,9 miljoen. Deze verbetering wordt voor een belangrijk deel verklaard door de toename van het bedrijfsresultaat van Dealgroep Stern. Ondanks aanhoudende volume- en prijsdruk, met als gevolg een lagere salesmarge ten opzichte van 2018, kon door efficiencyverbeteringen in de werkplaats en door forse besparingen op de personeelskosten door afbouw van het aantal (niet productieve) fte's en door besparingen op de bedrijfskosten een duidelijke verbetering van het bedrijfsresultaat gerealiseerd worden.

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

Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(x € 1.000)	2019	2018
Resultaat verkoop SternLease en Mango Mobility	29.798	–
Operationeel resultaat SternLease B.V. (tot 31 mei 2019)	4.283	10.306
Operationeel resultaat Mango Mobility B.V.	(3.160)	(1.234)
Bruto-omzet	30.921	9.072
Belastingenresultaat	(8.345)	(4.580)
Totaal	22.576	4.492

Op 1 maart 2019 is overeenstemming bereikt met ALD Automotive over de verkoop van alle aandelen in SternLease B.V. Tegelijk is met ALD een zevenjarige strategische partnerovereenkomst gesloten inzake het aanbrengen van leasecontracten en de levering van auto's en mobiliteitsdiensten door Stern. De transactie is op 31 mei 2019 afgewikkeld,

nadat hiervoor instemming van aandeelhouders was verkregen tijdens de Algemene Vergadering op 9 mei 2019.

De verkoopprijs van SternLease is uitgekomen op € 88,6 miljoen. Deze is gebaseerd op het eigen vermogen op het moment van verkoop (31 mei 2019) en een goodwill per contract. Het aantal leasecontracten is uitgekomen op 13.840 contracten, waarmee in de periode januari tot en met mei 2019 nog een stevige toename van 1.416 contracten is gerealiseerd.

De boekwinst op de verkoop van SternLease B.V. bedraagt € 30,5 miljoen voor belastingen. Bij het bepalen van de boekwinst is rekening gehouden met de afboeking van € 8,1 miljoen goodwill van het segment Stern Mobility Solutions.

In verband met de verkoop is de gewaardeerde belastinglatentie van de fiscale eenheid Stern Leasing N.V. tot een bedrag van € 8,1 miljoen afgeboekt ten laste van deze boekwinst, dit bedrag is in de € 8,3 miljoen belastingen resultaat uit niet voort te zetten activiteiten opgenomen. Per saldo resteert een boekwinst na belastingen op de SternLease-transactie van circa € 22,4 miljoen.

Het **operationele resultaat van SternLease** voor de periode 1 januari tot en met 31 mei 2019 bedraagt € 4,3 miljoen en is gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast. Het operationele resultaat voor heel 2018 bedroeg € 10,3 miljoen.

Op 7 december 2019 is overeenstemming bereikt met Freerider Corporation over de verkoop per 31 december 2019 van de scootmobielactiviteiten van Mango Mobility. Freerider neemt tevens de daaraan gerelateerde garantieverplichtingen en onderhoudscontracten integraal over.

De verkoop van Mango Mobility past in de strategie van Stern, die is aangescherpt na de in mei 2019 afgeronde verkoop van SternLease aan ALD Automotive. Het bedrijfsresultaat van Mango Mobility was in 2018, ook na een andere aanpak, in 2019 nog steeds negatief en er was zelfs sprake van een verdere verslechtering. Daarom was het ook bedrijfseconomisch niet langer te verantwoorden om in de markt voor scootmobielen actief te blijven.

De transactie is op 31 december 2019 afgewikkeld, het boekverlies op de verkoop bedraagt € 0,7 miljoen voor belastingen. Het operationele resultaat van Mango Mobility voor 2019 en 2018 alsmede de reorganisatiekosten 2019 bij Mango Mobility en het verlies op de verkoop van de activiteiten is gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten.

Omzet

Gespecificeerd naar segment ontwikkelde de omzet zich als volgt:

(x € 1.000)	2019	2018	Index
Dealgroep Stern (inclusief bpm)	1.187.557	1.203.646	98,7
Stern Mobility Solutions	54.647	45.958	118,9
Stern Car Services	35.384	35.544	99,5
Bruto omzet	1.277.588	1.285.148	99,4
Eliminatie IC en interne omzet	(175.713)	(205.385)	85,6
Bpm	(112.540)	(91.057)	123,6
Netto omzet	989.335	988.706	100,1

De omzet van Dealgroep Stern is per saldo met € 16,1 miljoen fractioneel afgenomen (1,3%) tot € 1.187,6 miljoen. Het segment Stern Mobility Solutions bestaat na de verkoop van de leaseactiviteiten uitsluitend nog uit de verhuuractiviteiten van SternRent. De omzet nam toe met € 8,7 miljoen (18,9%) tot € 54,6 miljoen, voornamelijk door een toename van de verkoop van uit de verhuur teruggekomen huurauto's. De omzet van Stern Car Services blijft met € 35,4 miljoen, ondanks de sluiting van de vestigingen in Amsterdam-Zuidoost in oktober 2018, in Amsterdam-West eind 2018 en in Bunnik in mei 2019, vrijwel gelijk.

Bedrijfsresultaat (EBIT)

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

(x € 1.000)	2019	2018
Dealgroep Stern	5.533	3.239
Stern Mobility Solutions	634	235
Stern Car Services	213	(665)
Overige	(3.651)	(4.372)
	2.729	(1.563)

Het bedrijfsresultaat van Dealgroep Stern nam met € 2,3 miljoen toe tot € 5,3 miljoen (0,5% van de omzet exclusief bpm). In het bedrijfsresultaat 2019 zijn de volgende bijzondere posten aan te merken:

- positief effect van € 2,8 miljoen door de invoering van IFRS-16;
- negatief effect van € 4,3 miljoen door de in 2019 uitgevoerde reorganisatie.

Per saldo hebben deze bijzondere posten een negatief effect op de EBIT van Dealgroep Stern van € 1,5 miljoen. De genormaliseerde EBIT 2019 komt hiermee op € 7,0 miljoen (0,7% van de omzet exclusief bpm) tegenover 0,3% in 2018.

De marge op de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's nam met € 4,6 miljoen (10,1%) af, voornamelijk veroorzaakt door de marge op nieuwe personenauto's. Er werden 2.733 minder nieuwe personenauto's afgeleverd (11,5%), de gemiddelde verkoopprijs (exclusief bpm) was 2,0% lager in 2019 en de relatieve marge op verkoop van nieuwe personenauto's nam licht af. De afname van de relatieve marge komt onder andere door het toenemende aandeel verkopen aan Leasemaatschappijen en grote (fleet)klanten. Dit aandeel nam bij Dealgroep Stern toe van 65,1% in 2018 naar 71,6% in 2019, voornamelijk door de aanhoudende groei van private lease dat ten koste is gegaan van het segment rechtstreekse verkopen aan particulieren naar verkopen aan leasemaatschappijen (voor dezelfde berijder van de auto). Landelijk was het aandeel leasemaatschappijen/fleet-klanten in 2019: 73,9% tegenover 69,1% in 2018.

De omzet van de werkplaatsen van Dealgroep Stern zijn in 2019 licht afgenomen (€ 1,3 miljoen ofwel 1,3%). Dit wordt mede veroorzaakt door de sluiting van negen vestigingen in de loop van 2019. Het gemiddelde aantal monteurs was in 2019 hierdoor 5,3% lager dan in 2018. Door efficiencyverbeteringen in de werkplaats als gevolg van het medio 2018 opgestarte Focus on Value-project, is de marge in de werkplaatsen met € 0,8 miljoen (1,0%) toegenomen. Door de afname van het gemiddelde aantal monteurs, dus lagere personeelskosten monteurs, is de bijdrage werkplaatsen (marge minus directe personeelskosten) met € 1,8 miljoen (6,3%) duidelijk hoger uitgekomen dan in 2018.

De personeelskosten van Dealgroep Stern zijn € 2,7 miljoen (3,0%) lager dan in 2018, ondanks de hierin opgenomen reorganisatiekosten (€ 2,8 miljoen) en ondanks de cao-verhogingen (0,75% per 1 juli 2018 en 3,1% per 1 februari 2019). Het aantal fte van Dealgroep Stern bedraagt 1.451 eind 2019, een afname van 119 (7,4%) ten opzichte van eind 2018.

De overige bedrijfskosten van Dealgroep Stern zijn € 0,2 miljoen (0,2%) lager dan in 2018, ondanks de hierin opgenomen reorganisatiekosten (€ 1,8 miljoen). Geschoond hiervoor is sprake van een afname van de bedrijfskosten met 3,0%.

Het bedrijfsresultaat van Stern Mobility Solutions (eind 2019 alleen nog SternRent) kwam uit op € 0,6 miljoen en is daarmee € 0,4 miljoen hoger dan in 2018. De toename van het bedrijfsresultaat wordt veroorzaakt door een gemiddeld grotere vloot in 2019 (gemiddeld in 2019: 2.767 voertuigen tegenover 2.638 gemiddeld in 2018). De bezettingsgraad van de vloot bleef vrijwel gelijk met 74,9%. Het totaal aantal verhuurdagen bedroeg in 2019: 756.000, een toename van 3,9% ten opzichte van 2018 (toen 728.000 verhuurdagen).

Het bedrijfsresultaat van Stern Car Services kwam uit op € 0,2 miljoen positief en is daarmee € 0,9 miljoen hoger dan in 2018. Deze verbetering is gerealiseerd door het verder optimaliseren van het vestigingennetwerk, het verbeteren van de efficiency in de bedrijfsprocessen en door de extra schadesturing vanuit ALD Automotive die voortkomt uit de samenwerkingsovereenkomst die is aangegaan bij de verkoop van SternLease B.V. eind mei 2019. Deze schadesturing kwam initieel moeizaam op gang, maar tegen het eind van 2019 is de sturing op het afgesproken niveau gekomen.

Het bedrijfsresultaat van het segment Overige kwam in 2019 uit op € 3,7 miljoen negatief tegenover € 4,4 miljoen negatief in 2018. De resultaten in zowel 2019 als 2018 zijn beïnvloed door een aantal incidentele posten.

Het resultaat 2019 is beïnvloed door de volgende **incidentele lasten**:

- circa € 1,6 miljoen aan reorganisatiekosten. Het betreft voornamelijk afboeking op restant boekwaarden van in 2019 gesloten vestigingen en de (reservering voor) afvloeiingskosten van werknemers van de centrale diensten. In 2018 bedroegen de reorganisatiekosten € 0,9 miljoen;
- de niet-doorbelaste kosten van het centraliseren van het Customer Service Center (CSC) van Dealgroep Stern bedragen circa € 0,7 miljoen. De aanloopkosten CSC bedroegen in 2018 € 1,0 miljoen.

Naast deze incidentele posten heeft een belangrijk deel van het negatieve resultaat van dit segment ook betrekking op niet-doorbelaste holdingkosten. Stern heeft er bewust voor gekozen niet alle holdingkosten aan de segmenten door te belasten, waardoor het bedrijfsresultaat van het segment Overige per definitie negatief is.

Naast incidentele lasten is ook sprake van **incidentele baten**. In 2019 is met de verkoop van vier panden per saldo een boekwinst van € 1,0 miljoen gerealiseerd. In het bedrijfsresultaat van 2018 was een boekwinst op de verkoop van twee panden verantwoord van € 2,1 miljoen.

Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt door Stern gewaardeerd tegen de reële waarde. Voor de gehanteerde methode wordt verwezen naar toelichting 17 van de Jaarrekening 2019. Waardemutaties die volgen uit deze waarderingswijzen, evenals ontvangen dividenden, in het segment Overige verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten. In 2019 leidde dit tot een bate van € 0,3 miljoen, terwijl in 2018 nog sprake was van een bate van € 1,2 miljoen.

Tot slot is in 2019 een bate gerealiseerd van € 1,2 miljoen uit hoofde van de afkoop van een huurcontract.

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)

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

(x € 1.000)	2019	2018	Index
Dealgroep Stern	8.590	6.493	132,3
Stern Mobility Solutions	10.754	9.727	110,6
Stern Car Services	911	(46)	(1.978,5)
Overige	1.490	(798)	(186,7)
EBITDA (bruto)	21.744	15.377	141,4
IFRS-16 (in Dealgroep Stern)	15.928	–	
	37.672	15.377	
Naar kostprijs omzet			
Afschrijving en rente Lease en verhuur	(10.059)	(8.705)	115,6
EBITDA (netto)	27.614	6.672	413,9

De rente- en afschrijvingslasten van de verhuuractiviteiten worden in overeenstemming met IFRS verantwoord onder de kostprijs van de omzet. Voor vergelijkingsdoeleinden is de IFRS-16 correctie afzonderlijk weergegeven en heeft betrekking op het segment Dealgroep Stern.

De bruto EBITDA in 2019 komt vóór verwerking van de IFRS-16 effecten uit op € 21,7 miljoen, een toename van 41,4% ten opzichte van 2018.

Overige bedrijfsopbrengsten hebben onder andere betrekking op verhuurbaten € 3,4 miljoen (2018: € 1,9 miljoen), ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V € 0,3 miljoen (2018: € 1,2 miljoen) en de boekwinst op de verkoop van panden € 1,0 miljoen (2018: € 2,1 miljoen).

Resultaat geassocieerde deelnemingen Het resultaat deelnemingen van € 0,1 miljoen bestaat uit het aandeel van Stern in de minderheidsbelangen in een aantal coöperaties met door Stern beheerde wagenparken. Vooruitlopend op de verkoop van SternLease B.V. aan ALD Automotive zijn de leasecontracten van de meeste coöperaties overgebracht naar SternLease B.V. De laatste twee coöperaties die nog feitelijke leasecontracten beheren zullen in 2020 worden opgeheven.

De financiële lasten zijn in 2019 inclusief de € 3,4 miljoen rente in verband met IFRS-16. Zonder deze rente bedragen de financiële lasten € 3,7 miljoen, een afname van € 0,6 miljoen ten opzichte van 2018. Deze afname wordt veroorzaakt door de gewijzigde financieringsstructuur van Stern Groep N.V. na de verkoop van SternLease B.V. Door de ingezette strakke monitoring van het werkkapitaalgebruik door Dealgroep Stern is het werkkapitaal teruggebracht, maar het is door aanhoudende voorraad- en registratiedruk vanuit de importeurs nog steeds wel circa € 40 miljoen te hoog.

Belastingen over resultaat uit voort te zetten activiteiten Het resultaat voor belastingen uit voort te zetten activiteiten kwam in 2019 uit op een verlies van € 4,2 miljoen. De belastingen in het resultaat 2019 bedragen een bate van € 3,0 miljoen en heeft betrekking op een reguliere belastingbate van € 1,1 miljoen en een bijzondere belastingbate van € 1,9 miljoen. Het resultaat na belastingen kwam hierdoor in 2019 uit op € 1,2 miljoen verlies.

De bijzondere belastingbate van € 1,9 miljoen heeft voornamelijk betrekking op de opwaardering van de actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie. Deze was eind 2018 gewaardeerd tegen het uiteindelijke tarief van 20,5% zoals dat met een wetswijziging in december 2018 door de Eerste Kamer was aangenomen. Inmiddels zijn de kabinetsplannen gewijzigd en is er een nieuwe wet aangenomen waarin is bepaald dat het tarief uiteindelijk 21,7% wordt.

In 2019 was geen sprake van daadwerkelijke kas-uitstroom uit hoofde van vennootschapsbelasting.

Balans Door de verkoop van SternLease B.V. en de invoering van IFRS-16 zijn de balansen ultimo 2019 en ultimo 2018 niet eenvoudig te vergelijken. Het effect hiervan is kort samengevat:

- het invoeren van IFRS-16 leidt tot een toename van de pro-forma balanstelling op 1 januari 2019 met € 129,1 miljoen en een afname van het eigen vermogen per die datum van € 4,3 miljoen (zie toelichting op blz 107 van de jaarrekening);
- door de verkoop van SternLease een afname van de balanstelling van circa € 248,2 miljoen (zie toelichting 3 in deze jaarrekening).

Per saldo is het effect hiervan een afname van het balanstotaal van € 119,1 miljoen.

Gecorrigeerd voor deze twee posten bedraagt het genormaliseerde balanstotaal eind 2018 € 557,4 miljoen.

Op 9 december 2019 is de verkoop van Heron Auto B.V. aan Broekhuis Groep met een persbericht bekend gemaakt. De aandelen zijn op 2 januari 2020 overgedragen. Het operationele resultaat tot en met 31 december 2019 van Heron Auto B.V. is in overeenstemming met de IFRS-voorschriften gepresenteerd als resultaat uit voort te zetten activiteiten. De activa en passiva van Heron Auto B.V. zijn per 31 december 2019 gepresenteerd als activa en passiva aangehouden voor verkoop. De balanstelling wordt hierdoor dus niet beïnvloed, de samenstelling van de balansposten uiteraard wel.

Ultimo 2019 bedroeg het balanstotaal € 573,4 miljoen tegenover een genormaliseerd balanstotaal van € 552,3 miljoen eind 2018.

De toename met € 16,0 miljoen (2,9%) komt voor € 4,5 miljoen door de verhuurportefeuille en voor € 6,3 miljoen door een toename van de handelsvorderingen. De hogere handelsvorderingen worden veroorzaakt door het tot eind december 2019 uitleveren van voornamelijk elektrische auto's aan leasemaatschappijen. Normaal gesproken worden vanaf eind november van een jaar geen afleveringen meer gedaan aan leasemaatschappijen. In verband met de in 2020 gewijzigde bijtellingsregels voor elektrische auto's zijn de afleveringen dit jaar tot eind december doorgezet.

Ultimo 2019 is de jaarlijkse **impairmenttoets** goodwill uitgevoerd. Deze heeft niet geleid tot een impairment. Daarnaast is de waardering van de latente belastingvordering beoordeeld. In de jaarrekening worden de impairmenttoets (toelichting 13) en de post latente belastingen (toelichting 10) in detail toegelicht.

Het **eigen vermogen** nam in het verslagjaar af met € 2,5 miljoen tot € 152,6 miljoen eind 2019. De afname is het gevolg van:

- het resultaat na belastingen 2019 van € 21,4 miljoen;
- de uitkering van € 3,50 interim dividend per aandeel, dat heeft geleid tot een afname van het eigen vermogen met € 19,9 miljoen;
- het negatieve effect op het beginvermogen door de invoering van IFRS-16, negatief effect € 4,3 miljoen;
- de positieve waardemutatie van de rente swaps van € 0,4 miljoen.

Solvabiliteit De overall solvabiliteit van Stern Groep is ultimo 2019 uitgekomen op 26,6% (2018: 23,0%). Het positieve effect op de solvabiliteit van de verkoop van Heron Auto B.V. op 2 januari 2020 is circa 3,0%.

Ultimo 2019 bedroeg de voor de bankconvenanten van belang zijnde solvabiliteit (na aftrek van goodwill) 31,5%. Met de banken is een minimumsolvabiliteit van 30,0% overeengekomen.

In de Algemene Vergadering van mei 2012 is het huidige dividendbeleid vastgesteld. In 2019 is reeds € 3,50 aan interim dividend uitgekeerd. Op 26 maart 2020 zal tegelijk met de oproeping van de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 een voorstel voor het slotdividend worden gepubliceerd.

Aandelen en winst per aandeel Het aantal geplaatste aandelen is in het verslagjaar met 5.925.000 aandelen ongewijzigd gebleven. Ultimo 2019 heeft de vennootschap 250.000 eigen – niet ingetrokken – aandelen in portefeuille. Dit is ongewijzigd ten opzichte van ultimo 2018.

In 2019 was het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen 5.675.000 (2018: 5.675.000). Op basis van het gewogen gemiddelde aantal uitstaande aandelen bedroeg het resultaat per aandeel over 2019 € 3,77 (2018: € 0,09).

Het resultaat per aandeel uit voort te zetten activiteiten bedroeg in 2019 € 0,21 negatief (2018: € 0,71 negatief)

Eigen vermogen per aandeel Het eigen vermogen per aandeel, berekend op basis van het aantal uitstaande aandelen bedraagt ultimo 2019 € 26,90 (ultimo 2018: € 27,34).

Financiering

Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 60,0 miljoen ten behoeve van retail-activiteiten, waarvan per 31 december 2019 voor € 46,8 miljoen gebruik werd gemaakt (2018: limiet van € 80,0 miljoen en opgenomen € 57,8 miljoen). De financierende banken zijn ABN AMRO (36,67%), ING (36,67%) en Rabobank (26,67%). De faciliteit wordt medio 2020 verlaagd naar € 57,0 miljoen en medio 2021 naar € 54,0 miljoen. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de handelsvorderingen, voorraad betaalde nieuwe personenauto's, bedrijfswagens en de bedrijfsinventaris. De faciliteiten lopen tot en met 31 mei 2022 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Inzake de faciliteiten van kredietinstellingen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingsratio (ICR). De solvabiliteit (gecorrigeerd voor goodwill) dient minimaal 30% te zijn. In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 3,00. Voor 2019 zijn afwijkende ICR-afspraken gemaakt (tot en met Q3-2019 is de minimale ICR 2,50).

Het betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend op basis van EBITDA en de netto rentelasten in de afgelopen twaalf maanden. De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. In 2019 mogen lasten in verband met reorganisaties en het optimaliseren van Dealgroep Stern en de Overhead, buiten de berekening van de ICR worden gehouden. Tevens mogen bijzondere lasten tot een bedrag van € 1,25 miljoen buiten de berekening worden gehouden. In de bankconvenanten is opgenomen dat nieuwe verslaggevingsstandaarden geen impact hebben op de berekende ratio's. Gedurende 2019 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

Mercedes-Benz Financial Services is, naast de captive financieringsmaatschappij van Stern Auto, ook een belangrijke partner voor de financiering van de gehele voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens van Dealgroep Stern en de verhuurvloot van SternRent. Op basis van een borrowing base beschikt Stern over een krediet-faciliteit met een limiet van € 57,0 miljoen voor de financiering van de gehele gebruikte voorraad en over een financiering met een limiet van € 45,0 miljoen voor de verhuurvloot.

Beide faciliteiten hebben een onbepaalde looptijd met een opzegtermijn van dertien maanden. Jaarlijks wordt de limiet opnieuw vastgesteld na de uitvoering van een krediet-revisie door MBFS.

Volkswagen Pon Financial Services (DFM) is de partner van Heron Auto voor de financiering van de voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens, alsmede voor werkkapitaalfinanciering. De faciliteit heeft een limiet van € 11,0 miljoen en is gebaseerd op een borrowing base. De overeenkomst is voor onbepaalde tijd. In verband met de verkoop van Heron Auto op 2 januari 2020 is deze faciliteit op die datum beëindigd.

Dealgroep Stern maakt gebruik van diverse kredietlijnen bij de financieringsmaatschappijen van de autofabrikanten (captives) voor de financiering van de voorraad nieuwe gekentekende en niet-gekentekende personenauto's, lichte bedrijfswagens en demonstratieauto's. De totale beschikbare faciliteit eind 2019 bedraagt € 173,8 miljoen. De financieringskosten en financieringsvoorwaarden van de captive financieringsmaatschappijen zijn uiteenlopend en steeds vaker gerelateerd aan de prestaties van de gerelateerde autodealerbedrijven op het gebied van de verkoop van financiële mobiliteitsproducten van de captive of van het betrokken automerk. Het kredietgebruik bij de captive financieringsmaatschappijen zal waar mogelijk met de kredietruimte van Stern bij de huisbanken worden geoptimaliseerd.

Cash flow

In 2019 was sprake van een positieve kasstroom uit hoofde van bedrijfsactiviteiten (€ 3,6 miljoen), zie hiervoor het geconsolideerde kasstroomoverzicht op pagina 94 van dit verslag.

Vastgoed en mvo

*Vastgoedbeheer
focust op de toekomst:
duurzaamheid als
speerpunt*

Paul Snelting
*Manager Technisch
Beheer Vastgoed*

De activiteiten van Stern vragen de nodige vierkante meters bedrijfsruimte. Het beheer daarvan valt onder de verantwoordelijkheid van Paul Snelting, Manager Technisch Beheer Vastgoed. In 2020 is hij exact vijftig jaar werkzaam in de autobranche – van monteur tot management – en hij beschikt dan ook over uitstekende praktijkkennis voor het ontwerpen en inrichten van autobedrijven.

78
panden

103
elektrameters

91
gasmeters





Elektriciteitsverbruik

(kWh)

↓ **14.983**
-4,5%
2018: 15.676



Gasverbruik

(x 1.000 m³)

↓ **2.201,9**
-1,7%
2018: 2.240,1

“Qua duurzaamheid is het de ambitie van Stern om aan de bovenkant van de autobranche mee te blijven draaien – Stern is Erkend Duurzaam Premium gecertificeerd door het Instituut voor Duurzame Mobiliteit.”

“Ik begon in 2011 aan deze toen nieuwe rol, die alles omvat behalve de verwerving van het vastgoed zelf,” vertelt Paul. “Uiteraard word ik wel in dat proces betrokken, bijvoorbeeld bij het opnemen van de status van een bestaand pand of het programma van eisen voor nieuwbouw. Het gaat bij Stern om nagenoeg allemaal auto-dealerbedrijven. De meeste panden huren we, nog enkele zijn in eigendom.”

“Bij vastgoedbeheer is het de uitdaging om een optimaal resultaat te bereiken. De importeur, de werknemers in het pand en Stern, ze hebben allemaal hun verlangens en eisen. De importeur wil een fraai pand in lijn met de huisstijl van het merk, voor de werknemers is een efficiënte en prettige werkomgeving belangrijk en Stern wil ook de kosten beheersen. Daarnaast hebben we te maken met steeds complexere regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van milieu en duurzaamheid.”

Duurzaamheid

“De afgelopen jaren heeft duurzaamheid binnen vastgoed veel aandacht gekregen en dat zal in de toekomst steeds belangrijker worden. Binnen het duurzaamheidsbeleid van Stern zijn voor vastgoedbeheer vooral de thema's energie, afvalbeheer en arbeidsomstandigheden belangrijk,” vervolgt Paul.

Energie

“In samenwerking met onze energieleverancier kunnen we per vestiging het energieverbruik monitoren en hierop inspelen. Daarbij kijken we uiteraard ook naar best practices van vestigingen die vooroplopen met energiebesparing. Bij nieuwbouw passen we voor energiebeheer de nieuwste technieken toe op het gebied van bijvoorbeeld isolatie, verwarming, verlichting en energieopwekking. Het gaat dan bijvoorbeeld om zonnepanelen, warmtepompen en led-verlichting met bewegingsdetectie. Uiteraard vinden we het verduurzamen van bestaande panden ook belangrijk – ook hier kun je denken aan isolatie, verwarming en verlichting. Bij verbouwingen kan het voorkomen dat er nog asbest moet worden verwijderd.”

Afvalbeheer

“Wat betreft afvalbeheer kijken we hoe de inrichting en de voorzieningen moeten worden ingepast. Denk bijvoorbeeld aan afval-scheidingseilanden in de werkplaats, afvoeren van afgewerkte vloeistoffen en de eisen voor bijvoorbeeld een autowasstraat, zoals het gebruik van een waterbesparende installatie.”

Arbeidsomstandigheden

“Bij Stern kijken we in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen ook naar de arbeidsomstandigheden en efficiency voor werknemers en dat heeft ook invloed op de inrichting van een pand. Daarbij gaat het zowel om een prettige verkoop- als kantoor-omgeving om in te werken maar ook om een werkplaats en magazijn waar werknemers veilig en gezond kunnen werken. Denk aan een optimale routing, de positie van onderdelen en de keuze van werkplaatsequipment, zoals een hefbrug. Stern laat zich hierbij door professionals op dit gebied adviseren.”

“Investeren in duurzaamheid is ook goed voor de business. Energiemaatregelen leveren kostenbesparingen op, niet alleen door lager verbruik maar bijvoorbeeld ook door de langere levensduur van led-verlichting. Als je afvalstromen goed scheidt, is de afvoer ervan goedkoper dan van ongescheiden restafval. En een prettige en gezonde werkomgeving zorgt voor meer vitaliteit en werkplezier bij het personeel. Ten slotte vindt de klant het ook steeds belangrijker dat je als bedrijf duurzaam werkt.”

Transitie elektrisch rijden en vastgoedbeheer

“Ik verwacht dat de omschakeling van fossiele brandstof naar elektrisch rijden veel invloed zal hebben op het autobedrijf en de werkplaats. Denk daarbij aan het inrichten van werkplaatsen en de laadinfrastructuur. Importeurs en fabrikanten stellen eisen aan de laadcapaciteit van het dealerbedrijf. Al het elektrisch vermogen dat je nodig hebt, zal meer vragen van de energievoorziening van een autobedrijf en de hardware die je daarvoor nodig hebt,” besluit Paul.



Dealgroep Stern

In 2019 werd de optimalisatie van het dealernetwerk van Dealgroep Stern voortgezet om structurele kostenbesparingen te realiseren. Op basis van een constante analyse van de toegevoegde waarde van merken en individuele vestigingen, werden bedrijven samengevoegd, verkocht of gesloten.



**Nieuwe
personenauto's**
(aantal)

20.862

2018: 23.595

Marktaandeel

4,7%

2018: 5,3%



**Nieuwe
bedrijfswagens**
(aantal)

6.156

2018: 5.711

Marktaandeel

8,1%

2018: 7,2%



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

20.480

2018: 22.490



Vestigingen
(aantal)

57*

2018: 73



Medewerkers
(fte's)

1.451

2018: 1.570



Personenauto's



Aantal 2.667 2018: 2.327	Aantal 2.647 2018: 4.555	Aantal 5.950 2018: 5.119	Aantal 1.057 2018: 1.089	Aantal 78 2018: 78
Marktaandeel 13,9% 2018: 14,9%	Marktaandeel 10,1% 2018: 11,8%	Marktaandeel 23,5% 2018: 20,7%	Marktaandeel 6,5% 2018: 6,7%	Marktaandeel 6,0% 2018: 4,7%

Aantal 276 2018: 690	Aantal 1.671 2018: 1.856	Aantal 433 2018: 393	Aantal 1.578 2018: 1.814	Aantal 2.269 2018: 2.672
Marktaandeel 6,9% 2018: 8,7%	Marktaandeel 3,5% 2018: 3,7%	Marktaandeel 2,7% 2018: 2,8%	Marktaandeel 4,9% 2018: 5,0%	Marktaandeel 9,0% 2018: 10,1%

Overige merken

Smart, Dacia, Nissan, Jaguar, Alfa Romeo, Jeep,
Mitsubishi, Subaru, Seat en Skoda

Aantal
2.236
2018: 3.002



Bedrijfswagens



 Mercedes-Benz	 RENAULT Passion for life	 NISSAN	 Ford	 FIAT PROFESSIONAL
Aantal 2.577 2018: 1.914	Aantal 564 2018: 907	Aantal 84 2018: 68	Aantal 2.086 2018: 1.951	Aantal 110 2018: 133
Marktaandeel 22,4% 2018: 16,3%	Marktaandeel 6,5% 2018: 9,4%	Marktaandeel 7,6% 2018: 7,6%	Marktaandeel 20,1% 2018: 18,6%	Marktaandeel 2,3% 2018: 3,0%

 Volkswagen	 Opel
Aantal 460 2018: 529	Aantal 275 2018: 209
Marktaandeel 3,0% 2018: 3,2%	Marktaandeel 4,2% 2018: 3,2%

Grootste mutatie werd eind van het jaar gerealiseerd door de verkoop van Heron Auto, dat als dealer van de merken Volkswagen, Audi, Seat en Skoda actief is in het oostelijk deel van Noord-Holland. In totaal nam het aantal vestigingen van Dealgroep Stern in 2019 af met negen. Tegelijkertijd werd geïnvesteerd in zowel het blijvende netwerk als in digitale oplossingen ter ondersteuning van de verkoop en serviceprocessen. Na nieuwe Renault-vestigingen in Tilburg en Oss werd in 's-Hertogenbosch een nieuw pand gebouwd voor Renault. Eind 2019 is gestart met de uitrol van Stern-CRM, een uniform klantinformatiesysteem dat zal bijdragen aan het leveren van maatwerk aan particuliere en zakelijke klanten. Tevens zijn de voorbereidingen getroffen voor de ontwikkeling van een nieuw online-platform, dat in 2020 onder andere alle bestaande websites zal vervangen.

De efficiëntie in de werkplaatsen verbeterde in 2019 opnieuw. Op basis van gedeelde KPI's en frequent overleg, worden 'best practice bepalingen' herkend en zijn in alle werkplaatsen betere resultaten geboekt. Verdere digitalisering zal deze trend in 2020 versterken.

Toelichting omzet Dealgroep Stern

Omzet Dealgroep Stern

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

Omzet Dealgroep Stern voor eliminatie intercompany- en interne omzet en bpm

(x € 1.000)	2019	2018	Index
Nieuwe personenauto's	526.488	568.641	92,6
Nieuwe bedrijfswagens	203.798	159.164	128,0
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	257.391	272.916	94,3
	987.677	1.000.721	98,7

In 2019 werden in Nederland 446.000 nieuwe personenauto's geregistreerd, een toename van 0,5% ten opzichte van 2018 (toen 444.000). Van de 21 merken die Dealgroep Stern voert werden in 2019 in Nederland 269.000 nieuwe personenauto's geregistreerd, een afname van 9,0% ten opzichte van 2018 (toen 296.000).

Het aantal in Nederland geregistreerde volledig elektrische auto's bedroeg in 2019: 62.000 tegenover 25.000 in 2018, een toename van maar liefst 147%. Door Dealgroep Stern werden in 2019 1.011 volledig elektrische auto's verkocht, een toename van 45% ten opzichte van 2018.

Van de in Nederland geregistreerde auto's werd overigens slechts 20,7% verkocht aan particulieren (2018: 25,8%). Het overgrote deel werd verkocht aan leasemaatschappijen en verhuurmaatschappijen. Vijf jaar geleden was het aandeel dat aan particulieren verkocht werd nog circa 40%. Voornamelijk door de forse groei van private lease nemen de verkopen aan particulieren af en nemen de verkopen aan leasemaatschappijen toe. Dit is de voornaamste reden van de ook in 2019 aanhoudende margedruk op nieuwe personenauto's.

De omzet nieuwe personenauto's van Dealgroep Stern nam af met 7,4%. Dealgroep Stern verkocht in 2019 in totaal 20.862 **nieuwe personenauto's**, een afname van 11,6% ten opzichte van 2018. Indien rekening wordt gehouden met de in 2018 verkochte Renault-activiteiten in Amsterdam is sprake van een autonome afname van 7,1% (tegenover een afname van door Stern vertegenwoordigde merken in Nederland van 9,0%).

Het marktaandeel nieuwe personenauto's komt uit op 4,7% (2018: 5,3% en autonoom 5,1%). Deze afname wordt veroorzaakt door de forse aantallen Tesla's die in 2019 geregistreerd zijn. Het marktaandeel van Dealgroep Stern ten opzichte van de landelijke markt voor de door Stern vertegenwoordigde merken komt uit op 7,7% tegenover 7,6% autonoom in 2018.

