



Jaarrapport 2015



Onze vestigingen



Stern is een van de grootste automotiveconcerns in Nederland en marktleider op het gebied van automobilititeit.

Inhoudsopgave

Algemeen

2	Voorwoord
3	Profiel
4	Automerkenportfolio
5	Mobiliteitsdiensten van Stern
6	Kompas van Stern
8	2015 in vogelvucht
10	Aandeelhoudersinformatie
10	Solvabiliteit en dividendbeleid
11	Personalia van de Raad van Commissarissen
12	Verslag van de Raad van Commissarissen

Bestuursverslag 2015

14	Verslag van de Directie
18	Betrokken – Klant, leverancier en medewerker over hun betrokkenheid bij Stern
24	Inventief – Klant, leverancier en medewerker over de inventiviteit van Stern
28	Loyaal – Klant, leverancier en medewerker over wederzijdse loyaliteit bij Stern
35	Groepsraad van Stern
37	Stern Financial Services – Stoomt door
39	Stern Mobility Services – Focus door integratie
41	Stern 1 – Stevige outperformance
43	Stern 2 – Solide bijdrage
45	Stern 3 – Opmerkelijke turn-around
47	Stern 4 – Overtreft verwachtingen
49	Stern 5 – Verrassend goed jaar
50	Risico's
53	Corporate Governance
57	Vogelbescherming Nederland
58	Vijfjarenoverzicht
59	Aantallen
60	Personeel

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2015

64	Over dit MVO-verslag
66	Stakeholderdialoog
68	Waardecreatie
70	Diversiteit
71	Veiligheid en gezondheid
72	Businessethiek
72	Inkoop
73	Bedrijfsvoering
74	Afvalmanagement
76	Energiemanagement
77	Maatschappelijke bijdrage
80	GRI-index

Jaarrekening 2015

86	Geconsolideerde jaarrekening
92	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
126	Vennootschappelijke jaarrekening
128	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

Overige informatie

140	Organisatieschema
141	Adressen

Colofon

Voorwoord

Stern is sinds het uitbreken van de crisis door tijdig ingrijpen en scherpe focus op doelmatigheid effectiever, efficiënter en stabieler geworden. In vergelijking met 2008, het jaar van het begin van de crisis, werd in 2015 meer omzet gegenereerd met aanzienlijk minder medewerkers. De gestage groei van de leaseportefeuille zette in 2015 versneld door en zorgt voor steeds meer operationele en financiële stabiliteit. Het aandeel van Dealergroep Stern in het aantal kentekenregistraties van nieuwe personenauto's en bedrijfswagens steeg opnieuw ten opzichte van een jaar eerder. Stern is daarmee goed op weg een sterk en stevig mobiliteitsconcern te worden.

Naast een uitgebreide terugblik op 2015, geven wij in dit jaarrapport ook onze kijk op de veranderende inrichting van de autodistributie en de vaak onvoorspelbare, onlogische ingrepen van de overheid op automobilititeit. De strategie van Stern is erop gericht tijdig in te spelen op die veranderingen en zich adequaat te beschermen tegen onvoorspelbare externe invloeden.

De komende drie jaar wordt met "Sprong Voorwaarts →" gewerkt aan de verdere transitie van een klassieke dealerholding naar een eerste klas – en stevig renderend – mobiliteitsconcern. Alle interne en externe stakeholders en de automobilisten vragen daarom. Om te voorzien in hun mobiliteitswensen maken moderne automobilisten gebruik van alle communicatiekanalen die zij tot hun beschikking hebben. Stern zal in al die kanalen aanwezig zijn met aansprekende mobiliteitsproducten en -diensten voor bestaande en nieuwe relaties. Dat vergt inventiviteit, ondernemerschap en intensieve samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen van Stern onderling en met derden.

Stern investeert meer dan ooit in getalenteerde mannen en vrouwen die de organisatie de komende jaren met creativiteit en vernieuwende denkwijzen helpen de beoogde sprong voorwaarts te realiseren.

Henk van der Kwast
Directievoorzitter

Ir. H.H. van der Kwast (1954) 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 is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Bovemij Verzekeringsgroep N.V. en lid van het bestuur (penningmeester) van de Johan Cruyff Foundation en lid van het bestuur (penningmeester) van de Nederlandse Golf Federatie. De heer Van der Kwast investeerde in 1993 in de toen sterk verlieslatende Amsterdamse RIVA-bedrijven en bouwde vanaf die basis Stern in 23 jaar uit tot Nederlandse marktleider in automotive retail en services.



Profiel

Stern Groep N.V.

■ Stern is een van de grootste automotive concerns in Nederland en marktleider op het gebied van automobility. Stern is beursgenoteerd, financieel sterk en realiseert met ruim 2.200 medewerkers een omzet van meer dan € 1.000 miljoen op jaarbasis.

■ Stern vertegenwoordigt met Dealergroep Stern 21 toonaangevende automerken en is daarnaast in toenemende mate actief op het gebied van financiële en andere mobiliteitsdiensten. Stern beschikt nagenoeg over landelijke dekking in Nederland met een focus op de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht, Noord-Brabant, Groningen en Drenthe. Stern stelt zich tot doel de meest gewaardeerde en aanbevolen mobiliteitspartner van Nederland te worden.

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

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

Dealergroep Stern

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

Stern Financial Services

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

Stern Mobility Services

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

Overkoepelende activiteiten

■ Een aantal activiteiten is overkoepelend georganiseerd, zoals Controlling, Analysis en Reporting (CAR), Human Resource Management (HRM), Secretariaat, Legal en Compliance (SLC) en Communicatie, Relaties en Marketing (CRM). Andere ondersteunende activiteiten van Stern zijn samengebracht in Stern Facilitair en omvatten Inkoop, ICT-dienstverlening aan groepsmaatschappijen, Vastgoed Management (VGM) en de centrale administratieve diensten van de groep.

Een organisatieschema staat weergegeven op pagina 140.

Automerkenportfolio



Ardea Auto



Arend Auto



Arend Auto



Arend Auto Nissan



Durmi Auto / Wander / Havik Auto



Havik Auto / Wander



Audi

Heron Auto



Heron Auto



Heron Auto



Volkswagen

Heron Auto



Jager Auto



Jager Auto



Mercedes-Benz

Stern Auto



Stern Auto



Svala Auto



Vireo Auto



Vireo Auto



Vireo Auto



Vireo Auto / Wander



Vireo Auto



Vireo Auto

Mobiliteitsdiensten van Stern

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

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



Financieringen

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



Wagenparkbeheer

Wagenparkbeheer Bedrijven met wagenparken vanaf circa vijftig auto's kunnen bij Stern terecht voor een unieke, op maat gemaakte mobiliteitsoplossing. Door per klant het gezamenlijk belang in detail vast te leggen, verbinden klanten zich vrijwillig aan de automerken en autodiensten van Stern en krijgen zij bij volledige transparantie, een hoge mate van flexibiliteit en invloed op de tariefstelling.



Verzekeringen

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



Bedrijfswageninrichting

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



Onderhoudscontract

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



Onderhoud

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



Verhuur

Autoverhuur Met een wagenpark van circa 2.000 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. Het wagenpark bestaat uit auto's die zijn geleverd door Dealergroep Stern en die worden gerepareerd en onderhouden in het netwerk van eigen vestigingen.



Schadeherstel

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



Leasing

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



Occasiongarantie

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

Kompas van Stern



Visie en missie

■ Stern Groep (Stern) gelooft dat mensen een voorkeur hebben voor individuele mobiliteit. Zelf kunnen beslissen over de plaats en tijd van vertrek en zelf je eigen route rijden, geeft immers een gevoel van vrijheid. Stern wil dat gevoel van vrijheid voor iedereen toegankelijk maken. Daarom biedt Stern een groot aantal automerken en aanvullende mobiliteitsdiensten aan, want smaken verschillen. Zelfs voor mensen die liever een ander vervoermiddel dan de auto prefereren, biedt Stern tegenwoordig ook elektrische oplossingen voor vervoer tot 45 kilometer per uur.



Ambitie

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



Kernwaarden

Kernwaarden geven identiteit aan de organisatie en geven richting aan alle medewerkers ten aanzien van houding en gedrag. De kernwaarden van Stern zijn:

- **Betrokken** wij zijn betrokken bij ons bedrijf, ons product, onze dienst en onze klant.
- **Inventief** we werken pragmatisch en denken graag mee in minder conventionele oplossingen.
- **Loyaal** we staan verantwoordelijk en wederkerig in onze relaties en willen deze duurzaam in stand houden.



Strategie en beleid

■ Aanvullend op de A-merken die Dealergroep Stern met trots vertegenwoordigt, voert Stern de mobiliteitsdiensten van Stern Financial Services en Stern Mobility Services nadrukkelijker dan voorheen onder de naam Stern, zodat een herkenbaar en onderscheidend "huismerk" ontstaat. Natuurlijk blijven de autobedrijven van Dealergroep Stern van groot belang voor het opbouwen van een steeds groter autopark van de vertegenwoordigde merken. Dit neemt echter niet weg dat Stern minder afhankelijk wil worden van het toegenomen cyclische en kapitaalintensieve karakter van de autodealeractiviteiten. Dit betekent dat Stern zich met zijn producten en mobiliteitsdiensten steeds nadrukkelijker zal richten op segmenten die een minder directe relatie hebben met de verkoop van nieuwe auto's. Dat kan alleen bereikt worden als de eigen merkactiviteiten van de groep een groter aandeel krijgen in de concernomzet.

■ Stern Financial Services en Stern Mobility Services zullen dan ook versneld worden uitgebouwd door een combinatie van autonome groei en gerichte acquisities. Dit betekent ook dat ingezet zal worden op de verdere uitbouw van eigen producten en mobiliteitsdiensten, waaronder de verkoop van meer gebruikte auto's en elektrische voertuigen tot 45 kilometer per uur in combinatie met eigen merkproducten en diensten. Stern zal de komende jaren dan ook minder budget vrijmaken voor de acquisitie van autodealerbedrijven. Wel worden samenwerkingsverbanden en joint ventures nagestreefd met andere bedrijven om de invloedssfeer van Stern te vergroten zonder wezenlijke bedragen uit te geven.

■ Gestreefd wordt naar een jaarlijks rendement van meer dan 10% op het eigen vermogen. Dit rendement kan echter, als gevolg van economische omstandigheden, door reorganisaties van minder of slecht renderende bedrijfsonderdelen, door acquisities, door overheidsingrijpen en door investeringen in de verdere versterking en uitbouw van de organisatie, tijdelijk achterblijven bij de doelstelling.

■ Met deze geïntegreerde marktbenadering streeft Stern naar een evenwichtige opbouw van het bedrijfsresultaat. Dit is van belang omdat het bedrijfsresultaat uit verkoop van nieuwe auto's doorgaans aanmerkelijk lager en meer cyclisch is dan die uit aftersaleservice, verkoop van gebruikte auto's en uit overige dienstverlening.

■ Het beleid van Stern Financial Services is gericht op de ontwikkeling van (financiële) mobiliteitsproducten en -diensten die onder het eigen merk aan de klanten van Dealergroep Stern en Stern Mobility Services worden aangeboden. Deze producten en mobiliteitsdiensten bestaan thans uit autolease, wagenparkbeheer, autoverzekering, autofinanciering en (verlengde) garantie op gebruikte auto's.

Het beleid van Stern Mobility Services is gericht op groei en op het creëren van een stabiele, groeiende bijdrage aan het groepsresultaat, zonder de moeilijk voorspelbare invloed van de autofabrikanten op investeringen, marges en tarieven. In dit kader zal veel aandacht uitgaan naar het verder ontwikkelen en verbreden van de eigen, onafhankelijke garageformule in combinatie met de eigen activiteiten op het gebied van schadeherstel. Met deze geïntegreerde aanpak wordt groei nagestreefd, vooral in de gebieden van Nederland waar Stern nog niet actief is.

■ Geacquireerde ondernemingen kunnen, mede dankzij de reeds door Stern bereikte omvang, hun bedrijfsvoering verder optimaliseren dan wel stabiliseren. Met het oog op deze optimalisatie en het realiseren van de daaraan verbonden kostenvoordelen, wordt binnen Stern veel aandacht besteed aan het verbeteren van bedrijfsprocessen en optimale samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen.

■ Nieuwe activiteiten van Dealergroep Stern zullen in de eerste plaats gericht zijn op de hoofdmerken in het portfolio en kunnen een (geleidelijke) geografische uitbreiding tot gevolg hebben. Wat betreft nieuwe automerken gaat de voorkeur uit naar die merken die op fabrieksniveau gelieerd zijn aan reeds door Stern vertegenwoordigde merken. Stern beoogt daarmee zijn positie als een solide partner van de desbetreffende fabrikanten en hun importeur(s) in Nederland te handhaven en waar mogelijk te versterken. Tevens let Stern ten aanzien van reeds gevoerde merken scherp op de financiële draagkracht en performance van de achterliggende autofabrikanten. Is die duurzaam in het geding dan zal Stern zijn strategie en beleid daarop aanpassen.

■ In de afgelopen 25 jaar is de automotivemarkt geëvolueerd onder invloed van de digitalisering van de samenleving en de toenemende overheidsregulering op het gebied van milieu, fiscaliteit en marktordening. In het licht van deze ontwikkelingen is het zaak effectief in te spelen op nieuw consumentengedrag. Dat vraagt een sterke, eigen focus op de automobilist. De toenemende invloed en macht van de

consument dwingen aanbieders om beter naar hem/haar te luisteren en daarmee "marktfocus" op een eigentijdse en tegelijk authentieke wijze inhoud te geven.

■ Dit raakt ook het denken en handelen van de medewerkers. Het is hun verantwoordelijkheid om inhoud te geven aan het klantcontact. Zij worden geacht niet alleen de producten en diensten van een bedrijfsonderdeel als uitgangspunt te nemen voor hun handelen, maar de klantvraag centraal te stellen.

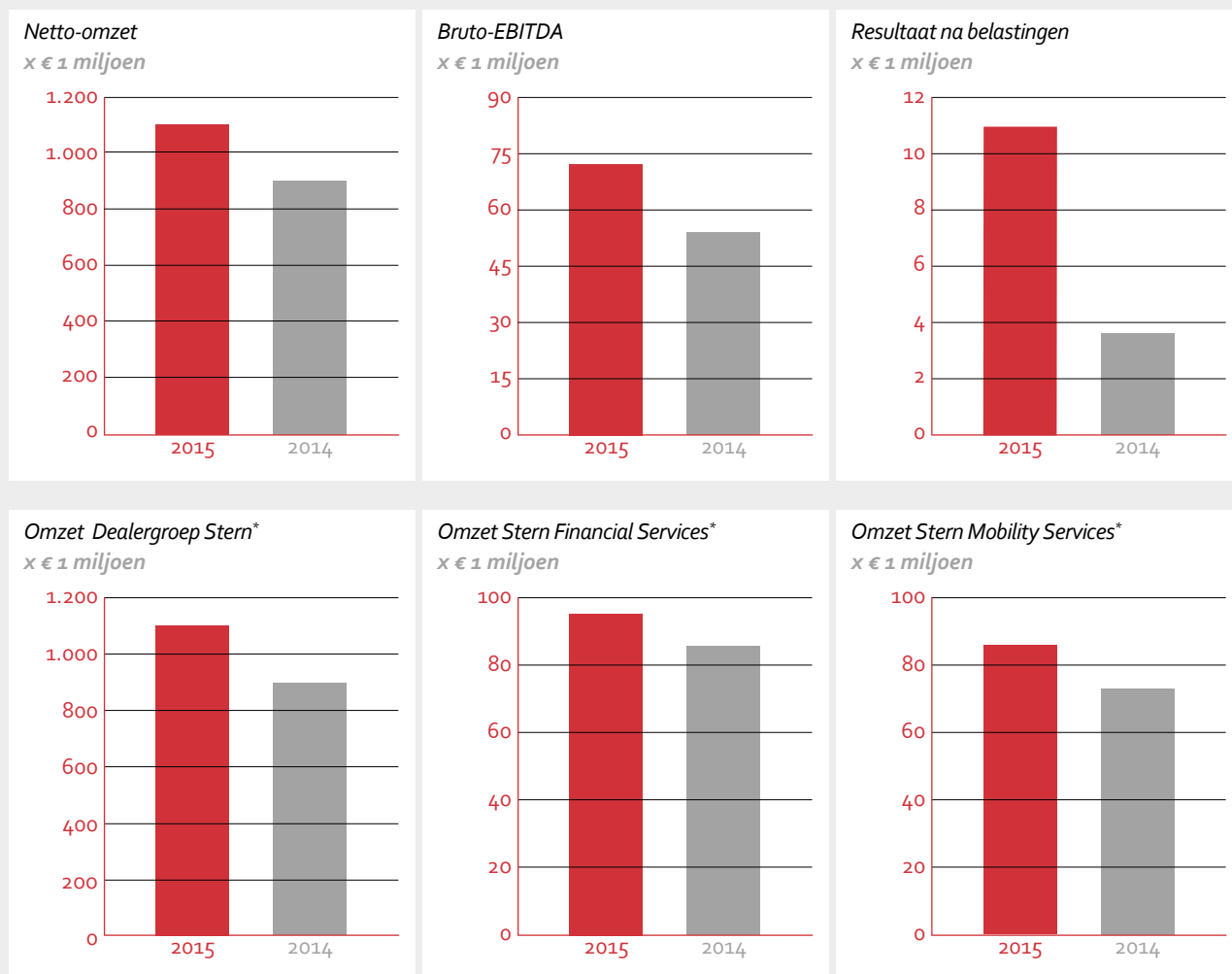
■ Dit betekent dat Stern zich meer en meer verdiept in de behoeften en het gedrag van klanten. Waar mogelijk worden organisatorische aanpassingen doorgevoerd als blijkt dat een optimale klantbehandeling daarom vraagt.

■ Met het brede portfolio van merken, producten en mobiliteitsdiensten is Stern bij uitstek in staat om succesvol op de veranderende marktvraag in te spelen, mits klantcontactmomenten optimaal en integraal worden benut. Alleen dan kunnen nieuwe, onderscheidende producten en mobiliteitsdiensten ontstaan die beter aansluiten op specifieke klantbehoeften.

■ Stern kijkt verder dan zijn winst- en verliescijfers en besteedt bewust aandacht aan de gevolgen van zijn bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu op korte én op langere termijn. Dat gaat verder dan wat wet- en regelgeving voorschrijft. Stern zoekt naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een direct of indirect financieel voordeel.

2015 in vogelvlucht

Kerncijfers



* Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omet.

Aantal medewerkers (fte's)



Mannen
1.767
2014: 1.737



Vrouwen
212
2014: 213



Totaal
1.979
2014: 1.950



Wagenpark in beheer

12.031
2014: 10.114



Aantal mobiliteitscontracten

25.534
2014: 26.212

Afzet personenauto's en bedrijfswagens



Nieuwe
personenauto's

24.199

2014: 19.341



Markt-
aandeel

5,4%

2014: 5,0%



Nieuwe
bedrijfswagens

5.010

2014: 3.985



Markt-
aandeel

8,7%

2014: 7,7%



Gebruikte personenauto's
en bedrijfswagens

24.439

2014: 22.928



Totale afzet

53.648

2014: 46.254

Marktaandelen per merk

Afzet als % van kentekenregistraties in Nederland

	 Personenauto's		 Bedrijfswagens	
	2015	2014	2015	2014
Stern 1				
Mercedes-Benz	18,7%	17,8%	18,5%	16,1%
Stern 2				
Renault	12,1%	13,1%	13,3%	14,1%
Stern 3				
Ford	21,9%	22,2%	20,9%	23,2%

	 Personenauto's		 Bedrijfswagens	
	2015	2014	2015	2014
Stern 4				
Volvo	6,8%	7,2%		
Land Rover	11,4%	9,4%		
Fiat	9,1%	4,6%	7,1%	5,6%
Stern 5				
Volkswagen	3,9%	4,0%	3,1%	3,2%
Audi	3,3%	3,4%		
Kia	11,5%	8,8%		
Opel	5,4%	5,0%	5,0%	2,9%

Aandeelhouders-informatie

per 8 maart 2016

Aandelen

Geplaatst aantal	5.925.000
Uitstaand aantal	5.675.000

Bij Stern Groep zijn de volgende belangen van 5% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen per 8 maart 2016:

Aandeelhouders

NPM Capital N.V.	26,5%
Merel Investments B.V.	17,6%
Bibiana Beheer B.V.	10,2%
Todlin N.V.	7,1%
Otus Capital Management Ltd.	6,0%
Invesco Ltd.	5,3%

Aandelenbezit Directie

Ir. H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	1.000.000
--	-----------

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

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

Belangrijke data in 2016 en 2017

Algemene Vergadering	11 mei 2016
Publicatie cijfers eerste halfjaar 2016	18 augustus 2016
Publicatie jaarcijfers 2016	9 maart 2017
Algemene Vergadering	10 mei 2017

Rooster van aftreden Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne	2016
A. Roggeveen	2016
Mr. M.E.P. Sanders	2017

Solvabiliteit en dividendbeleid

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

Vanwege de volatiliteit van enkele bedrijfsactiviteiten en de "buy and build"-strategie wil Stern Groep de komende jaren een solvabiliteit aanhouden van 15% voor de leaseactiviteiten en van 30% voor de andere activiteiten van de groep.

Bij aandeelhouders bestaat de behoefte aan een solide dividendrendement. Met het oog op het aanhouden van een ruime solvabiliteit van 15% voor de leaseactiviteiten en van 30% voor de andere activiteiten, kan Stern Groep de komende jaren maximaal het meerdere (de oversolvabiliteit) uitkeren als dividend.