In 2019 werden in Nederland 76.000 nieuwe bedrijfswagens geregistreerd, een afname van 3,5% ten opzichte van 2018 (toen 79.000).

Dealgroep Stern verkocht in 2019 in totaal 6.156 **nieuwe bedrijfswagens**, een toename van 7,8% ten opzichte van 2018. De omzet nieuwe bedrijfswagens van Dealgroep Stern nam toe met 28,0%.

Het marktaandeel nieuwe bedrijfswagens komt uit op 8,1% tegenover 7,2% in 2018. Onderdeel van de strategie van Stern is op termijn te groeien naar een marktaandeel van minimaal 10,0% in de landelijke bedrijfswagenmarkt voor de door Stern gevoerde merken. Dit aandeel is in 2019 uitgekomen op 10,5%.

In 2019 werden in Nederland 1.971.000 gebruikte auto's verkocht (B2C en C2C samen) tegenover 1.991.000 in 2018, een afname van 1,0%. Door de landelijke BOVAG-auto-dealers werden in 2019 in totaal 336.000 gebruikte auto's aan consumenten verkocht, een toename van 1,9% ten opzichte van 2018.

Dealgroep Stern verkocht in 2019 in totaal 20.480 **gebruikte auto's**, een afname van 8,9% ten opzichte van 2018. Van deze auto's werden 12.268 aan eindgebruikers (B2C) verkocht (2018: 12.674) en 10.565 aan handelaren (2018: 11.058).

De omzet gebruikte auto's van Dealgroep Stern nam met 5,7% af ten opzichte van 2018. Het aantal aan eindgebruikers verkochte gebruikte auto's nam dus met 3,2% af, het aantal aan de handel verkochte gebruikte auto's nam met 16,3% af.

Als gevolg van de afname van het aantal particuliere klanten dat een nieuwe auto koopt (vooral door toename private lease) worden steeds minder occasions ingeruild. Daar komt bij dat er steeds meer gebruikte auto's worden geëxporteerd (303.000 in 2019 tegenover 265.000 in 2018, een toename van 14,6%) vanwege de goede prijzen die in het buitenland gerealiseerd kunnen worden. Daardoor worden de gebruikte auto's die door autodealers aan eindklanten kunnen worden verkocht steeds schaarser.

Dealgroep Stern zet medio 2020 een nieuw aansprekend occasionlabel in de markt dat in combinatie met financiële mobiliteitsproducten, waaronder occasion lease in samenwerking met ALD Automotive, voor groei, betere marges en meer onafhankelijkheid moet zorgen. Alle aan particulieren verkochte gebruikte auto's worden standaard met een SternGarant verkocht, waardoor de consument twee jaar uitgebreide garantie heeft, mits de auto in onderhoud blijft bij één van de Stern-bedrijven.

Omzet aftersales Dealgroep Stern

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

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

(x € 1.000)	2019	2018	Index
Werkplaatsen	88.662	89.870	98,7
Magazijnen	111.218	113.055	98,4
	199.880	202.925	98,5

De omzet werkplaatsen (inclusief rijklaarmaakkosten nieuwe en gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens) nam in 2019 met 1,3% af tot € 88,7 miljoen. Deze omzet is in 2019 gerealiseerd met gemiddeld 5,3% minder monteurs dan in 2018. De omzet (uren keer tarief) per monteur is ten opzichte van 2018 met 5,2% toegenomen, deels als gevolg van een hoger gemiddeld uurtarief maar voornamelijk door meer gefactureerde uren per monteur, als gevolg van efficiencyverbeteringen die door het Focus on Value-project zijn gerealiseerd. Landelijk daalde de omzet per monteur met 0,2%.

Door de verkoop van gebruikte auto's met SternGarant, een garantieproduct voor twee jaar, is de retentie bij deze klanten voor werkplaatsbezoek hoog. Daarnaast maakt heel Dealgroep Stern gebruik van een centraal **Customer Service Center (CSC)**, waarmee de klanten actief worden benaderd voor werkplaatsafspraken. In 2018 zijn de lokale klantcontactcentra van Stern 1 (Mercedes-Benz), Stern 2 (Renault, Nissan en Dacia) en Stern 3 (Ford) samengevoegd in een Customer Service Center (CSC) op een locatie in Amsterdam. Medio 2019 is ook het lokale CSC van Stern 4 (Volvo, Jaguar Land Rover, Fiat, Alfa, Jeep) ondergebracht in het centrale CSC. Begin 2020 is tot slot het CSC van Stern 5 (Opel, Kia en Mitsubishi) overgebracht naar het centrale CSC.

Ook in 2019 zijn forse inspanningen verricht – en kosten gemaakt – voor het optimaliseren van de ICT-systemen in verband met de implementatie van meer digitale processen bij leadopvolging in het CSC.

Hierdoor is een aanzet gedaan de werkprocessen te uniformeren waardoor de performance (onder andere aantal calls) zal verbeteren. Bij het realiseren van het centrale CSC en bij de nieuwe aanpak voor verkoop en aftersales op basis van digital IT zijn vorderingen gemaakt, maar wij zijn nog niet waar we willen uitkomen.

De **omzet magazijnen** van Dealgroep Stern bestaat uit leveringen van onderdelen via de werkplaatsen, alsmede uit leveringen van onderdelen aan grote afnemers, zoals universele garagebedrijven, grote schadeketens en export klanten (de zogenaamde voorbalie-omzet). De omzet onderdelen via de werkplaatsen daalde in 2019 gering (0,5%). Tussen de omzet onderdelen via werkplaats en de omzet werkplaats is sprake van een min of meer vaste verhouding, deze afname is in lijn met de afname van de omzet uren in de werkplaats.

De voorbalie-omzet nam in 2019 fractioneel (3,7%) af, voornamelijk als gevolg van de afname van het aantal vestigingen (in 2019 zijn negen vestigingen gesloten) en door iets lagere omzet export. Een steeds groter deel van de voorbalie omzet van Dealgroep Stern wordt door klanten centraal besteld en wordt bij deze klanten bezorgd door **SternLogistiek**. In 2019 heeft SternLogistiek een modern overslagcentrum van 5.000 m² betrokken in de Amsterdamse havens, van waaruit de voorbalie klanten worden beleverd. SternLogistiek heeft een routedienst met landelijke dekking. Deze routedienst levert onderdelen van alle 21 automerken die Stern vertegenwoordigt aan eigen schadeherstelbedrijven maar ook aan universele garagebedrijven en externe schadeherstelbedrijven. SternLogistiek verleent daarnaast logistieke diensten voor enkele niet-Stern-merken.





Stern Mobility Solutions

De belangrijkste ontwikkeling binnen de divisie Stern Mobility Solutions in 2019 was de verkoop van de lease-activiteiten aan ALD Automotive. Ondanks de relatief hoge autonome groei van de eigen leaseportefeuille in de afgelopen jaren, kon Stern niet op eigen kracht een omvang van voldoende betekenis ontwikkelen in relatie tot de overige activiteiten van de groep.



**Wagenpark
in beheer**
(aantal)

11.071

2018: 16.062



**Verkochte
verhuurdagen**
(aantal)

756.297

2018: 728.151



**E-mobility-
producten**
(aantal)

3.595

2018: 3.470



**Mobiliteits-
contracten**
(aantal)

57.560

2018: 71.748*



Medewerkers
(fte's)

90

2018: 198

* Inclusief SternLease

Toelichting omzet Stern Mobility Solutions

In de leasemarkt is een consolidatie gaande door overnames, fusies en de groeiende populariteit van private lease. Door het consolidatieproces zullen steeds minder partijen grip hebben op het deel van het wagenpark in Nederland dat voor Stern relevant is. Om grip te houden op dit deel van het wagenpark ziet Stern grote voordelen van de intensieve samenwerking met ALD, dat belang heeft bij een dealergroep met een aanzienlijk netwerk van vestigingen, veel toonaangevende merken en direct contact met een grote klantengroep. De samenwerking met ALD Automotive is na de verkoop in de tweede helft van 2019 goed op gang gekomen. Dealgroep Stern biedt zijn klanten nog altijd lease-oplossingen van Stern, hoewel deze nu worden ondergebracht bij ALD. Deze aanpak is al eerder succesvol gebleken nadat Stern in 2010 Stern Finance, de eigen tussenpersoon voor particuliere en zakelijke financieringen en verzekeringen, verkocht aan Bovemij. Stern verkoopt sindsdien onder eigen label financieringen en verzekeringen aan consumenten en bedrijven.

Naast het actief beheren en ontwikkelen van de samenwerkingen met ALD Automotive en Bovemij, maken de verhuuractiviteiten van Stern deel uit van deze divisie.

Omzet Stern Mobility Solutions

De omzet vóór eliminatie intercompany- en interne omzet kwam in 2019 uit op € 54,6 miljoen tegenover € 45,5 miljoen in 2018, een toename van 19,6%.

Omzet Stern Mobility Solutions voor eliminatie intercompany- en interne omzet

(x € 1.000)	2019	2018	Index
Verhuuractiviteiten	54.490	45.548	119,6
SternPartners	158	411	38,4
	54.647	45.959	118,9

De kenmerken van de verhuurvloot zijn als volgt:

	2019	2018	Index
Verhuur			
Omzet verhuurdagen	24.847	24.147	102,9
Remarketing uit de vloot teruggekomen auto's	29.643	21.401	138,5
Omzet verhuuractiviteiten	54.490	45.548	119,6
Boekwaarde verhuurvloot ultimo (x € 1.000,-)	47.744	43.242	110,4
Aantal contracten ultimo	2.574	2.558	100,6
Boekwaarde per contract (x € 1,-)	18.549	16.905	109,7

Uit BOVAG-cijfers blijkt dat de landelijke verhuurvloot in 2019 met 3,9% is toegenomen tot 90.000 voertuigen eind 2019.

De verhuurvloot van **SternRent** is in 2019 met 0,6% gegroeid tot 2.574 voertuigen eind 2019.

De omzet verhuurdagen van SternRent nam in 2019 met € 0,7 miljoen (2,9%) toe ten opzichte van 2018.

De omzet verkoop uit de vloot teruggekomen auto's ('remarketing') nam in 2019 met € 8,2 miljoen (38,5%) toe ten opzichte van 2018. In 2019 zijn relatief veel verhuurauto's vervangen.

Naast de verhuurvloot beheert Stern Mobility Solutions ook contracten met betrekking tot financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur, garantie en onderhoud. Het totaal aantal contracten bedraagt eind 2019 57.560 contracten (2018: 71.748 contracten).



Stern Car Services

Eind 2019 is een nieuw logistiekcentrum in gebruik genomen voor de distributie van auto onderdelen. De afgelopen jaren is de logistiek van onderdelen eerst geïntegreerd met behulp van centrale coördinatie en overslag.



**Afgehandelde
schades**
(aantal)

25.298

2018: 27.111



**Schadeherstel-
vestigingen**
(aantal)

15*

2018: 15



**Verkochte
inrichtingen**
(aantal)

2.108

2018: 1.220



Vervoerde colli
(aantal)

176.209

2018: 177.541



Medewerkers
(fte's)

253

2018: 264

Toelichting omzet Stern Car Services

Met flink minder voertuigen werden veel meer onderdelen gedistribueerd aan een snel groeiende en tevreden klantengroep. De regie over de onderdelenactiviteiten van Stern ligt bij de divisie Stern Car Services. Met het nieuw logistiekcentrum wordt een volgende stap gemaakt in het optimaliseren van magazijn- en logistieke activiteiten.

De hoofdactiviteiten van de divisie Stern Car Services waren in 2019 het herstellen van autoschades en het inbouwen van bedrijfswageninrichtingen. Begin 2020 is met de overname van Persoon Schadeherstel en Carrosserie B.V. te Bemmelen een nieuwe vestiging aan het netwerk toegevoegd. Het bedrijf herstelt schade aan personenauto's en bedrijfswagens. De nadruk ligt op het herstel van vrachtwagens en carrosseriewerkzaamheden. Het bedrijf produceert in eigen beheer open en gesloten laadbakken, waaronder koel-vrieslaadbakken. Ook maatwerk zoals het aanpassen en opbouwen van trailers of laadbakken voorzien van kranen en/of laadliften behoort tot de mogelijkheden.

Omzet Stern Car Services

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

Omzet Stern Car Services voor eliminatie intercompany- en interne omzet

(x € 1.000)	2019	2018	Index
Schadeherstel	31.294	31.626	98,9
Bedrijfswageninrichting	4.090	3.918	104,4
	35.384	35.544	99,5

Dit segment bestaat uit schadeherstelactiviteiten en kleine reparaties die onder de naam SternPoint worden aangeboden en activiteiten op het gebied van bedrijfswageninrichting onder de naam SternTec.

De schademarkt in Nederland kwam in 2019 circa 5,6% hoger uit dan in 2018. De aantallen schades namen toe met 0,7%. Voornamelijk als gevolg van de toegenomen complexiteit van auto's (vooral door elektronica) is het schadebedrag per aanrijding met 4,9% toegenomen tot € 1.371,- per schade.

De omzet van het segment Stern Car Services nam met € 0,2 miljoen (0,5%) af tot € 35,4 miljoen in 2019. Deze afname wordt verklaard door het in het eerste halfjaar wegvallen van een grote klant alsmede door de samenvoeging van de activiteiten van de vestigingen in Bunnik en Houten.

De extra gestuurde omzet vanuit ALD Automotive, welke pas relatief laat in 2019 op gang is gekomen, compenseerde deze afname grotendeels. Inmiddels is de directe schade-sturing vanuit ALD Automotive op het afgesproken niveau gekomen. Het is de verwachting dat de door ALD Automotive te sturen omzet in 2020 circa € 2,5 miljoen hoger zal uitvallen dan in 2019.

In het eerste halfjaar 2019 is de SternPoint vestiging te Bunnik samengevoegd met de vestiging in Houten. De activiteiten zijn samengevoegd in de bestaande vestiging te Houten. De vestiging in Amsterdam-Noord zal begin tweede kwartaal 2020 verhuizen naar de nieuwe locatie Radarweg te Amsterdam-West. Op deze wijze konden en kunnen zonder noemenswaardig omzetverlies direct kostenbesparingen gerealiseerd worden. Op 2 januari 2020 is, gelijktijdig met de verkoop van Heron Auto, de SternPoint-vestiging te Zwaag met VAG-merkspecialisatie verkocht aan Broekhuis. In Noord-Holland heeft SternPoint nu nog vestigingen in Wormerveer en Purmerend. Teneinde rendabel te blijven in de competitieve schademarkt moeten schadevestigingen een grotere minimale capaciteit en diverse merkerkenningen hebben. Het is de verwachting dat het samenvoegen van kleinere vestigingen in grote, reeds bestaande SternPoints, zich de komende tijd vaker zal voordoen.

Het aantal SternPoint-vestigingen bedraagt thans vijftien. Stern Car Services streeft naar landelijke relevantie met een netwerk van grotere schadevestigingen met geografisch zorgvuldig gekozen merkerkenningen.

Personeel



Medewerkers

FTE's

1.858

2018: 2.099

Aantal

2.004

2018: 2.305

Met vast contract

1.490

2018: 1.593

Met contract
voor bepaalde tijd

368

2018: 506

Gemiddelde leeftijd

42,7

2018: 42,5

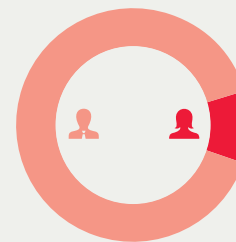
Arbeidsverzuim

4,5%

2018: 4,4%

Diversiteit

Stern Groep



Man

90%

Aantal: 1.664

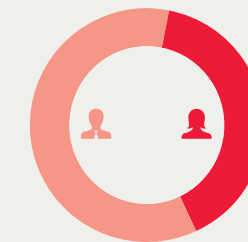
Vrouw

10%

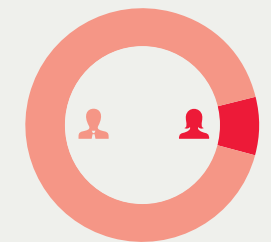
Aantal: 194

Management

(% vrouwen)

Raad van
Commissarissen

40%



Directie

8%

Medewerkers per divisie



78%



Dealergroep Stern

14%



Stern Car Services

5%



Stern Mobility Solutions

3%



Overige

Leerlingen

(aantal)

Leerlingen

Beroeps Begeleidende
Leerweg

134

2018: 144

Stagiair(e)s

Beroeps Opleidende
Leerweg

39

2018: 45

Stern en zijn medewerkers

De ambitie van Stern is de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland te zijn. De kwaliteit van onze dienstverlening is sterk afhankelijk van de kwaliteit en inzet van onze medewerkers. Daarom is beleid rondom het werven, belonen, trainen en beoordelen van medewerkers, samen met goede en uitdagende arbeidsomstandigheden, essentieel. Om talenten en de beste professionals uit de automobiliebranche aan te trekken en te behouden moet Stern een aantrekkelijke werkgever zijn met concurrerende arbeidsvoorwaarden. Dat vraagt om een uniforme uitstraling en een sterk imago.

Stern-HRM ondersteunt de divisies bij het realiseren van hun doelstellingen. Het team bestaat uit een directeur HRM, een HR Business Partner per werkmaatschappij en een centraal HR Service Center, waar de personeelsadministratie plaatsvindt.

Per 31 december 2019 zijn er 1.858 medewerkers (fte's) werkzaam binnen de groep. Eind 2018 waren er 2.099 medewerkers (fte's). De afname wordt vooral veroorzaakt door een daling binnen Dealgroep Stern, de verkoop van SternLease en het afstoten van de scootmobiel-activiteiten van Mango Mobility bij Stern Mobility Solutions. Het is de verwachting dat de personele bezetting in 2020 niet noemenswaardig zal wijzigen, behoudens de verkoop van Heron Auto B.V. zoals is uiteengezet in de niet uit de balans blijkende verplichtingen.

Leren en ontwikkelen

In 2019 zijn diverse interne trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap gegeven, zo volgden alle (circa driehonderd) leidinggevers een vaardigheidstraining ('leidinggeven met impact'). Na het succes van het eerste

leiderschapsprogramma dat in 2018 van start ging, is in 2019 een tweede groep geselecteerd en gestart. De focus van het programma ligt op leiderschapsontwikkeling van het management. Het programma is uitgerold met als doel getalenteerde managers mee te nemen in de transitie van Stern en hulp te bieden bij hun persoonlijke ontwikkeling op het gebied van senior leiderschap. Naast het leiderschapsprogramma is in 2019 ook gestart met een Stern-brede Star Class waarvoor high potentials uit alle werkmaatschappijen in aanmerking komen. Dit programma omvat onder andere de modules leiderschap, Finance, HR en het Stern-businessmodel. Stern stelt zich ten doel in 2020 verder te werken aan de leiderschapstrainingen en het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Wij blijven investeren in de training en opleiding van het gehele personeel.

Merk- en productontwikkelingen vereisen dat we onze medewerkers voortdurend gelegenheid geven te leren en te ontwikkelen. De verwachtingen van klanten veranderen snel, net als hun gedrag. We willen ervoor zorgen dat de juiste kennis, vaardigheden en gedrag bij medewerkers in lijn met de veranderingen, succesvol is. Mede daarom maken wij gebruik van jaarlijkse POP-gesprekken (Persoonlijk Ontwikkelings Plan), om alle medewerkers de kans te bieden zich verder te ontwikkelen. Zo kunnen de doelen van Stern en de ambities van medewerkers zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd.

Werken bij Stern

Alle vacatures op de website werkenbijstern.nl worden doorgeplaatst naar algemene en specifieke automotive job-sites om het bereik te vergroten. In de wervingscampagnes en op de website laten we zien dat Stern 'altijd in beweging is' en dat werken bij Stern dus veel mogelijkheden biedt. Daarnaast wordt het netwerk van eigen personeel gebruikt voor het werven van nieuwe medewerkers.

Het nieuwe digitale recruitmentproces werkt sneller én effectiever voor Stern-HRM en het management omdat het gemakkelijk in gebruik is. Een dashboard geeft direct inzicht in alle openstaande vacatures, bijbehorende sollicitanten en de fase van het proces waarin hun sollicitatie verkeert. Managers worden op vaste tijdstippen herinnerd aan het beoordelen van kandidaten. Op deze wijze wil Stern zo snel mogelijk een goede selectie maken en sollicitatiegesprekken tot stand brengen zodat de doorlooptijd van een vacature minimaal is.

In 2019 is een eenvoudig doelgroeponderzoek uitgevoerd om inzicht te krijgen in de belangrijkste kenmerken van onze doelgroep van schaarse autotechnici en deze informatie te gebruiken voor werving & selectie. Zo zijn de achtergrondkenmerken bepaald en hebben wij een goed beeld van leeftijd, geslacht en werkervaring. Wij hebben ook de wervingshaalbaarheid in kaart gebracht door te kijken naar het aantal vacatures en baanzoekers. Op basis daarvan is besloten de doelgroep voorlopig te bereiken via een eigen recruiter die kandidaten weet te bereiken en over de streep kan trekken.

In 2020 ligt de focus opnieuw ook op 'blijven werken bij Stern'. Uit de resultaten van de standaard exit surveys kunnen wij leren van het vertrek van medewerkers en hoe het beter kan. Aan elke vertrekkende medewerker worden dezelfde (digitale) vragen gesteld, zodat deze waardevolle informatie omgezet kan worden in acties.

Betrokken medewerkers

Eind 2018 is voor het eerst een Stern-breed Medewerker Onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek fungeert als uitgebreide nulmeting. In dit Medewerker Onderzoek kreeg Stern een rapportcijfer van 7,2. De deelnamegraad aan het onderzoek was 62%, hetgeen voor een eerste onderzoek een goed resultaat is. Stern streeft naar een algemeen rapportcijfer van medewerkers van een 8,0 of hoger en een deelnamegraad van 70%. Het Medewerker Onderzoek zal in oktober 2020 worden herhaald.

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

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

Omdat wij onze investeringen in menselijk kapitaal willen vergroten, is het evident dat de personeelsbetrokkenheid één van de speerpunten op de agenda is en blijft.

Vitaliteit

Het ziekteverzuim is in 2019 uitgekomen op 4,5% (2018: 4,4%). Net als in 2018 werden wij in de eerste drie maanden van het jaar getroffen door een zware griepgolf. Daarnaast leidde in 2019 de verkoop van bedrijven en de daarmee gepaard gaande onzekerheid bij werknemers ook tot hoger verzuim. De geprognosticeerde daling van het ziekteverzuim kwam daarom in 2019 niet tot stand.

De focus vanuit HRM is in 2019 gelegd op frequent verzuim. Eind 2019 zijn wij gestart met een training 'Leidinggeven met impact' waarbij een onderdeel bestond uit het voeren van een frequent verzuimgesprek. Vanaf dag één van de ziekmelding proberen wij de focus te leggen op de inzetbaarheid van de medewerker. Wij mogen volgens de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) niet vragen naar de aard en oorzaak van iemands ziekte, wel hoe lang hij verwacht afwezig te zijn. Onze arbodienst heeft de taak om de ziekmelding te beoordelen en daarom worden zij bij iedere ziekmelding direct ingeschakeld en indien extra begeleiding nodig is, wordt de bedrijfsarts direct ingeschakeld. Hij kan bepalen welke (deel)taken, (deel)functies of werkzaamheden de werknemer nog wel kan verrichten.

Medio 2019 zijn wij gestart met een bedrijfsfitness-programma onder de naam SternFit. Wij willen medewerkers aan het bewegen krijgen en bewust maken van hun gezondheid en vitaliteit. Fitte werknemers zijn de basis van een gezonde onderneming. Gezonde werknemers voelen zich betrokken bij de onderneming en zijn productiever. SternFit biedt medewerkers aan om te gaan sporten met fiscaal voordeel. Inmiddels heeft ruim 12,5% van de medewerkers zich aangesloten bij SternFit.

Duurzame inzetbaarheid

De arbeidsmarkt is nog steeds krap en daarnaast is er nog steeds uitval door verzuim. In 2019 zijn we in gesprek gegaan met medewerkers om ook hen zover te krijgen dat ze meer regie nemen in hun loopbaan. Wij hebben geen volledig uitgewerkt plan voor duurzame inzetbaarheid en kijken gaandeweg wat goed en minder goed werkt. Daar kunnen we van leren en de aanpak al doende bijstellen. Goede zorg en blijvende aandacht

voor alle medewerkers is wat wij vooral aanpakken bij duurzame inzetbaarheid. Wij maken medewerkers bewust van hun eigen talenten en vaardigheden en wij zorgen sneller en beter voor de bijpassende ontwikkelmogelijkheden. Belangrijk, want duurzame inzetbaarheid bevordert namelijk onze flexibiliteit.

Diversiteit

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

Eind 2019 bestond 14% van het senior management van Stern uit vrouwen. De Raad van Commissarissen telde twee vrouwelijke leden (40%) en de Directie en Groepsraad één lid (8%). Stern heeft zijn personeelsbestand opgedeeld in vier hoofdgroepen: Dealgroep Stern, Stern Car Services, Stern Mobility Solutions en Overige. Wij geven op pagina 43 een overzicht van fte's en aantal medewerkers per divisie en een indeling van de medewerkers naar contractsoort, geslacht en leeftijd.

Arbeidsvoorwaarden

Een belangrijk traject blijft het harmoniseren van de secundaire arbeidsvoorwaarden van de verschillende Stern-bedrijven. Vanuit de historie hebben wij te maken met verschillende arbeidsvoorwaardenpakketten. Het is niet alleen vanuit beleids- en beheersmatige overwegingen wenselijk die gelijk te trekken, ook omdat niet goed uit te leggen is dat de arbeidsvoorwaarden van collega's die vergelijkbaar werk doen verschillen. Het oplossen van verschillen in arbeidsvoorwaarden kan soms grote financiële consequenties hebben en wordt daarom geleidelijk opgelost.

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

Binnen Stern zijn diverse arbeidstijdverkortingsregelingen van kracht en wij streven naar

meer uniformiteit. Daarnaast onderzoeken wij een systematiek die tegemoet komt aan de wens van flexibiliteit voor werknemer en werkgever waar het gaat om de lengte van de werkweek. Het wijzigen van verworven 'rechten' van personeel is moeilijk en behoeft de nodige voorbereiding. Daarom zal het nog enige tijd duren voordat de arbeidstijdregelingen geüniformeerd kunnen worden.

Omkoping en corruptie

In de Code of Conduct van Stern Groep is beleid geformuleerd gericht op het voorkomen van omkoping en corruptie. De Code of Conduct is sinds enkele jaren in te zien op www.sterngroep.nl. Ook in het Personeelshandboek van Stern, dat nieuwe medewerkers bij indiensttreding ontvangen, wordt aandacht besteed aan het beleid dat wij nastreven met betrekking tot het voorkomen van omkoping en corruptie. Over 2019 zijn opnieuw geen gevallen van omkoping of corruptie bekend. Het risico van corruptie is beperkt omdat aan de inkoopkant voor de belangrijkste categorie (de nieuwe auto's) de prijzen worden vastgesteld door de importeurs. Aan de verkoopkant worden de belangrijkste transacties (verkopende auto's) integraal in functiescheiding beoordeeld. Zowel de Code of Conduct als het Personeelshandboek zijn in 2019 herzien.

Mensenrechten

Als Nederlandse retailer met uitsluitend activiteiten binnen de landsgrenzen, respecteert Stern uiteraard alle nationale wet- en regelgevingen, ook die op het gebied van mensenrechten. De onderstreping daarvan lijkt overbodig, maar wordt van ons verlangd op basis van Europese regelgeving met betrekking tot de openbare publicatie van niet-financiële informatie. Over 2019 zijn opnieuw geen gevallen bekend van schending van mensenrechten. Stern voert geen actief beleid omtrent mensenrechten omdat Stern alleen actief is in Nederland en daar geen risico's worden gezien. De risico's liggen meer bij second-tier-leveranciers en de invloed daarop van Stern is minimaal.

Personeelsaantallen

	2019			2018		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Medewerkers jaaruultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.314	137	1.451	1.423	147	1.570
Stern Mobility Solutions	72	18	90	153	45	198
Stern Car Services	241	12	253	252	12	264
Overige	37	27	64	38	29	67
Totaal	1.664	194	1.858	1.866	233	2.099
Medewerkers jaaruultimo in aantallen						
Dealgroep Stern	1.395	177	1.572	1.537	194	1.731
Stern Mobility Solutions	75	23	98	162	56	218
Stern Car Services	245	16	261	261	17	278
Overige	41	32	73	43	35	78
Totaal	1.756	248	2.004	2.003	302	2.305

	2019			2018		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers jaaruultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.158	293	1.451	1.203	367	1.570
Stern Mobility Solutions	78	12	90	146	52	198
Stern Car Services	195	58	253	190	74	264
Overige	59	5	64	54	13	67
Totaal	1.490	368	1.858	1.593	506	2.099

	2019			2018		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers Dealgroep Stern jaaruultimo in fte's						
Stern 1	296	85	381	298	123	421
Stern 2	156	40	196	161	40	201
Stern 3	272	40	312	294	46	340
Stern 4	167	39	206	190	44	234
Stern 5	248	72	320	246	88	334
Stern Customer Services	19	17	36	14	26	40
Totaal	1.158	293	1.451	1.203	367	1.570
Medewerkers Stern Mobility Solutions jaaruultimo in fte's						
SternLease	0	0	0	44	22	66
SternRent	73	12	85	72	13	85
Stern Electric	5	0	5	30	17	47
Totaal	78	12	90	146	52	198
Medewerkers Stern Car Services jaaruultimo in fte's						
SternPoint	195	58	253	190	74	264
Totaal	195	58	253	190	74	264
Medewerkers Overige						
Overige	59	5	64	54	13	67
Totaal	59	5	64	54	13	67

Project Werkplaats

*Slimmer samenwerken
als één Stern voor meer
klanttevredenheid
en succes*

Jaap Schoemaker

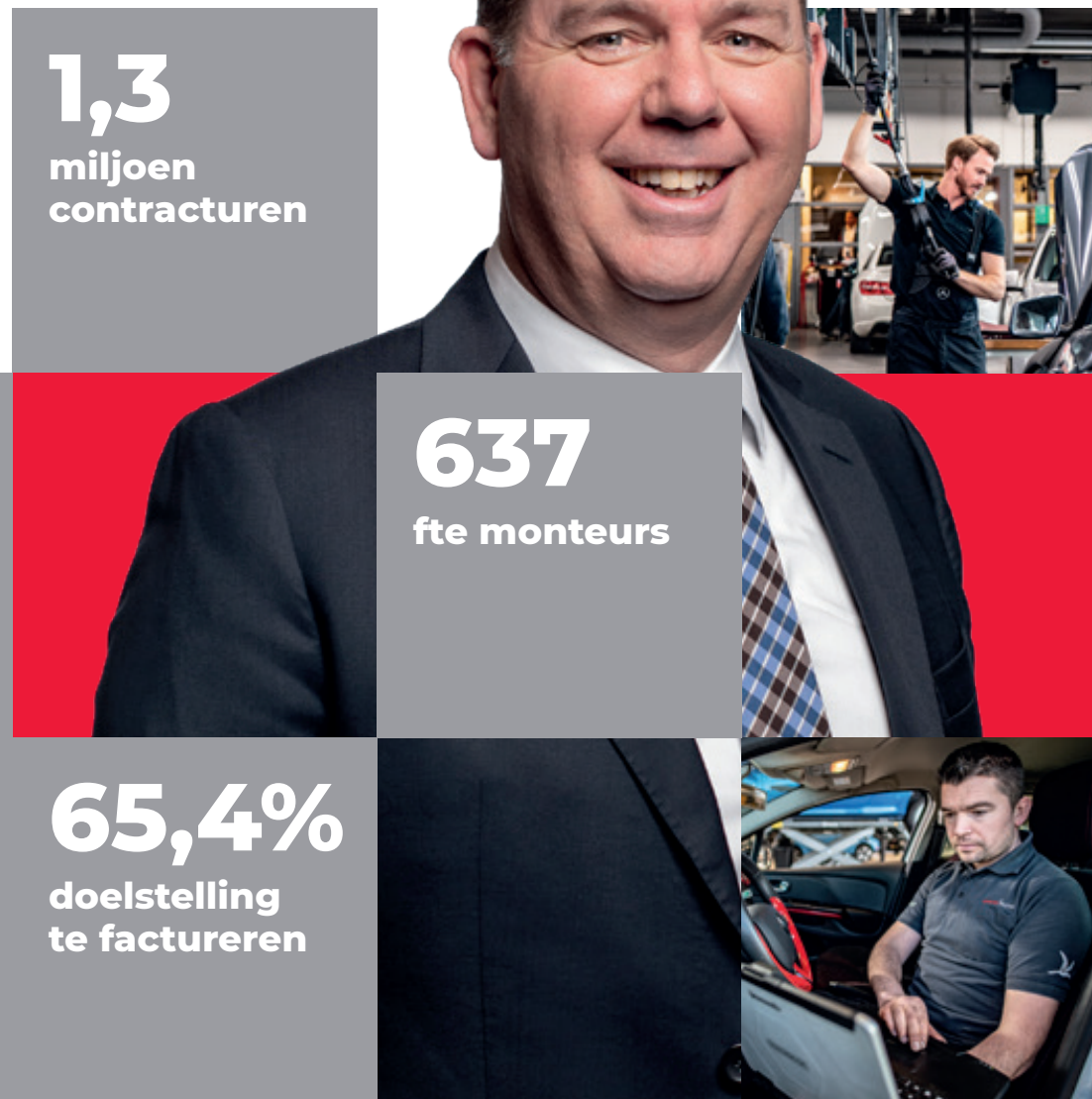
Directeur Aftersales Stern Auto
Projectleider Werkplaats

1,3
miljoen
contracturen

637
fte monteurs

65,4%
doelstelling
te factureren

Project Werkplaats speelt binnen Stern een belangrijke rol op het gebied van efficiencyverbetering in de aftersalesorganisatie. Het project draagt niet alleen bij aan direct financieel resultaat, maar ook aan tevredenheid bij zowel de klanten als de medewerkers. Jaap Schoemaker is naast directeur Aftersales Stern Auto ook projectleider Werkplaatsen voor Dealgroep Stern met 57 vestigingen. Met ruim dertig jaar ervaring in automotive aftersales kent de werkplaats geen enkel geheim voor hem. Hij is samen met een toegewijd team de juiste persoon om de doelstellingen te realiseren.





Aantal gefactureerde uren in % van de contractuele uren

↑ **62,9%**
2018: 61,2%



Gestegen omzet per monteur

(t.o.v. 2018)

↑ **5,2%**
2018: +1,7% (t.o.v. 2017)

“Met het Project Werkplaats leren we van gisteren met behulp van nieuwe inzichten waarmee we vandaag verbeteringen kunnen toepassen en morgen direct concreet resultaat zien. Zo kunnen we slimmer met elkaar werken en meer klanttevredenheid, meer rust en meer succes ervaren.”

“Ons streven is om zo veel mogelijk factureerbare uren aan onze externe en interne klanten door te berekenen,” vertelt Jaap. “In 2019 waren dat circa 1,3 miljoen contract-uren van 637 fte monteurs, met als doelstelling 65,4% hiervan te factureren. We willen binnen drie jaar naar 67% factureerbare uren groeien. Eén procentpunt stijging levert grofweg anderhalf miljoen euro resultaat op, dus we kunnen grote impact met het project realiseren.”

Best practices met elkaar delen

Iedere vestiging heeft daarbij een eigen taakstelling, de ene vestiging scoort namelijk hoger dan de andere. Door best practices met elkaar te delen kan iedereen naar een hoger plan groeien. Jaap: “We zijn in 2018 begonnen met de aftersalesverantwoordelijken binnen Dealgroep Stern om doelstellingen te formuleren en hebben een training ontwikkeld om deze te realiseren. De training bestaat uit onderdelen voor zowel alle aftersales-medewerkers als voor het management. We bespreken hierin hoe we onze efficiency kunnen verbeteren, hoe we het resultaat kunnen meten en aansturen, en vertalen deze acties naar de klant. Efficiencymaatregelen in de werkplaats zijn bijvoorbeeld het consequent meegeven van richtlijnen aan de monteurs waarbinnen de werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd, optimaliseren van de routing in de werkplaats en structuur aanbrengen in het dag- en weekoverleg.

Los van de inhoud van de training is een belangrijke succesfactor dat we deze met onze eigen mensen verzorgen – we weten dan ook waarover we het hebben en het vergemakkelijkt de communicatie met de collega's. Een belangrijke verandering in 2019 was dat we een halfjaarlijks assessment per vestiging hebben ingevoerd om de processen beter te borgen. Hierbij worden alle activiteiten gerelateerd aan het Project Werkplaats doorgelicht. Op basis van de resultaten geven we nu geen standaardtraining meer, maar bieden we maatwerk, wat ook de efficiency ten goede komt.”

Met KPI-dashboard scherp sturen op resultaat

“Het KPI-dashboard dat we in de loop van 2019 voor het Project Werkplaats hebben ingevoerd zal in 2020 volledig operationeel zijn waardoor we heel scherp kunnen sturen op resultaat,” vervolgt Jaap. “In het dashboard zie je bijvoorbeeld de stijging van 2017 t/m 2019 van het aantal gefactureerde uren in procenten van de contractuele uren en de stijging van de omzet per monteur. Proactief doorvoeren van verbeteringen en helder communiceren met en erbij betrekken van collega's leiden tot motivatie en energie, concrete acties en merkbare resultaatverbeteringen. Deze manier van werken is een enorme succesfactor voor het project en ook een best practice die we binnen andere onderdelen van Stern kunnen toepassen.”

Groeien naar één dealergroep

“Zo bouwen we aan de toekomst van één Stern waarbij we dezelfde taal spreken en met dezelfde KPI's werken. Met het Project Werkplaats zijn we met vijf verschillende clusterbedrijven naar één dealergroep aan het groeien. Met alle data waarover we beschikken zijn we nu ook gestart met een pilot om de ideale werkplaats voor de toekomst te ontwikkelen. Door efficiënter te werken maken we meer middelen vrij om te kunnen bouwen aan de toekomst van Stern. Daarnaast zorgt onze manier van werken voor zowel heldere communicatie met onze medewerkers als met onze klanten, wat ook positief bijdraagt aan zowel de klant- als de medewerkers-tevredenheid.”

Kansen en risico's

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

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

In het boekjaar hebben zich geen risico's voorgedaan die een belangrijke impact hebben gehad op Stern. Aan de hand van de beoordeling op kans en impact is ook bepaald wat de risicobereidheid is. Redenen om risico's als onacceptabel te kwalificeren kunnen zijn:

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

Het proces om de risico's te identificeren en te beheersen is de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd. Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de belangrijke risico's beoordeeld en vastgelegd in het risicoregister. In het risicoregister zijn per

risico de kans, de impact en de beheersingsmaatregelen vastgelegd. Dit risicoregister wordt tweemaal per jaar geactualiseerd.

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

Strategische risico's

Afhankelijkheid van leveranciers

Stern vervult met ingang van 2 januari 2020 voor zeventien automerken een retailfunctie in Nederland. De fabrikanten en importeurs hebben op basis van Europese regelgeving, de dealercontracten en hun omvang aanzienlijke invloed op de prijsstelling, het productaanbod, de tarieven, de investeringen en de bedrijfsvoering. Door hun monopoliepositie en de concentratie van contractpartners hebben importeurs stevige grip op de automarkt. Daarnaast is een risico dat importeurs steeds meer direct (online) contact met de eindklant zoeken en de keten van producent-importeur-dealer-klant steeds verder in elkaar wordt gedrukt, terwijl een onevenredig groot deel van de uitvoeringskosten, voorraad-prijrisico's en renterisico's voor rekening van de dealer komt. De afgelopen jaren is hierdoor de druk op de salesmarges en voorraadniveaus toegenomen, terwijl inkrimping van het dealernetwerk langzaam verloopt. Het blijft de vraag of importeurs de noodzaak voelen om het aantal (sales)vestigingen actief fors af te bouwen. Gevolg is een groter prijsrisico, lagere restmarge, balansverlenging en een lagere solvabiliteit. Stern speelt hierop in door het optimaliseren van het vestigingennetwerk op basis van bijdrage en strategisch belang. In 2019 zijn scherpe keuzes gemaakt ten aanzien van automerken, dealervestigingen en optimale bedrijfsomvang per dealercluster. In 2020 zal een nieuw occasionlabel worden uitgerold, in combinatie met financiële mobiliteitsproducten, om op die manier de groei te stimuleren in een segment waar Stern zelfstandig kan opereren.

Toenemende onderhandelingskracht van leasemaatschappijen

De consolidatieslag in de leasemarkt en groei van private lease zorgen ervoor dat de onderhandelingskracht van leasemaatschappijen steeds groter wordt. Deze macht wordt gebruikt voor het afdwingen van korting op de inkoop van auto's en het afdwingen van

scherpe aftersales- en schadehersteltarieven. Daarnaast monitoren de leasemaatschappijen, met behulp van steeds intelligentere data-analyses, of niet te veel of inefficiënt onderhoud en schadeherstel worden gepleegd aan de leasevloot. De afgelopen jaren is het aantal leaseklanten ten opzichte van particuliere en kleinzakelijke klanten verder toegenomen, waardoor de druk op de sales- en aftersalesmarges steeds groter wordt. Stern heeft in 2019 hierop ingespeeld door, gelijktijdig met de verkoop van SternLease B.V., met ALD Automotive een zevenjarige strategische partnerovereenkomst af te sluiten inzake het aanbrengen van leasecontracten en de levering van auto's en mobiliteitsdiensten door Stern.

De online-klant

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

Operationele risico's

De arbeidsmarkt

Stern is ervan overtuigd dat de uitvoering van zijn strategie valt of staat met de motivatie, de kwaliteiten en het werkplezier van zijn werknemers. Het is de afgelopen jaren steeds lastiger geworden om gekwalificeerd personeel te vinden en vast te houden. De arbeidsmarkt zit in de hoogste versnelling en dat zorgt, samen met de forse cao-loonsverhogingen, voor stijging van de personeelskosten.

Daarom is beleid voor het werven, belonen, trainen en beoordelen van werknemers, samen met goede en uitdagende werkomstandigheden, essentieel. Op basis van de uitkomsten van het Medewerker Onderzoek dat eind 2018 heeft plaatsgevonden, zijn in 2019 allerlei verbeteracties genomen om de betrokkenheid van medewerkers verder te versterken. Eind 2020 wordt het Medewerker Onderzoek herhaald. Om talenten en de beste professionals uit de automotivebranche aan te trekken en te behouden wil Stern een sterk werkgeversmerk zijn met concurrerende arbeidsvoorwaarden.

Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms

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

Stern speelt hierop in door middel van interne verbeterprogramma's en het monitoren van de effecten van die programma's op basis van uniforme KPI's. Zo wordt in alle werkplaatsen de 'Stern Manier van Werken' geïmplementeerd, onder andere door het trainen van de werknemers en het implementeren van een uniform dashboard met specifieke informatie voor elke functie. Ten aanzien van sales wordt vol ingezet op het verhogen van de prestatie en efficiency van alle verkoopmedewerkers. In het bijzonder geldt dit voor de verkoop van occasions door middel van het uitrollen van een eigen occasionlabel waarbij de huidige processen en resultaten worden verbeterd door het verhogen van het volume, de omloopsnelheid en een betere voorraadmix.

Kostenontwikkeling

Onvoldoende grip op kostenontwikkeling, mede als gevolg van de eisen van importeurs, het grote vestigingennetwerk en de krapte op de arbeidsmarkt, kan leiden tot een te hoog en inflexibel kostenniveau, zeker als omzet en marges onder druk staan. Vooral de personeelskosten zijn de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen door meer fte's, de krapte op de arbeidsmarkt en meer indirecte functies ten behoeve van strategieontwikkeling. Stern speelt hierop in door het intensiveren van het kostenbesparingsprogramma bij Dealgroep Stern en bij delen van de holding. Gelijktijdig wordt het vestigingennetwerk op basis van bijdrage geoptimaliseerd en worden activiteiten waar mogelijk samengevoegd.

Automatisering en data security

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

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

Financiële risico's

Actieve belastinglatentie

Uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern op grond van IFRS de vastgestelde fiscaal compensabele verliezen gewaardeerd op zijn balans. De waardering van de vastgestelde fiscale verliezen uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie is bepaald op basis van projecties ten aanzien van de toekomstige ontwikkeling van het (fiscale) resultaat van Stern. Mochten de vooruitzichten op enig moment in de toekomst verslechteren, waardoor de resultaten in belangrijke mate negatief gaan afwijken van de onlangs opnieuw gemaakte projecties, dan moet mogelijk (een deel van) de actieve belastinglatentie worden afgewaardeerd. Aanpassing van het vennootschapsbelastingtarief leidt tot toename of afname van de belastinglatentie.

Financiering en bankratio's

Door toename van de verhuurvloot en het werkkapitaal van Dealgroep Stern nemen de rentedragende leningen toe. Daardoor wordt ook het renterisico, dus de impact van mogelijke rentestijgingen op het resultaat, groter. Hierdoor ontstaan voor Stern risico's ten aanzien van de ontwikkeling van de kapitaalmarktrente. Deze risico's worden met behulp

van financiële instrumenten (renteswaps) zo veel mogelijk beperkt. Het resterende risico is niet materieel.

Met de verkoop van SternLease B.V. is de omvang van de rentedragende leningen aanzienlijk afgenomen en daarmee ook de financierings- en renterisico's.

In toelichting 29 van de jaarrekening op pagina 131 e.v. is een aantal specifieke financiële risico's beschreven waar Stern mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico. Stern beschouwt deze risico's voor het bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang.

Goodwill

Stern heeft in het kader van de verplichte impairmenttests projecties gemaakt ten aanzien van de toekomstige resultaatontwikkeling van de kasstroomgenererende eenheden. Op basis van recentelijk opnieuw uitgevoerde berekeningen hebben de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden voldoende headroom om impairment te voorkomen. Mochten de vooruitzichten op enig moment in de toekomst verslechteren ten opzichte van de projecties, dan is niet uit te sluiten dat de goodwill (deels) dient te worden afgeboekt. Hiervoor wordt verwezen naar toelichting 1 van de jaarrekening op pagina 96.

Restwaarderisico's

Door de verkoop van SternLease B.V. in 2019 is de omvang van de restwaarderisico's aanzienlijk afgenomen. SternRent en Dealgroep Stern hebben ook te maken met restwaarderisico's. De omvang van dit risico neemt toe door groei van de verhuurvloot en toename van de voorraad nieuwe en gebruikte auto's en terugkoopverplichtingen. De restwaarde wordt beïnvloed door tal van factoren waarover Stern beperkt controle heeft. Stern heeft voor de continue beoordeling van de restwaardes van de verhuurvloot een restwaardecommissie ingesteld, die op maandbasis rapporteert over de ontwikkelingen op de automarkt en de gevolgen daarvan voor de huidige inschatting van de restwaardes en voor de tariefstelling van nieuw af te sluiten verhuurcontracten.

Risicobeheersings- en controlesystemen

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

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

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

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

Doordat Stern vele locaties heeft, wordt veel gebruikgemaakt van interne benchmarking. Daarbij ondersteunt de managementinformatie uit de IBM-Cognos-consolidatieapplicatie de interne controle. Cijferbeoordelingen vangen daarbij mogelijke leemtes in de interne controle op die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur. Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en stafdiensten wordt centraal toezicht gehouden op de administratieve processen van de werkmaatschappijen. Op basis van jarenlange ervaring kan worden gesteld dat de

periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Er is geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van managementinformatie is een continu proces. In het Audit Committee wordt op kwartaalbasis aandacht gegeven aan rapportages en aan de administratieve organisatie. Bovendien is het contact met de externe accountant intensief. De management letter wordt door de externe accountant met het Audit Committee en de Raad van Commissarissen besproken. Wij zijn van mening dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Tevens verwijzen wij naar de bestuursverklaring op pagina 57 van dit jaarrapport.

Maatschappelijke risico's

Klimaatrisico's

De impact van auto's op het klimaat is aanzienlijk. Als autoretailer van zeventien wereldwijd opererende automerken heeft Stern, met een marktaandeel in de jaarlijkse verkoop van nieuwe auto's in Nederland van circa 5%, slechts minimale invloed op de motoren die fabrikanten aanbieden en hun productiemethoden. Het milieubeleid van Europese, landelijke en gemeentelijke overheden is de laatste jaren wel van grote invloed gebleken op de vraag naar en verkoop van schonere auto's. Het aanbod van fiscaal aantrekkelijke elektrische auto's is in 2019 toegenomen, maar bleef schaars. Het exploiteren van autobedrijven, autoschadeherstelbedrijven en benzinestations brengt risico's voor het milieu met zich mee. De beperking van die risico's is voor Stern een belangrijk aandachtspunt. De werkmaatschappijen dienen dan ook voortdurend alert te zijn op de voor hun bedrijfsvoering relevante milieuaspecten. Dit betreft niet alleen het al dan niet voldoen aan de eisen van de milieuwetgeving, maar ook dienen soms preventieve maatregelen te worden getroffen. De effectiviteit van genomen maatregelen wordt doorlopend gecontroleerd om risico's zo veel mogelijk te beperken. De verschillende maatregelen en rapportages zijn vastgelegd in een controlesysteem. Bij overnames worden gerichte milieuonderzoeken uitgevoerd. Na overname van een bedrijf worden de procedures die bij Stern van toepassing zijn geïmplementeerd. Over de wijze waarop Stern de eigen impact op het milieu terugdringt, is meer te lezen op pagina 81 van dit jaarrapport.

Sociale risico's

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

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

stern.nl

Stern bouwt één nieuwe digitale snelweg op maat voor de klant

René Bouwmeester
Digital Marketing Director

Consumenten rekenen steeds meer op een op maat gesneden dienstverlening, ook bij het invullen van hun mobiliteitsbehoefte. Vandaag de dag, maar zeker in de toekomst, wordt het online gedeelte van die klantreis steeds belangrijker. Reden voor Stern om al zijn online activiteiten te harmoniseren in één platform onder het merk Stern. Dat platform moet de klant optimaal faciliteren tijdens zijn zoekproces.

900
digitale
touchpoints

90%
autokopers
begint reis
online

**Gemiddelde
aankoop-
cyclus van
62** dagen





“Daadwerkelijk luisteren naar en inspelen op de behoefte van de klant is iets wat je niet alleen online doet: het vraagt dezelfde benadering in de fysieke organisatie. Er mag geen pechgeval tijdens de klantreis plaatsvinden bij de overgang van de online naar de offline ervaring.”

René Bouwmeester, Digital Marketing Director en tevens projectleider van stern.nl: “Bij de klantreis draait alles om relevantie. Het gaat er niet om wat wij willen verkopen, maar dat we de klant de juiste informatie aanbieden op het juiste moment tijdens zijn keuzeprocess voor de beste mobiliteitsoplossing. Negentig procent van de zoektocht van de automotive klant vindt al online plaats en als je bedenkt dat onze branche daarin niet vooroploopt, begrijp je dat dit voor ons een uitdaging is waarmee wij het verschil kunnen maken.”

Online optimaal bedienen

Stern is medio 2019 gestart met de voorbereidingen voor de nieuwe omgeving, die eind 2020 volledig live moet zijn. Hierbij werken alle Stern-bedrijven samen aan het bouwen van één platform en één klantervaring. René: “Dit project geeft mede invulling aan onze ambitie om de meest gewaardeerde en aanbevolen partner in Nederland te zijn voor individuele mobiliteitsoplossingen. Want daarbij willen we onze klanten tijdens hun keuzeprocess ook online optimaal bedienen. We gaan de huidige dealerwebsites integreren in één website: www.stern.nl. De website zal zich onderscheiden doordat de bezoeker beter dan op andere sites informatie krijgt waarmee hij een passende mobiliteitsoplossing kan kiezen. We kijken daarbij naar een combinatie van klantprofiel en gebruik: wat voor auto past bijvoorbeeld bij een gezin met opgroeiende kinderen en een hond? Op basis van persoonlijke voorkeuren bieden we een op maat gesneden ervaring. Omdat de mobiliteitsvraag verandert, is het antwoord op die vraag overigens niet altijd het kopen van een auto. Denk ook aan andere oplossingen, zoals private lease, of de combinatie met een ander vervoermiddel, bijvoorbeeld een fiets of scooter.”

Naadloze overgang van online en offline ervaring

“In de toekomst zal het online gedeelte van de klantreis nog belangrijker worden,” stelt René. “Het is nu al tien keer drukker in de online showroom vergeleken met de traditionele fysieke showroom. Deze locatie waar de koper uiteindelijk de auto in het echt kan beleven, zal niet een-twee-drie verdwijnen, maar het is essentieel dat de online en offline ervaring naadloos in elkaar overgaan. Dat houdt wel in dat als je de eerste negentig procent van die klantoriëntatie niet goed faciliteert, de klant niet meer naar de showroom zal komen voor de laatste tien procent. Voor een kleinere doelgroep is de auto nog echt een emotieproduct, dan gaat het vooral over de exclusieve merken en modellen. Daar spelen we op in met Stern Exclusief, zowel online als in de fysieke omgeving.”

Meer efficiency

De nieuwe website is een flinke investering, maar levert Stern ook de nodige voordelen op. René: “Hiermee kunnen we veel beter inspelen op het online gedrag van onze klanten doordat we dit centraal volgen en kunnen matchen met klantdata in andere systemen van Stern, zoals Stern CRM. Daarnaast bereiken we meer efficiency doordat we straks nog maar één centrale website hebben in plaats van elf afzonderlijke. Ook kunnen we onze online marketing bij één bureau inkopen zodat we efficiënter kunnen adverteren. Zorg er daarnaast bijvoorbeeld voor dat verschillende Stern-dealerwebsites niet gelijktijdig met één klant communiceren.”

Toekomst

“Ons nieuwe platform speelt in op een toekomst waarin een groeiend aantal klanten volledig online wil worden gefaciliteerd. In de nabije toekomst zal dat nog een combinatie van online en offline zijn, waarbij wij ons tot het uiterste zullen inspannen om iedere klantreis optimaal te faciliteren,” besluit René.

Corporate Governance

Corporate Governance Code 2016

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

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

Structuur en aandeelhoudersvergadering

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

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

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

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

Directie

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

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

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

De beloning van de leden van de statutaire Directie wordt met inachtneming van het beloningsbeleid vastgesteld door de Raad van Commissarissen, dat nader wordt toege- licht in het Verslag van de Raad van Commissarissen (pagina 60). In het Remuneratie- rapport en in de Toelichting op de jaarrekening is opgave gedaan van de uitvoering van het beloningsbeleid van Stern in het boekjaar 2019. Een specificatie van de beloning als bedoeld in de artikelen 2:383c tot en met 2:383e van het Burgerlijk Wetboek is opgeno- men in dit jaarrapport op pagina 135 (toelichting 36 van de jaarrekening).

De Directie vormt samen met de directeurs van de werkmaatschappijen, de directeur HRM en de directeur Corporate Affairs de Groepsraad, die iedere twee weken vergadert. Besluiten worden steeds genomen op basis van unanimititeit. Bepaalde in de statuten genoemde besluiten zijn aan goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering onderworpen.

Onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluit de Algemene Vergadering tot uitgifte van aandelen. De Directie is bevoegd tot het uitgeven van aandelen indien en voor zover de Directie hiertoe door de Algemene Vergadering is aangewezen als bevoegd orgaan. De Directie behoeft voor een zodanig besluit toestemming van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering heeft op 9 mei 2019 besloten tot verlening van de bevoegdheid tot uitgifte van aandelen aan de Directie voor een periode van achttien maanden. De verlenging van deze bevoegdheid voor een periode van achttien maanden zal opnieuw ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 7 mei 2020.

Inkoop van aandelen kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering het bestuur daartoe gemachtigd heeft. De Algemene Vergadering heeft op 9 mei 2019 besloten tot machtiging van de Directie tot inkoop van aandelen voor een periode van achttien maanden. De verlening van deze machtiging aan de Directie voor een periode van achttien maanden zal opnieuw ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 7 mei 2020. Aan de Algemene Vergadering zal eveneens goedkeuring worden gevraagd voor het verlenen van de bevoegdheid aan de Directie voor een periode van achttien maanden om, na verkregen goedkeuring van de Raad van Commissarissen, te besluiten tot vervreemding van door de vennootschap verworven aandelen in haar eigen kapitaal.

Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of het betrokken lid van de Directie, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Alle transacties tussen de vennootschap en natuurlijke rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in de vennootschap houden, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties met deze personen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor deze personen behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubli- ceerd in het bestuursverslag, met de verklaring dat best practice bepaling 2.7.5 is nage- leefd. Over het boekjaar hebben geen transacties met een (potentieel) tegenstrijdig belang plaatsgevonden. Voor informatie over verbonden partijen wordt verwezen naar de toelich- ting op pagina 134 van dit jaarrapport.

Raad van Commissarissen

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

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

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

Voor meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en de werkwijze van de Raad wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen op pagina 60 e.v. van dit jaarrapport. Wat betreft de beloning van de Raad van Commissarissen wordt eveneens verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen (pagina 60 e.v.) en de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (hoofdstuk Beloning Directie en Raad van Commissarissen) op pagina 135 van dit jaarrapport. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen spelen, die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap of de betrokken commissaris, behoeven goedkeuring van de Raad van Commissarissen. In 2019 zijn geen tegenstrijdige belangen gemeld.

Afwijkingen Corporate Governance Code

Met veel waardering voor de Code tekent Stern aan dat een aantal van de in de Code verwoorde 'best practice bepalingen' minder goed passen bij de kleinere beursvennootschappen, waartoe Stern zich rekent. Deze overweging leidt ertoe dat Stern, ook op termijn, in beperkte mate afwijkt van de Code. Hieronder wordt, met verwijzing naar de relevante bepaling in de Code, aangegeven op welke onderdelen Stern afwijkt van de Code.

Bestuur (best practice bepalingen 2.2.1 en 3.2.3)

De heer Van der Kwast (Directievoorzitter van Stern Groep) is de enige statutair directeur en is benoemd voor onbepaalde tijd. Stern Groep vond dit ten tijde van de benoeming beter passen bij zijn omvang dan een benoeming voor maximaal vier jaar. In de arbeidsovereenkomst met de heer Van der Kwast zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot ontslagvergoedingen.

Interne auditfunctie (principe 1.3)

Stern Groep heeft ervoor gekozen geen interne auditor aan te stellen, maar heeft adequate alternatieve maatregelen getroffen om de werking van de interne risicobeheersings- en

controlesystemen te beoordelen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 46 e.v. van dit jaarrapport. Conform het bepaalde in best practice bepaling 1.3.6 van de Code evalueert de Raad van Commissarissen jaarlijks, mede op advies van het Audit Committee, of de getroffen maatregelen nog afdoende zijn en het inrichten van een interne auditfunctie al dan niet gewenst is.

Selection en Nomination Committee (best practice bepaling 2.3.2)

Vanwege de omvang van de onderneming en de benoeming van de enige statutaire bestuurder voor onbepaalde tijd, ziet de Raad van Commissarissen geen aanleiding voor het instellen van een Selection en Nomination Committee noch het opstellen van een reglement.

Bijeenkomsten en presentaties (best practice bepaling 4.2.3)

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

Diversiteit (best practice bepaling 2.1.6)

Stern streeft in het kader van diversiteit onder andere een evenwichtige verdeling van man-vrouwzetels na, ook wat betreft de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen. Stern telde in 2019 één mannelijke statutaire bestuurder. Ten aanzien van de Raad van Commissarissen gold in 2019 dat ten minste 30% van de zetels door vrouwen en ten minste 30% door mannen werd bezet. Stern zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur een evenwichtige verdeling blijven nastreven. Rekening houdend met de relatief beperkte omvang van de Raad van Commissarissen en met name van de Directie, is het echter niet opportuun om doelstellingen in de vorm van (minimum) percentages te hanteren met betrekking tot de overige aspecten van ons diversiteitsbeleid (zie pagina 42) zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht, maatschappelijke achtergrond en ervaring.

Vooruitzichten

De strategische overweging om aansluiting te zoeken bij een internationale partner in de autodistributie heeft na jaren van zorgvuldige analyse begin 2020 geleid tot de aankondiging van fusiebesprekingen met Hedin Automotive, een in Zweden gevestigde dealerholding met activiteiten in meerdere kleinere Europese landen. De strategische fit van beide ondernemingen in combinatie met het goed passende merkenpalet maakt dat de besprekingen zich inmiddels in een vergevorderd stadium bevinden. De verwachting is dat in Q2-2020 meer duidelijkheid kan worden gegeven over het al dan niet doorzetten van de fusieplannen.

De stappen die in 2019 zijn gezet, hebben Stern niet alleen klaargestoomd voor mogelijke internationalisering, zij hebben Stern ook weerbaarder en flexibeler gemaakt in een automarkt die naar onze verwachting de komende jaren structureel zal veranderen. Als gevolg van de sinds Q4-2018 gerealiseerde besparingen op het gebied van personeels- en overige bedrijfskosten, ligt het kostenniveau van de onderneming nu op een concurrerend niveau. Ook in 2020 en 2021 zal Stern het (vaste)kostenniveau van de onderneming verder verlagen door uitgekende programma's in het kader van Focus on Value. Tegelijkertijd zullen investeringen in digitalisering en in verbetering van de dienstverlening positief bijdragen aan onze prestaties op het gebied van klanttevredenheid en leadconversie.

Het resultaat na belastingen van 2019, dat door de verkoop van SternLease historisch hoog was, zal Stern niet snel evenaren. De operationele performance van de divisies Dealgroep Stern en Stern Car Services, in combinatie met de duidelijke verlaging van het gebruik van werkkapitaal, zal leiden tot verdere verbetering van de operationele performance van Stern.

Bestuursverklaring

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

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

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

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

- het bestuursverslag in voldoende mate inzicht geeft in eventuele tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (meer informatie is terug te vinden op pagina 46 tot en met 52 van dit bestuursverslag waarin de (opzet en werking van de) bestaande interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn beschreven);
- voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving 2019 geen onjuistheden van materieel belang bevat (meer informatie is terug te vinden op pagina 20 tot 38 van dit bestuursverslag);
- het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis; en
- in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van Stern voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag (meer informatie is terug te vinden in het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 46 tot en met 52 van dit bestuursverslag).

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

- de jaarrekening per 31 december 2019 onder toepassing van IFRS EU, als vermeld op pagina 7 tot en met 57 van dit bestuursverslag, een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van Stern Groep N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het bestuursverslag, inclusief het onderdeel maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie pagina 70 tot en met 87) een getrouw beeld geeft van de toestand per 31 december 2019 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2019 van Stern Groep N.V. en de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's zijn beschreven waarmee Stern Groep N.V. wordt geconfronteerd (zie het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 46 tot en met 52 van dit bestuursverslag).

Amsterdam, 5 maart 2020



**Raad van
Commissarissen**

A. Roggeveen MSc

D.R. Goeminne

Mr. M.E.P. Sanders

Mr. drs. P.P.M. Nielen

Mr. S.G. Brummelhuis

Personalía van de Raad van Commissarissen

A. Roggeveen MSc (1946)

Datum benoeming

De heer Roggeveen is in maart 2012 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

Loopbaan

De heer Roggeveen heeft in juni 2011 na 27 jaar afscheid genomen als CEO van onderdelenimporteur en -distributeur Sator Holding. Onder leiding van de heer Roggeveen groeide Van Heck en later Sator uit tot marktleider in het ongebonden kanaal. Per 15 oktober 2012 is de heer Roggeveen bij Sator teruggekeerd als CEO ad-interim. Van mei 2013 tot eind 2016 was hij als non-executive board member verbonden aan Sator Holding B.V.

Overige commissariaten

Van december 2015 tot en met mei 2019 was hij als non-executive board member verbonden aan Brink Group B.V. Vanaf juni 2019 is de heer Roggeveen lid van de Raad van Commissarissen van Brink International b.v.

Nationaliteit

De heer Roggeveen heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden 2020.

D.R. Goeminne (1955, voorzitter)

Datum benoeming

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

Commissies

De heer Goeminne is lid van het Remuneration Committee van Stern Groep.

Loopbaan

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

Overige commissariaten

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

Nationaliteit

De heer Goeminne heeft de Belgische nationaliteit.

Rooster van aftreden 2020.

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

Datum benoeming

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

Commissies

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

Loopbaan

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

Overige commissariaten

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

Nationaliteit

Mevrouw Sanders heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden 2021.

Mr. drs. P.P.M. Nielen (1964)

Datum benoeming

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

Commissies

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

Loopbaan

De heer Nielen heeft bedrijfseconomie en Nederlands recht gestudeerd aan de VU te Amsterdam. De heer Nielen heeft diverse commerciële managementfuncties vervuld op het terrein van corporate banking en corporate finance, onder andere bij MeesPierson en NIBC. Tot en met 2016 is de heer Nielen partner geweest van NielenSchuman, van welke onderneming hij medeoprichter is. In die hoedanigheid heeft de heer Nielen diverse adviestrajecten begeleid bij verschillende automotiv holdings, waaronder bij Stern Groep. Momenteel is de heer Nielen partner bij Scheybeeck Investments.

Overige commissariaten

De heer Nielen is momenteel voorzitter van de stichting Happy Watoto, lid raad van advies WMP Private Debt Pool I, lid raad van advies Vos Logistics B.V.

Nationaliteit

De heer Nielen heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden 2021.

Mr. S.G. Brummelhuis (1965)

Datum benoeming

Mevrouw Brummelhuis is in mei 2016 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

Commissies

Mevrouw Brummelhuis is voorzitter van het Remuneration Committee van Stern Groep.

Loopbaan

Mevrouw Brummelhuis heeft rechten gestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam en Columbia University en heeft diverse functies vervuld, onder andere bij Astia (Vice President Europe), IENS (DGA/commissaris) en de advocatenkantoren Loeff Claeyls Verbeke en Skadden, Arps, Slate Meagher & Flom (New York). Mevrouw Brummelhuis is thans directeur van Borski Fund.

Overige commissariaten

Haar belangrijkste commissariaten en nevenfuncties zijn lid van de Raad van Commissarissen van Mediahuis Nederland, lid van de Raad van Commissarissen van Schiphol Group N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Amsterdam en non-executive director van Annona Investment Fund. Ze is kennispartner Innovatie van Hemingway Board Programma.

Nationaliteit

Mevrouw Brummelhuis heeft de Nederlandse nationaliteit.

Rooster van aftreden 2020.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Algemeen

Stern Groep streeft naar een corporate governance die past bij zijn positie als kleinere beursgenoteerde vennootschap. Stern Groep heeft daarbij de Nederlandse Corporate Governance Code als leidraad aanvaard. Een nadere uitwerking hiervan is in dit jaarrapport weergegeven op pagina 53 e.v. en is te vinden op www.sterngroep.nl.

Jaarrekening en verdeling van het resultaat

In dit jaarrapport treft u de door de Directie opgemaakte jaarrekening aan van Stern Groep over het boekjaar 2019. De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Ernst & Young Accountants LLP, die is opgenomen op pagina 143 e.v. van dit jaarrapport.

In lijn met het goedgekeurde dividendbeleid is op 12 juni 2019 na de verkoop van SternLease N.V. een eerste interim dividend van € 2,50 uitgekeerd. Op 15 oktober 2019 volgde een aanvullend interim dividend van € 1,00. Op 26 maart 2020 zal tegelijk met de oproeping van de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 een voorstel voor het slot-dividend worden gepubliceerd.

De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders de jaarrekening 2019 in de op 7 mei 2020 te houden Algemene Vergadering vast te stellen, alsmede decharge te verlenen aan de Directie voor het gevoerde bestuur en aan de leden van de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht gedurende het boekjaar 2019.

Vergaderingen

Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen in totaal tienmaal bijeen (waarvan acht reguliere bijeenkomsten). Alle tien bijeenkomsten vonden plaats in aanwezigheid van de Directie en alle leden van de Raad van Commissarissen (100%). Alle reguliere bijeenkomsten werden voorafgegaan door een vooroverleg tussen de leden van de Raad van Commissarissen zonder de aanwezigheid van de Directie. Daarnaast is de

Raad van Commissarissen nog driemaal zonder de Directie bijeengewees. Voorts vond regelmatig informeel overleg plaats tussen de leden van de Raad van Commissarissen en de Directie. Tevens heeft de Raad van Commissarissen bezoeken gebracht aan een aantal werkmaatschappijen. Met de externe accountant werd door de Raad van Commissarissen eenmaal vergaderd, waarbij de resultaten over 2018, alsmede de controlebevindingen, werden besproken.

In de vergaderingen werd onder meer veel aandacht besteed aan de verkoop van SternLease aan ALD Automotive, waarmee Stern de beoogde intensieve samenwerking heeft gerealiseerd met een strategische partner in leasing. Stern heeft met ALD naast de verkoop van SternLease ook een zevenjarige overeenkomst gesloten inzake het onder eigen label aanbrengen van leasecontracten via de eigen dealervestigingen en over de levering van auto's en het onderhouden, repareren, herstellen en het inzetten daarvan voor vervangend vervoer.

De Directie heeft in 2019 flinke vorderingen gemaakt met de optimalisatie van het dealer-netwerk. In dit kader is veelvuldig met de Raad van Commissarissen gesproken over het sluiten en samenvoegen van vestigingen en de per 2 januari 2020 gerealiseerde verkoop van Heron Auto aan Broekhuis, alsmede het afstoten van de scootmobielactiviteiten van Mango Mobility per 31 december 2019.

Het begin 2019 ingezette strategisch plan Fast Forward Reloaded is na de verkoop van SternLease door de Directie geëvalueerd. Dit heeft geleid tot een aangescherpt strategisch plan 2020 – 2022 genaamd Focus on Value. De betrokkenheid van de Raad van Commissarissen bij de totstandkoming en implementatie van het strategisch plan is evenals voorgaande jaren groot geweest: naast dat het onderwerp tijdens elke vergadering aan de orde is gekomen, heeft ook een tweedaags strategisch overleg plaatsgevonden. Het 'rightsizen' van de onderneming was hierbij een belangrijk thema, evenals de strategische overweging en zorgvuldige analyses met betrekking tot het vinden van aansluiting bij een internationale partner in de autodistributie.