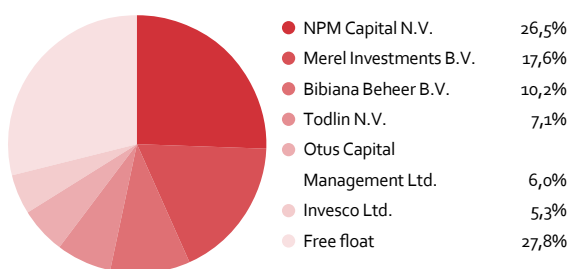
Op de Algemene Vergadering die gehouden is op 24 mei 2012 is het huidige dividendbeleid goedgekeurd.

Ultimo 2014 was er geen sprake van oversolvabiliteit, zodat er geen ruimte bestond voor het uitkeren van dividend.

Ultimo 2015 bedroeg de oversolvabiliteit € 4,3 miljoen, hetgeen inhoudt dat maximaal tot dat bedrag dividend kan worden uitgekeerd. Op 23 december 2015 is over het boekjaar 2015 reeds een interim-dividend betaald van € 0,25 per aandeel.

Verdeling aandeelhouders

2015



Ontwikkeling aandeel Stern (in euro's)



Personalia van de Raad van Commissarissen



D.R. Goeminne (1955) is in oktober 2008 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep. Hij was tot 2007 voorzitter van de Groepsdirectie van V&D en lid van de Raad van Bestuur van Maxeda (Vendex/KBB). De heer Goeminne is voorzitter en lid van het Audit Committee van Beter Bed Holding N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Wielco B.V. Hij is ook non-executive board member in België bij Van de Velde N.V., Wereldhave N.V. (voorzitter) en JBC NV. Sinds juni 2013 is hij CEO bij Ter Beke N.V.

Mr. M.E.P. Sanders (1953) is in oktober 2012 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep. Mevrouw Sanders is onder meer werkzaam geweest voor ABN AMRO, Atlas, de Nederlandse Spoorwegen en Greenfield Capital Partners. Ook was zij betrokken bij de opstart van Telfort. Mevrouw Sanders vervult verschillende toezichthoudende functies, namelijk voorzitter Raad van Advies Difrax Beheer B.V., voorzitter Raad van Toezicht Stichting Warande, commissaris (voorzitter) Hoens Broadcast Facilities B.V. en voorzitter Investment Committee van het SI² Fund te Brussel. Tevens is mevrouw Sanders lid van de Raad van Commissarissen van Kendrion N.V.

A. Roggeveen (1946) is in maart 2012 benoemd als lid van de Raad van Commissarissen van Stern Groep. De heer Roggeveen heeft in juni 2011 na 27 jaar afscheid genomen als CEO van onderdelenimporteur en -distributeur Sator Holding. Onder leiding van de heer Roggeveen groeide Van Heck en later Sator uit tot marktleider in het ongebonden kanaal. Per 15 oktober 2012 is de heer Roggeveen bij Sator teruggekeerd als CEO ad interim. Vanaf mei 2013 is hij als non-executive board member verbonden aan Sator Holding B.V.

Verslag van de Raad van Commissarissen

Algemeen Stern Groep streeft al jaren naar een corporate governance die past bij haar positie als kleinere beurs-genoteerde vennootschap. Stern Groep heeft daarbij de Nederlandse Corporate Governance Code, zoals opgesteld door de commissie-Tabaksblat en in 2008 geactualiseerd door de commissie-Frijns, als leidraad aanvaard. Een nadere uitwerking hiervan is in dit jaarrapport 2015 weergegeven op pagina 53 e.v. en te vinden op www.sterngroep.nl.

Jaarrekening en verdeling van het resultaat In dit jaarrapport 2015 treft u de door de Directie opgemaakte jaarrekening van Stern Groep over het boekjaar 2015 aan. De jaarrekening is, na controle, voorzien van een goedkeurende controleverklaring van Ernst & Young Accountants LLP, waarvoor wordt verwezen naar pagina 132 e.v. van dit jaarrapport.

In lijn met het op de Algemene Vergadering van 24 mei 2012 goedgekeurde dividendbeleid wordt, zoals vermeld op pagina 131 van dit jaarrapport, een dividend per aandeel voorgesteld van in totaal € 1,00 in contanten per aandeel. Het dividend is betaalbaar op 9 juni 2016 en zal onder aftrek van het interim-dividend van € 0,25 per aandeel, dat op 23 december 2015 is uitgekeerd, worden uitbetaald. De Raad van Commissarissen adviseert de aandeelhouders de jaarrekening 2015 in de op 11 mei 2016 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 2015.

Vergaderingen Tijdens het verslagjaar kwam de Raad van Commissarissen in totaal achtmaal bijeen, waarvan zesmaal in aanwezigheid van de Directie. Voorts vond regelmatig informeel overleg plaats tussen de leden van de Raad van Commissarissen en de Directie. Tevens heeft de Raad van Commissarissen bezoeken gebracht aan een aantal werkmaatschappijen. Met de externe accountant werd door de Raad van Commissarissen eenmaal vergaderd, waarbij de resultaten over 2014, alsmede de controlebevindingen, werden besproken. In de vergaderingen werd onder meer aandacht besteed aan toekomst en strategie, enkele acquisitiemogelijkheden en desinvesteringen en aan de speerpunten kostenbesparing, efficiency en effectiviteit in het kader van "Samen Sterker!". Ook de voortgang met betrekking tot de operationele performance van de werkmaatschappijen was meerdere keren onderwerp van gesprek. Tevens is diverse malen vergaderd over de sale en leaseback van tien panden die begin november 2015 is afgerond.

Evenals in vorige jaren waren de strategie, de organisatie-structuur, het HR-beleid, de aan de onderneming verbonden risico's, de financiële structuur, de interne beheersystemen van de onderscheiden kernactiviteiten en de corporate governance bij Stern Groep terugkerende onderwerpen van gesprek. Zoals gebruikelijk werd de te publiceren financiële informatie, zoals kwartaal- en jaarcijfers en andere pers-

berichten, vooraf ter bestudering aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. Buiten aanwezigheid van de Directie werden het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen, de relatie tot de Directie, het functioneren van (de leden van) de Directie en de beloning van de Directie besproken. Bij de evaluatie van het eigen functioneren komen diverse onderwerpen aan de orde, onder meer voldoende tijd en aandacht van alle commissarissen, de wijze van uitvoering van de toezichthoudende functie, de rolverdeling en het samenspel tussen Raad van Commissarissen en Directie en de samenstelling van de Raad van Commissarissen in termen van onafhankelijkheid, expertise en ervaring.

Audit Committee Sinds 1 januari 2003 is binnen Stern Groep een Audit Committee actief. Deze commissie bestaat uit mevrouw M.E.P. Sanders (voorzitter) en de heer D.R. Goeminne. Het Audit Committee kwam gedurende het verslagjaar vijfmaal bijeen, in aanwezigheid van (leden van) de Directie, de groepscontroller en de externe accountant. Tijdens deze vergaderingen is onder meer aandacht besteed aan de verwerking van acquisities en desinvesteringen, de waardering van acquisitiegoodwill en -badwill, de interne controlesystemen, de nakoming van wet- en regelgeving, de belastingpositie, de automatisering, de administratieve organisatie, de financiering, presentaties door controllers van werkmaatschappijen, de relatie met de externe accountant en de naleving en opvolging van diens aanbevelingen. De jaarrekening, zoals opgenomen in het jaarrapport 2014, werd in het verslagjaar beoordeeld.

Honorering Raad van Commissarissen De in mei 2014 door de aandeelhouders vastgestelde honorering voor commissarissen, zoals weergegeven op pagina 125 van dit jaarrapport, is in het verslagjaar niet gewijzigd. Voor 2016 wordt geen aanpassing voorgesteld.

Honorering Directie Het honoreringsbeleid voor de Directie, dat tijdens de Algemene Vergadering van 12 mei 2005 is besproken, is ook in 2015 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. Voor de kwantitatieve gegevens, alsmede de criteria voor 2015, wordt verwezen naar pagina 124 van dit jaarrapport.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Stern Groep laat zich bij haar beleidsbeslissingen steeds meer leiden door bedrijfseconomische en maatschappelijke overwegingen voor de langere termijn. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek. De beperking van milieurisico's en duurzaam zorgvuldig handelen met het oog op haar omgeving zijn voor Stern Groep en haar werkmaatschappijen belangrijke aandachtspunten. De werkmaatschappijen dienen dan ook voortdurend alert te zijn op de voor hun bedrijfsvoering relevante milieuaspecten.

BOVAG heeft een certificeringstraject ontworpen voor zijn leden onder het label Erkend Duurzaam. In de Erkend Duurzaamscan worden zes thema's beoordeeld, namelijk bedrijfsvoering, communicatie, inkoop, personeel, financiën en verkoop. Conform doelstelling zijn alle Stern-bedrijven in 2015 opnieuw gecertificeerd voor twee jaar.

Al meer dan tien jaar steunt Stern Groep projecten voor sterns van Vogelbescherming Nederland. Stern richt zich daarbij speciaal op projecten die de broedgebieden van de diverse sternsoorten in Nederland verbeteren.

Een nadere uitwerking van alle activiteiten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is in dit jaarrapport 2015 weergegeven op pagina 64 e.v.

Benoeming en aftreden Volgens rooster was in 2015 geen commissaris aan de beurt om af te treden. Om te voorzien in de vacature die is ontstaan door het aftreden van de heer A. Nühn in 2014 sprak de Raad van Commissarissen de intentie uit om voor eind 2015 een voordracht te doen voor benoeming van een commissaris voor een periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen wenst op de Algemene Vergadering van 11 mei 2016 mevrouw S.G. Brummelhuis (1965) voor te dragen om te worden benoemd voor een periode van vier jaar.

Mevrouw Brummelhuis wordt voorgedragen met het oog op haar brede bestuurlijke en maatschappelijke ervaring, haar capaciteiten en kennis, in het bijzonder haar belangrijke kennis van e-commerce en media. De gegevens van mevrouw Brummelhuis zullen worden opgenomen in de toelichting op de agenda van de Algemene Vergadering van 11 mei 2016.

Volgens rooster zijn de heren D.R. Goeminne en A. Roggeveen aan de beurt om af te treden. De heren Goeminne en Roggeveen stellen zich voor herbenoeming beschikbaar. De Raad van Commissarissen draagt de heer Goeminne voor ter herbenoeming voor vier jaar en de heer Roggeveen ter herbenoeming voor een periode van drie jaar.

De heer Goeminne wordt voorgedragen met het oog op zijn brede bestuurlijke en maatschappelijke ervaring, zijn capaciteiten, zijn belangrijke kennis van retailorganisaties, alsmede zijn bijdrage als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Stern Groep.

De heer Roggeveen wordt voorgedragen met het oog op zijn brede bestuurlijke en maatschappelijke ervaring, zijn capaciteiten, alsmede zijn belangrijke kennis van de onderdelen- en distributiemarkt.

De heer Goeminne heeft bij Stern Groep reeds tweemaal een periode van vier jaar zitting gehad in de Raad van Commissarissen. De heer Roggeveen heeft bij Stern Groep eenmaal een periode van vier jaar zitting gehad

in de Raad van Commissarissen. De gegevens van de heren Goeminne en Roggeveen zijn weergegeven op pagina 11 van dit jaarrapport. Deze gegevens, alsmede de profielschets met informatie over de omvang en samenstelling van de Raad, zijn ter kennisname neergelegd ten kantore van Stern Groep.

Per 1 juli 2015 heeft Stern Groep afscheid genomen van de heer G.P. ten Brink. De heer Ten Brink heeft ruim vijftien jaar bij Stern Groep gewerkt en was sedert 1 januari 2002 lid van de Directie. Stern is de heer Ten Brink zeer erkentelijk voor zijn jarenlange inzet en bijdrage aan de groei en bloei van Stern Groep. Om te voorzien in de vacature heeft de Raad van Commissarissen het voornemen de heer A.A. Swijter (1965) te benoemen tot financieel directeur van Stern Groep. De heer Swijter is thans financieel directeur bij Alliance Healthcare Netherlands en heeft daarvoor in verschillende functies gewerkt in binnen- en buitenland bij Philips Consumer Lifestyle. Op de agenda voor de Algemene Vergadering van 11 mei 2016 zal de kennisgeving van het voorgenomen besluit van de Raad van Commissarissen tot benoeming van de heer Swijter tot CFO/statutair directeur worden opgenomen. De gegevens van de heer Swijter zullen worden opgenomen in de toelichting op de agenda van de Algemene Vergadering van 11 mei 2016.

Stern Groep heeft in 2015 niet voldaan aan de wet Bestuur en Toezicht voor wat betreft de verdeling man/vrouw. Met de komst van de nieuwe CFO wordt opnieuw niet voldaan aan de wet Bestuur en Toezicht voor wat betreft de verdeling man/vrouw. Stern Groep zal bij toekomstige wijzigingen in het bestuur een evenwichtige verdeling nastreven.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de Directie en de medewerkers in het afgelopen jaar. De Raad heeft geconstateerd dat behoudend financieel beleid, kostenbesparing en koersvastheid Stern Groep door de moeilijke periode van de afgelopen jaren hebben geleid en sterker hebben gemaakt. Met het plan "Sprong Voorwaarts →" wordt aangegeven dat Stern klaar is om nieuwe kansen op het gebied van individuele mobiliteit te benutten.

Amsterdam, 8 maart 2016

De Raad van Commissarissen

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

Verslag van de Directie

Achtergrond

In het jaarrapport 2014 werd in grote lijnen beschreven onder welke omstandigheden de autobranche moest opereren sinds het uitbreken van de crisis in het najaar van 2008. Naast externe economische en financiële factoren die genoegzaam bekend verondersteld worden, worstelt de autobranche al jaren met allerlei interne problemen en uitdagingen. De opzet en inrichting van de autodistributie vertonen schoksgewijze en geleidelijke wijzigingen, die veel van het aanpassings- en incasseringsvermogen van de ondernemers in de automotivebranche vergen. Alleen ondernemingen die flexibel zijn en zich tijdig kunnen aanpassen aan al die veranderingen waaraan zij blootgesteld worden, zullen zich aan een marginaal bestaan kunnen onttrekken en kunnen door kansen te benutten succesvol zijn. En dat is nodig, want om perspectief te bieden aan management, personeel en aandeelhouders dient een bedrijf continuïteit te waarborgen, winst te maken en te blijven groeien.

De autofabrikanten zijn al jaren in de weer om de distributiekosten te verlagen om de eigen winst te verhogen en om concurrerend te kunnen zijn. De auto-importeurs, die zich voorheen opstelden als groothandelaren met ruime voorraden, worden steeds nadrukkelijker lokale marketingkantoren die werken volgens instructies van de autofabrikanten. De particuliere auto-importeurs vormen vooralsnog een uitzondering op dit beeld. Die groothandelsfunctie is in de autobranche formeel dan wel nagenoeg verdwenen, maar omdat behoefte blijft bestaan aan partijen die overproductie of minder goed lopende modellen kunnen absorberen en/of die een meer dan gemiddelde commerciële slagkracht kunnen ontwikkelen, is informeel nog steeds sprake van een soort groothandelsfunctie binnen en buiten dealernetwerken. Over het algemeen zijn het de grote, financieel sterkere partijen die een dergelijke pseudo-groothandelsfunctie kunnen vervullen.

Door deze ontwikkeling wordt door sommige autofabrikanten en hun importeurs vaak bewust of onbewust een ongelijk speelveld gecreëerd. Het werken met steeds meer eigen-naamregistraties, het verkopen van partijen in binnen- en buitenland tegen prijzen waar dealers niet voor kunnen inkopen, het werken met een wirwar aan complexe incentive-programma's waar een academische studie voor nodig is om die te begrijpen, zijn enkele sprekende voorbeelden. Alhoewel deze ontwikkeling het bepaald niet eenvoudig maakt om de inzet van werkkapitaal bij autodealerbedrijven binnen de perken te houden, biedt een dergelijke ontwikkeling ook kansen als in aanvulling op de dealermarge ook een normale groothandelsmarge kan worden bedongen.

Het voorgaande betekent dat om succesvol te kunnen blijven autodealerbedrijven moeten veranderen van traditionele verkooporganisaties met aftersales naar financieel sterke mobiliteitsconcerns die zelfstandig toegevoegde waarde leveren op basis van inkoopkracht, voortreffelijke

dienstverlening, breed producten- en dienstenaanbod en sterke marktpositie.

Stern is goed op weg een sterk en stevig rendabel mobiliteitsconcern te worden. In de periode sinds het uitbreken van de crisis is Stern meer dan voorheen intern gericht geweest. Eind 2008 bedroeg het eigen vermogen iets meer dan € 130 miljoen, had Stern ruim 2.800 mensen in dienst en in 2008 was de netto-omzet ruim € 900 miljoen. De autolease- en autobehoerportefeuille had, na een kleine acquisitie eind 2008, een omvang bereikt van circa 5.000 voertuigen. Eind 2015 bedroeg het eigen vermogen van Stern ruim € 150 miljoen, terwijl tijdens de crisisperiode ook nog dividend is uitgekeerd, en had het circa 2.200 mensen in dienst. De netto-omzet bedroeg over 2015 bijna € 1.100 miljoen. De autolease- en autobehoerportefeuille bedroeg eind 2015 bijna 10.000 voertuigen. Deze cijfers tonen aan dat Stern in die periode van uitdagende marktomstandigheden financieel sterker en effectiever is geworden (omzet per medewerker is fors toegenomen) en dat aan stabiliteit is gewonnen door de aanmerkelijke groei en groeiende bijdrage van de autolease- en autobehoerportefeuille.

Strategie nader toegelicht

Vanwege de hierboven geschetste duidelijk waarneembare tendensen in de autobranche heeft Stern vanaf het begin van de crisis de bakens verzet. Acquisitie van autodealerbedrijven is toen op een veel lager pitje gezet in vergelijking met de periode daarvoor en scherpere keuzes zijn gemaakt ten aanzien van de schaalgrootte van de vertegenwoordigde automerken. Het netwerk van autodealerbedrijven van Stern had inmiddels de nagestreefde schaalgrootte bereikt en verdere uitbreiding was meer gericht op afronding van regionale posities, versterking van de vertegenwoordiging van onze belangrijkste automerken en het effectiever maken van de organisatie. Grotere acquisities van autodealerbedrijven worden voorlopig niet nagestreefd. Als toekomstige uitbreidingen aan de orde komen, zal in eerste instantie worden gedacht aan joint-ventures en andere samenwerkingsvormen.

Met de prestaties van Dealergroep Stern wordt de installed base van Stern geleidelijk verder uitgebreid. Die installed base vormt de basis van de beoogde transitie van Stern als grote dealerholding naar Stern als mobiliteitsconcern met een breed aanbod van mobiliteitsproducten en -diensten. Voor die producten en diensten worden in toenemende mate ook online leads aangetrokken, die door de klantcontactcentra van de groepsmaatschappijen en door de e-commerce-organisatie op groepsniveau worden opgevolgd. Door die verschuivende focus zal Stern de komende jaren stevig blijven investeren in de verdere uitbouw van de inmiddels tot stand gebrachte e-commerce-organisatie op groepsniveau als noodzakelijke aanvulling op de reeds bestaande fysieke verkoopkanalen.

Stern Financial Services dat zich richt op autolease, wagen-parkbeheer en de (automerkonafhankelijke) financiële mobiliteitsproducten als SternPolis, SternGarant en SternCredit, is inmiddels op de kaart gezet als middelgrote autoleasemaatschappij met stevige verankering in het midden- en kleinbedrijf. De autoleaseportefeuille die aan het begin van de crisis nog maar enkele duizenden auto's omvatte, is autonoom gegroeid tot ruim 9.000 auto's ultimo 2015. Alle financiële mobiliteitsproducten samen vertegenwoordigen inmiddels een portefeuille van circa 50.000 contracten. Gerichte acquisities of samenwerking met andere partijen wordt niet uitgesloten, maar onze voorkeur blijft uitgaan naar het autonoom verder uitbouwen van Stern Financial Services. De doelstelling is binnen drie jaar te groeien van 50.000 naar 100.000 financiële mobiliteitscontracten. De autolease-, autoverhuur- en autobehoorportefeuille zou in die periode moeten toenemen tot 20.000 voertuigen.

Stern Mobility Services richt zich op universele (automerkonafhankelijke) mobiliteitsproducten en -diensten als autoschadeherstel, autoverhuur, autoreparatie en -onderhoud en dergelijke. In de eerste jaren na het uitbreken van de crisis was waarneembaar dat de aftersales bij de autodealerbedrijven afkalft ten gunste van het universele kanaal. Stern speelde daarop in door zelf ook een universele onderhoudsformule op te zetten, waarbij de eerste bouwstenen werden gevormd door eigen dealervestigingen in te zetten die niet langer kwalificeerden als autodealerbedrijf van de toekomst. De laatste tijd lijkt die tendens echter gekeerd en blijkt het merkkanaal steeds beter in staat de aftersales van het eigen merk vast te houden. Enerzijds zal dat komen omdat auto's technisch steeds complexer worden, maar anderzijds zijn de goede merkdealers door de inzet van klantcontactcentra en e-commerce steeds beter in staat aansprekende proposities voor automobilisten neer te leggen. Bij autoschadeherstel is ook een tendens waarneembaar dat merkherstel een steeds groter belang krijgt en dat de activiteiten niet langer beperkt kunnen blijven tot autoschadeherstel. Ook autoruitherstel, eenvoudig onderhoud, trekhaken, bandenwissels en dergelijke kunnen door autoschadeherstel bedrijven verzorgd worden.