Ook de voortgang met betrekking tot de operationele performance van de werkmaatschappijen was meerdere keren onderwerp van gesprek, waaronder de cijfermatige operationele resultaten ten opzichte van de niet behaalde begroting. De nagestreefde

verbeteringen bij de werkplaatsen zijn in 2019 gerealiseerd, ondanks een structurele schaarste aan kundig technisch personeel. Met de uitrol van een centraal CRM-systeem is een begin gemaakt met de verregaande digitalisering van de onderneming. Daarnaast is begonnen met de bouw van een nieuw digitaal platform voor consumenten.

De executiekracht van de organisatie is aanzienlijk verbeterd door het opnieuw installeren van de zogenaamde Groepsraad voor de operationele aansturing van de onderneming en door het verhogen van de overlegfrequentie van dit gremium. Naast de Directie maken de financieel directeur, de directeuren van de werkmaatschappijen, de groepscontroller en de directeuren HRM en Corporate Affairs deel uit van de Groepsraad.

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

Audit Committee

Sinds 1 januari 2003 is binnen Stern een Audit Committee actief. Deze commissie bestaat uit mevrouw M.E.P. Sanders (voorzitter) en de heer P.P.M. Nielen en kwam gedurende het verslagjaar vijfmaal bijeen in aanwezigheid van de financieel directeur. Drie van de vergaderingen vonden plaats in het bijzijn van de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen is onder meer aandacht besteed aan de verwerking van acquisities en desinvesteringen, de waardering van acquisitiegoodwill en -badwill, de interne controlesystemen, verlieslatende activiteiten, de nakoming van wet- en regelgeving, de belastingpositie, de automatisering, de administratieve organisatie, de financiering, presentaties door controllers van werkmaatschappijen, de relatie met de externe accountant en de naleving en opvolging van diens aanbevelingen. Daarnaast was Stern in Control een vast onderwerp (voor een toelichting op Stern in Control wordt verwezen naar pagina 49 van dit jaarrapport). De jaarrekening, zoals opgenomen in het jaarrapport 2018, werd in het verslagjaar beoordeeld.

Remuneration Committee

Sinds 1 januari 2018 is binnen Stern een Remuneration Committee actief. Deze commissie bestaat uit mevrouw S.G. Brummelhuis (voorzitter) en de heer D.R. Goeminne en kwam

tijdens het verslagjaar tweemaal bijeen, in april 2019 en september 2019. Buiten een formele vergadering werd door het Remuneration Committee meerdere keren overleg gevoerd. Het Remuneration Committee heeft aan het begin van het jaar zorggedragen voor vaststelling van de doelstellingen van de directie van de onderneming voor 2019 door middel van target setting en een bonusstructuur. Verder heeft het Remuneration Committee zorggedragen voor het opstellen van het remuneratierapport waarin verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van het beloningsbeleid en heeft het de voorbereidingen getroffen voor de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen.

Interne auditfunctie

Stern heeft er gezien zijn omvang voor gekozen geen interne auditor aan te stellen, maar heeft in plaats daarvan adequate maatregelen getroffen om de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het hoofdstuk Kansen en risico's op pagina 46 e.v. van dit jaarrapport. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat deze alternatieve maatregelen afdoende zijn en ziet op dit moment geen aanleiding om een interne auditfunctie in te richten.

Beloning Raad van Commissarissen

Voor de in mei 2014 door de aandeelhouders vastgestelde honorering voor commissarissen, wordt verwezen naar het Remuneratierapport op pagina 63 van dit jaarrapport. Deze is in het verslagjaar niet gewijzigd en voor 2020 wordt geen aanpassing voorgesteld.

Beloning Directie

Het beloningsbeleid voor de Directie, dat tijdens de Algemene Vergadering van 12 mei 2005 is besproken, is ook in 2019 uitgevoerd. Het inkomen bestaat uit een vast brutojaarsalaris met een pensioenbijdrage, aangevuld met een variabel deel van maximaal een derde deel van het brutojaarsalaris indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan. De verkoop van SternLease aan ALD Automotive heeft bijgedragen aan de langetermijnbelangen van Stern. Vanwege de succesvolle inspanningen voor deze uitzonderlijke transactie zal, op voorstel van de Raad van Commissarissen, en in afwijking van het remuneratiebeleid, op 7 mei 2020 aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd aan de heer H.H. van der Kwast een eenmalige bonusbetaling uit te keren van € 200.000. Voor de kwantitatieve gegevens, alsmede de criteria voor 2019 en 2020, wordt verwezen naar het Remuneratierapport op pagina 63 van dit jaarrapport.

Evaluatie Directie en Raad van Commissarissen

Buiten aanwezigheid van de Directie werden het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen, de Audit Committee, het Remuneration Committee, de onderlinge interactie, de relatie tot de Directie, het functioneren van (de leden van) de Directie en de beloning van de Directie besproken. Bij de evaluatie van het eigen functioneren werd gebruik gemaakt van een vooraf individueel ingevulde vragenlijst en kwamen diverse onderwerpen aan de orde, onder meer de tijd en aandacht van alle commissarissen, de wijze van uitvoering van de toezichthoudende functie, de rolverdeling en het samenspel tussen de Raad van Commissarissen en de Directie en de samenstelling van de Raad van Commissarissen in termen van onafhankelijkheid, deskundigheid, expertise, competenties en ervaring. De evaluatie van de Directie heeft plaatsgevonden in februari 2020 in een gesprek tussen de Remuneration Committee en de Directie. Op de agenda stond tevens het opvolgingsplan van de Directie en van de Raad van Commissarissen, onder meer met betrekking tot het in balans houden van benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Vanwege de beoogde digitalisering van de onderneming is afgesproken meer specialistische kennis aan te trekken.

Benoeming en aftreden

Volgens rooster was in 2019 de heer Roggeveen aan de beurt om af te treden. Hij is tijdens de Algemene Vergadering van 9 mei 2019 herbenoemd voor de periode van één jaar. Volgens rooster zijn de heer D.R. Goeminne, de heer A. Roggeveen en mevrouw S.G. Brummelhuis in 2020 aan de beurt om af te treden.

Diversiteit

Stern hecht belang aan diversiteit op diverse vlakken. Stern streeft in dat kader onder andere een evenwichtige verdeling van man-vrouwzetels na, ook wat betreft de samenstelling van de Directie en de Raad van Commissarissen. Stern telde in 2019 één mannelijke statutaire bestuurder. Ten aanzien van de Raad van Commissarissen gold in 2019 dat ten minste 30% van de zetels door vrouwen en ten minste 30% door mannen werd bezet. Stern zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur een evenwichtige verdeling blijven nastreven. Voor een nadere toelichting op het onderwerp diversiteit binnen Stern en de doelstellingen wordt verwezen naar pagina 42 e.v.

Onafhankelijkheid

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

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Stern streeft een cultuur na waarin aandacht wordt besteed aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Stern laat zich bij zijn beleidsbeslissingen steeds meer leiden door bedrijfseconomische en maatschappelijke overwegingen voor de lange termijn. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek. De beperking van milieurisico's en duurzaam zorgvuldig handelen met het oog op zijn omgeving, zijn voor Stern en zijn werkmaatschappijen belangrijke aandachtspunten. De eind december 2019 behaalde Erkend Duurzaam Premium-certificering voor een periode van twee jaar geeft blijk van de mate waarin de werkmaatschappijen voortdurend alert zijn op de voor hun bedrijfsvoering relevante duurzaamheidsaspecten.

Een nadere uitwerking van alle activiteiten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt weergegeven op pagina 70 e.v.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de Directie en de medewerkers in het afgelopen jaar, met als hoogtepunt de gerealiseerde verkoop van SternLease aan ALD Automotive. Het nieuwe strategisch plan Focus on Value zal moeten leiden tot meer zelfstandigheid, een duurzaam hoger rendement en betere voorspelbaarheid van de resultaten.

Amsterdam, 5 maart 2020

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

Remuneratierapport 2019

Bij Stern Groep N.V. (hierna: Stern) is sinds mei 2018 een Remuneration Committee geïnstalleerd. Het Remuneration Committee adviseert de Raad van Commissarissen bij het formuleren van het remuneratiebeleid en het vaststellen van de individuele remuneratie van de Directie. Het doel van het remuneratiebeleid is het aantrekken, motiveren en behouden van gekwalificeerde directieleden, die Stern in staat stellen zijn strategische en operationele doelstellingen te realiseren.

Als gevolg van de implementatie van de EU-richtlijn 'Aandeelhoudersbetrokkenheid' in de Nederlandse wetgeving per 1 december 2019 wordt in de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 voorgesteld het remuneratiebeleid aan te passen aan de nieuwe wetgeving (artikel 2:135a BW). Gelet op het remuneratiebeleid zoals dat reeds bestond en werd toegepast, leidt de wetwijziging niet tot materiële aanpassingen. Dit remuneratierapport is tevens het bezoldigingsverslag als bedoeld in artikel 2:135b BW en zal op 7 mei 2020 aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd voor een adviserende stem.

Het remuneratiebeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden. Het beloningsbeleid van Stern past bij zijn identiteit en strategie, is resultaatgericht en is eenvoudig toepasbaar. Daarbij wordt rekening gehouden met de maatschappelijke context, de corporate governancestructuur en de belangen van de stakeholders van Stern. Er is geen plaats voor variabele beloning op lange

termijn door middel van financiële instrumenten, zoals aandelen of opties. De ontwikkeling van de beurskoers van aandelen Stern vormt geen onderdeel van het beloningsbeleid. Indien er bijzondere omstandigheden zijn, kan door de Raad van Commissarissen worden besloten dat er geen toekenning van de variabele beloning plaatsvindt ('malus'). De Raad van Commissarissen heeft de discretionaire bevoegdheid om de variabele beloning naar beneden of naar boven bij te stellen, indien ongewijzigde toepassing van het beloningsbeleid naar het oordeel van de Raad van Commissarissen zou leiden tot een onredelijke of onbedoelde uitkomst.

Het remuneratiepakket van de leden van de Directie bestaat uit:

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

Het remuneratiepakket bevat geen claw-back bepaling, waarbij eerder toegekende variabele beloningen worden teruggevorderd.

Er is geen gefixeerde ontslagvergoeding bij ontslag en geen change-of-control regeling van toepassing. Stern heeft voor de Directie geen beleid dat voorziet in ontslagvergoedingen. (Zie pagina 55 Afwijkingen Corporate Governance Code.)

Begin 2019 heeft het Remuneration Committee zorggedragen voor de vaststelling van de contouren van de financiële en niet-financiële doelstellingen van de Directie voor 2019 door middel van target setting en een bonusstructuur. Daarover is met de Directie overlegd en deze criteria zijn door de Raad van Commissarissen vastgesteld. De financiële doelstellingen vormen 60% en de niet-financiële doelstellingen vormen 40% van de maximaal te behalen variabele beloning van 33% van het vast brutojaarsalaris. Deze factoren zijn onderverdeeld in performancecriteria en daarnaast zijn meerdere scenario's vastgesteld om de individuele performancecriteria bij nog betere performance te verhogen. De niet-financiële doelstellingen richten zich op strategische doelen, operationele kostenreductie en organisatieontwikkeling. Over dit remuneratiebeleid is met de Directie overlegd en deze criteria zijn door de Raad van Commissarissen vastgesteld.

Scenarioanalyses

Bij het formuleren en vaststellen van de bezoldiging van de Directie zijn door de Raad van Commissarissen en het Remuneration Committee scenarioanalyses gemaakt, zoals bedoeld in de principes 3.1 en 3.2 van de Corporate Governance Code. De scenarioanalyses zijn gemaakt om het langetermijneffect van het niveau en de structuur van variabele beloning van de Directie te bepalen. Elk jaar beoordeelt het Remuneration Committee het totale beloningsniveau van de Directie om ervoor te zorgen dat het pakket concurrerend blijft en de juiste en op risico gebaseerde prikkels biedt. De beloning van de Directie wordt iedere vijf jaar door een extern bureau getoetst aan een geselecteerde referentiegroep van vijftien bedrijven (vijf niet-beursgenoteerde 'direct competitors' en tien Nederlandse beursgenoteerde bedrijven).

Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)	Vast salaris (incl. vakantiegeld)	Sociale lasten	Bonus	One-off bonus	Pensioen- premie* en -compensatie	Subtotaal	Autokosten	Onkosten- vergoeding	Totaal
Jaar 2019									
Ir. H.H. van der Kwast	486.000	10.703	45.000	200.000	144.854	886.557	72.000	8.400	966.957
Totaal	486.000	10.703	45.000	200.000	144.854	886.557	72.000	8.400	966.957
Jaar 2018									
Ir. H.H. van der Kwast	486.000	15.552	–	37.500	141.234	680.286	72.000	8.400	760.686
A.A. Swijter (tot 28-9-2018)	300.000	15.062	–	–	41.288	356.350	31.104	1.600	389.054
Totaal	786.000	30.614	–	37.500	182.522	1.036.636	103.104	10.000	1.149.740

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

Ontwikkeling in beloning

(bedragen x € 1)	2019	2018	2017	2016	2015
Remuneratie Directie					
H.H. van der Kwast (CEO)	886.557	680.286	698.578	879.431	770.074
A. A. Swijter (CFO)					
(1-6-2016 – 28-9-2018)	–	267.263*	391.056	267.181	–
G.P. ten Brink (CFO)					
(tot 1-7-2015)	–	–	–	–	229.719
* beloning tot 28-09-2018					
Bedrijfsresultaat					
Omzet (x € 1.000)	989.335	1.106.402	1.124.677	1.097.630	1.095.181
Netto resultaat (x € 1.000)	21.377	486	7.499	11.348	11.067
Dividend (in €)	3,50		1,00	1,00	1,00

Gemiddelde remuneratie (gebaseerd op fulltime basis):

	2019	2018	2017	2016	2015
CEO	886.557	680.286	698.578	879.431	770.074
Medewerkers	53.113	52.412	50.975	49.967	49.661

Beloningsverhouding (pay ratio)

Met betrekking tot de beloningsverhouding is het gemiddelde brutoloon (basissalaris inclusief 8% vakantiegeld en exclusief variabele beloning) van alle werknemers (exclusief oproepkrachten en leerlingen) vergeleken met het brutoloon (basissalaris inclusief 8% vakantiegeld en exclusief variabele beloning) van de CEO.

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

	2019	2018	2017	2016	2015
	16,7	13,0	13,7	17,6	15,5

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

Variabele beloning

De criteria met betrekking tot de bonusbetalingen over het boekjaar 2018 zijn niet behaald en er heeft derhalve geen bonusbetaling plaatsgevonden.

De verkoop van SternLease aan ALD Automotive heeft bijgedragen aan de langetermijnbelangen van Stern. Vanwege de succesvolle inspanningen voor deze uitzonderlijke transactie zal, op voorstel van de Raad van Commissarissen, in afwijking van het remuneratiebeleid, op 7 mei 2020 aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd aan de heer H.H. van der Kwast een eenmalige bonus uit te keren van € 200.000.

De criteria met betrekking tot de bonusbetalingen voor 2019 waren:

- *financiële doelstellingen (60%)*: het conform begroting 2019 realiseren van omzet (10%), nettowinst (30%), rendement op eigen vermogen (10%) en werkkapitaal (10%), en
- *niet financiële doelstellingen (40%)*: het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Fast Forward Reloaded (20%) en het behalen van targets op het gebied van organisatieontwikkeling (5%) en operationele efficiëntie en digitalisering (15%).

Bij de vaststelling van de budgettaire winstdoelstelling en de overige doelstellingen zijn scenarioanalyses met betrekking tot de beloning in overweging genomen. In het jaar 2019 is de bonus gebaseerd op 30% van het maximum niveau (2018: 0%). De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat de financiële doelstellingen voor 2019 niet gerealiseerd zijn. Van de niet-financiële doelstellingen, wegend voor 40%, is 30% behaald; 15% voor de doelstellingen uit het strategisch plan, 5% voor de targets op het gebied van organisatieontwikkeling en 10% voor operationele efficiëntie en digitalisering. Op basis van het voorgaande heeft de Raad van Commissarissen besloten om aan de heer H.H. van der Kwast een bonus over 2019 toe te kennen van 30% van de maximaal te behalen bonus van 33% van het vaste bruto jaarsalaris (€ 45.000).

Begin 2020 heeft het Remuneration Committee zorggedragen voor de vaststelling van de contouren van de financiële en niet-financiële doelstellingen van de Directie voor 2020 door middel van target setting en een bonusstructuur. De scenarioanalyses zijn daarbij in overweging genomen en hebben geleid tot een wijziging van de verdeling van de doelstellingen voor 2020 ten opzichte van 2019. Het bezoldigingsbeleid 2020 zal ter stemming aan de Algemene Vergadering van 7 mei worden voorgelegd.

Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)	Periodiek betaalbare beloningen	Beloningen Audit Committee	Beloningen Remuneratie Committee	Totaal 2019	Totaal 2018
D.R. Goeminne	40.000		2.500	42.500	43.840
Mr. M.E.P. Sanders	32.000	10.000	–	42.000	42.000
A. Roggeveen*	32.000	–	–	32.000	83.350
Mr. S.G. Brummelhuis	32.000	–	5.000	37.000	37.000
Mr. drs. P.P.M. Nielen	32.000	5.000	–	37.000	36.107
Totaal	168.000	15.000	7.500	190.500	241.404

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

(bedragen x € 1)	2019	2018	2017	2016	2015
Specificatie afgelopen vijf jaar:					
D.R. Goeminne	42.500	43.840	50.000	50.000	50.000
Mr. M.E.P. Sanders	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
A. Roggeveen	32.000	83.350	32.000	32.000	32.000
Mr. S.G. Brummelhuis (vanaf 11-5-2016)	37.000	37.000	32.000	20.400	–
Mr. drs. P.P.M. Nielen (vanaf 21-12-2017)	37.000	36.107	–	–	–
Totaal	190.500	241.404	156.000	144.400	124.000

De beloning van de commissarissen stimuleert een adequate uitoefening van de functie en is niet afhankelijk van de resultaten van Stern.

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

Aandelenbezit Directie

	2019	2018
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	700.000	700.000
A.A. Swijter (per 28-9-2018)	–	–

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2019	2018
D.R. Goeminne	25.000	25.000
Mr. M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen	–	–
Mr. S.G. Brummelhuis	–	–
Mr. drs. P.P.M. Nielen	–	–

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

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

Vogelbescherming

Vernieuwing

Stikstofcrisis, CO₂-uitstoot, klimaatopwarming, het zijn nieuwsbepalende begrippen vandaag de dag. Problemen zijn er om aan te pakken. En dat betekent: creatief denken, onderzoek doen, nieuwe wegen inslaan. Hiermee belanden we meteen bij een sterke overeenkomst tussen Vogelbescherming Nederland en Stern: aanpakken! Dat lijkt een soort als de strandplevier ten goede te gaan komen. Dit uiterst kwetsbare vogeltje is afhankelijk van een dynamisch, voornamelijk zout kustmilieu. Het soort milieu waar bijvoorbeeld ook de dwergstern zich thuis voelt. Strandplevieren nestelen op rustige, kale zandvlaktes. Soms een enkel paartje, soms in losse kolonies. Ze leven van slakjes, kreeftachtigen, insecten en kleine wormen die ze van de grond pikken. Ooit boden onze dynamische kustgebieden een goed thuis aan zo'n 1.000 broedpaartjes van dit bijzondere vogeltje. Tegenwoordig schommelt hun aantal rond de 140. We treffen de strandplevier vooral nog aan in de zuidwestelijke kustzone. Maar ook daar zijn dynamische kustmilieus schaars geworden. Daarnaast maakt een toenemende kustrecreatie potentiële broedgebieden langs het strand ongeschikt.

Tijd voor een nieuwe aanpak. Grensoverschrijdend zelfs. Want voor de strandplevier creëren we een stukje Méditerranée in ons land. Bekend is namelijk dat strandplevieren goed gedijen en succesvol broeden in zoutpannen zoals we die kennen van bijvoorbeeld Frankrijk (salines) of Spanje (salinas). Waarom dan niet een zoutpan of 'salina' creëren in het overwegend zonnige Zeeuwse? Een ideale plek daarvoor is 'Waterdunen' in de Noordwesthoek van Zeeuws-Vlaanderen, vlakbij Breskens. Daar wordt hard gewerkt aan een nieuw natuur- en recreatiegebied van 350 ha. Tijdens de werkzaamheden ontstonden hier de afgelopen jaren al enkele kale kustvlaktes waar de strandplevier zich als pioniersoort goed thuis voelde. Maar die vlaktes zullen begroeid raken. Om de tien tot veertien broedpaartjes te behouden heeft de beheerder, Stichting Het Zeeuwse landschap, ruimte gereserveerd voor een salina van 1,5 hectare. In samenwerking met Vogelbescherming en met financiële steun van Stern. Zo'n salina biedt een permanent soort pionierssituatie waar de strandplevier zo van houdt. In 2019 is één belangrijke stap al gezet met de aanleg van een zogenaamde getijdenduiker, noodzakelijk voor het creëren van zoute milieus in Waterdunen. Als alles meezit, is de salina in 2021 gereed. Vanachter kijkschermen hebben bezoekers er dan een goed zicht op. Hopelijk kan het de strandplevieren behagen. En wie weet, zet dit project de toon voor vergelijkbare projecten elders langs de kust.

*Een sterke overeenkomst tussen
Vogelbescherming Nederland en
Stern: aanpakken!*



Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Over dit MVO-verslag

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

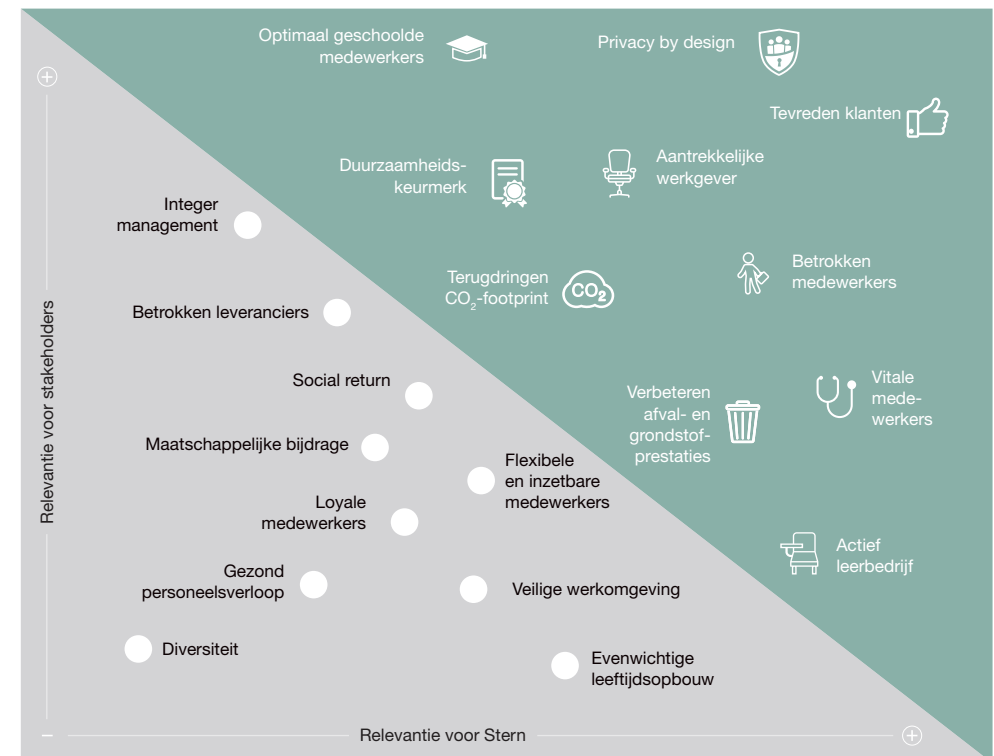
De verantwoordelijkheid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is door de Directie formeel belegd bij de Directeur Corporate Affairs, die deel uitmaakt van de Groepsraad, het operationele bestuursorgaan van de onderneming. Naast de directie maken de financieel directeur, de directeurs van de werkmaatschappijen, de groepscontroller en de directeurs HRM en Corporate Affairs deel uit van de Groepsraad. De Groepsraad vergadert iedere veertien dagen. Het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen is in 2019 meermalen onderwerp van gesprek geweest in de Groepsraad. De Directeur Corporate Affairs is voorzitter van het Duurzaamheidsteam, waarin van iedere werkmaatschappij een vertegenwoordiger zitting heeft. Het Duurzaamheidsteam komt driemaal per jaar bijeen. De verslagen van het Duurzaamheidsteam worden gedeeld met de Groepsraad.

In dit verslag gaan wij in op de inspanningen die in 2019 op het gebied van duurzaamheid zijn verricht en de resultaten die daarmee zijn geboekt met betrekking tot de tien materiële topics. Eind 2018 is de initiële materialiteitsmatrix, die eind 2016 aan de hand van in- en externe stakeholderdialogen is opgesteld, herijkt. Dit heeft aan de hand van voortschrijdend inzicht geleid tot kleine aanbevelingen, die door de Directie zijn overgenomen.

De in de groene sectie weergegeven topics zijn materiële topics. Stern rapporteert in overeenstemming met de optie 'Core' van de G4-richtlijnen voor Duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). De bijbehorende GRI-index is opgenomen op pagina 87 e.v. van dit verslag.

Dit verslag omvat de gegevens en informatie van alle bedrijven van Stern. Wanneer hiervan wordt afgeweken is dit in de tekst aangegeven. Een lijst van onze bedrijven, locaties en deelnemingen staat op pagina 153 van dit jaarrapport. Alle basisgegevens zijn intern gecontroleerd en gevalideerd.

Materialiteitsmatrix



Stakeholderdialoog en materialiteit

Stern betreft zijn stakeholders nauw bij de vorming en verdere ontwikkeling van zijn MVO-beleid. Tot zijn belangrijkste stakeholders rekent Stern: klanten, auto-importeurs, leveranciers, medewerkers, aandeelhouders, financiers, overkoepelende brancheorganisaties, de (lokale) overheid en maatschappelijke organisaties. Los van de min of meer geïnstitutionaliseerde communicatie is gedurende het jaar veelvuldig gesproken met stakeholders. De volgende onderwerpen kwamen hierbij aan de orde:

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

Bijdrage aan duurzame ontwikkelingsdoelen

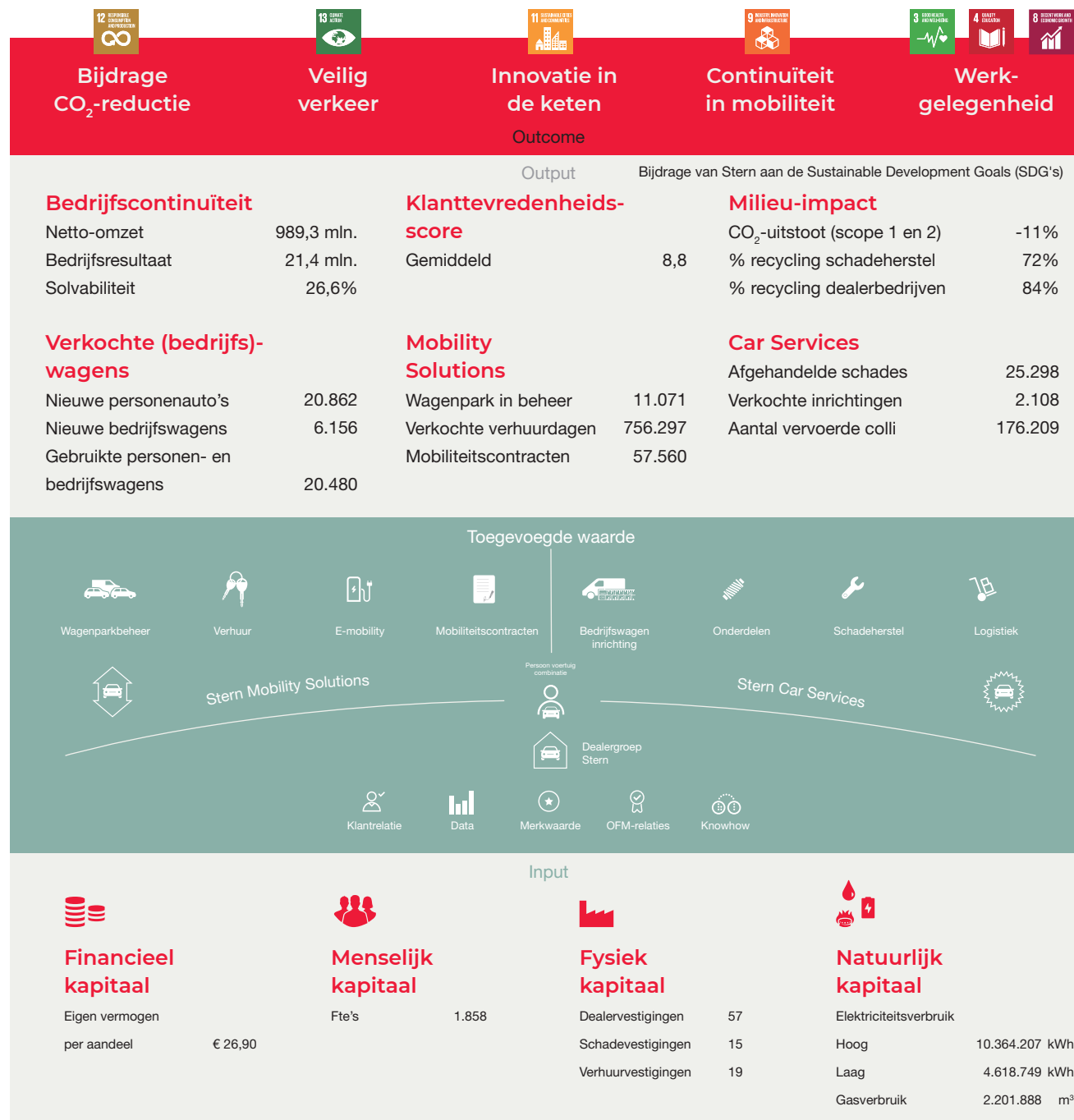
De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's – Sustainable Development Goals) zijn een reeks doelstellingen voor toekomstige internationale ontwikkeling. De SDG's zijn in 2015 opgesteld door de 193 landen van de Verenigde Naties (VN) als wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling voor de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

Voor Stern zijn de volgende SDG's relevant:



Waardecreërend vermogen

Met het geïntegreerde businessmodel creëert Stern waarde met verschillende kapitalen: financieel, menselijk, fysiek en natuurlijk, concrete output in de vorm van mobiliteitsoplossingen, klanttevredenheid en bedrijfscontinuïteit én in de vorm van meer maatschappelijk relevante outcome zoals veilig verkeer, reductie van de CO₂-uitstoot, innovatie in de keten, continuïteit in mobiliteit en werkgelegenheid. Zie in dit kader ook de connectiviteitstabel op pagina 73.



Connectiviteitstabel

Materieel topic	KPI's		Hoofddoelstelling	Pagina in MVO-hoofdstuk	SDG	Impact Stern	Relevante kapitalen	Risico's	Pagina in risico-hoofdstuk
	Target 2019	Realisatie 2019							
Tevreden klanten	8,5	8,6	De meest gewaardeerde en aanbevolen partner voor individuele mobiliteit van Nederland	74	8 + 12	Wij zien ons zelf als dé partner voor individuele mobiliteit. De waardering van onze klant is daarvoor het bewijs.	- Menselijk - Fysiek - Financieel - Natuurlijk	- Afhankelijkheid van leveranciers - Onderhandelings kracht leasemaatschappijen - Onlineklant	46
Privacy by design	0	0	Geen boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens	75	11	Wij waarborgen de privacy van onze klanten en medewerkers, beheren hun gegevens veilig en zijn duidelijk over waarvoor wij die gebruiken.	- Menselijk - Financieel	Automatisering en datasecurity	48
Optimaal geschoolde medewerkers	N.n.b.	N.n.b.	Medewerkers die beschikken over de juiste kennis en vaardigheden voor hun werk en hun ambities	76	4 + 8	Het ontwikkelen van onze medewerkers draagt bij aan hun intrinsieke motivatie, de interne mobiliteit van onze medewerkers en hun loyaliteit.	- Menselijk - Financieel	- Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms - Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	47
Aantrekkelijke werkgever	N.n.b.	N.n.b.	Trotse medewerkers die optreden als ambassadeur voor de onderneming	77	8	Het vinden van voldoende gekwalificeerde collega's is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming.	- Menselijk - Financieel - Natuurlijk	- Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	47
Betrokken medewerkers	Nul-meting	7,2	Een algemeen rapportcijfer van medewerkers hoger dan een 8,0	78	8	Wij scheppen en waarborgen een werkklimaat waarin medewerkers gelukkig en content zijn.	- Menselijk - Financieel	- Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	47
Vitale medewerkers	4,4%	4,5%	Een gemiddeld ziekteverzuim lager dan 4%	79	3 + 8	Wij investeren in de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers, zij zijn ons belangrijkste kapitaal.	- Menselijk - Financieel	- Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms - Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	47
Duurzaamheidskeurmerk	Plus	Premium	Alle vestigingen minimaal Erkend Duurzaam Plus-gecertificeerd	80	13	Wij zoeken primair naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een financieel direct of indirect voordeel.	- Menselijk - Fysiek - Natuurlijk	Efficiëntie in werkplaatsen en showrooms	47
Terugdringen CO ₂ -footprint	-1%	-11%	Jaarlijks een daling van de CO ₂ -uitstoot met 1%	81	13	Wij werken aan het minimaliseren van ons energieverbruik door het stimuleren van energiebesparende maatregelen.	- Menselijk - Fysiek - Financieel - Natuurlijk	Kostenontwikkeling	47
Verbeteren afval- en grondstofprestaties	-1%	-3%	Jaarlijks een afname van de hoeveelheid restafval met 1%	83	13	Wij werken actief aan het minimaliseren van restafval door het stimuleren van afvalscheiding en waar mogelijk het voorkomen van afvalstromen.	- Menselijk - Natuurlijk - Financieel - Natuurlijk	Kostenontwikkeling	47
Actief leerbedrijf	6,2%	6,7%	Meer dan 5% leerlingen in dienst	85	4 + 8	Wij investeren in leergierige mensen.	- Menselijk - Financieel	- Arbeidsmarkt - Kostenontwikkeling	47

Doelstellingen en toelichting materiële topics



Tevreden klanten

ECONOMISCH



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

Klanten wordt gevraagd hun algemene tevredenheid uit te drukken in een cijfer tussen 1 (zeer ontevreden) en 10 (zeer tevreden). Stern-bedrijven streven naar een 8,5 of hoger. De vraag naar de algemene tevredenheid wordt gesteld in enquêtes die bedrijven uitsuren of naar aanleiding van reviews die door klanten zijn geschreven.

Managementaanpak

De tevredenheid van klanten wordt al jaren gemeten door middel van enquêtes die worden afgenomen in opdracht van importeurs en/of door eigen enquêtes en in toenemende mate door externe onafhankelijke specialisten. Rapportages over klanttevredenheid worden door het management van de werkmaatschappijen besproken met vestigingsmanagers en medewerkers om de dienstverlening te verbeteren. Een kritische review of een rapportcijfer 7 of lager wordt direct opgevolgd door een medewerker van de betreffende werkmaatschappij met als doel te achterhalen hoe we de tevredenheid van de betreffende klant alsnog kunnen verbeteren.

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

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

De tevredenheid van klanten over de dienstverlening van Stern in 2019 is ten opzichte van 2018 overall op hetzelfde hoge niveau uitgekomen. Op basis van de aantallen en gemeten cijfers kwam het gewogen gemiddelde van heel Stern over 2019 opnieuw uit op een rapportcijfer 8,8. De klanttevredenheid bij Stern Auto, Ardea Auto, Havik Auto en Vireo Auto daalde licht, terwijl deze bij Arend Auto, Durmi Auto, Heron Auto en Jager Auto steeg. Jager Auto realiseerde de hoogste stijging met 0,7 punten.



Privacy by design

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

Geen boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens.

Managementaanpak

De Directie heeft de verantwoordelijkheid voor gegevensbescherming formeel belegd bij de directeur Corporate Affairs, die deel uitmaakt van de Groepsraad, het operationele bestuursorgaan van de onderneming. De Directie van Stern maakt onlosmakelijk deel uit van de Groepsraad, waarin van alle werkmatschappijen een directeur vertegenwoordigd is. De Directeur Corporate Affairs is voorzitter van het Privacyteam, waarin een vertegenwoordiger van iedere werkmatschappij zit. Het Privacyteam kwam in 2019 driemaal bijeen. De door Stern aangestelde externe functionaris gegevensbescherming was bij deze bijeenkomsten aanwezig. De verslagen van het Privacyteam worden gedeeld met de Groepsraad. Hoewel daartoe niet verplicht volgens de AVG, heeft de Directie van Stern Groep een functionaris voor gegevensbescherming (FG) aangewezen. Tot zijn taken behoort onder meer het toezien op de naleving van de AVG en het bedrijfsbeleid dat Stern hierbij hanteert (opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen voor de bescherming van persoonsgegevens).

Materialiteit

Stern acht de bescherming van de gegevens van klanten, medewerkers en relaties van strategisch belang en dat zorgvuldig beheer van dergelijke

gegevens bijdraagt aan het realiseren van de langetermijnbedrijfsdoelstellingen.

Toelichting resultaat

Stern rekent zich tot de kleinere beursvennootschappen. De bedrijfsomvang en groepsstructuur noodzaken tot bewuste keuzes en compacte oplossingen. Stern trof passende maatregelen om te waarborgen dat de verwerking van persoonsgegevens in overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) wordt uitgevoerd. Die maatregelen worden geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd. Stern is transparant over gegevensverwerking en de bescherming van persoonsgegevens. Personen hebben toegang tot AVG-dienstverlening, waaronder de mogelijkheid om inzage te vragen in hun gegevens en deze zo nodig te laten corrigeren of te verwijderen. In zijn verslag over 2019 stelt de FG: "Dat bij Stern de omslag heeft plaatsgevonden van compliance (moeten) naar commitment (willen). De AVG is voor Stern instrumenteel voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Stern ziet het verband tussen AVG-beleidsvoering en klanttevredenheid. De AVG-beginselen zijn de ontwerpprincipes voor de bedrijfsvoering geworden. Voorbeeldgedrag en aanspreekbaarheid zijn zichtbaar op alle niveaus. Stern verdient vanuit AVG-perspectief waardering, vertrouwen en krediet in het geval dat zich toch eens een probleem voordoet. Want incidenten of discussies zijn nu eenmaal niet volledig uit te sluiten".



Optimaal geschoolde medewerkers

SOCIAAL



Omschrijving

De mate waarin Stern investeert in zijn personeel.



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

Stern stelt zich ten doel de investering die het doet in de training en opleiding van zijn personeel in kaart te hebben, evenals het aantal dagen dat medewerkers hieraan besteden. Hiertoe dient een nulmeting plaats te vinden waarna een specifieke KPI kan worden vastgesteld.

Managementaanpak

Of organisaties overleven of niet hangt af van de mate waarin deze in staat zijn zich aan te passen aan steeds veranderende externe en interne omstandigheden. Om medewerkers te ontwikkelen hanteert Stern het 70:20:10-model (70% learning on the job, 20% samenwerking en interactie en 10% training en opleiding). Trainingen zijn bedoeld om productkennis op peil te houden, op te halen of te verdiepen. Deze trainingen worden onder andere door importeurs geïnitieerd en op gezette tijden door medewerkers van Dealgroep Stern gevolgd. Ook eigen e-learningmodules om verkoopadviseurs te trainen worden ingezet. Daarnaast worden opleidingen aangeboden voor de persoonlijke ontwikkeling van leidinggevenden en medewerkers.

Materialiteit

Verwachtingen van klanten veranderen snel, net als hun gedrag. Ook de producten en diensten die Stern levert ontwikkelen zich in rap tempo. Trainingen en opleidingen hebben tot doel te zorgen voor de juiste kennis en vaardigheden bij medewerkers om ondanks de veranderingen succesvol te blijven. Stern hecht veel belang aan de ontwikkeling van zijn medewerkers.

Toelichting resultaat

In 2019 zijn diverse interne trainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap gegeven, zo volgden alle (circa driehonderd) leidinggevenden een vaardigheidstraining. Het merendeel van de opleidingsuren betrof productinhoudelijke importeurstrainingen voor, veelal, technische medewerkers. Het aantal opleidings(verlof)uren wordt volledig geregistreerd, maar de aard van de opleidingsuren wordt (nog) niet geregistreerd. Stern stelt zich ten doel in 2020 verder te werken aan het inzichtelijk maken van de aard van de opleidingsuren (vakinhoudelijke trainingen, leiderschapstrainingen en het bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers) en de investering die het doet in de training en opleiding van zijn personeel.

Ook in 2020 zal extra getraind worden op klantgerichtheid van medewerkers omdat dit mede de basis vormt voor de transformatie van Stern van een dealerorganisatie naar een servicegerichte mobiliteitspartner.



Aantrekkelijke werkgever

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

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

Managementaanpak

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

Materialiteit

De arbeidsmarkt is aan het kantelen, er is sprake van vergrijzing en kwalitatief goed personeel is schaars. Om ervoor te zorgen dat de beste medewerker bij Stern komt werken, is het belangrijk om als onderneming zichtbaar te zijn en als aantrekkelijke werkgever te worden gezien. De economische vooruitzichten zorgen ervoor dat het in de toekomst alleen maar moeilijker zal worden gemotiveerd technisch personeel aan te trekken. Binnen de dealer- en schadebedrijven is de krapte op de arbeidsmarkt merkbaar en zijn vacante posities moeilijk vervulbaar.

Toelichting resultaat

De autobranche kampt met een groot tekort aan goed geschoold technisch personeel. In 2019 heeft daarom de focus gelegen op het behouden van onze monteurs en het vinden van nieuwe. In dit kader is een recruiter ingezet en zijn eigen monteurs gestimuleerd in hun netwerk om nieuwe collega's te werven. Met vertrekkende medewerkers werden exitgesprekken gevoerd om mogelijke verbeterpunten voor Stern als werkgever te kunnen vaststellen.

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



Betrokken medewerkers

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

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

Managementaanpak

Eind 2018 heeft een uitgebreide nulmeting plaatsgevonden in de vorm van een Medewerker Onderzoek. In de Groepsraad zijn begin 2019 de uitkomsten van het onderzoek besproken. De resultaten en enkele eerste verbeteracties zijn gepubliceerd in april 2019 in het medewerker-magazine van Stern. Per werkmaatschappij zijn vervolgens door het management en hun medewerkers verbeterplannen uitgewerkt. Eind 2020 wordt het Medewerker Onderzoek herhaald.

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

Het Medewerker Onderzoek heeft veel en vooral heel waardevolle informatie opgeleverd over hoe medewerkers het werken bij Stern ervaren. Algemene conclusie is dat het verbeteren van de communicatie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevenden zal bijdragen aan meer onderling begrip en werkplezier. Veel van de resultaten uit het onderzoek en de antwoorden op open vragen wijzen in die richting. Afgesproken is dat ieder bedrijfsonderdeel in samenwerking met medewerkers en leidinggevenden verbeteracties gaat bepalen en in gang gaat zetten. Belangrijkste verbeteringen die centraal in 2019 in gang zijn gezet zijn de introductie van beoordelingsgesprekken nieuwe stijl en een vaardigheidstraining voor alle leidinggevenden.



Vitale medewerkers

SOCIAAL



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

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

Managementaanpak

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

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

Het ziekteverzuim in 2019 is ten opzichte van 2018 met 0,1% gestegen. Ondanks alle aandacht die

wordt gegeven aan een snelle opvolging bij verzuim werden medewerkers van Stern – net als in 2018 – de eerste drie maanden van 2019 getroffen door de griepedemie, die een forse stijging van het korte verzuim veroorzaakte. In 2019 kwam het ziekteverzuim van medewerkers uit op 4,5% (2018: 4,4%). Het branchegemiddelde van BOVAG in 2019 daalde met 0,1% tot 4,3%. Het betreft hier verzuimcijfers die opgesteld zijn door ArboNed op basis van de bij ArboNed aangesloten klantenpopulatie. Het landelijke verzuimcijfer 2019 (alle bedrijfstakken) is nog niet bekend gemaakt (2018: 4,3%). Nader onderzocht wordt of er onder leiding van BOVAG een verzuimpercentagebenchmark kan worden samengesteld op basis van de grotere dealerholdings in Nederland.

Het aantal ziekmeldingen in 2019 bedroeg 2.416 (2018: 2.794), de gemiddelde meldingsfrequentie bedroeg 1,2 (2018: 1,2). 1.333 medewerkers (circa 60%) hebben zich één of meer keer ziek gemeld (2018: 1.524 medewerkers; 63%). Wij blijven aandacht vragen voor het voeren van frequent-verzuimgesprekken door leidinggevend en in sommige gevallen wordt door ons ter ondersteuning een arbeidsdeskundige ingezet.



Duurzaamheidskeurmerk

MILIEU



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

Iedere vestiging beschikt over een Erkend Duurzaam Premium-certificaat.

Managementaanpak

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

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

Stern is in 2019 opnieuw geauditeerd door het Instituut Duurzame Mobiliteit (IvDM) en heeft in december van dat jaar als eerste dealerholding in Nederland het zogenaamde Erkend Duurzaam Premium-certificaat ontvangen. Erkend Duurzaam Premium is de MVO-certificering op het hoogste niveau en is alleen te bereiken als de vervolgstap op de Plus-certificering. De focus van Erkend Duurzaam Premium ligt op transparante rapportage van duurzame inspanningen en resultaten. De certificering volgde na een intensieve periode van audits in de verschillende vestigingen. In het auditverslag staat te lezen dat 'Stern zich als mobiliteitsconcern echt onderscheidt op het thema duurzaamheid. In de complexe structuur van een dealerholding met verschillende bedrijven en automerken, hebben zij ervoor gezorgd dat duurzaam ondernemen is doorgedrongen én geborgd in alle lagen van de bedrijfsvoering'.



Terugdringen CO₂-footprint

MILIEU



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

Het energieverbruik van alle vestigingen in 2020 op het niveau hebben van de best presterende vestiging van 2014. Op basis van de G4-richtlijnen wordt tevens de emissie van broeikasgassen (scope 1 & 2) gerapporteerd. Stern stelt zich ten doel jaarlijks de uitstoot van CO₂ met 1% te reduceren.

Managementaanpak

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

Materialiteit

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

Toelichting resultaat

In 2019 heeft Stern zijn CO₂-uitstoot met 11% gereduceerd. Naast een reductie in het energieverbruik is in 2019 100% van het elektriciteitsvolume gecompenseerd met Garanties van Oorsprong (GvO's) uit Europese wind.

De vermeden CO₂-uitstoot die hiermee is gerealiseerd komt uit op 9.724 ton CO₂. Komende jaren zal Stern zijn CO₂-footprint verder reduceren. Het absolute energieverbruik is in 2019 voor zowel elektriciteit (-4,4%) als gas (-1,7%) afgenomen. Bij elektriciteit nam het verbruik in het hoogtarief (-5,0%) meer af dan het verbruik in het laagtarief (-3,2%). Het gasverbruik is ook na correctie voor verschil in buitentemperatuur tussen 2019 en 2018 afgenomen. Dit ondanks groei van het totaal aantal gasaansluitingen.

Ook in 2019 is een aantal vestigingen grootschalig gerenoveerd, met specifieke aandacht voor energiebesparende verlichting. Doorlopende energiemonitoring borgt het tegengaan van inefficiënt energieverbruik, waarbij tevens de resultaten van de geïmplementeerde energiebesparende maatregelen zichtbaar worden gemaakt. In het kader van de Informatieplicht heeft een grootschalige inventarisatie van de status van de Erkende Maatregelen (EML) plaatsgevonden. Stern heeft op dit gebied al veel resultaten gerealiseerd en zal dit jaar (2020) toewerken naar volledige compliance op het gebied van energiebesparende maatregelen.



Terugdringen CO₂-footprint

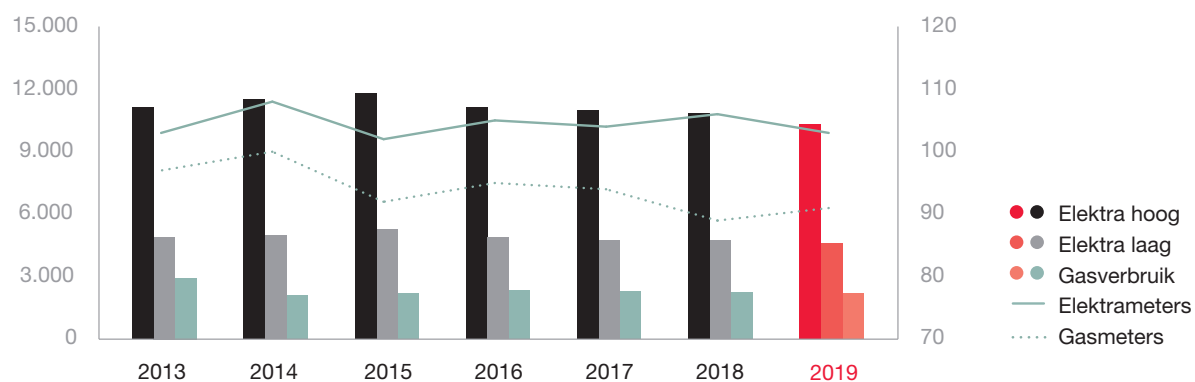
MILIEU



Resultaten

Energieverbruik Stern

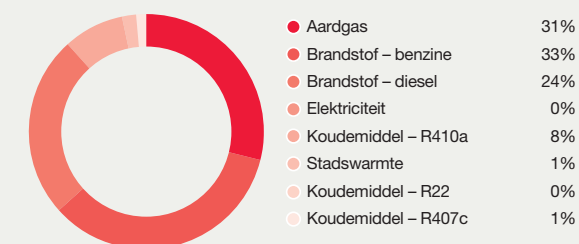
kWh en m³ x 1.000 (linkeras), aantal gas- en elektrameters (rechteras)



CO₂-footprint

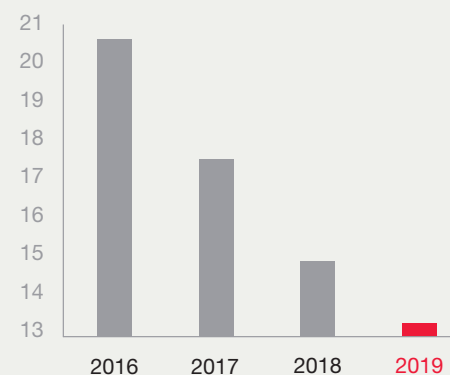
Scope 1 & 2

2019



CO₂-uitstoot

In 1.000 ton





Verbeteren afval- en grondstofprestaties

MILIEU



Omschrijving

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



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

In 2019 was de doelstelling om de totale hoeveelheid restafval verder te verminderen, evenals de totale hoeveelheid afval (bij vergelijkbare omzet werkplaatsen). Gestreefd is naar een recyclepercentage voor Dealgroep Stern van 82% of hoger. Voor SternPoint ligt de target op 75%.

Managementaanpak

In het Duurzaamheidsteam worden verbeterplannen opgesteld en wordt de uitvoering ervan gecoördineerd. Per werkmaatschappij is een duurzaamheidsambassadeur aangesteld die toeziet op de uitvoering van verbeterplannen. De resultaten, aanbevelingen, verbeterplannen en -acties worden besproken met het management van de werkmaatschappijen en het vestigingsmanagement. Samen met een externe afvalmanagementspecialist worden ervaringen en kennis gedeeld aan de hand van concrete businesscases. Continu wordt bijgestuurd om, ook bij veranderende interne en externe factoren, de zorgvuldige omgang met ons leefmilieu te waarborgen en afvalkosten te beheersen. Door het afvalbeleid blijven de milieuprestaties verbeteren en zijn de afvalkosten beheersbaar en inzichtelijk. Alle interne stakeholders maken gebruik van een online-portal waarin zij de afval- en grondstofprestaties per vestiging kunnen volgen en vergelijken met de opgestelde doelstelling. De directeurs van de werkmaatschappijen ontvangen ieder kwartaal een rapportage.

Materialiteit

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



Verbeteren afval- en grondstofprestaties

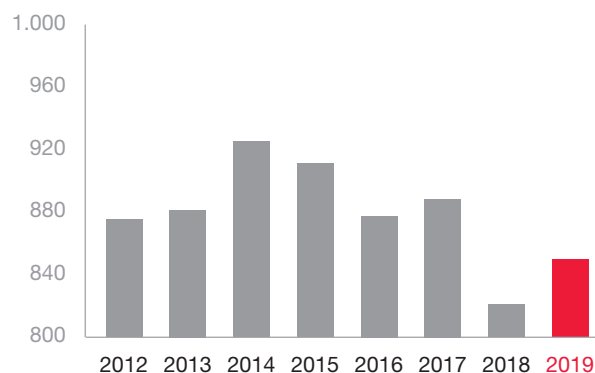
MILIEU

Resultaten

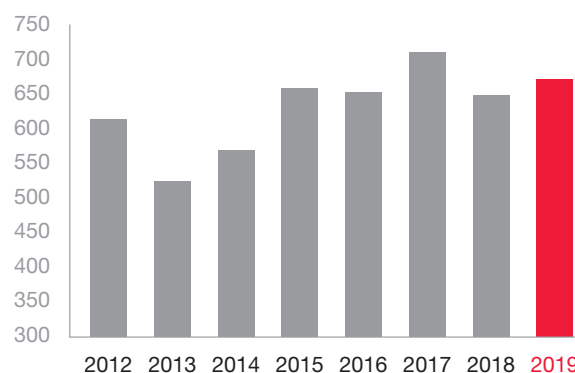
Afvalprestatie-indicatoren 2019

	2018		2019		2020
	Target	Werkelijk	Target	Werkelijk	Target
Totaal restafval	-1%	-4%	-1%	-3%	-2%
Restafval in kg per monteur Dealgroep Stern	850	821	821	842	825
Restafval in kg per monteur SternPoint	650	650	650	673	661
Afvalscheidingspercentage Dealgroep Stern	82%	82%	82%	84%	84%
Afvalscheidingspercentage SternPoint	75%	69%	70%	72%	73%

Restafval per monteur Dealgroep Stern
In kilo's



Restafval per monteur SternPoint
In kilo's



Toelichting resultaat

De totale hoeveelheid restafval komt voor 2019 uit op 638 ton, een daling van 3%. Het afvalscheidingspercentage van Dealgroep Stern is gestegen naar 84%. Een dergelijk percentage is nog nooit eerder gehaald. Het restafval in kg per monteur kwam voor Dealgroep Stern hoger uit dan de doelstelling als gevolg van een structureel tekort aan monteurs, terwijl de omzet is gestegen. De doelstelling voor het afvalscheidingspercentage van SternPoint is niet behaald, maar wel verbeterd in vergelijking met een jaar eerder. De tendens in schadeherstel is om meer te repareren dan te vervangen. Hierdoor vallen de kilogrammen voor metalen en kunststoffen lager uit. Tevens worden verfrestanten door onze leverancier retour genomen. Ten slotte heeft een schadevestiging minder diversiteit aan afvalstromen dan een dealervestiging. Zo is de hoeveelheid accu's en afgewerkte olie bij schadevestigingen zeer beperkt. Dit alles resulteert in een hoger percentage restafval ten opzichte van de totale afvalhoeveelheid. De target voor restafval in kg per monteur is hoger uitgekomen dan de doelstelling als gevolg van een daling in het aantal monteurs, met een hogere productiviteit per monteur.



Actief leerbedrijf

SOCIAAL



Omschrijving

Het aantal leerlingen dat binnen Stern-bedrijven actief is.



Boundary

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



Doel, KPI of beschrijving

Per 31 december 2019 waren 134 leerlingen in dienst die een Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL-opleiding) volgen (2018: 144). Daarnaast waren er 39 stagiair(e)s via een Beroeps Opleidende Leerweg (BOL-opleiding) werkzaam (2018: 45).

Managementaanpak

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

Materialiteit

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

en gaan één dag per week naar school.

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

Toelichting resultaat

De afname van het aantal leerlingen in 2019 ten opzichte van een jaar eerder is het gevolg van de samenvoeging of verkoop van vestigingen.

Beleidsdoelstellingen en acties niet-materiële topics

Niet-materiële topics	Beleidsdoelstellingen en acties
Loyale medewerkers	De duur van het gemiddelde dienstverband is over 2019 uitgekomen op 11,6 jaar en is daarmee nauwelijks veranderd ten opzichte van 2018 (11,1 jaar). De arbeidsmobiliteit zit vooral in de categorie medewerkers jonger dan 35 jaar. Om de gewenste doelstelling te bereiken met betrekking tot het terugbrengen van de gemiddelde leeftijd, streeft Stern ook naar mobiliteit in de leeftijdscategorie daarboven.
Veilige werkomgeving IF (Incident Frequency) en LTI (Lost Time Injury)	Stern heeft wettelijk een zorgplicht en moet de werkplek zo inrichten dat de veiligheid van het werk optimaal is en werknemers instructies geven over veilig werken. Desondanks kan een bedrijfsongeval plaatsvinden. Stern classificeert bedrijfsongevallen als ernstig indien sprake is van ziekenhuisopname van meer dan 24 uur, van blijvend letsel of van botbreuk. Deze meldingsplichtige ongevallen worden direct gemeld bij de Arbeidsinspectie. In 2019 was er een ernstig bedrijfsongeval (eigen medewerkers en derden) (2018: twee).
Evenwichtige leeftijdsopbouw	Stern streeft een evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeel na. De autobranche heeft te maken met snel veranderende technologieën. Dit stelt eisen aan het opleidingsniveau, kennis en achtergrond van Stern-medewerkers. Teneinde te kunnen beschikken over een juiste mix van medewerkers met kennis van zowel traditionele autotechnieken als van nieuwe technologie zijn het bijscholen van medewerkers en de instroom van voldoende juist opgeleide schoolverlaters van groot belang. Voldoende instroom vereist ook doorstroming van bestaande medewerkers naar andere functies binnen of buiten het bedrijf. De opbouw in leeftijdsklassen is in 2019 ongeveer gelijk gebleven aan 2018. Stern handhaaft zijn doelstelling voor de lange termijn en streeft in 2020 opnieuw naar verlaging van de gemiddelde leeftijd met één jaar.
Flexibele en inzetbare medewerkers	Zowel een krappere wordende arbeidsmarkt als de noodzaak tot arbeidsparticipatie en de flexibele vraag naar arbeid maakt duurzame inzetbaarheid van medewerkers noodzakelijk. Bovendien is langdurig en veelvuldig verzuim duur. Een groot deel daarvan valt te voorkomen als we weten wat er speelt. Bij duurzame inzetbaarheid staat het praten met onze mensen voorop. Als we op tijd knelpunten herkennen kunnen we daarover met medewerkers in gesprek gaan en samen een passende oplossing vinden. Duurzame inzetbaarheid betekent ook dat wordt gelet op het optimaal benutten van het aanwezige talent bij Stern. Per saldo bevordert duurzame inzetbaarheid de flexibiliteit van de organisatie.

Niet-materiële topics	Beleidsdoelstellingen en acties
Integer management	Stern vindt het belangrijk een zo volledig mogelijk en transparant beeld te geven van de organisatie en hoe Stern in de praktijk van alledag handelt. Daarom verstrekt Stern in zijn jaarrapport naast jaarcijfers ieder jaar extra informatie over het gevoerde beleid en bepaalde thema's. Aanvullend op de informatie in dit jaarrapport publiceert Stern op zijn website onder het hoofdstuk Corporate Governance de volgende documenten: de statuten, het reglement van de Raad van Commissarissen, het reglement van het Audit Committee, het reglement van de Directie, de gedragscode en de klokkenluidersregeling. Stern kent sinds 2005 een algemene gedragscode. De klokkenluidersregeling maakt het mogelijk voor alle medewerkers en overige betrokkenen eventuele overtredingen van de gedragscode vertrouwelijk te melden. In 2019 zijn – eveneens als in voorgaande jaren – geen overtredingen van de gedragscode gemeld.
Social return: werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt	Stern brengt het aantal werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt gedetailleerd in kaart, evenals de werkzaamheden en de omstandigheden waaronder zij hun werk verrichten. Op basis van deze inventarisatie kunnen vacatures worden geoormerkt waarvoor Stern bij gebleken gelijke geschiktheid de voorkeur zal geven aan een persoon met afstand tot de arbeidsmarkt.
Diversiteit	Door de aard van (vooral) de (garage)werkzaamheden en het feit dat meer mannen dan vrouwen in de autobranche willen werken, wijkt de man-vrouwverhouding bij Stern af van de samenleving waarin wij leven. De man-vrouwverhouding (in fte's) ligt ultimo 2019 op 10% vrouwelijke tegenover 90% mannelijke medewerkers, ongeveer gelijk aan 2018.
Gezond personeelsverloop	Het personeelsverloop (de uitstroom uitgedrukt in fte's afgezet tegen de bezetting uitgedrukt in fte's) was in 2019 gemiddeld 1,8% per maand ten opzichte van 2,0% in 2018. De krapte op de arbeidsmarkt is ongewijzigd in 2019 waardoor werknemers gemakkelijker de overstap naar een andere werkgever maken. In 2019 is extra aandacht gegeven aan mogelijkheden voor interne doorstroming. Stern wil door het behouden en ontwikkelen van medewerkers de kennis en professionaliteit binnen Stern waarborgen.

GRI-index

Voor dit verslag hebben we gebruikgemaakt van de G4-richtlijnen voor duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). We rapporteren in overeenstemming met de optie 'Core'.

GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
Strategie			
G4-1	Verklaring van de CEO	Voorwoord Verslag van de Directie	5 19-57
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Verslag van de Directie	19-57
Organisatieprofiel			
G4-3	Naam organisatie	Stern Groep N.V. Profiel	Cover 8
G4-4	Merken, producten en/of diensten	Automerkenportfolio Mobiliteitsdiensten	9 10
G4-5	Locatie hoofdkantoor	Pieter Braaijweg 6 1114 AJ Amsterdam-Duivendrecht	153
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is	Alleen actief in Nederland Profiel	8
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Aandeelhoudersinformatie	11
G4-8	Afzetmarkten	Afzet Verslag van de Directie	3 19-57
G4-9	Bedrijfsomvang	Profiel Kerncijfers Vijfjarenoverzicht	8 2-3 7
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Personeel MVO-verslag	39 70-86
G4-11	Medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	Cao Motorvoertuigenbedrijf: 1.541 fte's Cao Carrosseriebedrijf: 253 fte's	
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie Beschrijving waardeketen	Verslag van de Directie MVO-verslag Waardecreatie	19-57 70-86 72
G4-13	Significante organisatieveranderingen tijdens verslagperiode	Verslag van de Directie	19-57

GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Risico's	46-50
G4-15	Extern ontwikkelde initiatieven die de organisatie onderschrijft	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	70-86
Materiële aspecten			
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en belangenorganisaties	BOVAG, ARN, IvDM, FOCWA, VNA en OCDM	71
G4-17	Operationele structuur van de organisatie Entiteiten opgenomen in geconsolideerde jaarrekening	Bedrijfsmodel Verslag van de Directie Jaarrekening Structuur	18 19-57 91 151
G4-18	Proces inhoudsbepaling en afbakening van het verslag	Over dit MVO-verslag Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix	70 71 70
G4-19	Overzicht van materiële aspecten ten behoeve van het bepalen van de inhoud van het verslag	Stakeholders en materialiteit Materialiteitsmatrix Waardecreatie	71 70 72
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	74-85 86
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Doelstellingen en toelichting materiële topics Overzicht niet-materiële topics	74-85 86
G4-22	Herformuleringen	Stakeholderdialoog en materialiteit	71
G4-23	Veranderingen in reikwijdte en afbakening in de verslaglegging	Stakeholderdialoog en materialiteit	71
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholderdialoog Stakeholderdialoog en materialiteit Corporate Governance	71 71 53-55
G4-25	Basis voor selectie van belanghebbenden	Stakeholderdialoog en materialiteit	71
G4-26	Aanpak van betrekken belanghebbenden	Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	70 71

GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
G4-27	Reactie organisatie op de onderwerpen naar voren gekomen in contact met stakeholders	Stakeholderdialoog Over dit MVO-verslag Stakeholderdialoog en materialiteit	71 70 71
Verslagleggingsinformatie			
G4-28	Verslagperiode	1 januari t/m 31 december 2019	1
G4-29	Datum voorgaand verslag	28 maart 2019	1
G4-30	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	1
G4-31	Contactinformatie	jaarrapport@stern.nl	
G4-32	GRI-referentietabel	Over dit MVO-verslag GRI 4 'Core'	70 70
Governance			
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Corporate Governance	53-55
G4-35	Proces voor het delegeren van verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen van hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevend	Corporate Governance Over dit MVO-verslag	53-55 70
G4-36	Leidinggevend met verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance Over dit MVO-verslag	53-55 70
G4-38	Samenstelling hoogste bestuursorgaan	Personalia van de Raad van Commissarissen Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance	59 60-62 53-55
G4-SO11	Aantal formele klachten	Gedragscode	86
Ethiek en integriteit			
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Kernwaarden van Stern Personeel Materialiteitsmatrix MVO-verslag	8 39 70 70-86
Financiële soliditeit			
G4-DMA	Economische aspecten	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	19-57 89-143 72

GRI	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	19-57 89-143 72
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen	Verslag van de Directie	19-57
G4-EC8	Indirecte economische impact	Verslag van de Directie Jaarrekening Waardecreatie	19-57 89-143 72
Specifieke materiële en niet-materiële topics			
Terugdringen CO₂-footprint			
G4-EN3		Energieconsumptie binnen de organisatie	81-82
G4-EN5		Energie-intensiteit	81-82
G4-EN6		Energiebesparing CO ₂ -emissies	81-82
G4-DMA		Terugdringen CO ₂ -footprint	81-82
Afval- en grondstoffenmanagement			
G4-EN15		Emissies broeikasgassen - scope 1 CO ₂ -emissies	83-84
G4-EN16		Emissies broeikasgassen - scope 2 CO ₂ -emissies	83-84
G4-EN18		Afvalprestatie-indicatoren	83-84
G4-EN33		Verbetering supply chain: Betrokken leveranciers Verbetering supply chain: Afvalstromen terugdringen	83-84 83-84
G4-DMA		Afval- en grondstoffenmanagement	83-84
Medewerkers(tevredenheid)			
G4-LA1		Medewerkersamenstelling	39
G4-LA4		Health & Safety	76-79
G4-LA6		Health & Safety	76-79
Training en opleiding			
G4-LA9/ LA-10		Actief leerbedrijf	85
Klanttevredenheid			
G4-PR5	Resultaten klanttevredenheid	Tevreden klanten	74

Jaarrekening 2019

Geconsolideerde jaarrekening

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

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

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

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

Vennootschappelijke jaarrekening

- 138 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening
- 139 Vennootschappelijke balans per 31 december

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

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

Overige gegevens

- 142 Statutaire winstverdeling
- 143 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	Toelichting	2019	2018		Toelichting	2019	2018
Voort te zetten activiteiten				Niet voort te zetten activiteiten			
Netto-omzet	4	989.335	988.706	Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	12	22.576	4.492
Kostprijs van de omzet	5	(816.510)	(812.307)				
Brutowinst		172.825	176.399	Resultaat na belastingen			
				(toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		21.377	486
Overige baten	6	6.672	7.720	Resultaat per aandeel	11		
Personeelskosten	7	(115.635)	(119.871)	Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen		5.675.000	5.675.000
Afschrijving immateriële vaste activa	13	(59)	(59)				
Afschrijving materiële vaste activa	14/15	(24.826)	(7.452)	Resultaat per aandeel voort te zetten activiteiten		€ (0,21)	€ (0,71)
Overige bedrijfskosten	8	(36.248)	(58.300)	Resultaat per aandeel niet voort te zetten activiteiten		€ 3,98	€ 0,79
Bedrijfsresultaat (EBIT)		2.729	(1.563)	Totaal resultaat per aandeel		€ 3,77	€ 0,09
Resultaat geassocieerde deelnemingen		131	172				
Financiële baten en lasten	9	(7.065)	(4.271)				
Resultaat voor belastingen		(4.205)	(5.662)				
Belastingen resultaat	10	3.006	1.656				
Resultaat uit voort te zetten activiteiten		(1.199)	(4.006)				

De vergelijkende cijfers zijn aangepast i.v.m. het presenteren van niet voort te zetten activiteiten. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast naar aanleiding van de toepassing van IFRS 16 Leases vanaf 1 januari 2019.