Vanwege deze ontwikkelingen hebben wij besloten SternSchade en SternPoint in 2016 te integreren tot één formule onder de naam SternPoint. Beoogd wordt SternPoint autonoom en door gerichte acquisitie uit te bouwen tot een landelijke keten. Onderzocht wordt nog of het voordelen biedt op enig moment ook SternRent (gedeeltelijk) en SternTec (geheel) onderdeel te maken van de geïntegreerde SternPoint-formule. De toenemende online presentatie van Stern in aanvulling op de reeds bestaande fysieke verkoopkanalen brengt met zich mee dat het ontwikkelen van bereik, het hebben van de juiste content, het realiseren van voldoende conversie en het goed beheren van data belangrijke elementen zijn. Stern gelooft dat met deze benadering beter tegemoetgekomen wordt aan het veranderende consumenten-

gedrag en aan de verwachtingen van de eindklant, de automobilist, dan door te investeren in nog mooiere showrooms en het etaleren van nog meer nieuwe auto's. De automarkt is duidelijk aan het veranderen van "push" naar "pull" en van koop naar abonnement. Stern speelt op die verandering in door zich heel duidelijk online te presenteren met een compleet scala van aansprekende eigen mobiliteitsproducten en -diensten, die niet alleen aantrekkelijk zijn voor bestaande klanten van Stern, maar ook voor klanten die in het verleden door de positionering en het (geïntegreerde) aanbod van Stern niet direct aan Stern als dienstverlener dachten.

Sprong Voorwaarts →

Na Samen Sterker! en in lijn met de strategische richting van Stern is een nieuw driejarenplan uitgewerkt voor de periode 2016 tot en met 2018 dat de naam "Sprong Voorwaarts →" heeft meegekregen. Met deze naam wordt aangegeven dat Stern in deze periode van drie jaar de transitie van grote dealerholding naar een eerste klas en stevig renderend mobiliteitsconcern wil hebben gerealiseerd. Stern bedient de eindklant, de automobilist, dan zowel online als offline met interessante aansprekende mobiliteitsproducten en -diensten. Daarbij blijven het bevorderen van interne samenwerking en het aangaan van externe samenwerkingsverbanden met toeleveranciers, branchepartners, financiële instellingen, leveranciers van voertuigdata en andere partijen die mobiliteitsproducten en -diensten aanbieden van groot belang.

2015 in vogelvlucht

Evenals 2014 kan 2015 gekenmerkt worden als een jaar van uitersten. Vooral in het vierde kwartaal werden goede zaken gedaan met plug-in hybrids, waarvan het bijtellingspercentage van 7% in 2015 omhoog ging naar 15% in 2016. Door dit gegeven wilden vele zakelijke rijders profiteren van vijf jaar 7% fiscale bijtelling op hun inkomen over de cataloguswaarde van de auto. Door de wederom aangescherpte CO₂-grenzen en bijtellingspercentages vielen opnieuw bepaalde merken en modellen buiten de boot, maar waren vooral de plug-in hybrids gewild.

Overall was de automarkt beter dan in 2014, maar is nog steeds niet hersteld tot het langjarig gemiddelde niveau van circa 450.000 personenauto's en 60.000 lichte bedrijfswagens per jaar. Bedacht moet namelijk worden dat het aantal registraties van personenauto's in 2015 met 449.350 weliswaar op het langjarig gemiddelde niveau is beland, maar dat een groot aantal personenauto's op naam van dealerbedrijven of tussenpersonen is geregistreerd om de 7%- of 14%-bijtelling veilig te stellen en dat die auto's in 2015 nog niet aan de eindklant, de automobilist, zijn verkocht of afgeleverd. Deze in 2015 geregistreerde auto's zullen in 2016 worden verkocht of afgeleverd, waardoor de automarkt, die gebaseerd is op

registraties, in 2016 zou kunnen tegenvallen als met dit bijzondere effect geen rekening wordt gehouden. Gesteund door economisch herstel was de markt voor lichte bedrijfswagens in 2015 wel duidelijk beter dan in 2014.

Dealgroep Stern Stern Auto (Mercedes-Benz en smart) beleefde in 2015 een bijzonder goed jaar. Naast de plug-in hybrids valt de gehele modellijn bijzonder goed in de smaak, zijn de lichte bedrijfswagens gewild en worden veel meer trucks verkocht dan voorgaande jaren. De Mercedes-Benz C 350 plug-in hybrid spande daarbij zonder twijfel de kroon. Ook de aftersales en de afzet van onderdelen ontwikkelden zich naar tevredenheid. De omzet en de resultaten lagen in 2015 op een uitzonderlijk hoog niveau dat nog niet eerder is behaald.

Arend Auto (Renault, Dacia en Nissan) had een redelijk jaar met een solide resultaat voor belastingen van ruim € 1 miljoen. Daarmee is het resultaat boven dat van 2014 uitgekomen. De modellijn van Renault is aantrekkelijk, maar ontbeert plug-in hybridmodellen. Daarnaast liet de beschikbaarheid van nieuwe auto's te wensen over, waardoor de levertijden te ver zijn opgelopen.

Ardea Auto (Ford) heeft in 2014 een ingrijpende reorganisatie doorgevoerd, waarbij in 2014 en 2015 diverse vestigingen zijn gesloten. Het personeelsbestand is teruggebracht met 63 fte's tot het huidige niveau van 345 fte's. Door de inzet van een effectief klantcontactcenter kon een veel groter deel van de klanten van gesloten vestigingen worden vastgehouden dan bij het opstellen van de begroting 2015 werd voorzien. Daardoor en door verdere kostenbesparing en betere verkopen van nieuwe en gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens is het forse, grotendeels eenmalige verlies van 2014 omgebogen tot een positief resultaat voor belastingen van meer dan € 1 miljoen in 2015.

Svala Auto (Volvo) had opnieuw de wind vol in de zeilen. Met een rustige aanloop in de eerste helft van het jaar was vooral het vierde kwartaal stormachtig. Nieuwe producten, zoals de Volvo XC90 plug-in hybrid, rolden pas in de laatste maanden van het jaar uit de fabriek. Svala Auto moest vervolgens alles op alles zetten om de auto's nog in 2015 af te leveren. Dat is niet in alle gevallen gelukt, waardoor eind 2015 een aantal auto's op eigen naam moest worden geregistreerd om de bijtelling van 7% veilig te stellen. De omzet en resultaten van Svala Auto lagen in 2015 op een zeer hoog niveau dat nog niet eerder is bereikt. Jager Auto (Land Rover en Jaguar) had een goed jaar, terwijl Vireo Auto met veel inspanningen niet verder kwam dan een klein verlies in dezelfde orde van grootte als in 2014.

Heron Auto (Volkswagen/Audi/Skoda/Seat) werd na de zomer opgeschrikt door het dieselschandaal bij Volkswagen AG, waarvan de gevolgen niet goed in te schatten waren. Aanvankelijk leek dit schandaal uit te monden in een complete

ramp die de gehele auto-industrie kon raken, later bleek na stevig ingrijpen door Volkswagen AG dat de schade vermoedelijk draagbaar blijft en niet zal leiden tot deconfitures.

Toch moeten wij rekening houden met doorwerkeffecten, die naar wij inschatten beperkt zullen blijven tot enig risico in de waardering van diesels van het Volkswagenconcern. Voorzichtigheidshalve heeft Stern daarvoor een adequate voorziening getroffen. Medio 2015 werd het merk Škoda aan Heron Auto toegevoegd door de acquisitie van Lakeman te Purmerend. Ondanks "Dieselgate" heeft Heron Auto een bijzonder goed jaar gehad. De plug-in hybrids van Volkswagen en Audi werden goed verkocht en ook de afzet van lichte bedrijfswagens vertoonde fors herstel ten opzichte van het lage niveau van 2014. De aftersales en de afzet van onderdelen ontwikkelden zich goed. De omzet en resultaten lagen ook bij Heron Auto op een bijzonder hoog niveau dat nog niet eerder was gerealiseerd. Havik Auto (Opel) en Durmi Auto (Kia) hebben 2015 met een bevredigend positief resultaat afgesloten.

Stern Financial Services De autolease- en autobeheerportefeuille van SternLease (24,0%) en SternPartners is in 2015 door autonome groei opnieuw fors toegenomen tot circa 10.000 voertuigen. Inclusief de vloot van SternRent is het aantal auto's onder beheer toegenomen tot ruim 12.000 voertuigen. Privé lease heeft in 2015 forse groei laten zien, waarbij de inzet van veel ex-Koops Fiats niet onvermeld mag blijven. Als gecorrigeerd wordt voor hogere interne doorbelastingen en forse interne provisies zou het bedrijfsresultaat in 2015 op een historisch hoog niveau van circa € 10 miljoen zijn uitgekomen. De financiële mobiliteitsproducten als SternPolis en SternCredit ontwikkelden zich bevredigend, terwijl SternGarant lichte krimp liet zien. Hernieuwde aandacht voor SternGarant bij de verkoop van gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens is aan de orde. Al met al was 2015 voor Stern Financial Services een bijzonder goed jaar.

Stern Mobility Services De aanscherping van de strategie voor de komende jaren heeft ertoe geleid dat SternPoint en SternSchade worden geïntegreerd tot één formule onder de naam SternPoint. Het beleid wordt daarbij meer dan voorheen gericht op de particuliere en zakelijke eindklant, de automobilist. SternSchade zag zijn resultaten in 2015 bij een hogere omzet enigszins onder druk komen door een lager gemiddeld uurtarief. Als gecorrigeerd wordt voor forse interne provisies voor het aanbrengen van werk en als marktconforme prijzen worden gehanteerd voor intern ingekochte merkonderdelen, zou het bedrijfsresultaat van SternSchade op een goed niveau zijn uitgekomen.

Het aantal vestigingen van SternPoint is in 2015 verder teruggebracht tot vier, terwijl tegelijkertijd samen met SternSchade een klantcontactcenter is ingericht voor het binnenhalen van werk. Ondanks een duidelijk hogere omzet per vestiging hebben initiële kosten en de kosten van het

afbouwen van het aantal vestigingen geleid tot een stevig negatief bedrijfsresultaat. Met de verkregen nieuwe inzichten, waarbij Dealergroep Stern en Stern Mobility Services nauw zullen samenwerken, verwachten wij met de zestien vestigingen van het geïntegreerde SternPoint in 2016 veel betere resultaten te realiseren dan in 2015.

SternRent heeft net als in 2014 een stabiel positief resultaat gerealiseerd. SternTec heeft na een teleurstellend 2014 in 2015 juist een fors herstel laten zien, dat ook in 2016 lijkt door te zetten. Onderzocht wordt nog in hoeverre SternRent en SternTec deel kunnen gaan uitmaken van de geïntegreerde SternPoint-formule.

Mango Mobility heeft in 2015 opnieuw een forse omzettoename van 46,0% gerealiseerd tot meer dan € 7,5 miljoen. Lagere marges, relatief hoge eenmalige kosten in verband met de implementatie van Stern-systemen en -werkwijzen en de opening en verhuizing van enkele vestigingen, waaronder het Mango Experience Center in Amsterdam, hebben tot een negatief resultaat geleid. Bij verdere omzetgroei komt een positief resultaat snel binnen bereik.

Financiering

Stern maakt al sinds jaar en dag gebruik van kredietfaciliteiten (A en B), die in gelijke proporties verstrekt worden door ING Bank, Rabobank en ABN-AMRO Bank. Faciliteit A is in 2015 verlaagd van € 85,0 miljoen via € 80,0 miljoen tot € 75,0 miljoen ultimo 2015 en is bestemd voor de financiering van alle activiteiten, behalve de lease-activiteiten. Faciliteit A is eind februari 2016 verder verlaagd tot thans € 70,0 miljoen en heeft een looptijd tot en met 30 juni 2016. Faciliteit B is bestemd voor de financiering van de leaseactiviteiten en had begin 2015 een omvang van € 115,0 miljoen. Vanwege de forse groei van SternLease heeft Stern medio 2015 de eerder overeengekomen accordeon van € 15,0 miljoen ingeroepen, waardoor Faciliteit B is verhoogd tot het huidige niveau van € 130,0 miljoen. Faciliteit B heeft een looptijd tot en met 30 juni 2017. Faciliteit A en B worden verstrekt op basis van een borrowing base en met de banken zijn een minimum solvabiliteit en een minimum rentedekkingsratio afgesproken. Stern heeft steeds aan de overeengekomen bankconvenanten voldaan.

De sneller dan verwachte autonome groei van SternLease en het aflopen van Faciliteit A per 30 juni 2016 zijn aanleiding geweest met de banken in overleg te treden over de integrale herfinanciering van Faciliteit A en Faciliteit B. De leaseportefeuille van SternLease heeft inmiddels een omvang bereikt van meer dan € 165 miljoen, waardoor de huidige limiet van Faciliteit B van € 130,0 miljoen niet meer toereikend is. Vanwege de ambitie van Stern om vooral autonome groei na te streven bij Stern Financial Services is het logisch Faciliteit B nauw aan te laten sluiten bij de groeiambities van het nieuwe

driejarenplan "Sprong Voorwaarts →". Dit betekent dat de looptijd van Faciliteit B met één jaar verlengd zou moeten worden tot en met 30 juni 2018 en dat de kredietlimiet op korte termijn verhoogd zou moeten worden tot € 160,0 miljoen, met aanvullend één of twee accordeons van in totaal tenminste € 30,0 miljoen. Faciliteit A kan geleidelijk verder verminderen tot € 60,0 miljoen en zou, om gelijk te lopen met Faciliteit B, verlengd moeten worden met twee jaar tot en met 30 juni 2018.

Mercedes-Benz Financial Services is naast de captive financieringsmaatschappij van Stern Auto ook een belangrijke partner van Stern voor de financiering van de gehele voorraad gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens van Dealergroep Stern en de verhuurvloot van SternRent. Op basis van een praktisch ingerichte borrowing base beschikt Stern voor onbepaalde tijd en met een opzegtermijn van dertien maanden over een kredietfaciliteit met een limiet van € 52,5 miljoen voor de financiering van de gehele gebruikte voorraad. Daarnaast wordt de gehele verhuurvloot van SternRent voor onbepaalde tijd en met een opzegtermijn van dertien maanden gefinancierd met een limiet van € 34,0 miljoen.

Tegelijk met de in november 2015 afgeronde sale- en lease-backtransactie van tien strategische panden met een verkoopopbrengst van € 57,2 miljoen zijn hypotheeklen afgelost tot een bedrag van € 20,8 miljoen. De vrijgekomen liquiditeiten zijn aangewend voor de financiering van de sneller dan verwachte groei van SternLease en voor de financiering van de forse eindejaarspiek in verband met de verkoop en registratie van veel plug-in hybrids. In januari 2016 heeft Stern het hoofdkantoor aan de Pieter Braaijweg te Amsterdam gekocht voor € 4,8 miljoen kosten koper. De in verband met de sale- en leasebacktransactie tot € 8,8 miljoen teruggelopen hypotheekfinanciering bij NIBC Bank is eind 2015 verlengd van 30 juni 2016 tot en met 31 december 2020 en is onlangs in verband met de aankoop van het pand aan de Pieter Braaijweg te Amsterdam verhoogd tot € 13,0 miljoen. Daarnaast loopt nog een beperkt bedrag aan hypotheeklen bij de huisbanken van Stern.

Dealergroep Stern maakt gebruik van diverse kredietlijnen bij de financieringsmaatschappijen van de auto-importeurs (captives) voor de financiering van de voorraad nieuwe gekentekende en ongekentekende personenauto's en lichte bedrijfswagens. De financieringskosten en financieringsvoorwaarden van de captive financieringsmaatschappijen zijn uiteenlopend en steeds vaker gerelateerd aan de prestaties van autodealerbedrijven op het gebied van de verkoop van financiële mobiliteitsproducten van de captive of van het betrokken automerk. Dit is voor Stern, behoudens de afspraken met Mercedes-Benz Financial Services, vanuit een strategisch oogpunt een ongewenste ontwikkeling. Dit betekent dat het kredietgebruik bij de captive financieringsmaatschappijen, niet alleen vanwege de financieringskosten maar ook vanwege de financieringsvoorwaarden, met de kredietruimte van Stern bij de huisbanken wordt geoptimaliseerd.

Betrokken

Naam René Mulders

Functie Manager Facilitaire Services ManpowerGroup

"Ik kan op Stern rekenen."

"We doen al jarenlang zaken met Stern, maar voor mij is het contact de afgelopen jaren aanzienlijk geïntensiveerd. Sinds 2013 ben ik namelijk verantwoordelijk voor het wagenpark en dat was een compleet nieuwe ervaring voor me. De leasewereld is een wereld apart, met een werkwijze en regels die voor mij onbekend waren. Stern heeft me wegwijs gemaakt en me op een heel eerlijke, open manier geholpen om alles te begrijpen. Ook op momenten dat er niet direct iets tegenover staat, kan ik op Stern rekenen. Dat is echte betrokkenheid."



Naam Jasper den Haan

Functie Algemeen Directeur Autoreset BV

"We werken zeer efficiënt en effectief samen."

"We werken al meer dan tien jaar met Stern samen. Hierdoor kennen we elkaars bedrijf en de werkprocessen heel goed. Er zijn koppelingen ontwikkeld tussen de systemen van Stern en die van ons, zodat veel is geautomatiseerd. Dit zorgt ervoor dat we zeer efficiënt en effectief samenwerken. Ondanks de hoge graad van automatisering hebben we ook vaak persoonlijk contact. Stern spart regelmatig met leveranciers en klanten over hoe de markt verandert, welke rol Stern daar samen met partners in kan spelen en hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen. Het zit in het DNA van Stern om elkaar op te zoeken en te sparren over de vraag hoe we het samen nog beter kunnen doen. Ook de jaarlijkse golfdag van Stern getuigt van betrokkenheid. Stern blijft dit evenement organiseren, ook als andere partijen zich vanwege de crisis terugtrekken. Dat geeft aan dat ze lef hebben en ergens voor staan."





"Stern is een betrouwbare partij en ook een fijne werkgever om voor te werken."

"Het management vraagt naar de wensen van het personeel en anticipeert daarop."

"Stern is een zeer betrokken bedrijf, zowel betrokken bij het personeel en de partners, als bij de markt en de laatste ontwikkelingen in de branche. Dit is de reden dat we het ook in de crisis relatief goed gedaan hebben. Stern kijkt heel secuur naar de laatste ontwikkelingen en wat moet worden gedaan om rendabel te blijven. Het bedrijf neemt geen onnodige risico's en is daarom een betrouwbare partij en ook een fijne werkgever om voor te werken. Het management vraagt naar de wensen van het personeel en anticipeert daarop. Zo waren alle medewerkers van de afdeling Facilitair tot voor kort verspreid over meerdere panden. Dit vonden veel mensen best lastig werkbaar en op basis van deze feedback zijn we afgelopen jaar allemaal naar één pand verhuisd. Hierdoor is de communicatie tussen collega's enorm verbeterd en hebben we een plezieriger werkklimaat."

Structuur

Stern Groep wordt geleid door de Directie die sinds het vertrek van Joris ten Brink medio 2015 bestaat uit Henk van der Kwast en een vacature. De Raad van Commissarissen is voornemens per 1 juni 2016 te voorzien in de vacature door Arthur Swijter te benoemen tot statutair financieel directeur. De Directie draagt verantwoordelijkheid voor het algemeen beleid, de financiering en de strategie van de groep. Na benoeming van Loes van Dalen tot directeur Stern HRM worden Directie en Raad van Commissarissen ondersteund door Marie-Julie Talens, die vanaf de Algemene Vergadering van 11 mei 2016 zal optreden als secretaris van de vennootschap. De Directie vormt samen met de groepscontroller Finus Porsius het Directieteam van Stern.

Dealersgroep Stern waarin alle autodealerbedrijven van de groep zijn ondergebracht, heeft vijf dealerclusters met elk één eindverantwoordelijke:

- Stern 1 (Stern Auto), onder leiding van Arnoud Zuijndendorp (directeur), vertegenwoordigt met elf vestigingen de merken Mercedes-Benz en smart.
- Stern 2 (Arend Auto) staat al vele jaren onder leiding van Huub van den Brule (directeur) en vertegenwoordigt met vijftien vestigingen Renault, Dacia en Nissan.
- Stern 3 (Ardea Auto) met zeventien Ford-vestigingen, staat onder leiding van Gerrit Klock (directeur).
- Stern 4 (Svala Auto met Volvo, Jager Auto met Land Rover en Jaguar en Vireo Auto met Fiat en enkele andere Fiat-merken, Subaru en Mitsubishi) met achttien vestigingen, wordt al meer dan tien jaar geleid door Matthieu Snel (directeur).
- Stern 5 (Heron Auto met Volkswagen, Audi, Škoda en Seat, Durmi Auto met Kia en Havik Auto met Opel) wordt ook al meer dan tien jaar aangestuurd door Rob Visser (directeur) en omvat achttien vestigingen.

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

Stern Mobility Services zal binnenkort zestien SternPoint-vestigingen omvatten (voorheen SternSchade en de universele garageformule SternPoint) en omvat al geruime tijd SternTec en het operationeel deel van SternRent. Mango Mobility en SternLogistiek (SternParts) zijn als nieuwe businessinitiatieven rechtstreekse deelnemingen geworden van Stern Facilitair. Stern Mobility Services wordt geleid door Aart de Koning (directeur) en Arnout Veld (controller).

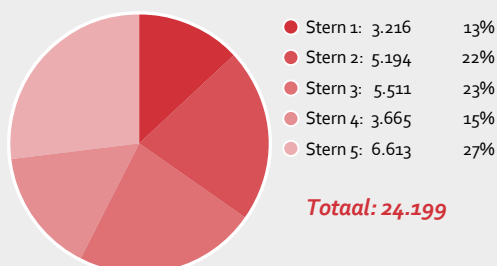
Stern Facilitair omvat de ICT-dienstverlening aan alle groepsmaatschappijen, het beheer van het eigen en gehuurde vastgoed van de groep, de centrale administratieve diensten van Stern, en de inkoop en coördinatie van de inkoopprocessen van de groep. Tevens houdt Stern Facilitair al het eigen onroerend goed van de groep en de aandelen van alle divisies, deelnemingen en nieuwe strategische businessinitiatieven van Stern. Stern Facilitair wordt geleid door Arnout Veld (directeur).