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

	Toelichting	2019	2018
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		21.377	486
Niet-gerealiseerde resultaten			
<i>Niet-gerealiseerde resultaten die in volgende perioden naar de winst-en-verliesrekening worden overgeboekt:</i>			
Effectief deel van mutaties in de kasstroom hedge	33	469	(557)
Effect winstbelasting		(117)	140
Baten en lasten niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening		352	(417)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na belastingen (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		21.729	69
Totaal resultaat toe te rekenen aan:			
Voort te zetten activiteiten		(847)	(4.423)
Niet voort te zetten activiteiten		22.576	4.492
Totaal resultaat		21.729	69

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerde balans per 31 december

	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018		Toelichting	31 december 2019	31 december 2018
Activa				Passiva			
Vaste activa				Eigen vermogen (toekomend aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)			
Immateriële vaste activa	13	22.395	30.572	Gepaatst kapitaal	23	593	593
Materiële vaste activa	14	120.966	327.490	Reserves		152.046	154.568
Lease activa	15	108.026	–			152.639	155.161
Geassocieerde deelnemingen	16	–	1.164	Langlopende verplichtingen			
Overige financiële activa	17	14.549	14.472	Rentedragende leningen	26	49.740	243.973
Uitgestelde belastingvorderingen	10	12.670	18.073	Leaseverplichtingen	15	94.317	–
		278.606	391.771	Voorzieningen	25	1.366	1.400
Viottende activa				Vooruitontvangsten uit lease en garantie		–	1.521
Voorraden	18	201.401	237.556			145.423	246.894
Handelsvorderingen	19	41.734	35.304	Kortlopende verplichtingen			
Overige vorderingen en overlopende activa	20	9.385	10.026	Rentedragende leningen	26	89.954	93.888
Liquide middelen	21	683	747	Leaseverplichtingen	15	19.779	–
		253.203	283.633	Voorzieningen	25	3.667	713
Activa aangehouden voor verkoop	22	41.610	–	Crediteuren	28	97.422	139.909
				Derivaten	27	372	842
				Belastingen en premies sociale verzekeringen	29	5.681	6.143
				Terugkoopverplichtingen	30	8.866	10.312
				Overige schulden en overlopende passiva	31	15.871	21.542
						241.612	273.349
				Passiva aangehouden voor verkoop	22	33.745	–
Totaal activa		573.419	675.404	Totaal passiva		573.419	675.404

De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast naar aanleiding van de toepassing van IFRS 16 Leases vanaf 1 januari 2019.

Mutaties in het eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2019	593	114.734	35.077	5.147	(390)	155.161
Impact IFRS 16 Leases	–	–	(4.335)	–	–	(4.335)
Saldo 1 januari 2019*	593	114.734	30.742	5.147	(390)	150.826
Resultaat na belastingen	–	–	–	103	21.274	21.377
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	352	–	352
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat 2019 (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	455	21.274	21.729
Impact IFRS 16 Leases a.g.v. verkoop SternLease	–	–	(53)	–	–	(53)
Resultaatbestemming	–	–	(390)	–	390	–
Contant dividend	–	–	(19.863)	–	–	(19.863)
Saldo 31 december 2019	593	114.734	10.436	5.602	21.274	152.639
Saldo 1 januari 2018	593	114.734	33.740	4.688	5.593	159.348
Resultaat na belastingen	–	–	–	876	(390)	486
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	(417)	–	(417)
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat 2018 (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	459	(390)	69
Resultaatbestemming	–	–	5.593	–	(5.593)	–
Contant dividend	–	–	(4.256)	–	–	(4.256)
Saldo 31 december 2018	593	114.734	35.077	5.147	(390)	155.161

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

(bedragen x € 1.000)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

	Toelichting	2019	2018
Resultaat voor belastingen		26.716	3.410
Aanpassingen voor:			
Resultaat geassocieerde deelnemingen		(131)	(172)
Resultaat Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	17	(103)	(876)
Rentelasten in resultaat		7.014	4.009
Afschrijving immateriële vaste activa	13	59	59
Afschrijving materiële vaste activa	14	37.085	57.682
Afschrijving lease activa	15	15.928	–
Verkoopresultaat bedrijfsonderdelen	3	(29.798)	(750)
Verkoopresultaat materiële vaste activa		(2.574)	(5.416)
Dotatie/ (onttrekking) voorzieningen	25	3.051	26
Vooruitontvangsten uit lease en garantie		–	218
Veranderingen in werkkapitaal:			
• mutatie voorraden		5.036	(10.900)
• mutatie kortlopende vorderingen		(22.955)	(11.075)
• mutatie kortlopende schulden		(30.634)	20.482
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		8.694	56.697
Ontvangen dividend		1.321	–
Betaalde belastingen		–	(928)
Betaalde rente		(6.421)	(4.155)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		(5.100)	(5.083)
		3.594	51.614

Het kasstroomoverzicht bevat de kasstromen van alle activiteiten. In toelichting 12 is een overzicht opgenomen van de kasstromen uit niet voort te zetten activiteiten. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast naar aanleiding van de toepassing van IFRS 16 Leases vanaf 1 januari 2019.

	Toelichting	2019	2018
Acquisities	3	–	(431)
Ontvangst uit verkoop bedrijfsonderdelen	3	88.839	1.371
Investering in materiële vaste activa	14	(115.176)	(149.110)
Desinvestering in materiële vaste activa		52.895	66.614
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		26.558	(81.556)
Betaalde dividenden		(19.863)	(4.256)
Mutatie rentedragende leningen	26	5.051	33.729
Aflossing leaseverplichtingen	15	(15.404)	–
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(30.216)	29.473
Mutatie liquide middelen		(64)	(469)
Stand liquide middelen aanvang jaar	18	747	1.216
Stand liquide middelen ultimo jaar	18	683	747
Mutatie liquide middelen		(64)	(469)

Het kasstroomoverzicht bevat de kasstromen van alle activiteiten. In toelichting 12 is een overzicht opgenomen van de kasstromen uit niet voort te zetten activiteiten. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast naar aanleiding van de toepassing van IFRS 16 Leases vanaf 1 januari 2019.

(bedragen x € 1.000)

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

Algemeen

Stern Groep N.V. is statutair gevestigd te Amsterdam en is actief op het gebied van automobilititeit in Nederland.

Stern Groep N.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 24064937.

De aandelen Stern Groep N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. De kernactiviteiten omvatten:

- Dealgroep Stern richt zich op de verkoop van nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens, alsmede het verzorgen van onderhoud en reparatie aan personenauto's en bedrijfswagens.
- Stern Mobility Solutions richt zich op het verzorgen van autoverhuur, wagenparkbeheer, E-mobility en verkoop van (financiële) mobiliteitsproducten. Tot en met mei 2019 maakte de leaseactiviteiten van SternLease ook onderdeel uit van Stern Mobility Solutions.
- Stern Car Services richt zich op autoschadeherstel, inbouw van bedrijfswagens en eenvoudig onderhoud aan personenauto's.

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

De Directie heeft op 5 maart 2020 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 7 mei 2019.

Verkoop SternLease B.V., scootmobiel activiteiten en Heron Auto B.V. en uitgangspunten voor waardering per balansdatum

De op 1 maart 2019 aangekondigde verkoop van SternLease B.V. aan ALD Automotive is op 31 mei 2019 afgerond. Het operationele resultaat tot en met 31 mei 2019 van SternLease B.V. en het resultaat uit de verkoop van SternLease B.V. zijn daarom gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten (toelichting 12).

De op 11 december 2019 aangekondigde verkoop van de scootmobiel activiteiten van Mango Mobility is op 31 december 2019 afgerond. Het operationele resultaat tot en met 31 december 2019 van Mango Mobility en het resultaat uit de verkoop van de scootmobiel activiteiten van Mango Mobility zijn daarom gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten (toelichting 12).

De op 9 december 2019 aangekondigde verkoop van Heron Auto B.V. aan Broekhuis is op 2 januari 2020 afgerond. Het operationele resultaat tot en met 31 december 2019 van Heron Auto B.V. is gepresenteerd als resultaat uit voort te zetten activiteiten. De activa en passiva van Heron Auto B.V. zijn per 31 december 2019 gepresenteerd als activa en passiva aangehouden voor verkoop.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

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

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

Consolidatiegrondslagen en groepsverhoudingen

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

SternFacilitair B.V., Amsterdam

- SternPixel B.V., Hoofddorp
- SternFacilitair MN B.V., Amsterdam
- SternFacilitair SLB B.V., Amsterdam
- Stern Customer Services B.V., Amsterdam
- Falco Auto B.V., Wormerveer
- Stern 8 B.V., Amsterdam
- Stern 9 B.V., Amsterdam
- SternElectric B.V., Amsterdam
- Stald B.V., Amsterdam
- SternExclusief B.V., Purmerend

Dealgroep Stern B.V., Amsterdam

- Stern 1 B.V., Utrecht
Stern Auto B.V., Utrecht
- Stern 2 B.V., Eindhoven
Arend Auto B.V., Eindhoven
Arend Motors B.V., Eindhoven
- Stern 3 B.V., Rotterdam
Ardea Auto B.V., Hoofddorp
- Stern 4 B.V., Amsterdam
Svala Auto B.V., Haarlem
Jager Auto B.V., Purmerend
Vireo Auto B.V., Purmerend

- Stern 5 B.V., Purmerend
Heron Auto B.V., Purmerend
Heron Auto Agenten B.V., Purmerend
Durmi Auto B.V., Purmerend
Havik Auto B.V., Wormerveer

Stern Mobility Solutions B.V., Purmerend

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

Stern Car Services B.V., Purmerend

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

Het bovenstaande geeft de situatie weer per 31 december 2019. De financiële gegevens van groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van onderlinge vordering- en schuldverhoudingen en transacties.

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

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

Belangrijke oordelen en schattingen

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

Impairment tests

Stern Groep N.V. bepaalt ten minste eenmaal per jaar of goodwill aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is geweest. Daarnaast bepaalt Stern Groep N.V., als daar indicaties voor zijn, of mogelijk sprake is van bijzondere waardevermindering van activa van verlieslatende activiteiten. Dit vraagt om een schatting van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend en van de verlieslatende activiteiten. Voor de schatting van de bedrijfswaarde dient Stern Groep N.V. zowel een schatting te maken van de verwachte toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheid als een geschikte disconteringsvoet te bepalen, ter berekening van de contante waarde van die kasstromen. De schattingen van toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op aannames ten aanzien van bruto marges en ontwikkelingen van bedrijfskosten. Deze schattingen zijn inherent onzeker, hetgeen impliceert dat de werkelijke kasstromen kunnen afwijken van de schattingen van het management. De boekwaarde van de goodwill is per 31 december 2019 € 22,1 miljoen (2018: € 30,2 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 13 Immateriële vaste activa.

Belastinglatenties

Voor zover het waarschijnlijk is dat er sprake zal zijn van belastbare winst waartegen de verliezen kunnen worden afgezet, worden voor niet verrekende fiscale verliezen en voor tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa uitgestelde belastingvorderingen opgenomen. Om het bedrag aan uitgestelde belastingvorderingen te bepalen dat kan worden verantwoord, is een aanzienlijke mate van beoordeling door het management nodig van het waarschijnlijke tijdstip en het niveau van toekomstige belastbare winsten. De werkelijke belastbare winsten waartegen compensabele verliezen kunnen worden afgezet, kunnen afwijken van de inschattingen van het management. De boekwaarde van verantwoorde uitgestelde belastingvorderingen per 31 december 2019 is € 12,7 miljoen (2018: € 18,1 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 10 Winstbelasting.

Restwaarde analyse

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

Off Balance voorraad

Ten aanzien van de voorraad nieuwe personenauto's en bedrijfswagens wordt beoordeeld of alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's zijn overgedragen door de importeurs aan Stern Groep N.V. Indien deze rechten en risico's zijn overgedragen per balansdatum, dan heeft Stern Groep N.V. de beschikkingsmacht en worden deze personenauto's en bedrijfswagens in de balans opgenomen onder de voorraden (toelichting 18). Zolang de belangrijke rechten en risico's nog niet aan Stern Groep N.V. zijn overgedragen, worden de personenauto's en bedrijfswagens niet in de balans opgenomen en worden de inkoopverplichtingen toegelicht als voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 34).

Niet voort te zetten activiteiten

Een niet voort te zetten bedrijfsactiviteit is een onderdeel van Stern Groep, waarvan de activiteiten en kasstromen duidelijke te onderscheiden zijn van de andere activiteiten, en voldoet aan 1 van de volgende criteria:

- Het is een afzonderlijke, significante activiteit of geografisch gebied.
- Het is onderdeel van een plan om een significante activiteit of geografisch gebied af te stoten.
- Het betreft de verkoop van een dochteronderneming die is verworven met de bedoeling om te worden doorverkocht.

Presentatie als niet voort te zetten activiteiten geschiedt bij afstoting of, indien dit eerder is, zodra de bedrijfsactiviteit voldoet aan de criteria voor classificatie als aangehouden voor verkoop. In 2019 kwalificeren de activiteiten van SternLease B.V. en de verkochte activiteiten van Mango Mobility als niet voort te zetten activiteiten omdat sprake is van afzonderlijke, significante activiteiten die in 2019 zijn verkocht.

De waarderingsgrondslagen van niet voort te zetten activiteiten en activa en passiva aangehouden voor verkoop zijn gelijk aan de waarderingsgrondslagen van voort te zetten activiteiten.

Samenvatting van belangrijkste grondslagen voor financiële verslaggeving

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Goodwill

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

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

Eventuele door Stern Groep N.V. te betalen voorwaardelijke vergoedingen worden per overnamedatum tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding die als een actief of een verplichting worden aangemerkt, worden overeenkomstig IFRS 9 hetzij in de winst-en-verliesrekening verantwoord, hetzij als een mutatie in de niet gerealiseerde resultaten. Indien de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt geclassificeerd, vindt herwaardering slechts plaats bij definitieve afwikkeling in het eigen vermogen.

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

Na de eerste opname wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met eventuele geaccumuleerde bijzondere waardeverminderingen. Voor de toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een bedrijfscombinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting voordeel zullen halen uit de bedrijfscombinatie, ongeacht of activa of verplichtingen van de overgenomen entiteit aan deze eenheden zijn toegerekend. Indien goodwill onderdeel van een kasstroomgenererende eenheid is en een deel van de bedrijfsactiviteit binnen die eenheid wordt afgestoten, wordt de goodwill die op de afgestote activiteit betrekking heeft, opgenomen in de boekwaarde van die activiteit voor de vaststelling van het uit de afstoting voortvloeiende resultaat. Goodwill die in een dergelijke omstandigheid wordt afgestoten, wordt bepaald op basis van de relatieve verhouding in waarden van de afgestote activiteit en van het gedeelte van de kasstroomgenererende eenheid dat wordt behouden.

Vergunningen

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

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

MATERIËLE VASTE ACTIVA**Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden tegen kostprijs opgenomen, exclusief de kosten van dagelijks onderhoud, onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen en de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs bevat tevens de kosten van het vervangen van onderdelen van deze materiële vaste activa indien die kosten voldoen aan de voorwaarden voor opname in de balans.

Afschrijving is lineair op basis van de gebruiksduur van de betreffende activa.

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

Een terugnemering van een bijzondere waardevermindering wordt ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht tot de boekwaarde die zou zijn bepaald als in voorgaande jaren geen bijzondere waardevermindering voor het actief was genomen. Een materieel vast actief wordt niet meer op de balans opgenomen in geval van afstoting of indien er geen toekomstige economische voordelen van het gebruik worden verwacht. Een eventuele opbrengst of verlies voortvloeiend uit de verwijdering van het actief van de balans wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening gedurende het jaar waarin het actief wordt verwijderd van de balans. De restwaarde van het actief en de gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast per einde boekjaar.

Herrubricering naar vastgoedbeleggingen wordt slechts uitgevoerd indien er een wijziging is opgetreden in het gebruik, hetgeen blijkt uit beëindiging van het eigen gebruik, de aanvang van een operationele lease met een andere partij of de beëindiging van bouw- of ontwikkelactiviteiten.

Activa in uitvoering

Activa in uitvoering voor eigen gebruik wordt gewaardeerd tegen de per balansdatum gemaakte directe kosten, vermeerderd met rechtstreeks toe te rekenen financieringskosten en verminderd met eventuele bijzondere waardevermindering. De financieringskosten worden toegerekend aan de boekwaarde van de activa in uitvoering totdat het betreffende actief geschikt is voor gebruik.

Het rentepercentage wordt bepaald door uit te gaan van de rente die de vennootschap betaalt op de kortlopende financieringen (Euribor met een opslag).

Operationele leaseauto's

Deze post omvat auto's in operationele leasecontracten. Er is sprake van operationele leaseauto's wanneer niet vrijwel alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen overgaan aan derden.

De desbetreffende activa worden bij Stern Groep N.V. in de balans overeenkomstig de aard van het actief opgenomen als operationele leaseauto's, zijnde materiële vaste activa. De operationele leaseauto's worden verantwoord tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardevermindering. De activa worden over de gebruiksduur afgeschreven naar de verwachte restwaarde. De afschrijvingskosten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de kostprijs van de omzet. De geschatte restwaarde van de activa wordt jaarlijks beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast per einde boekjaar.

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

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

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

Verhuurauto's

De kostprijs van de voor verhuur aangehouden auto's bestaat uit de inkoopprijs daarvan, vermeerderd met de eventueel direct toerekenbare kosten voor het op het gewenste operationele niveau brengen van de huurauto's. Bij de berekening van de inkoopprijs worden handelskortingen in mindering gebracht. Volumekortingen worden over de gebruiksduur van de activa geamortiseerd.

De verhuurauto's worden opgenomen tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De verhuurauto's worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur tot de verwachte restwaarde. De afschrijvingskosten worden verwerkt onder de kostprijs van de omzet. Bijzondere waardeverminderingen zijn doorgaans het gevolg van een negatieve ontwikkeling van de restwaarde van de verhuurauto's. Per balansdatum wordt beoordeeld of er sprake is van signalen die op bijzondere waardevermindering duiden. Is dat inderdaad het geval, dan wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord en onder kostprijs van de omzet opgenomen op het moment dat en voor zover de boekwaarde van de verhuurauto's de realiseerbare waarde daarvan overtreft.

Lease activa

Voor gehuurde activa, vooral huurpanden en leaseauto's, met een waarde groter dan € 5.000 en een looptijd langer dan 1 jaar wordt het gebruiksrecht op de balans geactiveerd. Bij aanvang van het huurcontract is de eerste waardering van het gebruiksrecht gelijk aan de contante waarde van de toekomstige leaseverplichting, rekening houdend met initiële directe kosten en leasebetalingen die voor ingangsdatum van het leasecontract zijn gedaan. Bij het berekenen van de contante waarde van de leaseverplichtingen in 2019 is gebruik gemaakt van de marginale rentevoet. Dit is de rente die Stern zou moeten betalen voor een lening voor een vergelijkbaar actief, met soortgelijke looptijd, zekerheden en onder soortgelijke economische omstandigheden. Na eerste verwerking van de lease activa wordt de kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen, bijzondere waardeverminderingverliezen en gecorrigeerd voor herwaardering van de leaseverplichtingen. De lease activa wordt lineair afgeschreven over de gebruiksduur van de activa.

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Overige financiële activa

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

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN ACTIVA

Bijzondere waardeverminderingen van activa

Stern Groep N.V. beoordeelt tenminste per verslagdatum of er aanwijzingen zijn dat een actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien een dergelijke aanwijzing aanwezig is, of indien de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering van een actief vereist is, maakt Stern Groep N.V. een schatting van de realiseerbare waarde van het actief.

De realiseerbare waarde van een actief is de hoogste van de reële waarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid na aftrek van de verkoopkosten of de bedrijfs-waarde. Indien de boekwaarde van een actief de realiseerbare waarde overschrijdt, wordt het actief geacht een bijzondere waardevermindering te hebben ondergaan en wordt deze afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een verdisconteringsvoet na belastingen wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief. Bijzondere waardeverminderingen van voortgezette bedrijfsactiviteiten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de kostencategorie die overeenkomt met het betreffende actief. Iedere verslagdatum wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een voorheen opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies niet langer bestaat of is verminderd. Indien een dergelijke aanwijzing bestaat, wordt de realiseerbare waarde geschat. Een voorheen opgenomen verlies vanwege bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen indien er een wijziging is opgetreden in de schatting die wordt gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde van het actief sinds de opname van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. Indien dit het geval is, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Dit verhoogde bedrag kan niet hoger zijn dan de boekwaarde die zou zijn bepaald (na aftrek van afschrijvingen) indien er geen bijzonder waardeverminderingverlies voor het actief in eerdere jaren zou zijn opgenomen. Een dergelijke terugnemning wordt verantwoord in het resultaat. Na een dergelijke terugnemning wordt de afschrijvingslast aangepast om de herziene boekwaarde van het actief (na aftrek van een eventuele restwaarde) over de resterende gebruiksduur systematisch toe te rekenen aan toekomstige perioden. Een bijzondere waardevermindering inzake goodwill wordt niet meer teruggenomen.

VLOTTENDE ACTIVA**Vorraden**

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

Marge auto's zijn tweedehands auto's waarvan bij inkoop de btw niet meer kan worden teruggevorderd door Stern Groep N.V.

Bij verkoop van marge auto's is alleen btw verschuldigd over de gerealiseerde marge. Bij de waardering van de voorraad marge auto's is rekening gehouden met de daarbij horende latente btw-verplichting. Dit betekent dat de latente btw-verplichting in mindering is gebracht op de boekwaarde van de voorraad gebruikte personenauto's, waarbij rekening is gehouden met in de voorraden begrepen verkoopmarge.

Auto's met een terugkoopverplichting

Op basis van de specifieke bepalingen van *IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten inzake* terugkoopovereenkomsten, wordt bij deze verkooptransacties niet onmiddellijk de volledige verkoopomzet verantwoord. Op basis van IFRS 15 worden deze transacties verwerkt als een operationele lease waarbij de auto's onder de voorraad op de balans blijven staan (zie toelichting 18) met de bijbehorende terugkoopverplichting onder de kortlopende verplichtingen (toelichting 30). In de winst- en-verliesrekening worden de leasing-omzet en afschrijvingslasten verantwoord.

Handelsvorderingen, overige vorderingen en overlopende activa

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

Liquide middelen

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

VERPLICHTINGEN**Voorzieningen**

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

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

Pensioenen en overige regelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding

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

De werknemers welke niet bij het PMT zijn ondergebracht zijn ondergebracht bij Nationale Nederlanden N.V. Deze pensioenregeling is een toegezegde bijdrageregeling.

Vooruitontvangsten uit lease en garantie

De vooruitontvangsten uit garanties inzake verkochte gebruikte auto's hebben betrekking op ontvangen vergoedingen voor nog na balansdatum te verlenen diensten i.v.m. garantie. De opbrengsten uit de verkoop van garantieproducten worden lineair verantwoord gedurende de garantieperiode.

Rentedragende leningen

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

Lease verplichtingen

Voor gehuurde activa, vooral huurpanden en leaseauto's, met een waarde groter dan € 5.000 en een looptijd langer dan 1 jaar wordt de leaseverplichting op de balans geactiveerd. Bij aanvang van het huurcontract is de eerste waardering van de leaseverplichting gelijk aan de contante waarde van de toekomstige leaseverplichting. Bij het berekenen van de contante waarde van de leaseverplichtingen in 2019 is gebruik gemaakt van de marginale rentevoet. Dit is de rente die Stern zou moeten betalen voor een lening voor een vergelijkbaar actief, met soortgelijke looptijd, zekerheden en onder soortgelijke economische omstandigheden. Na eerste verwerking worden de leaseverplichtingen vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

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

Verschuldigde en verrekenbare belastingen

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

Uitgestelde belastingen

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

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

Crediteuren, overige schulden en overlopende passiva

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

Financiële instrumenten

Financiële activa

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

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

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

Financiële verplichtingen

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

Derivaten en hedge accounting

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

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto-omzet

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

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

De opbrengsten uit hoofde van verhuur worden lineair verantwoord over de huurperiode. De opbrengsten uit hoofde van lease worden lineair verantwoord over de overeengekomen leaseperiode. Bij het autoparkbeheer worden de opbrengsten lineair verantwoord over de contractuele periode waarbij rekening wordt gehouden met historische statistische en verwachte onderhoudskosten. De opbrengsten uit de exploitatie van de benzinestations worden verantwoord op het moment dat de goederen aan derden worden geleverd.

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

Kostprijs van de omzet

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

Overige baten

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

Resultaat deelnemingen

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

Winstbelastingen

Winstbelastingen bestaan uit acute en latente belastingen. De acute belastingen hebben betrekking op de verwachte verschuldigde belastingen over de belastbare winst van het boekjaar op basis van geldende belastingtarieven. Latente belastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de commerciële waardering en fiscale

waardering van activa en verplichtingen en voor compensabele verliezen. De latente belastingen worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven en regelgeving die naar verwachting van toepassing zijn op het moment dat de latente belastingvordering of -verplichting wordt gerealiseerd. Latente belastingvorderingen worden alleen opgenomen als de verwachting is dat er voldoende toekomstige fiscale winst beschikbaar is, waarmee de tijdelijke verschillen en beschikbare compensabele verliezen kunnen worden gerealiseerd.

Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

Wijzigingen in IFRS

Regelmatig worden door de IASB nieuwe accounting standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties gepubliceerd. Deze nieuwe accounting standaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties dienen vervolgens door de Europese Unie te worden aanvaard. Stern Groep heeft in 2019, indien van toepassing, nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. Behoudens de onderstaande toelichting op IFRS 16 Leases heeft de toepassing van overige nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties in 2019 geen materieel effect gehad op het vermogen, het resultaat en de toelichting in de jaarrekening.

IFRS 16 Leases is de nieuwe lease-standaard die is toegepast vanaf 1 januari 2019. Belangrijkste wijziging is dat deze nieuwe standaard voorschrijft dat voor lessees een gebruikersrecht en een leaseverplichting op de balans moet worden verantwoord voor de meeste leaseovereenkomsten. IFRS 16 Leases heeft een materiële impact op de geconsolideerde balans per 31-12-2019 en de samenstelling van het resultaat in 2019 van Stern Groep N.V. Voor geleasede bedrijfspanden en overige bedrijfsmiddelen (vooral

leaseauto's) is het gebruiksrecht (lease activa) op de balans verantwoord evenals de contante waarde van de leaseverplichtingen. In de winst-en-verliesrekening verschuiven de huurlasten naar afschrijvingslasten en interestlasten waardoor de EBITDA stijgt. De ontwikkeling van de interestlasten tijdens de leaseperiode is degressief, in tegenstelling tot de huurlasten tot en met 2018 die lineair werden verantwoord. Bij het toepassen van IFRS 16 Leases is de beperkt retrospectieve methode toegepast. Het cumulatieve effect van IFRS 16 is op 1 januari 2019 verwerkt in het eigen vermogen. Het gebruiksrecht (lease activa) is op 1-1-2019 gewaardeerd op de boekwaarde als ware IFRS 16 altijd al was toegepast. De leaseverplichting is op 1-1-2019 gewaardeerd op de contante waarde van de resterende leasebetalingen. De toekomstige leasebetalingen zijn op 1-1-2019 contant gemaakt tegen een marginale rentevoet van 2,75%.

Stern heeft ervoor gekozen om een aantal praktische verwerkingsopties uit IFRS 16 toe te passen. Leasecontracten met een looptijd korter dan 1 jaar en lease activa met een waarde kleiner dan € 5.000 worden niet geactiveerd. Bij de overgang naar IFRS 16 is 1 disconteringsvoet van 2,75% op de portefeuille van lopende leasecontracten toegepast.

Het verschil tussen de leaseverplichtingen onder IFRS 16 van € 134,5 miljoen en de niet uit de balans blijkenende huurverplichtingen uit jaarrekening 2018 van € 148,9 miljoen wordt nagenoeg volledig veroorzaakt doordat de niet uit de balans blijkenende huurverplichtingen in jaarrekening 2018 niet contant zijn gemaakt en de leaseverplichtingen onder IFRS 16 in jaarrekening 2019 wel.

De impact van IFRS 16 op de balans per 1 januari 2019 is als volgt:

	Jaar- rekening 2018	Impact IFRS 16 Leases	Aangepaste balans 1-1-2019
Activa			
Lease activa	–	129.063	129.063
Uitgestelde belastingvorderingen	18.073	1.118	19.191
Totaal activa	675.404	130.181	805.585
Passiva			
Eigen vermogen	155.161	(4.335)	150.826
Lease verplichtingen (langlopend)	–	114.782	114.782
Lease verplichtingen (kortlopend)	–	19.734	19.734
Totaal passiva	675.404	130.181	805.585

De impact van IFRS 16 Leases op de winst-en-verliesrekening in 2019:

	2019 Exclusief IFRS 16	Impact IFRS 16	2019 Inclusief IFRS 16
Voort te zetten activiteiten			
Netto-omzet	989.335	–	989.335
Kostprijs van de omzet	(816.510)	–	(816.510)
Brutowinst	172.825	–	172.825
Overige baten	6.672	–	6.672
Personeelskosten	(115.635)	–	(115.635)
Afschrijving immateriële vaste activa	(59)	–	(59)
Afschrijving materiële vaste activa	(8.898)	(15.928)	(24.826)
Overige bedrijfskosten	(55.004)	18.756	(36.248)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	(99)	2.828	2.729
Resultaat geassocieerde deelnemingen	131	–	131
Financiële baten en lasten	(3.688)	(3.377)	(7.065)
Resultaat voor belastingen	(3.656)	(549)	(4.205)
Belastingen resultaat	2.822	184	3.006
Resultaat uit voort te zetten activiteiten	(834)	(365)	(1.199)
Niet voort te zetten activiteiten			
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	22.576	–	22.576
Resultaat na belasting	21.742	(365)	21.377

Recente publicaties (IFRS)

De gepubliceerde nieuwe en gewijzigde IFRS standaarden en interpretaties, die nog niet van toepassing waren in 2019, zijn niet vervroegd toegepast. De inschatting is dat nieuwe en gewijzigde IFRS standaarden en interpretaties, die zijn gepubliceerd en na 2019 van toepassing zijn, geen materieel effect hebben op het vermogen, het resultaat en de toelichting in de jaarrekening.

2 Gesegmenteerde informatie

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

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

De gerapporteerde segmenten van Stern Groep N.V. zijn Dealgroep Stern, Stern Mobility Solutions, Stern Car Services en Overige. Dealgroep Stern richt zich op de verkoop van nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens, alsmede het verzorgen van onderhoud en reparatie aan personenauto's en bedrijfswagens. Stern Mobility Solutions richt zich op het verzorgen van autoverhuur. Stern Car Services richt zich op autoschadeherstel, inbouw van bedrijfswagens en eenvoudig onderhoud aan personenauto's. Het segment Overige betreft de Holdings en overige activiteiten. De activa en passiva in onderstaand overzicht, in de kolom aangehouden voor verkoop, betreffen de activa en passiva van Heron Auto B.V., waarvan de resultaten in de winst-en-verliesrekening zijn verwerkt in het resultaat uit voort te zetten activiteiten.

Boekjaar 2019

	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Aange- houden voor verkoop	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	375.568	57.191	11.951	87.099	41.610	573.419
Totale verplichtingen volgens balans	309.299	44.445	9.347	23.944	33.745	420.780
Investerings in materiële vaste activa	4.046	88.180	1.510	21.440		115.176
	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	936.474	24.165	28.696	–	–	989.335
Omzet aan segmenten	74.620	30.215	6.353	–	(111.188)	–
	1.011.094	54.380	35.049	–	(111.188)	989.335
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	(59)
Afschrijving materiële vaste activa	(3.057)	(9.260)	(698)	(5.081)	–	(18.096)
Afschrijving lease activa	(15.928)	–	–	–	–	(15.928)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	5.533	634	213	(3.651)	–	2.729
Resultaat geassocieerde deelnemingen						131
Financiële baten en lasten						(7.065)
Resultaat voor belastingen						(4.205)
Belastingen resultaat						3.006
Resultaat uit voort te zetten activiteiten						(1.199)
Niet voort te zetten activiteiten						
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten						22.576
Resultaat na belasting						21.377

Boekjaar 2018

	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions*	Stern Car Services	Overige	Aange- houden voor verkoop	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	300.779	299.848	8.126	66.651	–	675.404
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	1.164	–	–	–	1.164
Totale verplichtingen volgens balans	219.042	236.878	6.970	57.353	–	520.243
Investeringen in materiële vaste activa	3.228	136.206	986	8.404	–	148.824
	Dealgroep Stern	Stern Mobility Solutions*	Stern Car Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	939.875	22.378	26.453	–	–	988.706
Omzet aan segmenten	100.309	23.295	8.626	–	(132.230)	–
	1.040.184	45.673	35.079	–	(132.230)	988.706
Afschrijving immateriële vaste activa	–	–	–	(59)	–	(59)
Afschrijving materiële vaste activa	(3.254)	(8.787)	(619)	(3.515)	–	(16.175)
Afschrijving lease activa	–	–	–	–	–	–
Bedrijfsresultaat (EBIT)	3.239	235	(665)	(4.372)	–	(1.563)
Resultaat geassocieerde deelnemingen						172
Financiële baten en lasten						(4.271)
Resultaat voor belastingen						(5.662)
Belastingen resultaat						1.656
Resultaat uit voort te zetten activiteiten						(4.006)
Niet voort te zetten activiteiten						
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten						4.492
Resultaat na belasting						486

* Per 31 december 2018 zitten in de activa en passiva van Stern Mobility Solutions de activa en passiva van SternLease B.V. en de activiteiten van Mango Mobility die in 2019 zijn verkocht. De resultaten 2018 van SternLease B.V. en de activiteiten van Mango Mobility zijn in bovenstaande winst-en-verliesrekening 2018 gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten.

3 Bedrijfscombinaties en desinvesteringen

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

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

Desinvesteringen 2019

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

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

Van de overnamesom van € 90,0 miljoen in bovenstaand overzicht heeft € 1,4 miljoen betrekking op de verkoop van de scootmobiel-activiteiten van Mango Mobility, waarvan conform de verkoopovereenkomst € 1,2 miljoen na 31 december 2019 in termijnen wordt afgelost.

In 2018 werden de volgende activiteiten overgenomen of verkocht:

		Aantal vestigingen
Vink & Evag Autobedrijven B.V., Schiedam	Aankoop 1-3-2018	1
Arend Auto Amsterdam	Verkoop 22-8-2018	(2)
		(1)

Overnames 2018

De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2018 overgenomen activiteiten zijn als volgt:

	Reële waarde opgenomen bij de overname
Materiële vaste activa	215
Voorraden	131
Overige schulden	(44)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	302
Goodwill	129
Overnamesom	(431)
Af: liquide middelen verkregen	–
Netto kasstroom	(431)

Het resultaat voor belastingen in 2018 van de overgenomen activiteit bedraagt vanaf het moment van overname in 2018 € 0,1 miljoen en de omzet € 0,7 miljoen.