Daarnaast werkt Stern binnen Stern Groep en Stern Facilitair met gespecialiseerde afdelingen die de groepsmaatschappijen ondersteunen bij het optimaal functioneren van de primaire processen van de groep.

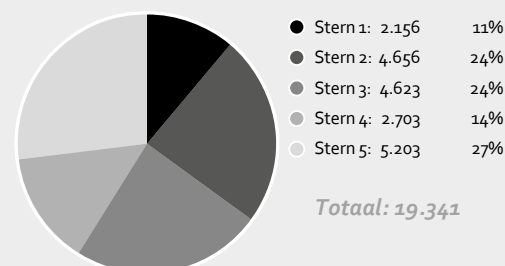
Stern CAR staat voor controlling, analysis en reporting. Stern CAR verzorgt de maand-, kwartaal- en jaarrapportages van de groep, coördineert met de accountant de jaarlijkse

Afzet nieuwe personenauto's
Per cluster

2015



2014



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 (groepscontroller).

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 neemt ook de organisatie en de coördinatie van de 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). Zij wordt ondersteund door Rob de Groot (HRM-adviseur).

Stern ICT zorgt ervoor dat de ICT-omgeving en ICT-dienstverlening functioneel, consistent en betrouwbaar zijn en dat de ICT-kosten actief bewaakt worden. Onder ICT wordt verstaan de computer- en communicatiehardware en -infrastructuur van Stern. Stern ICT houdt zich tevens bezig met verdere professionalisering van de ICT van de groep, waaronder beveiliging, cloudoplossingen en data continuity. Stern ICT wordt geleid door Richard Moeliker (ICT-manager).

Stern NBI omvat vanaf begin 2016 de nieuwe strategische businessinitiatieven van de groep. Tot de nieuwe strategische businessinitiatieven worden gerekend Mango Mobility en SternLogistiek. Stern NBI wordt geleid door het Directieteam van Stern en Arnout Veld (directeur Stern Facilitair).

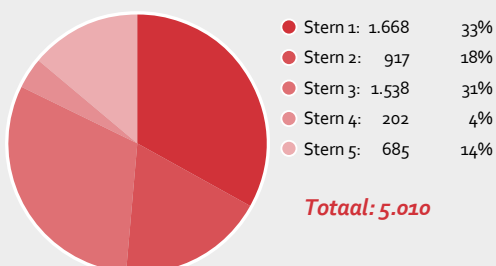
Stern SLC staat voor secretariaat, legal & compliance. Stern SLC heeft een adviserende, coördinerende en ondersteunende rol bij uiteenlopende juridische vraagstukken van zowel de Directie als de werkmaatschappijen van Stern. Stern SLC is tevens het aanspreekpunt voor alle compliancegerelateerde vraagstukken 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 Marie-Julie Talens (bedrijfsjurist/secretaris van de vennootschap).

Stern VGM verzorgt het beheer van de eigen en gehuurde vastgoedportefeuille van Stern. De werkzaamheden variëren van regulier onderhoud tot het opstellen van meerjarenonderhoudsplannen, 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).

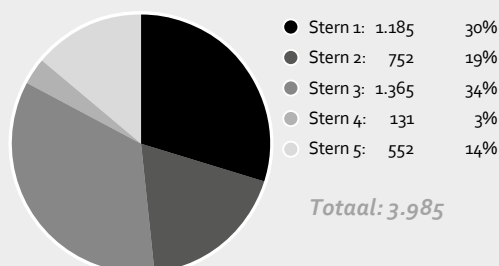
Groepsraad van Stern bestaat uit het Directieteam van Stern Groep, de directeuren van Stern 1 tot en met 5, Stern Financial Services, Stern Mobility Services en de directeuren van Stern Facilitair, Stern CRM en Stern HRM. Deze platte organisatiestructuur bevordert dat er veelvuldig, soms zelfs dagelijks, contact is tussen leden van de Directie en de andere leden van de Groepsraad. De twaalf leden van de Groepsraad zijn Henk van der Kwast, Finus Porsius, Arnoud Zuijndorp, Huub van den Brule, Gerrit Klock, Matthieu Snel, Rob Visser, Marco Vlaar, Aart de Koning, Arnout Veld, Bastiaan Geurts en Loes van Dalen.

Afzet nieuwe bedrijfswagens Per cluster

2015



2014



Personeel Het aantal medewerkers, berekend op basis van fulltime-equivalenten (fte), is in 2015 per saldo met 29 toegenomen tot 1.979 fte's. Het aantal medewerkers nam toe tot 2.177 eind 2015 en is per segment als volgt opgebouwd:

Specificatie van het aantal medewerkers jaarultimo (in aantallen)

	2015	2014
Dealgroep Stern	1.694	1.652
Stern Financial Services	47	45
Stern Mobility Services	375	372
Overige	61	64
Totaal	2.177	2.133

Specificatie van het aantal medewerkers jaarultimo (in fte's)

	2015	2014
Dealgroep Stern	1.528	1.500
Stern Financial Services	45	43
Stern Mobility Services	350	348
Overige	56	59
Totaal	1.979	1.950

De toename van het aantal fte's bij Dealgroep Stern ten opzichte van eind 2014 heeft voornamelijk betrekking op monteurs (4,0%) als gevolg van de toegenomen omzet werkplaatsen. Het aantal fte's in de magazijnen nam af met 7,0% als gevolg van de ingezette centralisatie van magazijnen.

Marktpositie Het totaal aantal door Stern verkochte nieuwe en gebruikte personenauto's en bedrijfswagens is weer-gegeven in onderstaand overzicht:

Afzet Stern personenauto's en bedrijfswagens (in aantallen)

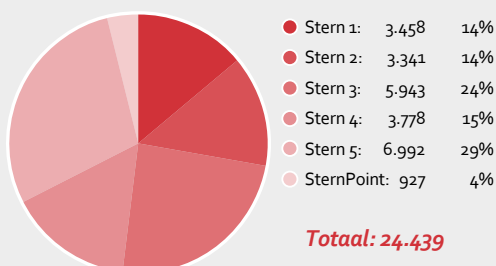
	2015	2014	Index
Nieuwe personenauto's	24.199	19.341	125,1
Nieuwe bedrijfswagens	5.010	3.985	125,7
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	24.439	22.928	106,6
Totaal	53.648	46.254	

In 2015 werden in Nederland 449.350 nieuwe personenauto's geregistreerd. Dat was 61.515 (15,9%) meer dan in 2014. Dealgroep Stern realiseerde in 2015 een afzet van 24.199 nieuwe personenauto's, een toename van 25,1% ten opzichte van 2014. Hiermee komt het marktaandeel personenauto's van Stern in 2015 uit op 5,4%, terwijl het marktaandeel in 2014 nog 5,0% bedroeg.

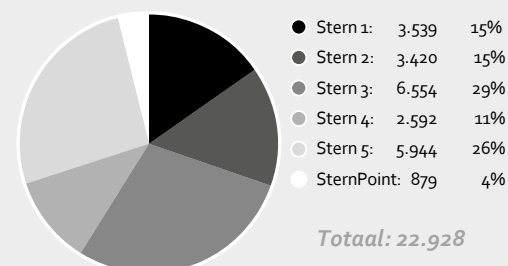
In de maand december 2015 zijn door de autodealerbedrijven in Nederland veel auto's op eigen naam geregistreerd, zodat de gunstige bijtelling voor de automobilisten voor zestig maanden veiliggesteld is. Van deze auto's is het bijtellingspercentage in 2016 namelijk gewijzigd van 7% naar 15% voor auto's met een uitstoot tot en met 50 gram CO₂ (de plug-in hybrids) en van 14% naar 21% voor auto's met een uitstoot van 51 tot en met 106 gram CO₂. Deze eigenaamregistraties van eind 2015 zijn al in de landelijke aantallen van 2015 opgenomen. Deze in 2015 geregistreerde auto's zullen echter pas in 2016 worden verkocht en/of worden afgeleverd.

Afzet gebruikte personenauto's en bedrijfswagens Per cluster

2015



2014



Landelijk was in 2015 sprake van een toename van het aantal geregistreerde nieuwe personenauto's van 15,9% tot 449.350 eenheden in 2015. De belangrijkste merken die Dealergroep Stern in portefeuille heeft, deden het ten opzichte van dit landelijk gemiddelde goed. Landelijk was sprake van een toename van de aantallen geregistreerde nieuwe personenauto's bij Mercedes-Benz van 29,7%, bij Renault van 15,4%, bij Ford van 21,3% en bij Volkswagen van 31,9%. Voor de meeste merken is het relatieve marktaandeel van Stern toegenomen dan wel gelijk gebleven aan 2014.

In 2015 werden in Nederland 57.707 nieuwe bedrijfswagens geregistreerd. Dat zijn er 5.933 (11,5%) meer dan in 2014. Gesteund door economisch herstel was de markt voor lichte bedrijfswagens in 2015 duidelijk beter dan in 2014. Dealergroep Stern realiseerde in 2015 een afzet van 5.010 nieuwe bedrijfswagens, een toename van 25,7% ten opzichte van 2014. Hiermee komt het marktaandeel lichte bedrijfswagens van Stern in 2015 uit op 8,7% tegenover 7,7% in 2014.

Het totale Nederlandse leasepark is volgens voorlopige VNA-cijfers in 2015 met 34.353 voertuigen (5,2%) toegenomen tot 689.254 auto's, waarmee vorig jaar voor het eerst in vijf jaar weer sprake was van groei.

Het leasepark van SternLease is in 2015 fors gegroeid van 7.295 contracten eind 2014 naar 9.045 contracten eind 2015, een toename van 1.750 contracten (24,0%). SternLease heeft de laatste acht jaar een gemiddelde jaarlijkse autonome groei van 10,2% gerealiseerd, terwijl het Nederlandse leasepark in die periode vrijwel gelijk is gebleven.

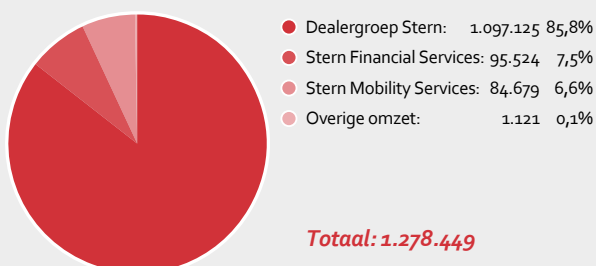
Naast de leasevloot heeft Stern Financial Services ook financial lease, wagenparkbeheer, autoverhuur en onderhoudscontracten onder beheer. Met een totaal van 26.475 contracten (2014: 22.450 contracten) bevindt Stern Financial Services zich in de top tien van Nederlandse leasemaatschappijen.

Het aantal vestigingen van SternRent is in 2015 met twintig gelijk gebleven. De verhuurvloot bestond eind 2015 uit 2.119 voertuigen tegenover 1.976 voertuigen eind 2014, een toename van 7,7%. De gemiddelde vloot bedroeg 2.234 voertuigen in 2015 tegenover 2.099 in 2014. Het aantal verhuurdagen nam toe van 565.867 in 2014 naar 622.668 in 2015.

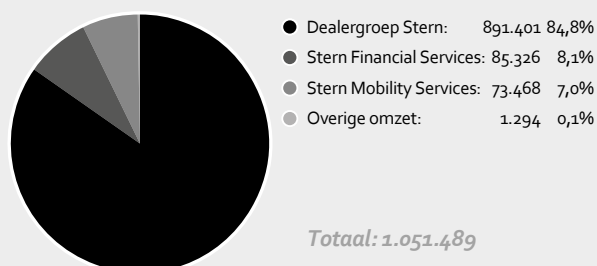
De algehele gang van zaken in de schadebranche in Nederland wordt veelal afgemeten aan het aantal Audatex-schadecalculaties dat door de schadebedrijven in Nederland voor opdrachtgevers wordt uitgevoerd. Het landelijk aantal schadecalculaties via Audatex is in 2015 uitgekomen op 1.098.724 stuks tegenover 1.075.739 stuks in 2014 (2,1%). De toename van het aantal schadecalculaties werd deels tenietgedaan door een lichte daling van het gemiddelde bedrag per schadecalculatie. In 2015 was het gemiddelde bedrag per schade volgens de Audatex-calculationen € 1.179, in 2014 was dat nog € 1.185, een daling van 0,5%. Op basis van deze calculatiegegevens kwam de geschatte schadelast in Nederland voor 2015 uit op circa € 1.295 miljoen (2014: € 1.281 miljoen). SternSchade realiseerde in 2015 een toename van de omzet met 9,0% en deed het daarmee beter dan de markt.

Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet Per segment (x € 1.000)

2015



2014



Inventief

Naam Richard Moeliker
Functie ICT Manager Stern

"We nemen onze werkwijze continu onder de loep."

"Stern is altijd in beweging. We nemen onze werkwijze continu onder de loep en kijken waar we die kunnen verbeteren. Afgelopen jaar zijn er weer heel veel zaken verder geautomatiseerd. Momenteel zijn we bezig de mogelijkheden van de cloud optimaal te benutten en in 2016 willen we nog meer halen uit de bestaande systemen. In het verleden werden er systemen ontwikkeld en vervolgens leerden medewerkers hoe ze daarmee moesten werken. Tegenwoordig draait Stern dat om. We gaan eerst medewerkers interviewen om te ontdekken wat er speelt en wat we moeten aanpakken. Vervolgens passen we op basis van die wensen de bestaande software aan. Daarachter schuilt een heel andere inventievere manier van denken."



Naam René Mulders
Functie Manager Facilitaire Services ManpowerGroup

"Vol kennis en inventieve ideeën."

"Stern houdt de laatste ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en heeft heel veel marktkennis. Als we bepaalde zaken willen moderniseren, maken we daar graag gebruik van. In 2016 willen we ons bedrijf verder verduurzamen. Daarin speelt duurzaam vervoer een belangrijke rol. Zo gaan we zoeken naar zuiniger alternatieven op het gebied van mobiliteit, zoals misschien tuktuks, scooters en elektrische auto's of elektrische fietsen. Natuurlijk kijkt Stern ook of ons bedrijf klaar is voor bepaalde veranderingen, zodat we geen luchtkastelen gaan bouwen. Kortom, een betrouwbare adviseur, vol kennis en inventieve ideeën."



A man with curly brown hair, wearing a dark blue pinstripe suit jacket over a white shirt, is smiling and holding a small yellow toy car with both hands. In the background, there is a large, colorful abstract painting with pink, blue, and yellow tones. On a reflective surface in front of him, a white toy car is visible.

"Blijven vernieuwen en individuele mobiliteit makkelijker maken."

"Stern is continu bezig het bedrijf steeds verder te laden met relevante diensten en merken. Afgelopen jaren heb ik gezien dat Stern de omvang van de organisatie gebruikt om zaken in de volle breedte efficiënt te organiseren om zo ook nieuwe markten te betreden. Een voorbeeld hiervan is de logistiek rondom verplaatsingen en onderdelendistributie. Daarnaast hebben ze een goede online strategie waarbij ze continu inspelen op het veranderende zoekgedrag van de consument, bijvoorbeeld bij reparatie en onderhoud. We werken nauw met Stern samen, ook om nieuwe diensten te ontwikkelen. Zo hebben we afgelopen jaar samen de haal- en brengservice opgezet. Als een auto voor onderhoud naar de garage moet, verplichten we klanten niet om deze naar de garage te brengen. We bieden de mogelijkheid het voertuig thuis of op het werk op te halen en weer terug te brengen. Een typisch voorbeeld van verrassen, blijven vernieuwen en individuele mobiliteit makkelijker maken."

"We werken inventief met Stern samen, ook om nieuwe diensten te ontwikkelen."

Naam Jasper den Haan **Functie** Algemeen Directeur Autoreset BV

Financiële gang van zaken

Resultaat na belastingen Het resultaat na belastingen in 2015 is meer dan verdrievoudigd tot € 11,1 miljoen, een verbetering van € 7,4 miljoen ten opzichte van 2014. Het effect van de acquisities op het resultaat 2015 was € 0,4 miljoen negatief. Autonoom is in 2015 dus sprake van een toename van het resultaat na belastingen met € 7,8 miljoen. In het resultaat 2015 zijn de volgende incidentele posten opgenomen:

- de boekwinst op de sale en leaseback (SLB) van tien strategische panden ad € 2,0 miljoen;
- de kosten in verband met het vertrek van de CFO en de search voor een nieuwe CFO ad € 0,6 miljoen;
- de kosten in verband met reorganisatie van de werkmatschappijen ad € 0,8 miljoen;
- de opgenomen voorziening in verband met mogelijk negatieve effecten van "Dieselgate" ad € 1,6 miljoen;
- de opgenomen voorziening ad € 1,1 miljoen in verband met de mogelijk negatieve uitspraak van het Hof Arnhem inzake de bodemprocedure die door BOVAG tegen PMT is aangespannen (hierna "de premieschuif").

Het saldo van deze bijzondere posten in 2015 is een last van € 2,1 miljoen voor belastingen. Gecorrigeerd voor deze incidentele lasten is het resultaat voor belastingen 2015 het hoogste resultaat uit de geschiedenis van Stern.

Omzet Gespecificeerd naar segment ontwikkelde de omzet zich als volgt:

Omzet per segment
(x € 1.000)

	2015	2014	Index
Dealgroep Stern	1.097.125	891.401	123,1
Stern Financial Services	95.524	85.326	112,0
Stern Mobility Services	84.679	73.468	115,3
Overige omzet	1.121	1.294	86,6
Omzet	1.278.449	1.051.489	112,6
Eliminatie intercompany- en interne omzet	(183.268)	(153.190)	119,6
Netto-omzet	1.095.181	898.299	121,9

De omzet van Dealgroep Stern is met € 205,7 miljoen (23,1%) toegenomen tot € 1.097,1 miljoen, voornamelijk als gevolg van de fors hogere afzet van nieuwe personenauto's (aantallen 25,1%). Het aantal door Dealgroep Stern verkochte nieuwe bedrijfswagens is als gevolg van de betere economische omstandigheden ook stevig toegenomen (25,7%).

De omzet van Stern Financial Services nam met € 10,2 miljoen (11,6%) toe tot € 95,5 miljoen. Vooral de gestage groei van de leasevloot met 1.750 stuks (24,0%) tot 9.045 contracten eind 2015 verklaart de netto-omzetstijging.

De toename van de omzet van Stern Mobility Services met € 11,2 miljoen (15,3%) tot € 84,7 miljoen houdt voornamelijk verband met de acquisitie van Mango Mobility eind 2014. Autonoom was sprake van een toename van de omzet met € 3,5 miljoen, ofwel 4,8%.

Omzet Dealgroep Stern De omzet van Dealgroep Stern voor eliminatie intercompany- en interne omzet 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
(x € 1.000)

	2015	2014	Index
Nieuwe personenauto's	522.918	384.981	135,8
Nieuwe bedrijfswagens	123.917	97.509	127,1
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	264.937	236.649	112,0
Totaal	911.772	719.139	126,8

Naast een toename van de aantallen nieuwe personenauto's (25,1%) is ook de gemiddelde prijs per auto met 8,6% tot € 21.609 gestegen (ex bpm en ex btw). Deze toename is te verklaren door het forse aantal verkochte plug-in hybrids in 2015, die een hoger dan gemiddelde cataloguswaarde hebben. Landelijk is het aandeel plug-in hybrids in de totale registraties toegenomen tot 43.769 voertuigen in 2015, ofwel 9,7% (was in 2014 nog 3,9%). Omdat het bijtellingspercentage van deze plug-in hybrids in 2016 is gewijzigd van 7% naar 15% hebben veel zakelijke automobilisten nog in 2015 een plug-in hybrid auto aangeschaft.

Van het totale aantal registraties van nieuwe personenauto's in 2015 had 40,2% betrekking op leaseauto's (in 2014 was dat 28,2%). De toename van de leveringen aan leasemaatschappijen bedroeg 46.642 stuks (43,0%) en is daarmee verantwoordelijk voor het grootste deel van de toename van de registraties in 2015.

Van de registraties in 2015 had 34,9% (135.330 stuks) betrekking op particuliere kopers. In 2014 was dat nog 141.283 stuks ofwel 36,5%. Het aantal door particulieren gekochte nieuwe personenauto's nam in 2015 derhalve af met 4,2%. Een deel van deze afname is te verklaren doordat particulieren steeds vaker voor private lease of een jong gebruikte auto kiezen.

In 2015 was sprake van een goede occasionmarkt. Landelijk nam het aantal verkochte gebruikte personenauto's (B2C) toe met 48.022 eenheden (4,7%). Dealergroep Stern realiseerde een toename van 6,6%, waarmee beter dan de markt is gepresteerd. Door de beperkte beschikbaarheid van aantrekkelijke jonge, gebruikte auto's bij een iets betere vraag vanuit de markt, zijn de marges in 2015 fors gestegen ten opzichte van 2014. In verband met deze beperkte beschikbaarheid van jonge, gebruikte auto's in Nederland worden door Dealergroep Stern steeds vaker auto's geïmporteerd uit andere EU-landen. Deze trend is ook landelijk te zien, het aantal geïmporteerde gebruikte auto's steeg ten opzichte van 2014 met 27,7% tot 140.172 eenheden in 2015.

Omzet aftersales Dealergroep Stern De omzet van Dealergroep Stern uit hoofde van werkplaatsen en magazijnen voor eliminatie intercompany- en interne omzet kan als volgt worden weergegeven:

Omzet aftersales werkplaatsen en magazijnen voor eliminatie intercompany- en interne omzet
(x € 1.000)

	2015	2014	Index
Werkplaatsen	80.420	76.755	104,8
Magazijnen	104.933	95.507	109,9
Totaal	185.353	172.262	107,6

De omzet werkplaatsen (inclusief rijksklaarmaakkosten nieuwe- en gebruikte personenauto's en lichte bedrijfs-wagens) is in 2015 met 4,8% gestegen tot € 80,4 miljoen. Landelijk is de omzet werkplaatsen tot en met het derde kwartaal 2015 volgens de BOVAG-branchebarometer met 3,4% toegenomen.