Desinvesteringen 2018

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

	Boekwaarde bij de verkoop
Materiële vaste activa	11
Vorraden	684
Overige schulden	(74)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	621
Verkoopresultaat	750
Overnamesom	1.371
Af: liquide middelen verkocht	–
Netto kasstroom	1.371

4 Netto-omzet

	2019	2018
Nieuwe personenauto's	442.938	482.367
Nieuwe bedrijfswagens	174.808	154.380
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	257.391	272.916
Werkplaatsen	88.662	89.870
Magazijnen	111.218	113.056
Omzet Dealgroep Stern	1.075.017	1.112.589
Wagenpark beheer	157	410
Verhuur	54.490	45.548
Omzet Stern Mobility Solutions	54.647	45.958
Schadeherstel	31.294	31.626
Bedrijfswageninrichtingen	4.090	3.918
Omzet Stern Car Services	35.384	35.544
Overige	–	–
Bruto-omzet	1.165.048	1.194.091
Eliminatie interne omzet*	(64.525)	(73.155)
Omzet voor IC eliminatie	1.100.523	1.120.936
Eliminatie IC omzet	(111.188)	(132.230)
Netto-omzet	989.335	988.706

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

5 Kostprijs van de omzet

	2019	2018
Kosten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(798.435)	(794.882)
Kosten uitbesteed werk derden	(8.016)	(7.997)
Rentelasten financiering verhuurauto's	(860)	(723)
Afschrijvingslasten auto's voor verhuur	(9.199)	(8.705)
Kostprijs van de omzet	(816.510)	(812.307)

6 Overige baten

De overige baten 2019 hebben onder andere betrekking op verhuurbaten van € 3,4 miljoen, ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. van € 0,3 miljoen, de boekwinst van € 1,0 miljoen op de verkoop van panden en diverse provisie-inkomsten van € 0,9 miljoen. De overige baten in 2019 van segment Deelgroep Stern bedragen € 1,5 miljoen, van segment Stern Car Services € 0,1 miljoen en van segment Overige € 5,1 miljoen. De overige baten 2018 hebben onder andere betrekking op verhuurbaten van € 1,9 miljoen, ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. van € 1,2 miljoen, een boekwinst van € 2,1 miljoen op de verkoop van 4 panden en een boekwinst van € 0,8 miljoen op de verkoop van bedrijfsonderdelen.

7 Personeelskosten

	2019	2018
Salarissen	(81.936)	(83.915)
Sociale lasten	(13.980)	(14.022)
Pensioenlasten	(8.389)	(8.702)
Reorganisatiekosten	(2.572)	(1.750)
Overige personeelskosten	(8.757)	(11.482)
Totaal	(115.635)	(119.871)

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

	2019		2018	
	Aantal	In fte's	Aantal	In fte's
Deelgroep Stern	1.572	1.451	1.731	1.570
Stern Mobility Solutions	98	90	93	85
Stern Car Services	261	253	278	264
Overige	73	64	78	67
	2.004	1.858	2.180	1.986

8 Overige bedrijfskosten

	2019	2018
Algemene kosten	(18.707)	(21.669)
Automatiseringskosten	(4.105)	(4.264)
Huisvestingskosten	(8.402)	(27.425)
Verkoopkosten	(4.243)	(4.942)
Reorganisatielasten	(791)	–
Totaal	(36.248)	(58.300)

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

	2019	2018
Controle van de jaarrekening	(790)	(553)
Overige dienstverlening	(40)	(40)
Totaal	(830)	(593)

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

9 Financiële baten en lasten

	2019	2018
Rentelasten leningen	(3.688)	(4.271)
Rentelasten leaseverplichtingen	(3.377)	–
Totaal	(7.065)	(4.271)

10 Winstbelasting

	2019	2018
Resultaat voor belastingen	(4.205)	(5.662)
Af: Resultaat deelnemingen	(432)	(1.220)
Af: Fiscaal aftrekbare kosten	(3.569)	–
Bij: Beperkt aftrekbare kosten	300	260
Fiscaal resultaat	(7.906)	(6.622)

Belasting 25%	1.977	1.656
Mutatie belastinglatenties	238	–
Overige mutaties	791	–

Belastingen volgens de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

	3.006	1.656
Effectieve belastingdruk (in % van het resultaat voor belastingen)	71%	29%
Nominaal belastingtarief	25%	25%

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

	Immateriële vaste activa	Overige activa	Voorziening en schulden	Compen- sabele verliezen	Totaal
Saldo 1 januari 2018	17.846	387	488	1.567	20.288
Belastingen in resultaat	(4.263)	276	(206)	1.839	(2.354)
Overige mutaties	–	–	139	–	139
Mutaties in boekjaar 2018	(4.263)	276	(67)	1.839	(2.215)
Saldo 31 december 2018	13.583	663	421	3.406	18.073
Impact IFRS 16 Leases	–	1.118	–	–	1.118
Belastingen in resultaat	–	410	(172)	1.977	2.215
Belastingen in resultaat niet voort te zetten activiteiten	(13.583)	(350)	(143)	5.731	(8.345)
Overige mutaties	–	200	–	(558)	(358)
Activa aangehouden voor verkoop	–	–	(33)	–	(33)
Mutaties in boekjaar 2019	(13.583)	1.378	(348)	7.150	(5.403)
Saldo 31 december 2019	–	2.041	73	10.556	12.670

Stern Groep N.V. vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met haar dochtermaatschappijen, welke samen een aparte fiscale eenheid vormen.

Op 1 maart 2019 is overeenstemming bereikt over de verkoop van de aandelen SternLease B.V., de aandelen zijn per 31 mei 2019 verkocht. De Koper heeft de fiscale goodwill niet gekocht, deze is achtergebleven in Stern Leasing N.V. en in 2019 ten laste van het resultaat 2019 afgeboekt. De fiscale goodwill bedroeg op het moment van verkoop van de aandelen SternLease B.V. circa € 65,0 miljoen, hetgeen resulteert in een belastinglast in 2019 van circa € 13,6 miljoen. Met de Belastingdienst is in februari 2019 met een vaststellingsovereenkomst afgesproken dat Stern Leasing N.V. in 2019 zou worden geliquideerd en dat een liquidatieverlies van € 20,0 miljoen in aanmerking genomen mocht worden. Dit liquidatieverlies van € 20,0 miljoen is in 2019 gewaardeerd tegen het effectieve vennootschapsbelastingpercentage dat naar verwachting van toepassing zal zijn op het moment van daadwerkelijke realisatie, namelijk 21,7% uitmondend in een bedrag van € 4,3 miljoen. Per saldo resulteert de verkooptransactie van de aandelen SternLease B.V. derhalve in een vennootschapsbelastinglast in 2019 van € 8,1 miljoen. Na de liquidatie van SternLeasing N.V. in oktober 2019 is het fiscale liquidatieverlies van € 20,0 miljoen toegekomen aan fiscale eenheid Stern Groep.

Het totale compensabele verlies van de fiscale eenheid Stern Groep N.V., dat volledig in aanmerking is genomen bij de waardering van de latente belastingvordering per 31 december 2019, bedraagt € 47,7 miljoen (2018: € 14,7 miljoen) en is compensabel met winsten van de fiscale eenheid tot en met 2027, waarvan compensabele verliezen van € 6,7 miljoen eind 2021 expireren. De corresponderende actieve latentie bedraagt per 31 december 2019 € 10,6 miljoen (2018: € 3,2 miljoen). Voor de realisatie van deze compensabele verliezen is naar verwachting geen tax planning noodzakelijk.

Van de per 31 december 2019 opgenomen actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft naar verwachting circa € 1,8 miljoen een looptijd van minder dan 1 jaar (2018: nihil). Naast de mogelijkheid van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern Groep N.V. per 31 december 2019 tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva ter hoogte van € 11,6 miljoen negatief (2018: € 5,1 miljoen negatief). Deze verschillen zijn per 31 december 2019 voor € 2,1 miljoen gewaardeerd en (gesaldeerd) opgenomen onder de actieve belastinglatentie (2018: € 1,1 miljoen).

11 Resultaat per aandeel

Het resultaat per aandeel is berekend door het resultaat na belastingen dat is toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V. te delen door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar. In het volgende overzicht worden de gegevens inzake resultaat en aandelen vermeld die zijn gebruikt in de berekeningen van het resultaat per aandeel:

	2019	2018
Resultaat uit voort te zetten activiteiten	(1.199)	(4.006)
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	22.576	4.492
Resultaat totaal	21.377	486
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	5.675.000	5.675.000
Resultaat per aandeel voort te zetten activiteiten	€ (0,21)	€ (0,71)
Resultaat per aandeel niet voort te zetten activiteiten	€ 3,98	€ 0,79
Totaal winst per aandeel*	€ 3,77	€ 0,09

* Er zijn geen instrumenten die tot verwatering kunnen leiden.

12 Niet voort te zetten activiteiten

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

	2019	2018
Operationeel resultaat SternLease B.V.	4.283	10.306
Operationeel resultaat Mango Mobility	(3.160)	(1.234)
Resultaat verkoop SternLease B.V. en activiteiten Mango Mobility	29.798	–
Resultaat voor belastingen	30.921	9.072
Belastingen resultaat	(8.345)	(4.580)
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	22.576	4.492

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

	2019	2018
Netto omzet	57.503	117.696
Resultaat verkoop SternLease B.V.	30.468	–
Resultaat verkoop activiteiten Mango Mobility	(670)	–
Kosten	(56.380)	(108.624)
Resultaat voor belastingen	30.921	9.072
Belastingen resultaat	(239)	(4.580)
Belastingen resultaat verkoop activiteiten	(8.106)	–
Resultaat uit niet voort te zetten activiteiten	22.576	4.492

In onderstaand overzicht is het verkorte kasstroomoverzicht 2019 van de niet voort te zetten activiteiten weergegeven (exclusief de kasstroom uit de verkoop van bedrijfsactiviteiten):

	2019	2018
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	30.587	43.908
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(36.792)	(68.922)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	6.205	25.014
Mutatie geldmiddelen	–	–

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

13 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Ver- gunningen	Totaal
Aanschaffingswaarde			
Saldo 31 december 2017	36.654	1.354	38.008
Verwerving	129	–	129
Desinvestering	–	–	–
Saldo 31 december 2018	36.783	1.354	38.137
Verwerving	–	–	–
Desinvesteringen	(8.118)	–	(8.118)
Saldo 31 december 2019	28.665	1.354	30.019
Cumulatieve afschrijvingen en impairments			
Saldo 31 december 2017	6.610	896	7.506
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2018	6.610	955	7.565
Afschrijvingen	–	59	59
Desinvesteringen	–	–	–
Saldo 31 december 2019	6.610	1.014	7.624
Boekwaarde 31 december 2019	22.055	340	22.395
Boekwaarde 31 december 2018	30.173	399	30.572

Toetsing goodwill op bijzondere waardeverminderingen

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

- Deelgroep Stern
- Stern Mobility Solutions

Kasstroomgenererende eenheid Deelgroep Stern

De realiseerbare waarde van de eenheid Deelgroep Stern is bepaald op basis van een bedrijfswaarde die is berekend op basis van kasstroomprojecties gebaseerd op de door de Directie goedgekeurde financiële prognoses voor een periode van vijf jaar. In deze periode is rekening gehouden met een gemiddelde groeivoet van de omzet van 1,0%. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 5,3% na belastingen (2018: 6,2% na belastingen). De kasstromen na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

Kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Solutions

De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Mobility Solutions is bepaald op basis van de bedrijfswaarde van SternRent B.V. die is berekend op basis van kasstroomprojecties gebaseerd op de door de Directie goedgekeurde financiële prognoses voor een periode van vijf jaar. In deze periode is rekening gehouden met een gemiddelde groeivoet van de omzet van 3,0%. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 6,2% na belastingen. De kasstromen na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

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

	Dealgroep Stern		Stern Mobility Solutions		Overig		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Boekwaarde goodwill	20.023	20.023	2.032	10.150	–	–	22.055	30.173
Boekwaarde vergunningen	–	–	–	–	340	399	340	399

In 2019 is de mee-verkochte goodwill van SternLease B.V. van € 8,1 miljoen ten laste van het transactieresultaat verantwoord in de winst-en-verliesrekening onder het resultaat uit niet voort te zetten activiteiten. De goodwill die is toegerekend aan SternLease B.V. is bepaald op basis van de relatieve waarde van de verkochte activiteiten t.o.v. de relatieve bedrijfswaarde van de voortgezette activiteiten van de eenheid Stern Mobility Solutions.

Het verschil tussen de “value in use” en de “carrying value” van de kasstroomgenererende eenheid Dealgroep Stern bedraagt eind 2019 € 1,0 miljoen (2018: € 6,0 miljoen).

De toetsing op bijzondere waardeverminderingen (impairment test) geeft aan dat redelijkerwijs mogelijke individuele wijzigingen in de daarbij gehanteerde uitgangspunten voor de segmenten Dealgroep Stern en Stern Mobility Solutions kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill. De headroom bij het segment Dealgroep Stern zou nihil zijn bij een WACC van 5,4% (nu is gerekend met 5,3%). Door de beperkte headroom bij het segment Dealgroep Stern, is bij afname van de brutomarge of toename van de kosten, ten opzichte van de kasstroomprojecties die zijn gebruikt voor de impairment test, direct sprake van een bijzondere waardevermindering van goodwill. Indien de bruto marge afneemt met 1%, ten opzichte van de kasstroomprojecties die zijn gebruikt voor de impairment test, dan leidt dit tot een bijzondere waardevermindering van goodwill van € 19,3 miljoen. Indien de bedrijfskosten toenemen met 1%, ten opzichte van de kasstroomprojecties die zijn gebruikt voor de impairment test, dan leidt dit tot een bijzondere waardevermindering van goodwill van € 17,0 miljoen. Indien de verkoop van nieuwe auto's afneemt met 100 auto's, ten opzichte van de kasstroomprojecties die zijn gebruikt voor de impairment test, dan leidt dit tot een bijzondere waardevermindering van goodwill van € 0,8 miljoen.

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

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

Begrote bruto marges

De begrote bruto marges zijn gebaseerd op de gemiddelde bruto marges gerealiseerd in het jaar direct voorafgaand aan het begrotingsjaar, gecorrigeerd voor ingang gezette interne projecten en marktontwikkelingen.

Overige bedrijfskosten

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

Lease activa en leaseverplichtingen

Als gevolg van de toepassing van IFRS 16 Leases zijn de huurlasten van bedrijfspanden en leaseauto's verschoven naar afschrijvingslasten en interestlasten. En zijn lease activa en leaseverplichtingen opgenomen op de balans. Betrouwbare marktdata om de WACC inclusief de effecten van IFRS 16 Leases te berekenen, zijn nog niet voorhanden.

De gebruikte WACC is daarom op dezelfde wijze als vóór IFRS 16 bepaald.

De kasstromen zijn niet door IFRS 16 gewijzigd. Bij het bepalen van de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid is IFRS 16 eveneens buiten beschouwing gelaten.

Brandstofvergunningen

De economische levensduur van de brandstofvergunningen is beoordeeld per 31 december 2019 en vastgesteld is dat deze gehandhaafd kan worden. De resterende afschrijvingstermijn van de brandstofvergunningen is maximaal tien jaar.

14 Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Overige vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Subtotaal	Auto's voor lease en verhuur	Totaal materiële vaste activa
Aanschaffingswaarde							
Saldo 31 december 2017	72.171	24.746	26.661	3.087	126.665	272.093	398.758
Acquisities	–	138	66	–	204	–	204
Investerings- in gebruik	5.143	3.050	4.304	427	12.924	135.900	148.824
Desinvesteringen	(7.124)	(315)	(932)	–	(8.371)	(94.201)	(102.572)
Saldo 31 december 2018	70.190	27.619	30.099	3.514	131.422	313.792	445.214
Investerings- in gebruik	23.546	3.286	2.118	(1.895)	27.055	88.121	115.176
Desinvesteringen	(14.581)	(1.994)	(1.048)	–	(17.623)	(68.267)	(85.890)
Acquisities en verkoop bedrijfsonderdelen	–	–	–	–	–	(276.728)	(276.728)
Saldo 31 december 2019	79.155	28.911	31.169	1.619	140.854	56.918	197.772
Cumulatieve afschrijvingen							
Saldo 31 december 2017	22.380	17.697	13.409	–	53.486	48.216	101.702
Afschrijvingen	2.680	1.541	3.279	–	7.500	50.182	57.682
Desinvesteringen	(1.415)	(52)	(473)	–	(1.940)	(39.720)	(41.660)
Saldo 31 december 2018	23.645	19.186	16.215	–	59.046	58.678	117.724
Afschrijvingen	3.869	1.563	3.522	–	8.954	28.131	37.085
Desinvesteringen	(2.530)	(578)	(486)	–	(3.594)	(31.976)	(35.570)
Acquisities en verkoop bedrijfsonderdelen	–	–	–	–	–	(45.659)	(45.659)
Saldo 31 december 2019	24.984	20.171	19.251	–	64.406	9.174	73.580
Activa aangehouden voor verkoop	(1.251)	(773)	(1.202)	–	(3.226)	–	(3.226)
Boekwaarde 31 december 2019	52.920	7.967	10.716	1.619	73.222	47.744	120.966
Boekwaarde 31 december 2018	46.545	8.433	13.884	3.514	72.376	255.114	327.490
Geschatte economische levensduur in jaren	15–40*	5–20	3–10			3–4	

* Over bedrijfsterreinen in eigendom wordt niet afgeschreven.

De afschrijving inzake de auto's voor lease en verhuur is opgenomen onder de kostprijs van de omzet. Auto's voor verhuur betreffen personenauto's en bedrijfswagens die zijn ingezet onder operationele verhuurcontracten. De afschrijving inzake niet voort te zetten leaseactiviteiten is opgenomen in dit verloopoverzicht op de regel afschrijvingen, maar in de winst-en-verliesrekening gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten.

Voor informatie over activa als zekerheid gesteld voor financiering wordt verwezen naar toelichting 26.

15 Lease activa en leaseverplichtingen

	Huur-panden	Lease-auto's	Huur-panden en lease- auto's
Lease activa			
1 januari 2019	129.063	–	129.063
Verkoop SternLease*	–	2.287	2.287
Nieuwe leasecontracten	6.343	625	6.968
Tussentijdse contractaanpassingen	(14.486)	122	(14.364)
Afschrijvingen	(15.020)	(908)	(15.928)
Saldo 31 december 2019	105.900	2.126	108.026
Leaseverplichtingen			
Langlopende huurverplichtingen			114.782
Kortlopende huurverplichtingen			19.734
1 januari 2019			134.516
Verkoop SternLease*			2.355
Nieuwe leasecontracten			6.968
Tussentijdse contractaanpassingen			(14.364)
Interestlasten			3.377
Leasebetalingen inclusief interestlasten			(18.756)
Saldo 31 december 2019			114.096
Langlopende huurverplichtingen			94.317
Kortlopende huurverplichtingen			19.779
Saldo 31 december 2019			114.096

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

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

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de vervaldatum van de leaseverplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2019 op basis van nominale betalingen van rente en aflossingen:

	Nominale waarde leasever- plichtingen	Binnen 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar	Contante waarde leasever- plichtingen
31-12-2019					
Lease- verplichtingen	127.479	19.779	54.000	53.700	114.096
1-1-2019					
Lease- verplichtingen	148.900	20.000	60.600	68.300	134.516

Het verschil tussen de leaseverplichtingen onder IFRS 16 van € 134,5 miljoen per 1 januari 2019 en de niet uit de balans blijvende huurverplichtingen uit jaarrekening 2018 van € 148,9 miljoen wordt nagenoeg volledig veroorzaakt doordat de niet uit de balans blijvende huurverplichtingen in jaarrekening 2018 niet contant zijn gemaakt en de leaseverplichtingen onder IFRS 16 in jaarrekening 2019 wel.

16 Geassocieerde deelnemingen

De geassocieerde deelnemingen bestonden uit coöperatieve verenigingen die actief waren op het gebied van wagenparkbeheer. Gelijktijdig met de verkoop van SternLease B.V. zijn nagenoeg alle lopende contracten van de coöperatieve verenigingen in 2019 overgedragen aan ALD Automotive.

17 Overige financiële activa

	2019	2018
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	184	210
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (5,06%)	14.216	14.113
Overige	149	149
Totaal	14.549	14.472

Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt gewaardeerd op basis van een door PwC Consulting uitgevoerde waardering per 1 maart 2019 van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. Deze waardering is gebaseerd op het ongewogen gemiddelde van de waarde op basis van een Dividend Discount Methode (DDM) en een waardering-multiples benadering (Price/Earnings multiple) op basis van vergelijkbaar geachte Europese beursvennootschappen. Aangezien deze waarderingmethoden uitgaan van liquide aandelen in grote beursgenoteerde bedrijven is in verband met de beperkte verhandelbaarheid van de certificaten een korting toegepast van 20% (2018: 20%).

18 Voorraden

	2019	2018
Nieuwe personenauto's en bedrijfswagens	127.785	155.478
Auto's met een terugkoopverplichting	8.532	10.011
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	52.926	56.718
Onderdelen	9.864	10.227
Overige	2.294	5.122
Totaal	201.401	237.556

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

Per 31 december 2019 bedraagt de voorziening op de voorraden € 4,9 miljoen (2018: € 6,1 miljoen).

19 Handelsvorderingen

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

Ouderdom handelsvorderingen

	Niet vervallen	< 30	31-60	Dagen				> 365	Boek- waarde
				61-90	91-180	181-365			
31 december 2019	28.411	7.660	3.843	1.036	415	354	15	41.734	
31 december 2018	23.998	7.902	1.800	719	646	149	90	35.304	

Mutatie voorziening handelsvorderingen

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

	2019	2018
Saldo 1 januari	1.131	1.191
Dotatie en vrijval in de winst-en-verliesrekening	(40)	162
Afgeboekte vorderingen in boekjaar	(68)	(222)
Verkoop bedrijfsonderdelen	(601)	–
Saldo 31 december	422	1.131

20 Overige vorderingen en overlopende activa

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

Onder de overige vorderingen is een vordering van € 0,4 miljoen opgenomen uit hoofde van ESF subsidie voor het tijdvak maart 2009 tot en met juli 2011. De totale subsidie voor dit tijdvak bedraagt € 0,7 miljoen, hiervan is reeds € 0,3 miljoen in 2014 ontvangen. Eind juli 2016 heeft de inspectie SZW aan Stern kenbaar gemaakt deze door Stern geclaimde subsidie in onderzoek te hebben in verband met vermeende onregelmatigheden. Eind april 2017 zijn initiële processtukken ontvangen. In december 2017 heeft het functioneel parket aangegeven dat het dossier meer tijd en aandacht vergt om tot een juiste afdoeningsbeslissing te komen. Indien de onderzoeksresultaten ongunstig uitvallen voor Stern en leiden tot een veroordeling, wordt het maximale risico ingeschat op het verlies van de subsidie aanspraken van € 0,7 miljoen, afgezien van eventuele boetes. Stern verleent volledige medewerking aan het onderzoek. Stern is van mening dat aan alle verplichtingen is voldaan en handhaaft haar positie. In 2019 zijn gesprekken gevoerd met het functioneel parket over de afwikkeling van deze zaak. Met het functioneel parket is overeenstemming bereikt over een transactievoorstel. Dit transactievoorstel is voorgelegd aan de Minister van Justitie en Veiligheid. Voor de sanctie die uit dit transactievoorstel blijkt is in de post overige schulden en overlopende passiva, vooruitlopend op goedkeuring van het transactievoorstel door de Minister, een reservering getroffen ten laste van het resultaat 2019. In het transactievoorstel is opgenomen dat Stern in overleg treedt met SZW over de afwikkeling van de subsidie. De inschatting van Stern is dat de afwikkeling van de subsidiegelden niet significant zal afwijken van de ingediende subsidie.

21 Liquide middelen

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

22 Activa en passiva aangehouden voor verkoop

De activa en passiva van Heron Auto B.V., die worden aangehouden voor verkoop, bestaan uit:

	31-12-2019
Materiële vaste activa	3.226
Uitgestelde belastingvorderingen	33
Voorraden	27.599
Handelsvorderingen	7.766
Overlopende activa	2.986
Rentedragende leningen	(8.125)
Crediteuren	(25.156)
Overige verplichtingen	(464)
Netto activa aangehouden voor verkoop	7.865

De goodwill die in 2020 aan de verkoop van Heron Auto B.V. wordt toegerekend bedraagt € 1,0 miljoen.

23 Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen van € 0,10 nominaal. Het geplaatst kapitaal bedraagt € 592.500 (2018: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2018: 5.925.000 aandelen). Gedurende het boekjaar hebben zich geen mutaties voorgedaan.

Agioreserve

Deze reserve wordt gemuteerd indien aandelen worden uitgegeven met een uitgifteprijs boven de nominale waarde. Tevens worden de uitgekeerde stockdividenden ten laste van deze reserve gebracht.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve bestaat uit het niet gerealiseerde deel van de herwaardering van de financiële vaste activa naar reële waarde met een saldo per 31 december 2019 van € 5,8 miljoen (2018: € 5,7 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedraagt per 31 december 2019 € 0,2 miljoen negatief (2018 € 0,6 miljoen negatief) en bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto waardemutaties van de financiële instrumenten waar kasstroomhedge accounting voor wordt toegepast. De wettelijke reserve uit hoofde van deze twee posten bedraagt per 31 december 2019 € 5,8 miljoen (2018: € 5,7 miljoen).

Overige reserves

De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen zijn in mindering gebracht op de overige reserves. Per 31 december 2019 heeft Stern Groep N.V. 250.000 eigen aandelen in bezit (2018: 250.000 aandelen).

24 Pensioenverplichtingen

Pensioenfonds PMT

De pensioenen van vrijwel alle werknemers van Stern Groep N.V. zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Metaal en Techniek (PMT). Deze pensioenregeling is te karakteriseren als een zogenoemde toegezegde pensioenregeling, waarbij de pensioenuitkering gebaseerd is op de lengte van het dienstverband en het gemiddelde salaris van de werknemer gedurende het dienstverband.

IAS 19 verlangt dat bepaalde informatie inzake toegezegde pensioenregelingen wordt toegelicht in de jaarrekening. Vooral het saldo van de met de regeling samenhangende activa en passiva dient in de balans opgenomen te worden als een vordering of verplichting. Het PMT heeft aangegeven dat zij niet in staat is om aan deelnemende ondernemingen de informatie te verschaffen die volgens IAS 19 noodzakelijk is inzake toegezegde pensioenregelingen. Het PMT heeft in haar administratie geen prospectieve elementen voor de waardering van de pensioenverplichtingen opgenomen. Zij hebben ook geen objectieve sleutel voor het toerekenen van een proportioneel aandeel in de voorziening pensioenverplichtingen, fondsbeleggingen en de kosten van de pensioenregeling voor de afzonderlijke leden. Tevens is er geen contractuele overeenkomst tussen het PMT en Stern Groep N.V. waarin wordt bepaald dat tekorten door Stern Groep N.V. moeten worden aangevuld. Daarom wordt de regeling behandeld als toegezegde bijdrage regeling en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlast in het resultaat verantwoord.

Uit een opgave van het PMT blijkt dat de dekkingsgraad per 31 december 2019 98,8% bedraagt (2018: 99,4%). PMT geeft aan dat kans op korten nog steeds reëel aanwezig is.

25 Voorzieningen

	Jubileum	Garantie	Reorgani- satie	Overige	Totaal
Saldo 31 december 2017	1.481	482	–	124	2.087
Aanwending	(238)	(1.200)	–	(124)	(1.562)
Dotatie winst-en-verlies- rekening	183	1.202	–	203	1.588
Saldo 31 december 2018	1.426	484	–	203	2.113
Aanwending	(114)	(387)	–	(203)	(704)
Dotatie winst-en-verlies- rekening	84	307	3.364	–	3.755
Voorzieningen aangehouden voor verkoop	(93)	(38)	–	–	(131)
Saldo 31 december 2019	1.303	366	3.364	–	5.033
Langlopende deel	1.232	134	–	–	1.366
Kortlopende deel	71	232	3.364	–	3.667
Saldo 31 december 2019	1.303	366	3.364	–	5.033

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen die nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen. Per 31 december 2019 is gerekend met een verdisconteringsvoet van 2,0% (2018: 2,0%).

Jubileumvoorziening

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

Garantievoorziening

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

Reorganisatievoorziening

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

26 Rentedragende leningen

	Effectief rente- percentage	Vervaldatum	2019	2018
Langlopend				
Hypothecaire leningen	2,75%	2021/2023	2.993	10.288
Kredietinstellingen	2,25%	2022	46.747	57.815
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)			–	151.079
Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit)			–	24.791
Totaal 31 december			49.740	243.973
Kortlopend				
Hypothecaire leningen	2,75%	2020	1.000	1.475
Financiering gebruikte personenauto's	0,91%	2020	49.514	50.519
Financiering verhuurvloot	1,71%	2020	39.440	36.980
Overige financieringen			–	4.914
Totaal 31 december			89.954	93.888

Hypothecaire leningen

De hypothecaire leningen, opgenomen onder rentedragende leningen, hebben een gewogen gemiddelde rentevoet van 2,75% (2018: 2,49%). Tot zekerheid van de leningen zijn hypotheek gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 18,0 miljoen (2018: € 22,4 miljoen). Het rentepercentage is gebaseerd op 3-maands Euribor. Er zijn geen hypotheek met een looptijd langer dan 5 jaar (2018: nihil).

Kredietinstellingen

Stern Groep N.V. heeft financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 60,0 miljoen ten behoeve van retail activiteiten, waarvan per 31 december 2019 voor € 46,7 miljoen gebruik werd gemaakt (2018: € 57,8 miljoen). De faciliteiten wordt in 2020 verlaagd naar € 57,0 miljoen en in 2021 naar € 54,0 miljoen. Er zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de handelsvorderingen, voorraad betaalde nieuwe personenauto's, bedrijfswagens en de bedrijfsinventaris. De faciliteit loopt tot en met 31 mei 2022 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Financiering gebruikte personenauto's

Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van gebruikte personenauto's ter grootte van € 57,0 miljoen (2018: € 59,8 miljoen), waarvan per 31 december 2019 voor € 49,5 miljoen gebruik werd gemaakt (2018: € 50,5 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteit is pandrecht verstrekt op de gefinancierde gebruikte personenauto's. Het rentepercentage is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag. De kredietlimiet wordt ieder jaar in juni herzien, waarbij de verwachting is dat de kredietfaciliteit in juni 2020 opnieuw wordt verlengd.

Financiering verhuurvloot

Door een financieringsmaatschappij gelieerd aan een autofabrikant is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld voor de financiering van de verhuurvloot van SternRent ter grootte van € 45,0 miljoen (2018: € 45,0 miljoen), waarvan per 31 december 2019 voor € 39,4 miljoen gebruik werd gemaakt (2018: € 37,0 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteit is pandrecht verstrekt op de gefinancierde verhuurauto's. Het rentepercentage is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag. De kredietlimiet wordt ieder jaar in juni herzien, waarbij de verwachting is dat de kredietfaciliteit in juni 2020 opnieuw wordt verlengd.

Bankconvenanten

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

De solvabiliteit (gecorrigeerd voor goodwill) dient minimaal 35% te zijn, deze norm-solvabiliteit wordt in juni 2021 verlaagd tot 30%.

In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 3,00. Dit betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend op basis van EBITDA en de netto rentelasten in de afgelopen 12 maanden. De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de netto rentelasten. In 2019 mogen lasten ten behoeve van reorganisaties en het optimaliseren van Dealgroep Stern en de Overhead, buiten de berekening van de ICR worden gehouden. Tevens mogen bijzondere lasten tot een bedrag van € 1,25 miljoen buiten de berekening worden gehouden.

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

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

Gedurende 2019 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

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

De onderstaande tabel is een overzicht van de vervaldatum van de financiële verplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2019 op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen van rente en aflossingen, zonder rekening te houden met daarvoor afgesloten dekkingstransacties (zie toelichting 33).

	Boekwaarde ultimo jaar	Binnen 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar
31-12-2019				
Hypothecaire leningen	3.993	1.096	3.116	–
Kredietinstellingen	46.747	1.052	47.273	–
Financiering gebruikte personenauto's	49.514	49.739	–	–
Financiering verhuurvloot	39.440	39.777	–	–
Derivaten	372	249	123	–
	140.066	91.913	50.512	–
31-12-2018				
Hypothecaire leningen	11.763	1.750	10.920	–
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)	151.079	2.145	152.152	–
Financiering leaseauto's (kredietfaciliteit)	24.791	558	25.070	–
Kredietinstellingen	57.815	1.156	58.393	–
Financiering gebruikte personenauto's	50.519	50.767	–	–
Financiering verhuurvloot	36.980	37.309	–	–
Overige financieringen	4.914	4.971	–	–
Derivaten	842	406	436	–
	338.703	99.062	246.971	–

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

	Hypotheke	Securitisatie- faciliteit	Kredietinstellingen en overige financieringen	Derivaten	Totaal
Saldo 31 december 2017	9.572	136.125	158.435	285	304.417
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.191	14.954	16.584	–	33.729
Overige mutaties	–	–	–	557	557
Saldo 31 december 2018	11.763	151.079	175.019	842	338.703
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(7.770)	9.842	2.979	–	5.051
Verkoop bedrijfsonderdelen	–	(160.921)	(34.172)	–	(195.093)
Aangehouden voor verkoop	–	–	(8.125)	–	(8.125)
Overige mutaties	–	–	–	(470)	(470)
Saldo 31 december 2019	3.993	–	135.701	372	140.066

27 Financiële instrumenten

Reële waarde

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

	Boekwaarde		Reële waarde	
	2019	2018	2019	2018
Financiële activa				
Geldmiddelen	683	747	683	747
Geassocieerde deelnemingen	–	1.164	–	1.164
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	184	210	184	210
Belang Bovemij				
Verzekeringsgroep N.V.	14.216	14.113	14.216	14.113
Overige	149	149	149	149
Financiële verplichtingen				
Hypothecaire leningen	3.993	11.763	3.993	11.763
Financiering leaseauto's (securitisatiefaciliteit)	–	151.079	–	151.079
Financiering leaseauto's	–	24.791	–	24.791
Kredietinstellingen	46.747	57.815	46.747	57.815
Financiering gebruikte personenauto's	49.514	50.519	49.514	50.519
Financiering verhuurvloot	39.440	36.980	39.440	36.980
Lease verplichtingen	114.096	–	114.096	–
Overige financieringen	–	4.914	–	4.914
Derivaten	372	842	372	842

De reële waarde van de derivaten en opgenomen leningen is berekend door het contant maken van de verwachte toekomstige kasstromen tegen de geldende markttarieven.

De financiering vindt grotendeels plaats op basis van een korte termijn rente zodat de boekwaarde de reële waarde van de financiële verplichtingen benadert. De gemiddelde rente waarmee de leaseverplichtingen contant zijn gemaakt is nagenoeg gelijk aan de marginale rentevoet ultimo 2019, waardoor de boekwaarde de reële waarde van de leaseverplichtingen benadert.

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

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

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

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
31-12-2019				
Belang Bovemij				
Verzekeringsgroep N.V.	–	–	14.216	14.216
Derivaten	–	(372)	–	(372)
31-12-2018				
Belang Bovemij				
Verzekeringsgroep N.V.	–	–	14.113	14.113
Derivaten	–	(842)	–	(842)

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

	2019	2018
Niveau 3		
Saldo 1 januari	14.113	13.237
Reële waardemutaties	103	876
Saldo 31 december	14.216	14.113

De reële waarde van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. is gebaseerd op een extern waarderingsrapport per 1 maart 2019, rekening houdend met bijzondere ontwikkelingen in het huidige boekjaar.

28 Crediteuren

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

29 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De onder deze post begrepen te betalen loonheffingen bedraagt per 31 december 2019 € 2,8 miljoen (2018: € 2,9 miljoen), de te betalen omzetbelasting € 2,9 miljoen (2018: € 3,2 miljoen) en de te betalen vennootschapsbelasting is nihil (2018 nihil).