De omzet magazijnen van Dealergroep Stern bestaat uit leveringen van onderdelen via de interne werkplaatsen, alsmede uit leveringen van onderdelen aan grote afnemers, zoals universele garagebedrijven en grote schadeketens, de zogenaamde voorbalie-omzet. De omzet onderdelen via de werkplaatsen is in 2015 met 8,0% gestegen, voornamelijk als gevolg van de ten opzichte van 2014 fors hogere aantallen verkochte nieuwe en gebruikte personenauto's en lichte bedrijfswagens. De accessoires die op nieuwe personenauto's en lichte bedrijfswagens worden gemonteerd na het aanvragen van het kenteken, worden verantwoord als omzet magazijnen. De voorbalie-omzet is in 2015 met 15,0% toegenomen, voornamelijk als gevolg van de inspanningen van SternLogistiek. Door SternLogistiek is eind 2014 een routediens opgezet met landelijke dekking. Deze routediens levert onderdelen van alle 21 automerken die Stern vertegenwoordigt aan eigen werkplaatsen en aan universele garage- en schadeherstelbedrijven.

Omzet Stern Financial Services De omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet komt in 2015 uit op € 95,5 miljoen tegenover € 85,3 miljoen in 2014, een toename van 11,9%. De kenmerken van de leasevloot zijn als volgt:

Kenmerken leasevloot
(x € 1.000)

	2015	2014	Index
Boekwaarde ultimo	160.559	121.349	132,3
Aantal contracten ultimo	9.045	7.295	124,0
Boekwaarde per contract (x € 1)	17.751	16.635	106,7

Het landelijke leasepark is in 2015 met 5,2% toegenomen. SternLease heeft zijn leasevloot in 2015 door autonome groei vergroot tot 9.045 voertuigen (24,0%). Vanuit de showrooms van Dealergroep Stern worden de leaseproducten van SternLease aangeboden. Voor de op deze manier afgesloten leasecontracten ontvangen de Stern-dealers een meer dan marktconforme incentive. De op deze wijze aangebrachte contracten worden intern "dealerleasecontracten" genoemd. Dit verkoopkanaal is mede de kracht van SternLease ten opzichte van andere leasemaatschappijen. SternLease beschikt op deze wijze over een zeer uitgebreid netwerk van verkooppunten in Nederland.

Naast verkoop via Dealergroep Stern heeft SternLease zelf ook salesafdelingen in diverse regio's. Dit verkoopkanaal wordt intern "regiolease" genoemd. De forse toename van de leasevloot van SternLease in 2015 is door zowel dealerlease als door regiolease tot stand gekomen.

Naast de leasevloot heeft Stern Financial Services ook financial lease, externe wagenparken en onderhoudscontracten onder beheer. Met een totaal van 26.745 contracten (2014: 22.450) bevindt Stern Financial Services zich in de top tien van Nederlandse leasemaatschappijen.

Het door Stern Financial Services voor rekening en risico van haar klantenkring uitgevoerde wagenparkbeheer is per relatie ondergebracht in zelfstandige coöperaties. Het belang van Stern in deze coöperaties is ondergebracht in SternPartners. De vloot van SternPartners nam gering toe van 843 voertuigen eind 2014 naar 867 voertuigen eind 2015.

Loyaal

Naam Richard Moeliker
Functie ICT Manager Stern

"Het personeel van Stern is zeer loyaal."

"Stern kiest er bewust voor meer zaken te doen met minder verschillende partijen. Dit betekent dat we met co-makers en leveranciers sterkere en intensere banden hebben. Partners voeren niet alleen opdrachten uit, maar denken ook actief mee met onze strategie. Hierdoor werken we samen op een hoger niveau. Uiteraard werkt dit twee richtingen op en gunnen we onze partners ook een deel van de taart. Dit versterkt het loyaliteitsgevoel ten opzichte van elkaar. Ook het personeel van Stern is zeer loyaal. De meesten werken er al jaren. Onze medewerkers zijn heel zelfstandig, denken mee en tonen veel eigen initiatief. Ze vinden het fijn dat de werkgever ze daarin vertrouwt en zetten daarom net dat stapje meer."



Naam Jasper den Haan
Functie Algemeen Directeur Autoreset BV

"Stern is een unieke klant en partner."

"Ons bedrijf is heel hecht verweven met Stern. Hoe dat komt? We mogen actief meedenken om invulling te geven aan hun strategie en werkprocessen. We kijken samen hoe we klanten kunnen verrassen en beter kunnen bedienen. Dat Stern en Autoreset heel loyaal ten opzichte van elkaar zijn, blijkt ook op het moment dat het misgaat. Wij voorzien Stern van ongeveer honderd chauffeurs per dag. Dan gaat er incidenteel wel eens iets mis in de planning. Als dat gebeurt, lossen we het snel en constructief met elkaar op. Onze gezamenlijke eindklant merkt hier niets van. Dat zorgt ervoor dat wij ons een echte partner voelen en niet zomaar een leverancier. Dit maakt Stern tot een unieke klant en partner."





"Stern geeft me het gevoel dat ik hun belangrijkste klant ben."

"De samenwerking verloopt soepel, het loyaliteitsgevoel is wederzijds erg goed en wordt ieder jaar sterker. Al sinds het begin van onze samenwerking heeft Stern bewezen een goede partij te zijn, met veel kennis en verantwoordelijkheidsgevoel. Ook op de momenten dat er niet direct iets tegenover staat kunnen we op Stern bouwen. Dat kan ik het beste uitleggen aan de hand van een actueel voorbeeld. Ons wagenpark bestaat uit ongeveer 550 auto's, waarvan de meeste contracten in 2013 en 2014 zijn vernieuwd. Dat betekent dat er in 2015 niet veel gebeurde op dit gebied en dat zal ook voor 2016 gelden. Het fijne aan Stern is dat ze altijd dezelfde toewijding en aandacht bieden. Zelfs als ik maar één auto nodig heb, geeft Stern me het gevoel dat ik hun belangrijkste klant ben."

"Ook op de momenten dat er niet direct iets tegenover staat, kunnen we op Stern bouwen."

Omzet Stern Mobility Services De omzet van Stern Mobility Services voor eliminatie intercompany- en interne omzet is als volgt naar de verschillende activiteiten onder te verdelen:

Omzet Stern Mobility Services voor eliminatie intercompany- en interne omzet
(x € 1.000)

	2015	2014	Index
Schadeherstel	23.705	21.683	109,3
Bedrijfswageninrichtingen	2.972	1.854	160,2
Universele garageactiviteiten	9.908	11.281	87,8
E-mobility	7.641	–	
Verhuuractiviteiten	40.453	38.650	104,7
Totaal	84.680	73.467	115,3

De totale omzet van het segment Stern Mobility Services nam met € 11,2 miljoen (15,3%) toe tot € 84,7 miljoen in 2015.

De omzet van SternSchade nam in 2015 met € 2,0 miljoen ofwel 9,3% toe ten opzichte van 2014, waar landelijk sprake was van een geschatte omzetgroei van slechts 1,5%. De toename van de omzet van SternSchade wordt mede veroorzaakt door meer schadewerk voor SternLease (23,6%) als gevolg van de toename van de leasevloot. Extern werd groei gerealiseerd met een grote opdracht voor de landelijke politie. Deze opdracht is opgebouwd uit schadewerk voor meerdere politieregio's. Door het toevoegen van een extra regio in 2015 is de omzet met 15,1% toegenomen. Tot slot heeft SternSchade in 2015 samen met SternPoint een klantcontactcenter (KCC) opgezet dat in combinatie met Google Adwords-campagnes de particuliere schademarkt bewerkt (de niet-gestuurde schadestroom). De schadeomzet particulieren is mede hierdoor in 2015 met 39,1% toegenomen ten opzichte van 2014.

De omzet bedrijfswageninrichtingen, ondergebracht in SternTec, nam in 2015 met € 1,1 miljoen ofwel 60,3% fors toe ten opzichte van 2014. De in de loop van 2015 geïntroduceerde nieuwe aluminium productlijn, in combinatie met een app als verkoopbrochure die door externe relaties maar ook door Dealgroep Stern wordt gebruikt, heeft bijgedragen aan deze forse omzetgroei.

Door het afbouwen van het aantal SternPoint-vestigingen van zes eind 2014 tot vier eind 2015 is de totale omzet universele garageactiviteiten (sales en aftersales samen) met 12,2% afgenomen tot € 9,9 miljoen in 2015. Per vestiging is de omzet wel duidelijk toegenomen. De omzet aftersales is, ondanks de teruggang in aantal vestigingen ten opzichte van 2014, vrijwel gelijk gebleven aan 2015. Dit is te verklaren door het intensief

benaderen van de particuliere markt door het klantcontactcenter (KCC) in combinatie met gerichte Google Adwords-campagnes.

De E-mobility-activiteiten van Mango Mobility zijn in 2015 nieuw voor Stern. De in 2015 gerealiseerde omzet E-mobility ad € 7,6 miljoen is ten opzichte van de in 2014 door de vorige aandeelhouders gerealiseerde omzet 46,0% hoger.

De omzet van SternRent nam in 2015 met € 1,8 miljoen ofwel 4,7% toe ten opzichte van 2014. De gemiddelde vloot bedroeg 2.234 voertuigen in 2015 tegenover 2.099 in 2014, ofwel een toename van 6,4%. Het aantal verhuurdagen nam toe van 565.867 in 2014 naar 622.668 in 2015, een toename van 10,0%. De bezetting was in 2015 beter dan in 2014. Door de vraag naar kleinere huurauto's was het gerealiseerde tarief per dag in 2015 lager dan in 2014.

Bedrijfsresultaat (EBIT) De samenstelling van het bedrijfsresultaat, verdeeld naar segmenten, is als volgt:

Bedrijfsresultaat (EBIT)
(x € 1.000)

	2015	2014	Index
Dealgroep Stern	15.251	234	6385,0
Stern Financial Services	8.445	8.453	99,9
Stern Mobility Services	(1.946)	(2.570)	75,7
Overige	(2.941)	(2.367)	124,2
Totaal	18.809	3.750	501,6

Het bedrijfsresultaat van Dealgroep Stern is met € 15,0 miljoen toegenomen tot € 15,3 miljoen. De marge op de verkoop is met € 13,3 miljoen toegenomen door een hogere afzet van nieuwe personenauto's (aantallen 25,1%) en bedrijfswagens (aantallen 25,7%), een gemiddeld hogere verkoopprijs (8,0%) als mede een iets betere relatieve marge. De fors hogere omzet personenauto's werd voornamelijk gerealiseerd door de aflevering in het vierde kwartaal van 2015 van veel plug-in hybrids aan zakelijke rijders.

De relatieve marge op gebruikte personenauto's is in 2015 fors verbeterd ten opzichte van 2014 door de aangetrokken vraag vanuit de markt. De omzet (5,0%) en marge (4,0%) van de werkplaatsen van Dealgroep Stern zijn in 2015 toegenomen ten opzichte van 2014, waarmee beter dan de markt is gepresteerd.

De personeelskosten van Dealgroep Stern zijn met 3,5% toegenomen door voornamelijk extra inhuur van monteurs als gevolg van de hoger dan verwachte omzet werkplaatsen. Ook de pensioenlasten van de Dealgroep Stern waren in 2015 hoger dan in 2014. Dit in verband met een in 2015 getroffen voorziening voor de eventueel negatieve uitkomst van een

lopende bodemprocedure tussen BOVAG en het Pensioenfondsvoor Metaal en Techniek (PMT). Indien BOVAG in het ongelijk wordt gesteld, bestaat de kans dat de verdeling van het werkgevers- en werknemersdeel van de pensioenpremies met terugwerkende kracht tot begin 2015 wordt aangepast. De overige bedrijfskosten van Dealergroep Stern zijn met 5,1% toegenomen, mede als gevolg van hogere doorbelastingen vanuit de holdings. Het bedrijfsresultaat van Dealergroep Stern komt uit op € 15,3 miljoen ofwel 1,3% van de omzet.

Het bedrijfsresultaat van Stern Financial Services

kwam uit op € 8,4 miljoen en is daarmee vrijwel gelijk aan 2014, ondanks de toename van de leasevloot met 24,0%. SternLease maakt vanaf eind 2014 geen deel meer uit van de fiscale eenheid Stern Groep N.V. Mede in verband met transfer pricing-bepalingen is daarom de renteopslag die toegerekend wordt aan de leaseactiviteiten met ingang van 2015 verhoogd. Gecorrigeerd voor deze renteverhoging is sprake van een duidelijke verbetering van het bedrijfsresultaat van Stern Financial Services.

Het bedrijfsresultaat van Stern Mobility Services

kwam uit op € 1,9 miljoen negatief tegenover een verlies van € 2,6 miljoen in 2014. Het negatieve bedrijfsresultaat is een combinatie van relatief hoge kosten in verband met structuur-aanpassingen en marketinginspanningen bij Mango Mobility en een nog niet optimaal presterend SternPoint. Daar staat tegenover dat SternSchade een redelijk goed en SternTec een zeer goed jaar achter de rug hebben.

Het bedrijfsresultaat van SternRent is ten opzichte van 2014 vrijwel gelijk gebleven. Ondanks een hogere bezettingsgraad en een 6,4% hogere gemiddelde vloot (2.234 in 2015 tegenover 2.099 in 2014) is de brutomarge als gevolg van een iets lager gemiddeld dagtarief licht gedaald. Het lagere dagtarief werd veroorzaakt door de vraag naar kleinere huurauto's.

Het bedrijfsresultaat van SternSchade is in 2015 iets afgenomen ten opzichte van 2014, terwijl de omzet 9,0% hoger is uitgekomen in 2015. De relatieve marge kwam in 2015 door een gewijzigde omzetmix iets lager uit dan in 2014. De personeelskosten nemen ten opzichte van 2014 met 4,7% toe. De eigen personeelskosten nemen af, de toename werd geheel veroorzaakt door inleen van tijdelijke medewerkers als gevolg van de hoger dan verwachte omzet. Deze relatief dure inhuurkrachten worden geleidelijk vervangen door goedkopere eigen medewerkers.

De door Dealergroep Stern aan SternSchade doorberekende prijzen voor intern ingekochte merkonderdelen zijn nog niet marktconform. Indien deze prijzen wel marktconform zouden zijn, zou het bedrijfsresultaat van SternSchade op het gewenste niveau zijn uitgekomen.

Het bedrijfsresultaat van SternTec is in 2015 fors verbeterd ten opzichte van 2014. Door een maar liefst 60,3% hogere omzet

als gevolg van nieuwe producten (de Flexmo-lijn) tegen iets betere marges en vrijwel gelijkblijvende personeelskosten en bedrijfskosten is deze verbetering gerealiseerd. SternTec realiseerde in 2015 een zeer tevredenstellend rendement.

SternPoint heeft een teleurstellend jaar achter de rug. Het bedrijfsresultaat is in 2015 weliswaar verbeterd ten opzichte van 2014, maar het was nog steeds negatief. Ondanks een ten opzichte van 2014 gelijkblijvende werkplaatsomzet hebben initiële kosten en de kosten voor het afbouwen van het aantal vestigingen geleid tot een negatief bedrijfsresultaat in 2015. De afgelopen periode is het aantal SternPoint-vestigingen teruggebracht van zeven naar vier. Dit aantal is te klein om een formule overeind te houden met eigen overhead, klantencontactcenter en een separate aansturing. Daarom is besloten deze vier SternPoints met ingang van april 2016 te integreren met SternSchade tot één aangescherpte formule onder de naam SternPoint. Het laden van het merk SternPoint en het up-to-date houden van de nieuwe SternPoint-formule worden ondergebracht bij Stern Groep. Door deze ontwikkeling zal fors op de kosten bespaard worden.

Het jaar 2015 was het eerste jaar dat Mango Mobility tot Stern behoort. In 2015 is de opzet en aansturing van Mango Mobility aangepast aan de structuur en werkwijze van Stern. Daarnaast is een aantal vestigingen verhuisd, waaronder het Mango Experience Center in Amsterdam. Deze aanpassingen zijn met relatief stevige eenmalige kosten gepaard gegaan. Ook forse marketingkosten en de soms beperkte beschikbaarheid van producten hebben een negatief effect gehad op de resultaten. Het bedrijfsresultaat was in 2015 daardoor nog negatief.

Het bedrijfsresultaat van het segment Overige bevat de resultaten van de holdings, waaronder het dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. Er is bewust voor gekozen niet alle holdingkosten aan de segmenten door te belasten, waardoor het segment Overige per definitie een negatief bedrijfsresultaat realiseert.

De kosten met betrekking tot ontwikkeling van strategie en het voeren van directie over de onderneming worden bijvoorbeeld niet in de management fee aan de segmenten opgenomen. Het bedrijfsresultaat van het segment Overige kwam in 2015 uit op € 2,9 miljoen negatief tegenover € 2,4 miljoen negatief in 2014. In het resultaat 2015 is ook begrepen de eenmalige kosten van het vertrek van de CFO en de search voor een nieuwe CFO ad € 0,6 miljoen.

De bate uit hoofde van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. kwam in 2015 € 0,7 miljoen lager uit dan in 2014 door de lagere herwaardering in 2015. De boekwinst die gerealiseerd is in 2015 op de sale en leaseback bedroeg € 2,0 miljoen en is eveneens in het segment Overige verantwoord.

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

Bedrijfsresultaat voor afschrijvingen (EBITDA)
(x € 1.000)

	2015	2014	Index
Dealgroep Stern	18.639	3.497	533,0
Stern Financial Services	41.476	38.056	109,0
Stern Mobility Services	7.919	8.068	98,2
Overige	3.701	4.065	91,0
EBITDA (bruto)	71.735	53.686	133,6
In kostprijs omzet			
Afschrijving en rente lease	(33.023)	(29.593)	111,6
Afschrijving en rente verhuur	(9.223)	(9.093)	101,4
EBITDA (netto)	(29.489)	(15.000)	196,6

De rente- en afschrijvingslasten van de lease- en verhuuractiviteiten worden conform IFRS verantwoord onder de kostprijs van de omzet. Rekening houdend met deze posten kwam de bruto EBITDA in 2015 uit op € 71,7 miljoen, een toename van 33,6% ten opzichte van 2014. Grootste mutatie is te zien bij Dealgroep Stern door de uitstekende resultaten in 2015 en bij SternLease door de forse groei van de leasevloot in 2015. De afname van de EBITDA bij het segment Overige is te verklaren door de in november 2015 gerealiseerde sale en leaseback.

De Net debt/EBITDA-ratio van Stern Financial Services was 2,41 ultimo 2014 en eind 2015 is deze ratio uitgekomen op 2,94. Voor heel Stern was deze ratio 5,46 eind 2014, waar deze eind 2015 uitkwam op 4,17 (exclief leverancierskrediet).

Resultaat deelnemingen Het resultaat deelnemingen bestaat uit het aandeel van Stern in de minderheidsbelangen in een aantal coöperaties met door Stern beheerde wagenparken.

Financiële baten en lasten De financiële lasten ad € 4,6 miljoen zijn ten opzichte van 2014 met € 0,4 miljoen toegenomen. Als gevolg van de in 2015 ten opzichte van 2014 lagere Euribor zijn de rentelasten afgenomen. Daar staat tegenover dat het gebruik van werkkapitaal bij Dealgroep Stern in 2015 hoger was door toename van de activiteiten met hogere rentelasten tot gevolg. De lagere Euribor in 2015, deze is nu zelfs negatief, heeft ook geleid tot hogere rentelasten behorende bij de afgesloten renteswaps.

Belastingen Het resultaat voor belastingen kwam in 2015 uit op € 14,4 miljoen, de bijbehorende belastinglast bedraagt € 3,4 miljoen. Van deze last is slechts € 0,3 miljoen daadwerkelijk op korte termijn verschuldigd, dit betreft de acute belasting-schuld van de fiscale eenheid Stern Leasing N.V. Het restant van de belastinglast is gemuteerd op de actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie.

In 2014 werd een belastingbate verantwoord van € 3,7 miljoen als gevolg van het eind 2014 volledig kunnen waarderen van de aanwezige compensabele verliezen, nadat de leasecontracten van SternLease met (fiscale) boekwinst zijn verkocht aan een nieuw opgerichte zustermaatschappij (Stern Leasing N.V.) buiten de fiscale eenheid Stern Groep N.V.

Balans Ultimo 2015 bedroeg het balanstotaal € 585,7 miljoen tegenover € 567,6 miljoen ultimo 2014. De toename met € 18,1 miljoen (3,2%) komt voor € 42,2 miljoen door de toename van de lease- en verhuurportefeuille, voor € 17,5 miljoen door de toename van de voorraad personen-auto's en lichte bedrijfswagens en voor € 17,0 miljoen door toename handelsvorderingen. Tegenover deze toename staat een afname van de operationele materiële vaste activa met € 58,9 miljoen, voornamelijk als gevolg van de sale en leaseback van tien strategische panden. De hogere voorraad personenauto's en lichte bedrijfswagens wordt vooral veroorzaakt door het eind 2015 forse aantal op eigen naam geregistreerde plug-in hybrids, die door deze registratie vanaf dat moment nog zestig maanden onder de 7%-bijtellingsregeling vallen. De hoge handelsvorderingen betreffen vorderingen op leasemaatschappijen van de in de maand december 2015 uitgeleverde plug-in hybrids aan zakelijke rijders. Deze hoger dan gebruikelijke voorraden en handelsvorderingen hebben een incidenteel karakter.

Het aantal leasecontracten is ten opzichte van eind 2014 met 1.750 stuks (24,0%) toegenomen tot 9.045 contracten eind 2015. De leasevloot nam hierdoor met € 39,2 miljoen toe ten opzichte van eind 2014.

Het eigen vermogen nam in het verslagjaar toe met € 10,2 miljoen tot € 150,8 miljoen eind 2015. De toename is onder andere het gevolg van het resultaat na belastingen 2015 van € 11,1 miljoen, de positieve waardemutatie van de renteswaps van € 0,5 miljoen en een afname van € 1,4 miljoen door het in december 2015 uitgekeerde contante interim-dividend.

Solvabiliteit De overall solvabiliteit van Stern Groep is ultimo 2015 uitgekomen op 25,7% tegenover 24,8% ultimo 2014. Uitgaande van een normatieve solvabiliteit van 12,5% voor de autoleaseactiviteiten en van 20,0% voor de autoverhuuractiviteiten, is de solvabiliteit van de overige activiteiten ultimo 2015 uitgekomen op 33,7% tegenover 31,1% ultimo 2014. Ultimo 2015 bedroeg de voor de bankconvenanten van belang zijnde solvabiliteit (na aftrek van goodwill) van de

overige activiteiten 27,6% (ultimo 2014: 25,1%). Met de banken is een minimumsolvabiliteit van 25,0% overeengekomen.

In de Algemene Vergadering van mei 2012 is het huidige dividendbeleid vastgesteld. Uitgangspunt is dat alleen dividend kan worden uitgekeerd als sprake is van oversolvabiliteit. De oversolvabiliteit wordt berekend aan de hand van een solvabiliteit van 15,0% voor de leaseactiviteiten en van 30,0% voor de overige activiteiten. Ultimo 2015 bedroeg de oversolvabiliteit € 4,3 miljoen.

Aandelen en winst per aandeel Het aantal geplaatste aandelen is in het verslagjaar met 5.925.000 aandelen ongewijzigd gebleven. Ultimo 2015 heeft de vennootschap 250.000 eigen – niet ingetrokken – aandelen in portefeuille (ultimo 2014: 255.260 eigen aandelen in portefeuille). In 2015 was het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen 5.673.560 (2014: 5.659.809). Op basis van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bedroeg de winst per aandeel over 2015 € 1,95 (2014: € 0,64).

Eigen vermogen per aandeel Het eigen vermogen per aandeel, berekend op basis van het aantal uitstaande aandelen, is toegenomen van € 24,79 ultimo 2014 tot € 26,57 ultimo 2015.

Vooruitzichten

Na de fiscaal gedreven eindsprint in het vierde kwartaal van 2015 houden wij rekening met een veel gelijkmatiger verloop van de business van Dealergroep Stern in 2016. Begin 2016 zal nog sprake zijn van de aflevering van reeds in 2015 geregistreerde personenauto's met lage bijtelling en eind 2016 kan weer een, ditmaal bescheiden, piek ontstaan omdat de fiscale bijtellingspercentages voor plug-in hybrids in 2017 opnieuw een stap worden verhoogd. Een drukkend effect zal uitgaan van de verlaging met ingang van 2017 van het hoogste bijtellingspercentage van 25% naar 22%, waardoor de aanschaf van duurdere personenauto's en auto's met hogere CO₂-uitstoot zal worden uitgesteld naar 2017. Per saldo zal het aantal registraties van personenauto's in 2016 duidelijk lager uitvallen dan het door registratie van zeer veel plug-in hybrids in het vierde kwartaal van 2015 onnatuurlijk hoog uitgevallen niveau van 2015. Dit betekent echter nog niet dat de omzet van Dealergroep Stern hetzelfde patroon zal volgen. Dat patroon loopt parallel met het aantal afleveringen van personenauto's en lichte bedrijfswagens dat een gelijkmatiger verloop zal kennen dan het aantal registraties. Het is echter niet reëel te verwachten dat de uitzonderlijk hoge bijdrage van Dealergroep Stern van 2015 kan worden geëvenaard in 2016.

Bij Stern Financial Services zal de groei van SternLease in 2016 naar verwachting lager uitkomen dan het uitzonderlijk hoge groeitempo van 2015 (24,0%). De autolease- en autobeleverportefeuille die ultimo 2015 is uitgekomen op circa 10.000 voertuigen zal in 2016 niettemin boven 11.000 voertuigen gaan uitkomen. Ook de andere financiële mobiliteitsproducten zullen voortgaande of hernieuwde groei laten zien. Door deze verwachting zal de bijdrage van Stern Financial Services aan het groepsresultaat niet lager uitkomen dan is gerealiseerd in 2015.

Bij Stern Mobility Services wordt in 2016 door integratie meer focus aangebracht. Nieuwe strategische initiatieven, waaronder Mango Mobility en SternLogistiek, worden voortaan rechtstreeks aangestuurd door het Directieteam van Stern. De twaalf vestigingen van SternSchade gaan verder onder de naam SternPoint, waarmee wordt aangegeven dat de activiteiten van de schadeherstelbedrijven worden uitgebreid met autoruitherstel, quick-service, bandenwissels en bijvoorbeeld trekhaken. De vier resterende SternPoints gaan deel uitmaken van die nieuwe aangescherpte formule. Beoogd wordt SternPoint autonoom en via gerichte acquisitie uit te breiden tot een landelijk netwerk. Onderzocht wordt of het voordelen biedt SternRent (gedeeltelijk) en SternTec (geheel) te integreren in SternPoint. Door aldus meer focus aan te brengen wordt het aantal administraties en klantcontactcentra binnen Stern Mobility Services teruggebracht van vijf naar twee.

Door deze aanpak en door implementatie van marktconforme interne prijsafspraken zal Stern Mobility Services in 2016 een positieve bijdrage leveren aan het groepsresultaat.

Verder wordt rekening gehouden met enige afkoeling van de economie en, zodra een nieuwe BOVAG-cao wordt afgesloten, een stijging van de contractlonen. Duidelijke besparingen bij de holdings en lagere rentelasten bieden enig tegenwicht. Vanwege al deze factoren is het niet gemakkelijk uitspraken te doen over de resultaten van Stern in 2016. Door alle getroffen maatregelen is Stern de laatste jaren echter veel sterker en stabiel geworden, waardoor wij verwachten dat de resultaten geleidelijk verder zullen verbeteren. Vanwege de onvoorspelbaarheid van overheidsingrepen in de autobranche is het niet verstandig tijdelijke setbacks en plotselinge pieken uit te sluiten.

Algemeen

Corporate Governance Met ingang van het jaar 2009 is het beleid van Stern in lijn met de bepalingen van de in december 2008 door de commissie-Frijns gepresenteerde Code Corporate Governance (de "Code"). Stern onderschrijft de Code, met inbegrip van het principe "pas toe of leg uit", zoals bedoeld door de opstellers van de Code. Stern is van mening dat enkele van de bepalingen in de Code minder geschikt zijn voor de kleinere beursfondsen, waartoe Stern zich rekent. Op pagina 53 e.v. is aangegeven op welke punten Stern afwijkt van de Code. Ook wordt daar de door de Code gevraagde specifieke informatie verstrekt.

Risico's De door de Directie van Stern geïdentificeerde belangrijkste risico's zijn weergegeven op pagina 50 e.v. van dit jaarrapport 2015.

Stern streeft actief de beperking na van risico's waaraan het bloot staat. Daartoe zijn en worden, als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, specifieke maatregelen getroffen en procedures ingevoerd, waarbij in toenemende mate gebruikgemaakt wordt van controlesystemen. De Directie legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen over de effectiviteit van deze maatregelen, procedures en systemen. De kern van de controlesystemen wordt gevormd door de periodieke rapportage- en controlecyclus. Vanuit alle geledingen binnen Stern wordt periodiek de centraal voorgeschreven rapportage met toelichting daarop aangeleverd. Deze rapportage wordt structureel geëvalueerd en geanalyseerd. Tevens worden de bedrijfsrisico's geïnventariseerd, gedocumenteerd en op kwartaalbasis beoordeeld ("Stern in Control"). Een belangrijk element hierbij is de controle op het tijdig aanleveren van alle relevante informatie. Stern heeft de interne controlesystemen opgezet volgens de aanbevelingen van het "Committee of Sponsoring Organisations" (COSO) van de "Tradeway Commission".

Op basis van haar bevindingen bevestigt de Directie dat de interne controle van de financiële verslaglegging in redelijke mate zekerheid biedt dat de financiële verslaglegging geen materiële onnauwkeurigheden bevat en dat de interne controlesystemen in 2015 naar behoren hebben gefunctioneerd. Hierbij wordt aangetekend dat dit niet inhoudt dat de maatregelen, procedures en systemen de zekerheid bieden dat de operationele en financiële doelstellingen worden gerealiseerd. Evenmin wordt de zekerheid geboden dat onjuistheden, onnauwkeurigheden, fouten, fraude en niet-naleving van wet- en/of regelgeving volledig kunnen worden voorkomen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen Voor het derde jaar op rij belicht Stern het gevoerde beleid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het jaarrapport. MVO is binnen Stern ontstaan rondom het thema veiligheid en gezondheid en heeft zich vervolgens door middel van meerdere MVO-thema's verspreid door alle lagen van de organisatie. Het betrekken van stakeholders bij de vorming van het beleid en het daadwerkelijk verminderen van de impact op het milieu door middel van gericht afval- en energiemangement zijn enkele voorbeelden.

Bestuursverklaring Ingevolge de implementatie per 1 januari 2009 van de Transparantierichtlijn (artikel 5:25c lid 2 sub c van de *Wet op het financieel toezicht*) verklaart de Directie dat, voor zover haar bekend:

- de jaarrekening 2015, zoals opgenomen op de pagina's 85 tot en met 130 van dit jaarrapport 2015, een getrouw beeld geeft van de activa, passiva, de financiële positie en het resultaat over het boekjaar 2015 van Stern Groep N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen deelnemingen;
- het verslag van de Directie, zoals opgenomen op de pagina's 14 tot en met 34 van dit jaarrapport 2015, een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2015 en de gang van zaken gedurende het boekjaar 2015 van Stern Groep N.V. en van de met haar verbonden deelnemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening 2015 zijn opgenomen. In dit jaarrapport 2015 zijn de wezenlijke risico's waarmee Stern Groep N.V. wordt geconfronteerd, beschreven.

Amsterdam, 8 maart 2016

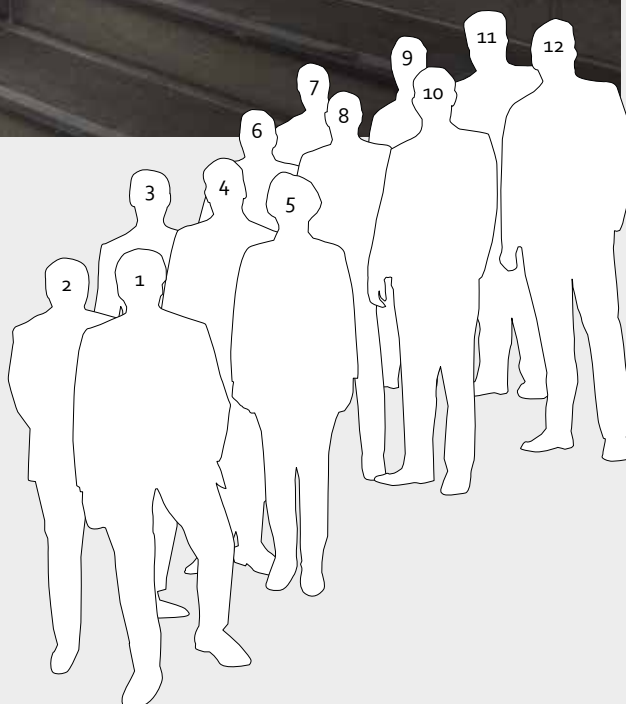
De Directie

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter



Groepsraad van Stern

1. **Ir. H.H. van der Kwast**, directievoorzitter
2. **R.J. Visser MBA**, directeur Stern 5
3. **A. Zuijdendorp**, directeur Stern 1
4. **B. Geurts**, directeur Stern CRM
5. **Drs. L.M.C. van Dalen**, directeur Stern HRM
6. **L.G. Porsius RA**, groepscontroller
7. **G.J. Klock**, directeur Stern 3
8. **H.E.J. van den Brule**, directeur Stern 2
9. **A. Veld**, directeur Stern Facilitair, controller Stern Mobility Services en Stern Financial Services
10. **M.N. Vlaar**, directeur Stern Financial Services
11. **A.H. de Koning**, directeur Stern Mobility Services
12. **F.M. Snel**, directeur Stern 4





SternLease heeft in 2015 opnieuw een prima prestatie neergezet. De financiële performance is wederom uitstekend te noemen en het wagenpark is sterk gegroeid tot meer dan 9.000 voertuigen.

Een aantal nog relatief nieuwe leasediensden is succesvol gebleken maar ook de effecten van de voorspelde extra marktdynamiek zijn terug te zien in de ontwikkeling van het wagenpark. Daar waar de leasemarkt in Nederland slechts een lichte groei heeft laten zien in 2015, is het wagenpark van SternLease met 24,0% toegenomen. Na alle extra dynamiek in vooral het laatste kwartaal van 2015 zal de leasemarkt in 2016 in rustiger vaarwater belanden. Desondanks wordt ook in 2016 een duidelijk verdere groei van SternLease verwacht.

De performance op het gebied van extern wagenparkbeheer (SternPartners) en de financiële mobiliteitsproducten (SternPolis, SternCredit en SternGarant) is ten opzichte van vorig jaar verbeterd. Op SternGarant na zijn de portefeuilles overall gezien licht gegroeid.

De financiële mobiliteitsproducten van Stern leveren zelfstandig goede resultaten, maar zijn daarnaast essentieel voor het vullen van de werkplaatsen van Dealergroep Stern en de schadeherstelbedrijven van Stern. Vanwege dit strategische en commerciële belang is het een nadrukkelijke wens om deze portefeuilles sneller te laten groeien. Het verder optimaliseren van de verkoop via Dealergroep Stern en e-commerce zijn hierbij belangrijke instrumenten, maar ook de toename van cross-sell van eigen verzekerings-, financierings- en garantieproducten staat hoog op de agenda van Stern Financial Services.

Aantallen Stern Financial Services

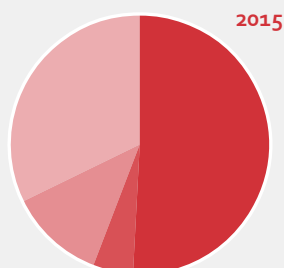


Wagenpark in beheer

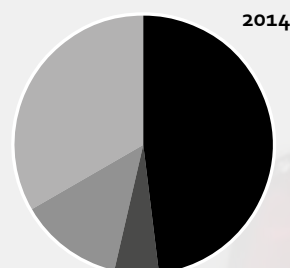
Aantallen 2015

12.031

2014: 10.114



● SternLease:	9.045
● SternPartners:	867
● SternRent:	2.119
● SternCredit (zakelijk):	5.669



● SternLease:	7.295
● SternPartners:	843
● SternRent:	1.976
● SternCredit (zakelijk):	5.041

Stern Financial Services

STOOMT DOOR



Mobiliteits- contracten

Aantallen 2015

25.534

2014: 26.212



SternMobility Card

Aantallen 2015

18.650

2014: 17.568



Medewerkers (fte's)

Aantallen 2015

45

2014: 43



SternRent heeft in 2015 een stabiel omzet- en winstniveau laten zien. De gemiddelde vlootgrootte groeide evenals de gemiddelde bezettingsgraad en het aantal verkochte verhuurdagen. De mix van voertuigen wijzigde in lijn met de markttrend. In 2015 is SternRent begonnen met het verzamelen van klantenreviews. De klantwaardering is met 8,9 hoog te noemen, waarbij 60,0% van de respondenten SternRent met een 9 of 10 beoordeelde.

SternSchade kende een duidelijke omzetgroei dankzij de groei van het aandeel SternLease en SternPolis, een actievere bewerking van de particuliere markt en een incidentele hagelschade. We zien een duidelijke groei van de omzet die actief wordt binnengehaald uit virtuele kanalen. Inmiddels wordt met de meeste door Stern vertegenwoordigde merken samengewerkt om invulling te geven aan merk-erkend schadeherstel. Verder wordt gewerkt aan procesoptimalisatie en efficiencyverbetering, teneinde tegemoet te komen aan

veranderende klantwensen en -eisen en aan uitbreiding van de dienstverlening met universeel onderhoud, autoruiten en dergelijke. Integratie met SternPoint ligt daardoor voor de hand.

Binnen SternPoint is hard gewerkt aan het verder ontwikkelen van de formule. Het aandeel nieuwe klanten van SternPoint is door de nieuwe werkwijze stevig toegenomen. Vooral in de tweede helft van het jaar is deze ontwikkeling duidelijk zichtbaar. De klantwaardering van SternPoint is met een gemiddelde van 8,8 ook sterk verbeterd.

SternTec kende een goed verkoopjaar. De introductie van de nieuwe productlijn van Flexmo heeft inmiddels plaatsgevonden en zal naar verwachting de omzet in 2016 verder doen toenemen. SternTec heeft in 2015 het verlies van een jaar eerder omgebogen tot een duidelijk positief resultaat.

Mango heeft in 2015 een forse omzetgroei van 46,0% gerealiseerd. De omzetgroei in de winkels van Mango was significant te noemen. Verder sloegen de diverse mediacampagnes goed aan. Gedurende het jaar is hard gewerkt aan het aanpassen van de structuur van de onderneming aan de werkwijze van Stern qua logistiek, inzet van ICT, administratieve organisatie en dergelijke. Voor 2016 wordt verdere omzetgroei voorzien.

Aantallen Stern Mobility Services



Afgehandelde schades

Aantallen 2015

21.851

2014: 20.359



Verkochte inrichtingen

Aantallen 2015

1.290

2014: 660



Verkochte verhuurdagen

Aantallen 2015

622.668

2014: 565.867

Stern Mobility Services

FOCUS DOOR INTEGRATIE



Verkochte
scootmobielen

Aantallen 2015

2.044

2014: 1.384



Afzet gebruikte
personenauto's en
bedrijfswagens

Aantallen 2015

927

2014: 879



Medewerkers
(fte's)

Aantallen 2015

350

2014: 348



Mercedes-Benz



2015 is voor Stern Auto bijzonder goed verlopen. Met de aantrekkelijke modellen van Mercedes-Benz zijn nieuwe verkooprecords behaald. De afzet van werkplaatsuren is hierdoor positief beïnvloed en ondanks een negatieve landelijke tendens zijn de externe uren stabiel gebleven. De onderdelenafzet over de balie is wederom sterk toegenomen door focus op acquisitie en is daarmee een belangrijke pijler onder de plannen voor SternParts geworden. Stern Auto heeft onlangs de hoogste score van Nederland gekregen, gebaseerd op de "2020-strategie" van Mercedes-Benz.

De winstbijdrage van de verkoop van nieuwe personenauto's is mede dankzij de C350 plug-in hybrid met 7% bijtelling sterk toegenomen. De dedicated aanpak voor fleetsales, smart en online heeft bijgedragen aan dit succes. Ten opzichte van een planning van 20,6% heeft Stern Auto een landelijk aandeel van ruim 22% gerealiseerd. De afzet van gebruikte personenauto's is licht gestegen waarbij de marges nog niet op het gewenste niveau zijn beland.

Stern Auto heeft als eerste Mercedes-Benz-dealer in Nederland het officiële VanPro II-certificaat behaald. Door de VanPro-certificering kan Stern Auto rekenen op ondersteuning in de kwalitatief hoogwaardige investeringen in een dedicated bestelwagenaanpak. Ook bij bestelwagens is een forse groei in de afzet gerealiseerd, waardoor alle variabele marges zijn behaald.

SternTrucks heeft zich ten doel gesteld sterk te groeien in het vrachtwagensegment. Met verdubbeling van de verkoop-aantallen en het binnenhalen van nieuwe grote fleetowners is SternTrucks goed op koers. Het werkaanbod bij aftersales fluctueert nog sterk maar ligt wel op een acceptabel niveau. Een meer gecoördineerde aansturing van de truckvestigingen wordt in gang gezet. De autonome groei lijkt onvoldoende om de minimale schaalgrootte te bereiken voor een goed winstgevend truckbedrijf, zodat een gerichte acquisitie wordt nagestreefd.

Stern Auto kijkt na een recordresultaat in 2015 met vertrouwen naar de toekomst.



Aantallen Stern 1



Nieuwe
personenauto's

Aantallen 2015

3.216

2014: 2.156



Nieuwe
bedrijfswagens

Aantallen 2015

1.668

2014: 1.185



Gebruikte personenauto's
en bedrijfswagens

Aantallen 2015

3.458

2014: 3.539

Stern 1

STEVIGE OUTPERFORMANCE



Vestigingen

Aantallen 2015

11

2014: 11

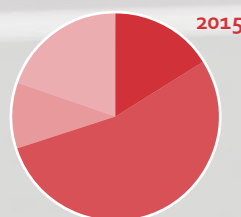


Medewerkers
(fte's)

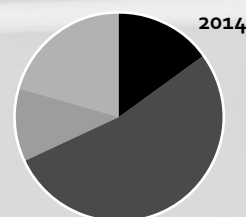
Aantallen 2015

365

2014: 363



● Sales:	59
● Werkplaats:	197
● Magazijn:	38
● Overig:	71



● Sales:	55
● Werkplaats:	192
● Magazijn:	42
● Overig:	74



Het resultaat van Stern 2 is ten opzichte van een jaar eerder sterk verbeterd. De verwachtingen zijn daarmee overtroffen. Een solide resultaat.

De landelijke markt trok sterk aan, met een stabiel marktaandeel voor de merken Renault en Dacia. Renault kent een mooie productenlijn, waarbij helaas de veelgevraagde fiscaal gunstige hybrides ontbreken. Ter compensatie is de focus gelegd op het maken van goede marges op gebruikte auto's en op het behouden van klanten en minder op het volgen van de landelijke trend van registraties. Ook het aantal werkplaatsklanten overtrof overigens de landelijke tendens.