30 Terugkoopverplichtingen

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

31 Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden zijn inclusief € 5,4 miljoen aan personeelsbeloningen (2018: € 6,5 miljoen). De overlopende passiva bestaan voornamelijk uit per balansdatum vooruitontvangen bedragen van klanten en importeurs.

32 Toelichting bij het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijzigingen in liquide middelen. Bij het opstellen van dit overzicht wordt uitgegaan van een vergelijking van de beginbalans en eindbalans. Vervolgens worden de wijzigingen die niet tot een kasstroom hebben geleid zoals acquisities en bijzondere waardeverminderingen geëlimineerd. Wijzigingen in het werkkapitaal kunnen grotendeels worden ontleend aan het wijzigingsoverzicht van de betreffende balansposten, rekening houdend met mutaties als gevolg van de geacquireerde en verkochte bedrijven (toelichting 3) en activa en passiva aangehouden voor verkoop (toelichting 22). In toelichting 26 is een aansluiting op genomen tussen de mutaties van rentedragende leningen en het kasstroomoverzicht. In de mutatie 2018 van de voorraden zit een toename van € 10,0 miljoen en in de kortlopende schulden een toename van € 10,3 miljoen, door het met ingang van 2018 opnemen van auto's met een terugkoopverplichting op de balans (zie toelichting 18 en toelichting 30). Inzake IFRS 16 Leases worden de leasebetalingen gesplitst in interest en aflossingen. De interestbetalingen worden opgenomen onder de operationele kasstroom en de aflossingen worden verantwoord als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

33 Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's

Financiële instrumenten en risicobeleid

Het renteprofiel van de financiële verplichtingen, na rekening te hebben gehouden met de daarvoor afgesloten dekkingstransacties en exclusief de IFRS 16 leaseverplichtingen, is als volgt:

	2019	2018
Verplichtingen met variabele rente	31.694	54.897
Verplichtingen met vaste rente	108.000	282.964
	<u>139.694</u>	<u>337.861</u>
Verplichtingen met vaste rente		
Gewogen gemiddelde rentevoet (%)	1,8	1,8
Gewogen gemiddelde looptijd (jaren)	1,2	2,1

De rentepercentages voor de financiële verplichtingen zijn voornamelijk gebaseerd op Euribor (toelichting 26).

Per 31 december 2019 heeft Stern Groep N.V. een aantal contracten voor renteswaps uitstaan voor een totaalbedrag van € 108,0 miljoen (2018: € 283,0 miljoen). De renteswaps zijn afgesloten om verplichtingen met variabele rentepercentages om te zetten in verplichtingen met vaste rentepercentages. De resterende looptijd van de rente-swaps is gemiddeld 14 maanden (2018: 26 maanden), met een gewogen gemiddeld renteniveau, inclusief de opslag van de betreffende verplichting, van 1,8% (2018: 1,8%).

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

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

Renterisico

Stern Groep N.V. streeft ernaar om de risico's voortvloeiende uit de operationele activiteiten en de financiering daarvan te beperken. Het renterisico is ingedekt door middel van renteswaps. Na eerste verwerking worden deze instrumenten tegen marktwaarde (per 31 december 2019 bedroeg deze € 0,4 miljoen negatief en per 31 december 2018 € 0,8 miljoen negatief) gewaardeerd. Uit het navolgende overzicht blijkt de boekwaarde van de renteswaps per 31 december 2019 waarop hedge accounting wordt toegepast.

Inzake	Nominale waarde	Boek- waarde	2019 Reële waarde	Nominale waarde	Boek- waarde	2018 Reële waarde
Hypothecaire leningen	12.000	(78)	(78)	12.000	(47)	(47)
Financiering leaseauto's	–	–	–	174.964	(590)	(590)
Kredietinstellingen	60.000	(233)	(233)	60.000	(65)	(65)
Financiering gebruikte personenauto's	36.000	(62)	(62)	36.000	(140)	(140)
Totaal 31 december	108.000	(372)	(372)	282.964	(842)	(842)

De reële waarde van de renteswaps is bepaald op basis van de marktrente per 31 december 2019 respectievelijk 2018. Op deze afdekkingen wordt kasstroomhedge accounting toegepast. De afdekkingen van de toekomstige kasstromen is beoordeeld als effectief en een niet-gerealiseerd resultaat van € 0,4 miljoen negatief (2018: € 0,8 miljoen negatief) met een uitgestelde belastingpost van € 0,1 miljoen (2018: € 0,1 miljoen). Het resultaat betreffende het afdekkingsinstrument is in 2019 en 2018 gemuteerd in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Uit de swap-overeenkomsten vloeien geen margin verplichtingen voort.

Kredietrisico

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

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

Liquiditeitsrisico

Stern Groep N.V. heeft het beheer over de liquiditeiten en directe kredietfaciliteiten geconcentreerd bij een beperkt aantal bancaire instellingen (zie toelichting 26). In verband daarmee zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht in cashpool-arrangementen en wordt de maximale kredietruimte per werkmaatschappij centraal bewaakt.

Renterisico gevoeligheidsanalyse

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

	Rentestijging of -daling in basis- punten	Effect op resultaat voor belasting	Effect op eigen vermogen
Boekjaar 2019	+100	(317)	707
	-100	317	(707)
Boekjaar 2018	+100	(549)	4.186
	-100	549	(4.186)

Kapitaalbeheer

Het primaire doel van het kapitaalbeheer van Stern Groep N.V. is de instandhouding van een goede kredietwaardigheid en een gezonde solvabiliteit als ondersteuning van de activiteiten van Stern Groep N.V. en om de aandeelhouderswaarde te optimaliseren. Stern Groep N.V. beheert haar kapitaalstructuur en past die bij wijzigingen in de economische omstandigheden aan. Om de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen, kan Stern Groep N.V. de dividendbetaling aan aandeelhouders aanpassen, kapitaal aan aandeelhouders terugbetalen of nieuwe aandelen uitgeven. In de boekjaren 2019 en 2018 zijn in de doelstellingen, het beleid en de processen geen wijzigingen aangebracht.

Stern Groep N.V. bewaakt haar kapitaal met behulp van een solvabiliteitsratio, zijnde het geconsolideerd eigen vermogen gedeeld door het totaal vermogen. Inzake de de faciliteiten van kredietinstellingen zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's die betrekking hebben op de solvabiliteit en de rentedekkingsratio (zie toelichting 26).

34 Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Bankgaranties

Ten behoeve van verhuurders heeft Stern Groep N.V. een bankgarantie afgegeven van € 3,7 miljoen (2018: € 3,7 miljoen).

Economische voorraadpositie

Indien importeurs nog niet alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's ten aanzien van nieuwe personenauto's en bedrijfswagens aan Stern Groep N.V. hebben overgedragen, worden deze voertuigen nog niet in de balans opgenomen. De economische voorraadpositie van voertuigen, die door importeurs zijn of nog worden geleverd, bedraagt per 31 december 2019 € 47,8 miljoen (2018: € 53,3 miljoen).

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

35 Informatie over verbonden partijen

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., heeft via zijn persoonlijke holding, Merel Investments B.V., een belang van 12,3% in Stern Groep N.V. (2018: 12,3%).

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van Kluut Vastgoed B.V. (middellijk belang van 50%). Door Stern Groep N.V. wordt één pand gehuurd van Kluut Vastgoed B.V. De totale huursom over 2019 bedraagt € 117.000 (2018: € 105.000). Het huurcontract is opgezegd en loopt in 2020 af.

36 Beloning Directie en Raad van Commissarissen

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

Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)

	Vast salaris	Sociale lasten	Bonus	One-off bonus	Pensioen-premie en -compensatie	Totaal
Jaar 2019						
Ir. H.H. van der Kwast	486.000	10.703	45.000	200.000	144.854	886.557
Totaal	486.000	10.703	45.000	200.000	144.854	886.557
Jaar 2018						
Ir. H.H. van der Kwast	486.000	15.552	–	37.500	141.234	680.286
A.A. Swijter (tot 28-9-2018)	300.000	15.062	–	–	41.288	356.350
Totaal	786.000	30.614	–	37.500	182.522	1.036.636

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2019 waren:

- Het conform begroting 2019 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op eigen vermogen en reduceren van werkkapitaal.
- Het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Fast Forward Reloaded.
- Het realiseren van de doelstellingen uit het strategisch plan Fast Forward Reloaded, het behalen van targets op het gebied van organisatie ontwikkeling en operationele efficiëntie en digitalisering.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen over boekjaar 2019 zijn deels behaald. Dit zal door de Raad van Commissarissen formeel worden bekrachtigd na vaststelling van de jaarrekening 2019 op 7 mei 2020.

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

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

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

Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Beloningen Audit Committee	Beloningen Remuneratie Committee	Overige beloningen*	Totaal 2019	Totaal 2018
D.R. Goeminne	40.000	–	2.500	–	42.500	43.840
Mr. M.E.P. Sanders	32.000	10.000	–	–	42.000	42.000
A. Roggeveen	32.000	–	–	–	32.000	83.350*
Mr. S.G. Brummelhuis	32.000	–	5.000	–	37.000	36.107
Mr. Drs. P.P.M. Nielen	32.000	5.000	–	–	37.000	36.107
Totaal	168.000	15.000	7.500	–	190.500	241.404

* Ten behoeve van strategieproject Fast Forward Reloaded.

Aandelenbezit Directie

	2019	2018
Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	700.000	700.000

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2019	2018
D.R. Goeminne	25.000	25.000
Mr. M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen	–	–
Mr. S.G. Brummelhuis	–	–
Mr. Drs. P.P.M. Nielen	–	–

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

37 Gebeurtenissen na balansdatum

Stern Groep N.V. heeft op 9 december 2019 overeenstemming bereikt met Broekhuis over de verkoop van alle aandelen in Heron Auto B.V. Deze transactie is op 2 januari 2020 afgewikkeld. Door de verkoop daalt het balanstotaal van Stern Groep N.V. met circa € 42 miljoen. De belangrijkste activa en passiva die door verkoop van de balans verdwijnen zijn de voorraden van € 28 miljoen, vorderingen van € 11 miljoen, goodwill van € 1 miljoen en verplichtingen van € 34 miljoen. Met de verkoop van Heron Auto B.V. wordt naar verwachting een boekwinst gerealiseerd. De auto's met een terugkoopverplichting zijn per 31 december niet meer op de balans opgenomen. De boekwaarde van deze auto's bedraagt per 31 december 2019 € 4,2 miljoen met een terugkoopverplichting van € 4,5 miljoen.

Op 30 januari 2020 is aangekondigd dat Stern Groep N.V. met Hedin Automotive A.B., een grote Scandinavische dealerholding, in gesprek is op basis van exclusiviteit over het fuseren van hun respectievelijke automotive activiteiten. Op dit moment kan geen zekerheid worden gegeven dat de fusie zal doorgaan. Na een fusie heeft de combinatie de intentie om de notering aan Euronext Amsterdam te gebruiken als een platform voor verdere groei.

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

	2019	2018
Netto-omzet	-	-
Kostprijs van de omzet	-	-
Brutowinst	-	-
Overige baten	-	-
Personeelskosten	(3.291)	(3.613)
Afschrijving materiële vaste activa	(2)	(4)
Overige bedrijfskosten	(278)	(332)
Bedrijfsresultaat	(3.571)	(3.949)
Resultaat deelnemingen	25.258	4.321
Financiële baten en lasten	(1.298)	(874)
Resultaat voor belastingen	20.389	(502)
Belastingen resultaat	988	988
Resultaat na belastingen	21.377	486

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke balans per 31 december

	Toelichting	31 december 2019	31 december 2018
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Overige vaste bedrijfsmiddelen		–	2
Financiële vaste activa			
	2		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		225.062	203.421
Overige deelnemingen		149	149
		<u>225.211</u>	<u>203.570</u>
Vaste activa		225.211	203.572
Vlottende activa			
Overige vorderingen en overlopende activa		174	1.222
Liquide middelen		1	5
		<u>175</u>	<u>1.227</u>
Totaal activa		225.386	204.799
Eigen vermogen			
	3		
Geplaatst kapitaal		593	593
Reserves		152.046	154.568
		<u>152.639</u>	<u>155.161</u>
Kortlopende schulden			
	4		
Rentedragende leningen		70.041	47.018
Schulden aan groepsmaatschappijen		1	2
Belastingen en premies sociale verzekeringen		127	156
Overige schulden en overlopende passiva		1.393	1.396
Latente belastingschuld		1.185	1.066
		<u>72.747</u>	<u>49.638</u>
Totaal passiva		225.386	204.799

(bedragen x € 1.000)

Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

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

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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

Deelnemingen

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

Winstbelastingen

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

2 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2019	203.421	149	203.570
Resultaat boekjaar	25.258	–	25.258
Overige mutaties	(3.617)	–	(3.617)
Boekwaarde 31 december 2019	225.062	149	225.211

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

3 Eigen vermogen

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

4 Rentedragende leningen

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

5 Overige toelichtingen

Dividend

In 2019 is reeds € 3,50 interim dividend uitgekeerd op 26 maart 2020 zal tegelijk met de oproeping voor de Algemene Vergadering van 7 mei 2020 een voorstel voor een slotdividend worden gepubliceerd.

Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Stern Groep N.V. heeft zich ten behoeve van de op pagina 97 vermelde groepsmaatschappijen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden, inclusief belastingen, die voortvloeien uit rechtshandelingen van de groepsmaatschappijen conform artikel 403 van Titel 9, Boek 2 BW.

Beloning Directie en Commissarissen

Voor de beloning van Directie en Commissarissen wordt verwezen naar toelichting 35 uit de geconsolideerde jaarrekening 2019.

Accountantskosten

Voor de accountantskosten wordt verwezen naar toelichting 8 uit de geconsolideerde jaarrekening 2019.

Aantal werknemers

Het aantal personeelsleden, inclusief de Directie, bedraagt per 31 december 2019: 8 (2018: 11).

Amsterdam, 5 maart 2010

De Directie

Ir. H.H. van der Kwast

De Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne

Mr. M.E.P. Sanders

A. Roggeveen

Mr. S.G. Brummelhuis

Mr. Drs. P.P.M. Nielen

Overige gegevens

Statutaire winstverdeling

Artikel 38

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

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

Artikel 39

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stern Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW; en
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. per 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2019;
- de volgende overzichten over 2019: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Onze controle-aanpak

Ons inzicht in de activiteiten

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

Wij beginnen met het bepalen van de materialiteit en het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude, het niet-naleven van wet- en regelgeving of fouten, om in reactie op deze risico's de controlewerkzaamheden te bepalen ter verkrijging van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

Materialiteit

Materialiteit	€ 1.700.000 (2018: € 1.800.000)
Toegepaste benchmark	1% van de brutowinst
Nadere toelichting	Het resultaat voor belastingen alsmede het bedrijfsresultaat van Stern Groep kennen de afgelopen jaren een grote volatiliteit. Daarom achten wij deze niet geschikt als basis voor de bepaling van de materialiteit. Wij achten de brutowinst als benchmark het meest passend voor Stern Groep N.V. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend: • belangrijke prestatie indicator voor Stern Groep N.V. en haar stakeholders; en • meer stabiele ontwikkeling zonder grote fluctuaties.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 85.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

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

Onze verantwoordelijkheid

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

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

Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's

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

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management (waaronder juridische zaken, personeelszaken en directeurs van de groepsmaatschappijen) en de raad van commissarissen. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. In onze analyse hebben wij verder rekening gehouden met de mogelijke impact van de resultaten op de bankconvenanten.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Verder hebben wij schattingen beoordeeld op tendenties met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en significante schattingsposten, zoals toegelicht in 1. Waarderingsgrondslagen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Wij hebben gebruik gemaakt van data-analyse om de journaalposten met een hoger risico te identificeren.

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

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

Wij hebben de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Tenslotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Going concern

Om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, overwegen wij op basis van de verkregen controle-informatie of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

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

Reikwijdte van de groepscontrole

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

Bepalend voor de reikwijdte van de controle zijn het feit dat de activiteiten van Stern in Nederland plaatsvinden, de organisatorische inrichting van activiteiten van Stern, de omvang en/of het risicoprofiel van de overige groepsonderdelen en activiteiten en dat bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen grotendeels op dezelfde wijze binnen de verschillende dealerbedrijven plaatsvinden. Dit houdt in dat de dealerbedrijven niet afzonderlijk worden gecontroleerd, maar dat de controle van de dealerbedrijven als één component wordt beschouwd, naast de rent- en overige activiteiten. Indien bij bedrijven afwijkingen van de standaard interne beheersing aanwezig zijn, hebben wij daar in de controle rekening mee gehouden.

Alle werkzaamheden bij de groepsonderdelen en op groepsniveau zijn door hetzelfde controleteam uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Opdrachtteam en gebruikmaken van het werk van specialisten

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

Algemene controlewerkzaamheden

Onze controle bestond verder onder andere uit:

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

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

- Het kernpunt 'Voorgenomen verkoop SternLease' is gewijzigd in 'Verkoop activiteiten'.
- Het kernpunt 'Beschikbaarheid van financiering en voldoen aan convenanten (inclusief IFRS 16)' is niet langer opgenomen aangezien is voldaan aan de convenanten en de in 2019 afgesloten financiering een langlopend karakter kent.

- Het kernpunt 'Waardering latente belastingvordering' is niet langer apart opgenomen omdat door verkoop van SternLease de actieve belasting latentie aanzienlijk lager is. Voor de beoordeling van de toekomstige verwachte winsten is dit geïntegreerd in het kernpunt 'Waardering goodwill dealergroep Stern'.

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

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
Verkoop Activiteiten Wij verwijzen naar de jaarrekening toelichting 11 'Niet voort te zetten activiteiten'		
Op 1 maart 2019 is overeenstemming bereikt met Axus Nederland B.V. (handelsnaam ALD Automotive) over de verkoop van de aandelen in SternLease B.V. Op 7 december 2019 is overeenstemming bereikt met Mango Care B.V. over de verkoop van de scootmobiel activiteiten van Mango Mobility Services B.V. per 31 december 2019. Daarnaast heeft Stern Groep op 9 december 2019 overeenstemming bereikt met Broekhuis Dealer Holding B.V. over de verkoop van Heron B.V. per 2 januari 2020. Deze transacties zijn beschouwd als kernpunt van de controle, omdat het resultaat en de verwerking daarvan belangrijk zijn voor het inzicht in de jaarrekening.	De door ons verrichte controlewerkzaamheden hebben onder meer bestaan uit het vaststellen dat de transacties zijn verwerkt in overeenstemming met IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop' en dat de resultaten van SternLease en de scootmobiel activiteiten van Mango Mobility Services B.V. als gevolg hiervan worden gepresenteerd als resultaat uit niet voort te zetten activiteiten. Wij hebben kennis genomen van de verkoopcontracten en vastgesteld dat de verwerking in de jaarrekening hiermee in overeenstemming is. Daarnaast hebben wij vastgesteld of bij de bepaling van het verkoopresultaat op de juiste wijze rekening is gehouden met de toe te rekenen goodwill. Wij hebben vastgesteld dat de activa en passiva van Heron Auto B.V. als activa respectievelijk passiva aangehouden voor verkoop zijn verantwoord. Ook hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake de genoemde transacties.	Wij achten de wijze van verantwoording van deze transacties aanvaardbaar en de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen toereikend.

Risico	Onze controle-aanpak	Belangrijke observaties
Waardering goodwill Dealgroep Stern Wij verwijzen naar de jaarrekening toelichting 1 'Waarderingsgrondslagen' en toelichting 11 'Immateriële vaste activa'.		
De beoordeling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt beschouwd als een kernpunt van de controle, gegeven de complexiteit van een dergelijke berekening en de inschattingen die management moet doen ten aanzien van toekomstige kasstromen. Deze kasstromen vormen ook de basis voor de waardering van de belastinglatentie. De belangrijkste inschattingen betreffen bepaling van de disconteringsvoet (WACC), de ontwikkeling van de marge, de omzet en de markt in zijn algemeenheid. De analyse door Stern heeft geresulteerd in een zeer beperkte headroom. In toelichting 11 is de sensitiviteitsanalyse opgenomen, die inzicht geeft in de volatiliteit van de headroom.	De door ons verrichte controlewerkzaamheden bestonden onder andere uit de beoordeling van de kwaliteit van het begrotingsproces onder andere door het beoordelen van de realisaties van de begrotingen voorgaande jaren, een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met de begroting 2020 en de outlooks 2021 en 2022, zoals goedgekeurd door de directie en raad van commissarissen. Tevens hebben wij kennis genomen van de voorgenomen fusiebesprekingen om vast te stellen dat deze geen afbreuk zou doen aan de uitkomsten van de uitgevoerde impairment test. Voor de beoordeling van de gehanteerde disconteringsvoet en methodiek hebben wij gebruik gemaakt van een waarderingsdeskundige van EY. Ook hebben wij werkzaamheden verricht ten aanzien van de in de jaarrekening opgenomen toelichtingen inzake de impairment test, in het bijzonder betreffende veronderstellingen die het meest van invloed zijn op de bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill, zoals de gehanteerde margeontwikkelingen van de relevante omzetstromen, de kostenontwikkelingen en de gehanteerde disconteringsvoet (WACC). Wij hebben getoetst of deze toelichtingen – inclusief de toelichting omtrent de daling in de headroom in 2019 en de berekende sensitiviteit ten aanzien van de diverse assumpties – voldoende inzicht geven in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.	De headroom is zeer sensitief voor de gemaakte veronderstellingen, een afwijking van 1% op de begrote brutomarge of kosten heeft een impact op de headroom van meer dan € 15 miljoen. Een aanpassing van de aannames voor de goodwill heeft mogelijk ook effect op de waardering van de latente belastingvordering. Wij achten de belangrijkste aannames van management die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen en de disconteringsvoet aanvaardbaar. Wij achten de in de jaarrekening opgenomen toelichting inzake de impairment test toereikend. Deze geeft voldoende inzicht in de gekozen veronderstellingen en de gevoeligheden hiervan voor de waardering.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikel 2:135b BW is vereist

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikel 2:135b BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Stern Groep N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2003 en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten geleverd als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Onze controle-aanpak hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel.

Communicatie

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

In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 5 maart 2020

Ernst & Young Accountants LLP

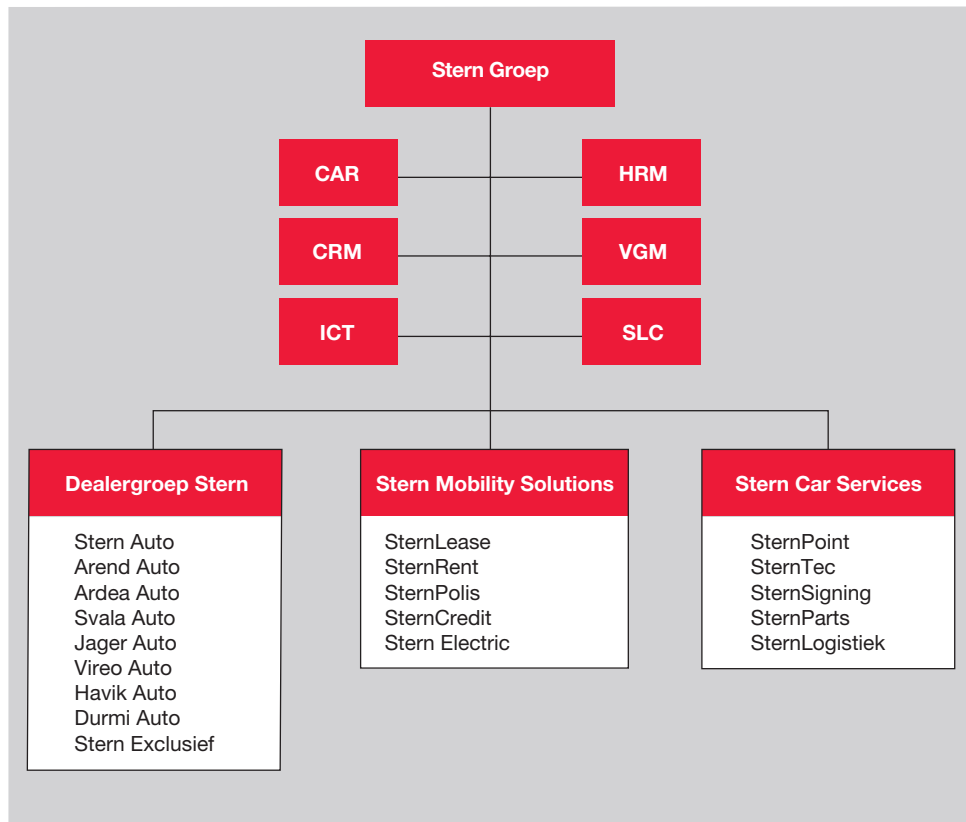
Signed by J.J. Kooistra RA

Overige informatie

151 Organisatiestructuur

153 Adressen

Organisatiestructuur



Stern Groep

wordt geleid door de Directie die bestaat uit Henk van der Kwast en Finus Porsius. De Directie draagt verantwoordelijkheid voor het algemeen beleid, de financiering en de strategie van de groep. Directie en Raad van Commissarissen worden ondersteund door Bastiaan Geurts, die optreedt als secretaris van de vennootschap. Het operationeel bestuursorgaan van de onderneming is de Groepsraad (zie pagina 6).

Stern CAR

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

Stern CRM

bewerkt de grootzakelijke markt met alle producten en diensten van Stern en vormt de verbinding tussen de grote leasemaatschappijen en de groepsmaatschappijen van Stern. Stern CRM staat voor communicatie, relatiebeheer en marketing en neemt ook de organisatie en de coördinatie van de (data)marketing en communicatie van de gehele groep voor zijn rekening. Stern CRM wordt geleid door Bastiaan Geurts (directeur).

Stern HRM

ontwikkelt en formuleert HRM-strategieën, -beleid en -procedures, coördineert en heeft de leiding over de implementatie van HRM-beleid en -procedures voor de gehele groep. Stern HRM heeft tevens een toezichthoudende rol, vooral bij het naleven van de vastgestelde procedures en kwaliteitsnormen, en is verantwoordelijk voor optimaal werkende HRM-systemen en -processen. Stern HRM ondersteunt, adviseert en faciliteert voorts het primaire proces op personeelsgebied bij de decentrale personeelsafdelingen van de groep. Stern HRM wordt geleid door Loes van Dalen (directeur).

Stern ICT

zorgt ervoor dat de ICT-omgeving en -dienst-verlening functioneel, consistent en betrouwbaar zijn en dat de ICT-kosten actief worden bewaakt. Onder ICT wordt verstaan de computer- en communicatiehardware en -infra-structuur van Stern. Stern ICT houdt zich tevens bezig met verdere professionalisering van de ICT van de groep, waar-onder beveiliging, cloudoplossingen en data continuïteit. Stern ICT wordt geleid door Richard Moeliker (ICT-manager).

Stern SLC

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

Stern VGM

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

Dealgroep Stern

vertegenwoordigt 17 veelal toonaangevende merken en omvat thans 57 verkoop- en servicepunten. Het directieteam wordt gevormd door Henk van der Kwast (directeur), Dwight de Weerd, Huub van den Brule, Gerrit Klock, Matthieu Snel, Rob Visser en Finus Porsius.

Stern Mobility Solutions

richt zich uitsluitend op automerk-onafhankelijke (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten voor zowel middelgrote als kleine bedrijven en particulieren. SternRent en Stern Electric maken deel uit van Stern Mobility Solutions. Tevens beheert het de relatie met de partners ALD Automotive en Bovemij. Stern Mobility Solutions wordt geleid door Marco Vlaar (directeur).

Stern Car Services

streeft naar landelijke relevantie met een netwerk van grotere schadevestigingen onder de naam SternPoint. SternPoint omvat ook de activiteiten van SternTec op het gebied van bedrijfswageninrichting. SternLogistiek en SternParts zijn tevens onderdeel van Stern Car Services. Het directieteam bestaat uit Rob Visser (directeur), Guus Baris en Olivier Hoffmann.

Adressen

per 7 maart 2020

Arend Auto Den Bosch



Stern Groep

Stern Groep

Pieter Braaijweg 6

Amsterdam

Stern Facilitair

Stern Facilitair B.V.

Amperestraat 65

Purmerend

Exploitatie benzinestations door derden

Lukoil

Schermerhoek 523

Capelle a/d IJssel

Lukoil

Newtonweg 20/A

Gorinchem

Lukoil

Zeverijnstraat 18

Hilversum

Esso

Abr. Van Rijckevorselweg 75

Rotterdam

Lukoil

Deltalaan 217

Slidrecht

TinQ

Hogeweyselaan 151

Weesp

Lukoil

Provincialeweg 47

Zaandam

Panden in eigendom

Helderseweg 52

Alkmaar

Parelweg 11

Alkmaar

Ruimtevaart 30

Amersfoort

Radarweg 8

Amsterdam

Rumpsterweg 27

Bunnik

Zeverijnstraat 16

Hilversum

Waterveste 2

Houten

Warmoezenierstraat 17

Naaldwijk

Turbinestraat 2-4

Veenendaal

Hogeweyselaan 151

Weesp

Nijverheidslaan 1

Weesp

Hogeweg 8

Wormerveer

Oost-Indische Kade 7-9

Wormerveer

Provincialeweg 43

Zaanstad

Deelnemingen

Bovemij

Takenhofplein 2

Nijmegen

Dealgroep Stern

Stern 1

Mercedes-Benz/smart

Stern Auto	De Huchtstraat 10	Almere
Stern Auto	Ruimtevaart 30	Amersfoort
Stern Auto	Spinnerij 9	Amstelveen
Stern Auto	Burgemeester Stramanweg 110	Amsterdam
Stern Auto	Radarweg 8	Amsterdam West
Stern Auto	Ringwade 2	Nieuwegein
Stern Auto	Galileistraat 15	Veenendaal
SternTrucks	Ambachtsstraat 21	Nijkerk
SternTrucks	Eendrachtlaan 300	Utrecht
SternTrucks	Turbinestraat 2-4	Veenendaal

Luxe occasions

Stern Exclusief	Zeveijnsstraat 16	Hilversum
-----------------	-------------------	-----------

Stern 2

Renault/Dacia/Nissan

Arend Auto	Nijverheidsweg-Noord 54	Amersfoort
Arend Auto	Nelson Mandelalaan 3	Den Bosch
Arend Auto	Europalaan 2	Eindhoven
Arend Auto	Waterveste 2	Houten
Arend Auto	Kraaivenstraat 30	Tilburg
Arend Auto	Kantsingel 24	Oss
Arend Auto	Ampèrestraat 51	Purmerend
Arend Auto	Franciscusdreef 74-76	Utrecht
Arend Auto	Dragonder 4	Valkenswaard
Arend Auto	Mountbattenweg 6	Veghel
Arend Auto	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Stern 3

Ford

Ardea Auto	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
Ardea Auto	Mercuriusweg 9	Den Haag
Ardea Auto	Mijlweg 73	Dordrecht
Ardea Auto	Newtonweg 20	Gorinchem
Ardea Auto	Leidsevaart 592	Haarlem
Ardea Auto	Smaragdlaan 5-15	Hoofddorp
Ardea Auto	Meer en Duin 72 A	Lisse
Ardea Auto	Warmoezenierstraat 21	Naaldwijk
Ardea Auto	Keysersweg 1	Noordwijk
Ardea Auto	Koperstraat 15	Rotterdam
Ardea Auto	Laagjes 4	Rotterdam
Ardea Auto	Jan Evertsenweg 6	Schiedam
Ardea Auto	Zwaardslotseweg 3	Zoetermeer

Stern 4

Volvo

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

Land Rover/Jaguar

Jager Auto	De Trompet 2999	Heemskerk
Jager Auto	Ampèrestraat 59	Purmerend

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

Vireo Auto	Nijverheidsweg-Noord 65	Amersfoort
Vireo Auto	Ringveste 4	Houten

Stern Car Services

Stern 5

Kia

Durmi Auto	Aambeeldstraat 5	Amsterdam
Durmi Auto	Helderseweg 52	Alkmaar
Durmi Auto	Van IJsendijkstraat 411	Purmerend
Durmi Auto	Hogeweg 8	Wormerveer
Durmi Auto	De Factorij 5	Zwaag

Opel/Mitsubishi

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

Occasion outlets

Sten Occasion Center	De Strubbenweg 8	Almere
Sten Occasion Center	Europalaan 2	Eindhoven
Sten Occasion Center	Sydneystraat 11	Lijnden
Sten Occasion Center	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Schadeherstel / bedrijfswageninrichting

SternPoint	Radarweg 8	Amsterdam
SternPoint	Schaafstraat 18 a	Amsterdam
SternPoint	Langs de Werf 1	Amstelveen
SternPoint	Nijverheidstraat 42	Bemmel
SternPoint	Moeskampweg 18	Den Bosch
SternPoint	Wismarweg 34	Groningen
SternPoint	Smaragdlaan 5-15	Hoofddorp
SternPoint	Nobelstraat 4	Harderwijk
SternPoint	Ringveste 2	Houten
SternPoint	Schoepenweg 29	Lelystad
SternPoint	Ambachtsstraat 23	Nijkerk
SternPoint	Netwerk 135	Purmerend
SternPoint	Aristotelesstraat 36	Rotterdam
SternPoint	De Lierseweg 13	Wateringen
SternPoint	Vrijheidweg 2	Wormerveer

Belettering

SternSigning	Simon Stevinweg 20	Zwolle
--------------	--------------------	--------

Onderdelen

SternLogistiek	Kaapstadweg 36	Amsterdam
----------------	----------------	-----------

Stern Mobility Solutions

Autoverhuur

SternRent	Abraham van Stolkweg 130	Rotterdam
SternRent	Radarweg 8	Amsterdam
SternRent	Klokkenbergweg 3 - 5	Amsterdam
SternRent	De Huchtstraat 10	Almere
SternRent	Ruimtevaart 30	Amersfoort
SternRent	Blankenweg 22	Arnhem
SternRent	Belcrumweg 5 - 7	Breda
SternRent	Rietveldenweg 36	Den Bosch
SternRent	Ruyghweg 200	Den Helder
SternRent	Mercuriusweg 9	Den Haag
SternRent	Mijlweg 73	Dordrecht
SternRent	Europalaan 2	Eindhoven
SternRent	Rostockweg 12	Groningen
SternRent	Jadelaan 46	Hoofddorp
SternRent	Amperestraat 65	Purmerend
SternRent	Laagjes 4	Rotterdam
SternRent	Eendrachtlaan 300	Utrecht
SternRent	Provincialeweg 43	Zaandam
SternRent	Simon Stevinweg 20	Zwolle

E-mobility

Stern Electric Experience Center	Franciscusdreef 74	Utrecht
----------------------------------	--------------------	---------

Colofon

Dit jaarrapport is uitgegeven door:

Stern Groep N.V.

Pieter Braaijweg 6

1114 AJ Amsterdam-Duivendrecht

Postbus 94949

1090 GX Amsterdam

T (020) 613 60 28

info@stern.nl

www.sterngroep.nl

Eindredactie, concept en realisatie

C&F Report

Pagina 69 is tot stand gekomen met medewerking
van Vogelbescherming Nederland.

Fotografie: Ruurd Jelle van de Leij