De toevoeging medio 2014 van het merk Nissan aan het portfolio van Stern 2 was een goede zet. De Nissan-bedrijven hebben een solide bijdrage geleverd aan het totale resultaat van Stern 2. Het Nissan-marktaandeel in Nederland groeit nog steeds, zodat de bijdrage aan het resultaat van Stern 2 verder kan toenemen.

De nieuwe modellijn van Renault is zeer goed ontvangen. Anders dan de afgelopen jaren zijn met de Talisman en de Espace aantrekkelijke high-endproducten uitgebracht, waardoor de gemiddelde verkoopprijs duidelijk kan

toenemen. Dit is belangrijk voor het dealerrendement. Of Renault in 2016 voldoende productieplaatsen beschikbaar heeft om in de toegenomen vraag te kunnen voorzien, is nog niet zeker. Dit aspect stelt ons voor een uitdaging om de klanten vast te houden.

Het beleid van Stern 2 blijft steunen op strakke beheersing van kosten, verder optimaliseren van het volume en de marge van gebruikte auto's en het verkopen van aanvullende Stern-producten en diensten in combinatie met maximale benutting van het marktpotentieel. De beschikbaarheid van voldoende productieplaatsen voor Nederland is bepalend voor het rendement van Stern 2 in 2016. En omdat dit buiten onze invloedssfeer valt, moet Stern 2 de vinger goed aan de pols houden.

Aantallen Stern 2



Nieuwe personenauto's

Aantallen 2015

5.194

2014: 4.656



Nieuwe bedrijfswagens

Aantallen 2015

917

2014: 752



Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens

Aantallen 2015

3.341

2014: 3.420

Stern 2

SOLIDE BIJDRAGE



Vestigingen

Aantallen 2015

15

2014: 15

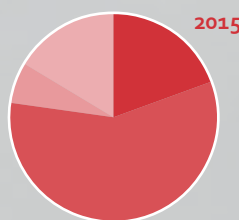


Medewerkers
(fte's)

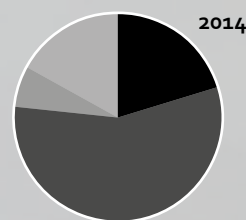
Aantallen 2015

231

2014: 232



● Sales:	45
● Werkplaats:	134
● Magazijn:	15
● Overig:	37



● Sales:	47
● Werkplaats:	131
● Magazijn:	15
● Overig:	39



Na het reorganisatiejaar 2014 maakte Stern 3 in 2015 een opmerkelijke turn-around door voortdurende aandacht voor verlaging van kosten, hogere aantallen en betere marges. Ardea Auto werkte in 2015 ook hard aan kwaliteitsverbetering, procesoptimalisatie en aan het centraal stellen van de klant. Per saldo is een groot, deels eenmalig verlies in 2014 omgezet in een positief resultaat van meer dan € 1 miljoen in 2015.

Ondanks de sluiting van drie vestigingen in 2014 en een in 2015 is het marktpotentieel in 2015 benut en zijn alle bonusprogramma's behaald. De verkoopaantallen van nieuwe personenauto's stegen met 19,2%. Wat betreft de lichte bedrijfswagens kan worden vastgesteld dat 2015 een uitstekend jaar is geweest met betere marges en een groter marktaandeel. Het aantal verkochte gebruikte auto's is gedaald ten opzichte van 2014, maar met betere marges. Ondanks een afnemend wagenpark is de werkplaatsomzet gestegen, waarbij het beschikbare directe personeel effectiever heeft gewerkt.

In 2015 is de vestiging in Capelle a/d IJssel samengevoegd met de nabij gelegen vestiging Rotterdam-Alexanderpolder. Daarmee is het aantal in korte tijd gesloten of samengevoegde vestigingen opgelopen tot zes. Door veel persoonlijke aandacht voor de klant heeft Ardea Auto de omzet die voorheen gerealiseerd werd in de gesloten vestigingen goed kunnen vasthouden.

De vestiging in Amsterdam langs de A2 is omgebouwd tot een zogenaamde "Ford Store", een experience centerconcept dat wereldwijd wordt uitgerold, voor een optimale beleving van het merk. In 2016 volgt de vestiging Den Haag.

Ardea Auto is klaar voor het nieuwe jaar met minder invloed van fiscale maatregelen dan 2015, waardoor de concurrentiepositie van Ford ten opzichte van andere merken sterk verbetert. Ardea Auto heeft de afgelopen twee jaar een robuust fundament neergezet en ziet daarom de toekomst met vertrouwen tegemoet.



Aantallen Stern 3



Nieuwe personenauto's

Aantallen 2015

5.511

2014: 4.623



Nieuwe bedrijfswagens

Aantallen 2015

1.538

2014: 1.365



Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens

Aantallen 2015

5.943

2014: 6.554

Stern 3

OPMERKELIJKE TURN-AROUND



Vestigingen

Aantallen 2015

17

2014: 18

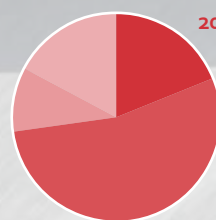


Medewerkers
(fte's)

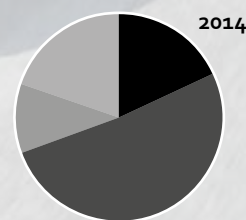
Aantallen 2015

345

2014: 360



● Sales:	66
● Werkplaats:	186
● Magazijn:	34
● Overig:	59



● Sales:	66
● Werkplaats:	185
● Magazijn:	39
● Overig:	70



Vireo Auto, met vooral de Fiat-merken, is volop in beweging en laat de eerste tekenen van herstel zien. De beoogde online marketingstrategie is ingezet en laat goede resultaten zien. Vireo Auto heeft aangetoond dat het beweging en kansen kan creëren in een taaie markt die sterk gedreven werd door lage fiscale bijtellingen. Sinds 2014 is een zeer forse toename van de afzet personenauto's gerealiseerd, waarvan de positieve effecten voor de aftersales geleidelijk zichtbaar worden.

Stern 4 heeft in 2015 een goede bijdrage geleverd aan het totaalresultaat van Stern Groep. De ingezette koers met focus op online marketing, customer care, kwaliteit van het verkoopapparaat en een strakke kostenbewaking blijft in 2016 gehandhaafd.

Svala Auto beleefde zijn beste jaar tot nu toe met een zeer sterke performance en een resultaat voor belastingen van ruim € 3,7 miljoen.

Wederom nam de vraag naar Volvo's aanzienlijk toe. Ook de werkplaatsen hebben een zeer goede bijdrage aan het resultaat geleverd. De toenemende omvang van het rijdend wagenpark, evenals de focus op customer care en retentie werpen hun vruchten af en bieden voldoende aftersalespotentie voor de komende jaren.

Ook Jager Auto heeft in 2015 een prima resultaat behaald. Er is steeds meer belangstelling voor de premiummerken Land Rover en Jaguar. De komst van de nieuwe Jaguar XE heeft in de tweede helft van het jaar gezorgd voor additionele verkoopaantallen. Naar verwachting zet dit, mede door de komst van de nieuwe Jaguar F-Pace, door in de komende periode.



Aantallen Stern 4



Nieuwe personenauto's

Aantallen 2015

3.665

2014: 2.703



Nieuwe bedrijfswagens

Aantallen 2015

202

2014: 131



Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens

Aantallen 2015

3.778

2014: 2.592

Stern 4

OVERTREFT VERWACHTINGEN



Vestigingen

Aantallen 2015

18

2014: 18

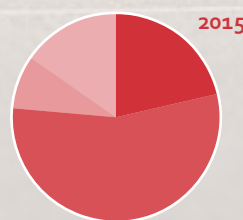


Medewerkers
(fte's)

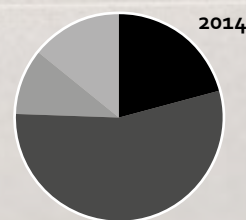
Aantallen 2015

263

2014: 242



● Sales:	57
● Werkplaats:	144
● Magazijn:	22
● Overig:	40



● Sales:	51
● Werkplaats:	132
● Magazijn:	25
● Overig:	34



**Heron Auto heeft ondanks "Dieselgate" geprofi-
teerd van de enorme vraag naar hybrides in
Nederland. Vooral de laatste maanden is de
vraag naar deze producten fors toegenomen
en daarop heeft Heron Auto goed weten in te
spelen. De omzet werkplaatsen was stabiel en
op gebruikte auto's zijn aanzienlijk betere
marges gescoord dan vorig jaar.**

**De uitbreiding met het merk Škoda (door de
overname van de activiteiten van autobedrijf
Lakeman) biedt de komende jaren extra kansen
op zowel de zakelijke als de particuliere markt.**

Durmi Auto heeft een redelijk jaar achter de rug. Waar de meeste Kia-dealers het moeilijk hadden in 2015 (door uitloop van enkele modellen) kon Durmi Auto goed scoren op de zakelijke markt, met name met de uitlopende Kia Sportage.

De vooruitzichten voor de komende jaren voor het merk Kia in Nederland zijn positief door een enorm offensief van nieuwe modellen. De uitbreiding van Durmi Auto in het gebied groot Alkmaar geeft daarbij een bredere basis. Dat Durmi Auto onlangs door Kia Nederland voor de derde keer op rij uitgeroepen is tot "Topdealer van het jaar" geeft aanvullende steun in de rug.

Havik Auto en Wander deden goede zaken in 2015. Met name Wander in Groningen realiseerde verrassend goede resultaten. De introductie van een groot aantal nieuwe modellen van Opel leidt tot nieuw elan voor het merk in Nederland. De recentelijk geïntroduceerde personenauto's, zoals de KARL, Corsa en de nieuwe Astra, zijn goed ontvangen, evenals de nieuwe Vivaro bij de lichte bedrijfswagens.

Stern 5 heeft een verrassend goed jaar achter de rug en ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet.

Aantallen Stern 5



Nieuwe personenauto's

Aantallen 2015

6.613

2014: 5.203



Nieuwe bedrijfswagens

Aantallen 2015

685

2014: 552



Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens

Aantallen 2015

6.992

2014: 5.944

Stern 5

VERRASSENDE GOED JAAR



Vestigingen

Aantallen 2015

18

2014: 15

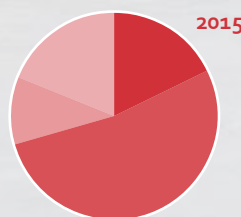


Medewerkers
(fte's)

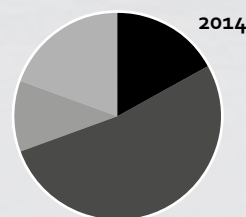
Aantallen 2015

324

2014: 304



● Sales:	58
● Werkplaats:	171
● Magazijn:	34
● Overig:	61



● Sales:	52
● Werkplaats:	159
● Magazijn:	34
● Overig:	59

Risico's

In toelichting 31 van de jaarrekening op pagina 121 e.v. is een aantal specifieke risico's beschreven waar Stern mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van Stern. Stern beschouwt deze risico's voor het bedrijf overigens niet als bijzonder, noch van karakter, noch van omvang. Voor zover relevant sluit Stern verzekeringen af voor een aantal gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Het proces om de risico's ten aanzien van onze bedrijfsvoering te identificeren en te beheersen is de afgelopen jaren steeds verder geprofessionaliseerd. Via een gestructureerd proces worden op directieniveau de belangrijke risico's beoordeeld die een impact kunnen hebben op Stern. Wij beschouwen de volgende risico's, in alfabetische volgorde, als materieel in onze bedrijfsvoering.

Acquisities zijn een wezenlijk onderdeel van onze (groei-)strategie. De risico's die zich daarbij voordoen mitigeren wij zo veel mogelijk door telkens een zorgvuldig overnameproces te doorlopen, een uitgebreid due diligence-onderzoek te doen, en veel aandacht te schenken aan de post-overname-fase. Veel risico's en hun (financiële) impact kunnen daarmee worden beperkt.

Stern zal de komende jaren minder budget vrijmaken voor de acquisitie van autodealerbedrijven. Wel worden samenwerkingsverbanden en joint ventures nagestreefd met andere bedrijven om de invloedssfeer en het geografische werkgebied van Stern te vergroten zonder wezenlijke bedragen uit te geven. Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meestal meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames in de markt die niet aan de doelstellingen voldoen. Door cultuurverschillen en medewerkers die er afwijkende agenda's op na houden, maar ook door bijvoorbeeld ICT-integraties kan veel waarde vernietigd worden.

Actieve belastinglatentie Stern heeft op grond van IFRS-regelgeving de vastgestelde fiscaal compensabele verliezen gewaardeerd op € 3,5 miljoen. 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, is niet uit te sluiten dat (een deel van) de actieve belastinglatentie dient te worden afgewaardeerd.

Afhankelijkheid van leveranciers Stern vertegenwoordigt meerdere toonaangevende merken, waardoor de risico's verbonden aan een specifiek merk beheersbaar blijft. Stern genereert opbrengsten uit zowel sales- als aftersales-activiteiten. Het wegvallen van een leverancier, bijvoorbeeld als gevolg van het faillissement van een fabrikant of importeur of door opzegging of beëindiging van het distributiecontract, zal op korte termijn vooral gevolgen voor de salesactiviteiten hebben.

De fabrikanten en importeurs hebben op basis van Europese regelgeving voor de autobranche aanzienlijke invloed op de investeringen, marges en tarieven van autodealers. Deze invloed is vaak moeilijk voorspelbaar. De ontwikkeling van eigen mobiliteitsproducten en -diensten is onder meer gericht op het verwerven van een autonome positie in de autobranche, het verminderen van het cyclische karakter van de resultaten en het beperken van risico's.

Automatisering Goed werkende ICT-systemen in combinatie met kwaliteit van de gebruikte data zijn van groot belang voor Stern. Dit houdt veel meer in dan continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit een complex systeem.

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. Data en datakwaliteit zijn van groot belang voor een goede bedrijfsvoering en voor de informatie die wij uitwisselen met onze klanten en leveranciers. Daarenboven worden strikte wettelijke eisen gesteld op het gebied van data en privacy, waardoor ook de bescherming van data steeds meer aandacht krijgt.

Stern investeert jaarlijks veel tijd en geld in verdere optimalisatie en beveiliging van de centrale geïntegreerde ICT-omgeving met een focus op continuïteit en stabiliteit. Dat geldt voor zowel de standaardapplicaties van de importeurs die we gebruiken als voor de door onszelf op maat gemaakte toepassingen. Beveiliging van buiten naar binnen en beveiliging van binnenuit blijven actuele thema's in een steeds verder digitaliserende wereld met de vele verschijningsvormen van cybercriminaliteit.

In geval van calamiteiten kan ons back-updatacenter de meeste activiteiten overnemen om de continuïteit te waarborgen. Dit wordt periodiek ook daadwerkelijk getest. Met onze firewall structuur staat onze beveiliging van buiten naar binnen op een hoog niveau.

Financiering Door de ontwikkelingen op de financiële markten heeft Stern sinds eind 2008 te maken met een restrictief en risicomijdend kredietbeleid bij banken. Hierdoor kan het voor een bedrijf als Stern moeilijk zijn voldoende groeifinanciering te krijgen of financiering te behouden. Stern zal daarbij steeds moeten voldoen aan door de banken gestelde eisen.

Met de banken is afgesproken dat de solvabiliteit van de leaseactiviteiten ten minste 12,5% dient te bedragen. Voor de autoverhuuractiviteiten geldt een minimumpercentage van 20%. Voor de resterende activiteiten wordt na aftrek van goodwill een minimumsolvabiliteit van 25% gehanteerd. Daarnaast dient Stern op twaalf maands rollingbasis een ICR te hebben van ten minste 2,75 (zie toelichting 23 jaarrekening). In het geval deze bankconvenanten in negatieve zin worden doorbroken, moet rekening gehouden worden met een additionele renteopslag van 150 basispunten.

De voorwaarden waaronder bankfinanciering verstrekt wordt, kunnen door externe en interne oorzaken en invloeden nadelig worden aangepast ten opzichte van eerdere contractuele afspraken. Zoals aangegeven bij toelichting 23 in de jaarrekening moet het totaal van de bestaande kredietfaciliteit (A en B) in het eerste halfjaar 2016 verlengd en verhoogd worden.

Goodwill Stern heeft in het kader van de verplichte impairmentberekeningen projecties gemaakt ten aanzien van de toekomstige resultaatontwikkeling van de kasstroomgenererende eenheden. Op basis van recentelijk 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 op de acquisitie-goodwill dient te worden afgeboekt.

Milieu 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. Stern wordt daarbij ondersteund door een extern ingenieursbureau.

Ook de overname van bedrijven brengt risico's ten aanzien van milieusituaties met zich mee. Bij iedere overname worden gerichte milieuonderzoeken uitgevoerd. Eventuele risico's worden contractueel afgedekt om zo veel mogelijk te voorkomen dat deze bij Stern terechtkomen. Na overname van een bedrijf worden de procedures die bij Stern van toepassing zijn direct geïmplementeerd.

Overheid en wet- en regelgeving De activiteiten van Stern worden beïnvloed door een veelheid aan wet- en regelgeving, op zowel nationaal als Europees niveau. Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed hebben op de bedrijfsvoering of -resultaten van Stern. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Vooral milieugeoriënteerde maatregelen en niet altijd goed doordachte opportunistische aanpassingen op het gebied van belastingen op het bezit en gebruik van auto's kunnen forse invloed hebben op de bedrijfsvoering. Onze invloed is hier beperkt en hoewel wij de gevolgen van (aangekondigde) wetgeving vroegtijdig in beeld trachten te krijgen, is er veelal geen andere optie dan acceptatie van de gevolgen. Soms is politieke besluitvorming overigens nauwelijks te voorspellen.

Rente leasefinanciering Leasecontracten worden doorgaans aangegaan voor een periode van drie tot vijf jaar. In de leasecontracten wordt een rentepercentage voor de gehele leaseperiode overeengekomen. Hierdoor ontstaan voor Stern risico's ten aanzien van de ontwikkeling van de kapitaalmarktrente. Deze risico's worden met behulp van financiële instrumenten zo veel mogelijk beperkt. Dergelijke risico's zijn ook van toepassing op de langer lopende verhuurcontracten. Financiële instrumenten kunnen aanmerkelijk in prijs fluctueren, zodat het niet is uit te sluiten dat het beperken van risico's hoge kosten met zich meebrengt. Stern past bij de verwerking van renteswaps hedge accounting toe, zodat de waardemutaties van de renteswaps rechtstreeks gemuteerd worden in het eigen vermogen.

Restwaarde Door SternLease, maar van tijd tot tijd ook door Dealergroep Stern, worden meerjarige contracten afgesloten met daarin een van tevoren vastgelegde restwaarde van de betrokken auto's. Deze restwaarde is gebaseerd op een bij het aangaan van het contract te maken schatting. De werkelijke restwaarde wordt beïnvloed door tal van factoren waarover het betrokken bedrijf geen controle heeft. Vergelijkbare risico's zijn verbonden aan een deel van de verhuurvloot van SternRent. Stern heeft voor de continue beoordeling van de restwaardes van onder meer zijn lease- en verhuurvloot een restwaardecommissie ingesteld, die op maandbasis rapporteert omtrent de ontwikkelingen op de automarkt en de gevolgen daarvan voor de huidige inschatting van de restwaardes en voor de tariefstelling van nieuw af te sluiten lease- en verhuurcontracten.

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. Het daadwerkelijk in control zijn, staat bij Stern dan ook voorop en het op papier in control zijn is geen doel op zich. Stern omvat 37 vennootschappen met in totaal 140 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 vergt goede, consequent doorgevoerde rapportage- en controlesystemen. Stern werkt voortdurend aan de verdere verbetering van deze systemen. Daarbij is van belang dat deze systemen zodanig zijn ingericht, dat enerzijds de commerciële activiteiten niet belemmerd worden en anderzijds het management voortdurend op de hoogte wordt gehouden van de actuele (financiële) gang van zaken. De voortgaande veranderingen in, en uitbreiding van, de administratieve systemen vergen van de betrokken medewerkers aanpassingen in de wijze van werken.

De Directie heeft een Accounting Manual opgesteld dat jaarlijks wordt gevalideerd, waarin de richtlijnen voor managementrapportage en externe financiële verslaggeving tot in detail zijn beschreven. Dit Accounting Manual wordt met het Audit Committee besproken en vastgesteld. Naast het Accounting Manual beschikt Stern over gedetailleerde bevoegdheidenschema's, waarin de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd. De clusterdirecteuren en controllers leggen ieder jaar een gedetailleerde verklaring af. De verklaring houdt onder meer in dat de financiële informatie een getrouw beeld geeft en is opgesteld in overeenstemming met het Accounting Manual.

In 2014 is gestart met het formaliseren van het risico-identificatie- en risicomanagementproces. Bij Stern staat dit proces bekend als Stern in Control (SIC). Binnen Stern Groep is de afdeling Controlling, Analysis en Reporting (Stern CAR) opgezet. Deze afdeling is 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 risico's (key risks) zijn key controls geïdentificeerd en waar deze key controls nog niet adequaat waren, zijn deze aangepast. Op kwartaalbasis worden de key controls bij alle Stern-entiteiten getest. Deze testwerkzaam-

heden worden beoordeeld door de Stern 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 en beoordeelt de uitkomsten van de uitgevoerde SIC-werkzaamheden. Behalve intern worden onderdelen van de administratieve organisatie en interne controle ook getoetst door de externe accountant in het kader van de controle van de jaarrekening.

Doordat Stern vele locaties heeft, wordt veel van interne benchmarking gebruikgemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie uit de IBM-Cognos-consolidatieapplicatie de interne controle en viceversa. Totaalcontroles vangen daarbij mogelijke leemtes in de interne controle op als die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur. In 2016 zullen wij aanvullende stappen zetten op het gebied van het beheersen van frauderisico's.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de Directie en centrale staf, kan Stern nauwelijks met "verrassingen" in het administratieve proces worden geconfronteerd. Op basis van jarenlange ervaring kan gesteld worden 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 wat ons betreft een continu proces.

In het Audit Committee wordt op kwartaalbasis veel 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 uitvoerig 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 34 van dit verslag.

Corporate Governance

De Nederlandse Corporate Governance Code, zoals vastgesteld in december 2008, is op grond van artikel 2:391 Burgerlijk Wetboek, aangewezen als gedragscode waaraan beursgenoteerde vennootschappen in hun jaarverslag moeten refereren en waarbij deze vennootschappen moeten aangeven in hoeverre zij de codevoorschriften naleven (de "Code"). Stern gebruikt de Code als leidraad in het proces dat gericht is op verdere verbetering van het ondernemingsbestuur. Met veel waardering voor de Code tekent Stern aan dat een aantal van de in de Code verwoorde "practices" minder goed passen bij de kleinere beursvennootschappen, waartoe Stern zich rekent. Deze overweging leidt ertoe dat Stern, ook op termijn, in beperkte mate afwijkt van de Code. Hieronder wordt, met verwijzing naar de relevante bepaling in de Code, aangegeven op welke onderdelen Stern afwijkt van de Code.

Bestuur Het thans enig lid van de Directie van Stern Groep is benoemd voor onbepaalde tijd. Stern vindt dit voorlopig beter passen bij zijn omvang dan een benoeming voor maximaal vier jaar (II.1.1). In de arbeidsovereenkomst met de Directie zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot ontslagvergoedingen. In nieuw af te sluiten overeenkomsten zal aansluiting gezocht worden bij de Code (II.2.8).

Ontslagvergoeding CFO In 2015 heeft de vertrekkende CFO een vertrekvergoeding ontvangen die hoger is dan eenmaal het vaste deel van de bezoldiging, hetgeen niet in overeenstemming is met de best practice bepalingen. De vertrekkende CFO had nog een arbeidsovereenkomst die opgesteld is voor de introductie van de Corporate Governance code. Bij de nieuw te werven CFO wordt wel rekening gehouden met de voorschriften uit de Corporate Governance code (code II.2.8).

Inerne auditfunctie Gezien de omvang van Stern is ervoor gekozen geen interne auditor aan te stellen (code V.3).

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

Informatieverschaffing Algemene Vergadering en de vergaderlogistiek Presentaties voor analisten en (institutionele) beleggers en in het kader van persconferenties worden direct na afloop van de desbetreffende bijeenkomst op de website van Stern Groep geplaatst (IV.3.1).

Beheers- en controlesystemen

Voor een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaglegging van Stern wordt verwezen naar Risico's, Administratieve organisatie en Automatisering op

pagina 50 en naar het onderdeel Risico's in het Verslag van de Directie op pagina 34.

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 verleent decharge 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. Momenteel is er één Directielid, de heer ir. H.H. van der Kwast (voorzitter). De heer Van der Kwast is per 21 juni 2000 benoemd als statutair bestuurder. De heer Van der Kwast is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V., lid van het bestuur van de Johan Cruyff Foundation en lid van het bestuur van de Nederlandse Golf Federatie. De heer Van der Kwast is in 2015 herkozen als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. en benoemd voor een periode van één jaar, gevolgd door een periode van maximaal één jaar als gewoon commissaris van Bovemij Verzekeringsgroep N.V.

De honorering van de leden van de Directie wordt met inachtneming van het honoreringsbeleid vastgesteld door de Raad van Commissarissen. In de Toelichting op de jaarrekening is opgave gedaan van de uitvoering van het bezoldigingsbeleid van Stern in het boekjaar 2015. Een specificatie van de bezoldiging als bedoeld in de artikelen 2:383c tot en met e BW (Wet "Claw back") is opgenomen in dit jaarrapport 2015 op pagina 124.

De Directie vergadert telkens wanneer een van de leden dat verlangt. Besluiten worden steeds genomen op basis van unanimiteit. Bepaalde in de statuten genoemde besluiten zijn aan goedkeuring van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering onderworpen.

Onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen besluit de Algemene Vergadering tot uitgifte van aandelen.

De Directie is bevoegd tot het uitgeven van aandelen indien en voor zover de Directie hiertoe door de Algemene Vergadering is aangewezen als bevoegd orgaan. De Directie behoeft voor een zodanig besluit toestemming van de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering heeft op 13 mei 2015 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 11 mei 2016.

Inkoop van aandelen kan slechts plaatsvinden indien de Algemene Vergadering de Directie daartoe gemachtigd heeft. De Algemene Vergadering heeft op 13 mei 2015 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 11 mei 2016. 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. In 2015 zijn diverse transacties met een (potentieel) tegenstrijdig belang ter goedkeuring c.q. bekrachtiging aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. Deze transacties zijn vermeld en toegelicht op pagina 123 van dit jaarrapport ('Informatie over verbonden partijen').

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op de uitvoering van het beleid van de Directie en op de algemene gang van zaken binnen Stern, en staat de Directie met raad terzijde.

Commissarissen worden, op voordracht van de Raad van Commissarissen, benoemd door de Algemene Vergadering. De Algemene Vergadering heeft een aanbevelingsrecht ten aanzien van de voor te dragen commissaris. De Algemene Vergadering kan bij volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voltallige Raad van Commissarissen ontslaan, mits de desbetreffende meerderheid ten minste één derde deel van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en treedt, behoudens herbenoeming, af op het moment bepaald in het rooster van aftreden. De Algemene Vergadering kan aan de commissarissen een vaste beloning toekennen.

De Raad van Commissarissen bestaat uit minimaal drie leden en benoemt uit zijn midden een voorzitter. Momenteel bedraagt het aantal leden drie. Twee leden voldoen aan de in de Corporate Governance Code gestelde onafhankelijkheids-criteria. De Raad van Commissarissen heeft een Audit Committee ingesteld, bestaande uit twee leden.

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

Voor meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen en de werkwijze van de Raad wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen op pagina 12 e.v. van dit jaarrapport 2015. Wat betreft de honorering van de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar het hoofdstuk Honorering Directie en Raad van Commissarissen op pagina 125 van dit jaarrapport 2015.

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. Eén commissaris heeft in november 2015 25.000 aandelen Stern Groep gekocht. In 2015 zijn verder geen tegenstrijdige belangen gemeld.

Kapitaal en aandelen

Stern Groep kent slechts gewone aandelen. De aandelen luiden, ter keuze van de houder, aan toonder of op naam. Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 900.000, verdeeld in 9.000.000 gewone aandelen à € 0,10. Het 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 NYSE Euronext Amsterdam en zijn aldaar vrij verhandelbaar.

Bij Stern Groep zijn per 8 maart 2016 de volgende belangen van 5% of meer bekend op basis van het aantal uitstaande aandelen:

NPM Capital N.V.	26,5%
Merel Investments B.V.	17,6%
Bibiana Beheer B.V.	10,2%
Todlin N.V.	7,1%
Otus Capital Management Ltd.	6,0%
Invesco Ltd	5,3%





Small is beautiful

Zoals er grote en klein sterns zijn, zo zijn er sternprojecten in diverse dimensies. Natuurherstel van de Nederlandse Waddenzee, met een oppervlakte van 2.400 km², mag je gerust een groot(s) project noemen. Dat strekt zich dan ook over vele jaren uit. Het moet onder meer leiden tot betere broed- en voedselomstandigheden voor diverse soorten sterns. Een beschermingsproject voor de 1.800 ha grote Hooge Platen in de Westerschelde was van kleinere omvang.

In 2012 werd hier een zandplaat beveiligd tegen oeverafslag. Niet zomaar een zandplaat, maar een belangrijke broedplaats voor grote sterns, visdieven en dwergsterns. Relatief klein van omvang is het in 2015 gefinancierde project voor vier drijvende broedeilanden in de Emerput, een 12 ha groot water nabij Breda.

De eilandjes of "broedpontons" zijn 1,3 m in het vierkant en bieden veilige broedgelegenheid aan kokmeeuwen en visdieven. De kokmeeuwen hebben een beschermende functie voor de zeldzame geoorde fuut die hier als broedvogel voorkomt. Om mensen van al deze vogels te laten genieten, voorziet het project eveneens in de aanleg van een vogelkijkheuvel. Een buitengewoon sympathiek initiatief van de West-Brabantse Vogelwerkgroep, waar Vogelbescherming met de steun van Stern Groep N.V. graag aan bijdraagt.

Projecten om vogels en natuur te beschermen: soms zijn ze groots en meeslepend, soms ook schuilt de kracht in het kleine en geldt het adagium *small is beautiful*. Bij al die kleine én grote projecten ervaart Vogelbescherming jaarlijks de innige betrokkenheid van Stern Groep N.V.

In een gezamenlijk streven te waken over alles wat van waarde is. En weerloos ...



Vogelbescherming
N E D E R L A N D

Met dank aan Vogelbescherming Nederland.

Vijfjarenoverzicht

	2015	2014	2013	2012	2011
Resultaatgegevens					
Netto-omzet	1.095.181	898.299	917.590	935.991	938.619
Bedrijfsresultaat	18.809	3.750	8.234	(5.095)	11.781
Resultaat na belastingen	11.067	3.622	3.058	(6.886)	6.035
Rentabiliteit gemiddeld groepsvermogen (in %)	7,3	2,6	2,2	(4,9)	4,0
Balansgegevens					
Immateriële vaste activa	30.070	30.066	30.283	30.116	31.364
Materiële vaste activa	269.264	285.936	271.067	259.861	243.260
Financiële vaste activa	37.971	40.479	34.956	35.820	32.496
Eigen vermogen	150.779	140.568	138.323	133.957	149.375
Langlopende schulden	147.772	217.298	40.194	42.460	42.619
Balanstotaal	585.695	567.607	524.374	504.170	515.174
Solvabiliteit autolease-activiteiten (in %) ¹	12,5	12,5	12,5	12,5	10,0
Solvabiliteit autoverhuuractiviteiten (in %) ¹	20,0	20,0	17,5	17,5	15,0
Solvabiliteit overige activiteiten (in %) ¹	33,7	31,1	31,9	31,6	35,1
(Bedragen in euro's)					
Per aandeel van € 0,01					
Eigen vermogen ²	26,57	24,79	24,50	23,77	26,30
Resultaat na belastingen ³	1,95	0,64	0,57	(1,28)	1,11
Dividend	1,00	–	0,71	–	1,00
Hoogste koers	18,24	16,99	15,50	21,05	25,50
Laagste koers	10,99	11,55	10,00	13,02	18,00
Ultimo koers	18,12	13,00	14,82	13,80	20,80
Aantal aandelen					
Winstgerechtigd	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000	5.925.000
Uitstaand ultimo boekjaar ⁴	5.675.000	5.669.740	5.646.667	5.636.667	5.679.167
Gemiddeld uitstaand ²	5.673.560	5.659.809	5.393.943	5.398.986	5.422.500
Totale beurswaarde ultimo boekjaar	102.831	73.707	79.880	74.244	112.788
Aantal medewerkers in vaste dienst per jaar ultimo	2.177	2.133	2.134	2.252	2.379
Aantal fte's in vaste dienst per jaar ultimo	1.979	1.950	1.941	2.056	2.153

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.

Aantallen

		2015	2014	2013	2012	2011
Dealgroep Stern						
Nieuwe personenauto's						
Stern 1		3.216	2.156	1.638	1.742	1.717
Stern 2		5.194	4.656	5.259	5.651	5.262
Stern 3		5.511	4.623	7.743	8.237	8.300
Stern 4		3.665	2.703	2.273	2.676	3.788
Stern 5		6.613	5.203	4.484	5.387	5.656
Totaal		24.199	19.341	21.397	23.693	24.723
Totaal markt		449.350	387.835	417.036	502.544	555.920
Nieuwe bedrijfswagens						
Stern 1		1.668	1.185	1.267	1.293	1.276
Stern 2		917	752	781	1.053	910
Stern 3		1.538	1.365	965	1.214	1.024
Stern 4		202	131	28	95	110
Stern 5		685	552	612	619	922
Totaal		5.010	3.985	3.653	4.274	4.242
Totaal markt		57.707	51.774	50.571	56.568	58.654
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens						
Stern 1		3.458	3.539	3.441	3.487	3.339
Stern 2		3.341	3.420	2.837	2.720	3.632
Stern 3		5.943	6.554	7.934	7.743	8.005
Stern 4		3.778	2.592	2.541	2.959	3.638
Stern 5		6.992	5.944	4.798	5.036	5.196
SternPoint		927	879	358	0	0
Totaal		24.439	22.928	21.909	21.945	23.810
Stern Mobiliteitscontracten						
SternLease		9.045	7.295	6.096	5.348	5.000
SternPartners		867	843	871	805	748
SternRent		2.119	1.976	2.075	2.190	2.272
SternPolis		11.299	10.995	10.821	9.692	12.383
SternCredit		11.406	10.819	11.492	12.158	12.776
SternGarant		8.498	9.439	9.975	9.474	9.854
SternMobilityCard		18.650	17.568	17.095	15.657	14.854

Personeel

	2015			2014		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.377	151	1.528	1.349	151	1.500
Stern Financial Services	27	18	45	26	17	43
Stern Mobility Services	321	29	350	319	29	348
Overige	42	14	56	43	16	59
Totaal	1.767	212	1.979	1.737	213	1.950

Medewerkers jaarultimo in aantallen						
Dealgroep Stern	1.480	214	1.694	1.437	215	1.652
Stern Financial Services	30	27	47	29	25	45
Stern Mobility Services	331	34	375	328	35	372
Overige	43	18	61	45	19	64
Totaal	1.889	293	2.177	1.839	294	2.133

	2015			2014		
	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal	Vast contract	Bepaalde tijd	Totaal
Medewerkers jaarultimo in fte's						
Dealgroep Stern	1.301	227	1.528	1.351	149	1.500
Stern Financial Services	42	3	45	45	1	43
Stern Mobility Services	285	65	350	274	71	348
Overige	51	5	56	48	11	59
Totaal	1.679	300	1.979	1.718	232	1.950

Medewerkers Dealgroep Stern jaarultimo in fte's						
Stern 1	329	36	365	343	20	363
Stern 2	189	42	231	190	42	232
Stern 3	309	36	345	331	29	360
Stern 4	203	60	263	213	28	241
Stern 5	271	53	324	274	30	304
Totaal	1.301	227	1.528	1.351	149	1.500

Medewerkers Stern Financial Services jaarultimo in fte's						
SternLease	37	8	45	36	7	43
Totaal	37	8	45	36	7	43

Medewerkers Stern Mobility Services jaarultimo in fte's						
SternRent	80	5	85	84	4	88
SternSchade	148	28	176	150	27	177
SternTec	14	2	16	15	3	18
SternPoint	28	11	39	21	12	33
Mango Mobility Services	20	14	34	13	19	32
Totaal	290	60	350	283	65	348

Personeel

Aantal medewerkers eind 2015 (fte's)



Mannen
1.767

2014: 1.737



Vrouwen
212

2014: 213

Personeel

Medewerkers vast contract/bepaalde tijd in fte's



Vast contract
1.679

2014: 1.718



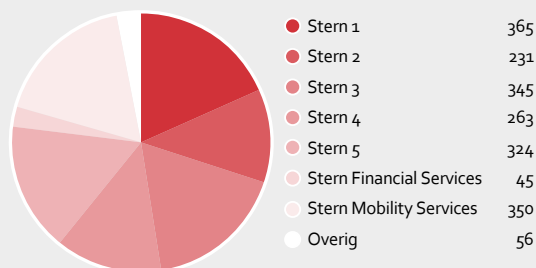
Bepaalde tijd
300

2014: 232

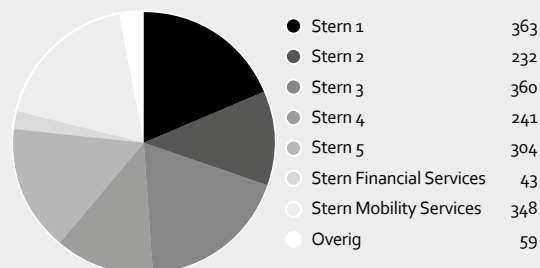
Aantal personeelsleden (fte's)

Per divisie/cluster

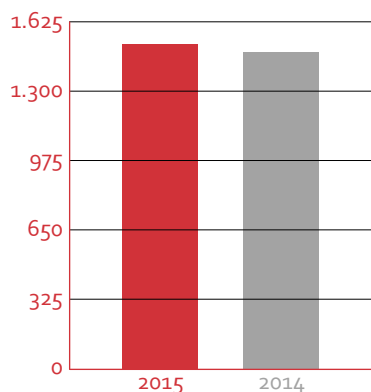
2015



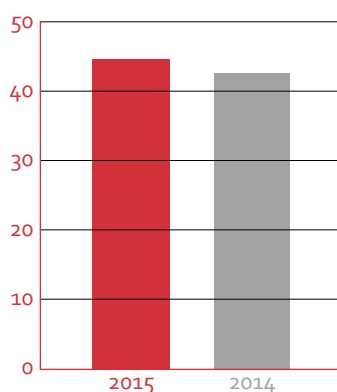
2014



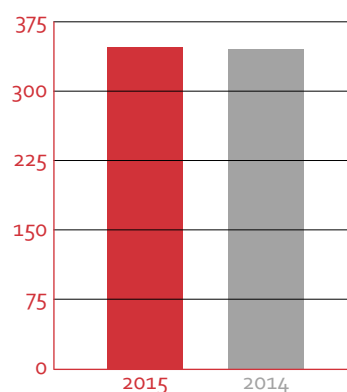
Medewerkers Dealgroep Stern Jaarultimo in fte's

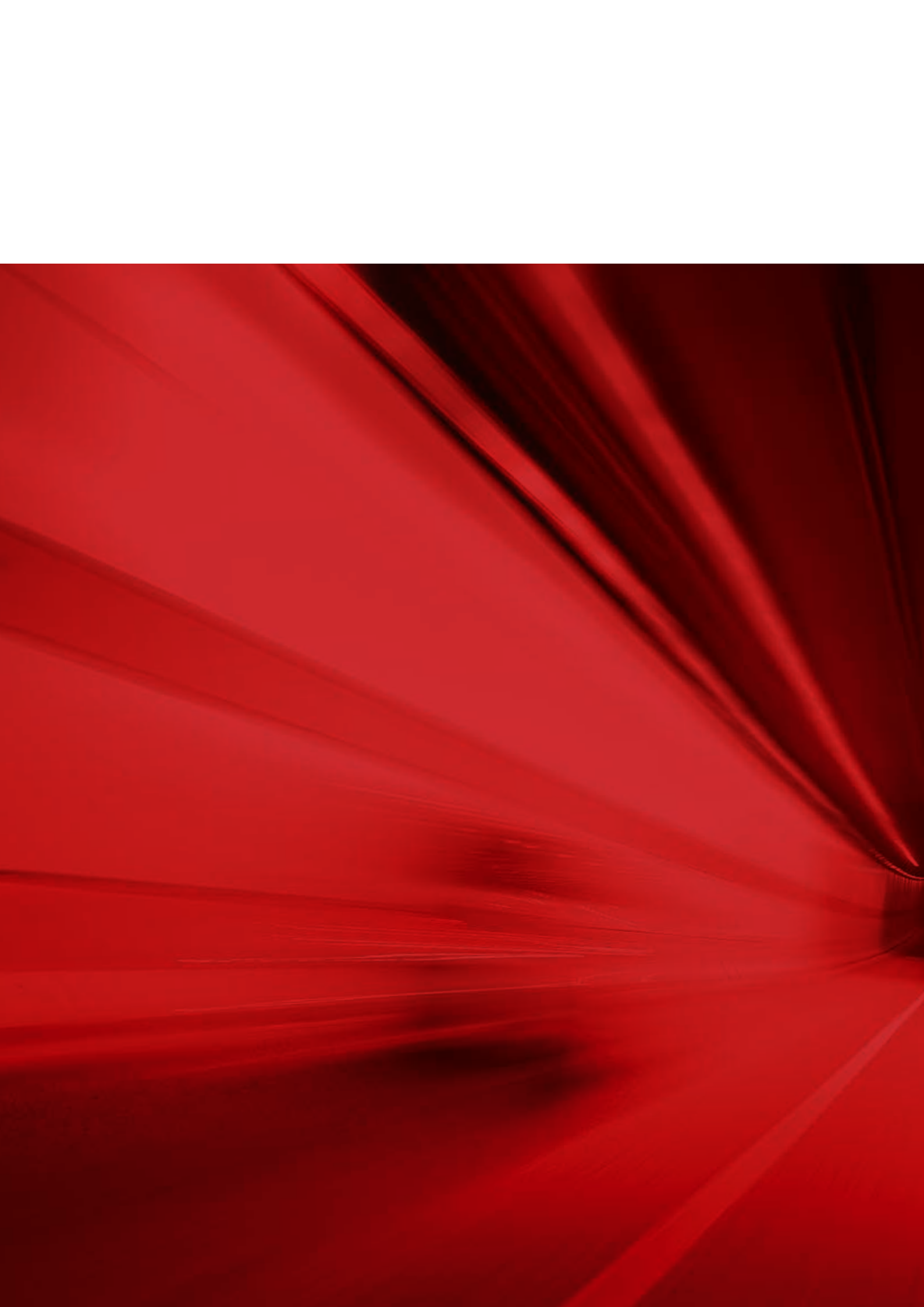


Medewerkers Stern Financial Services Jaarultimo in fte's



Medewerkers Stern Mobility Services Jaarultimo in fte's





Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 2015



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Over dit MVO-verslag

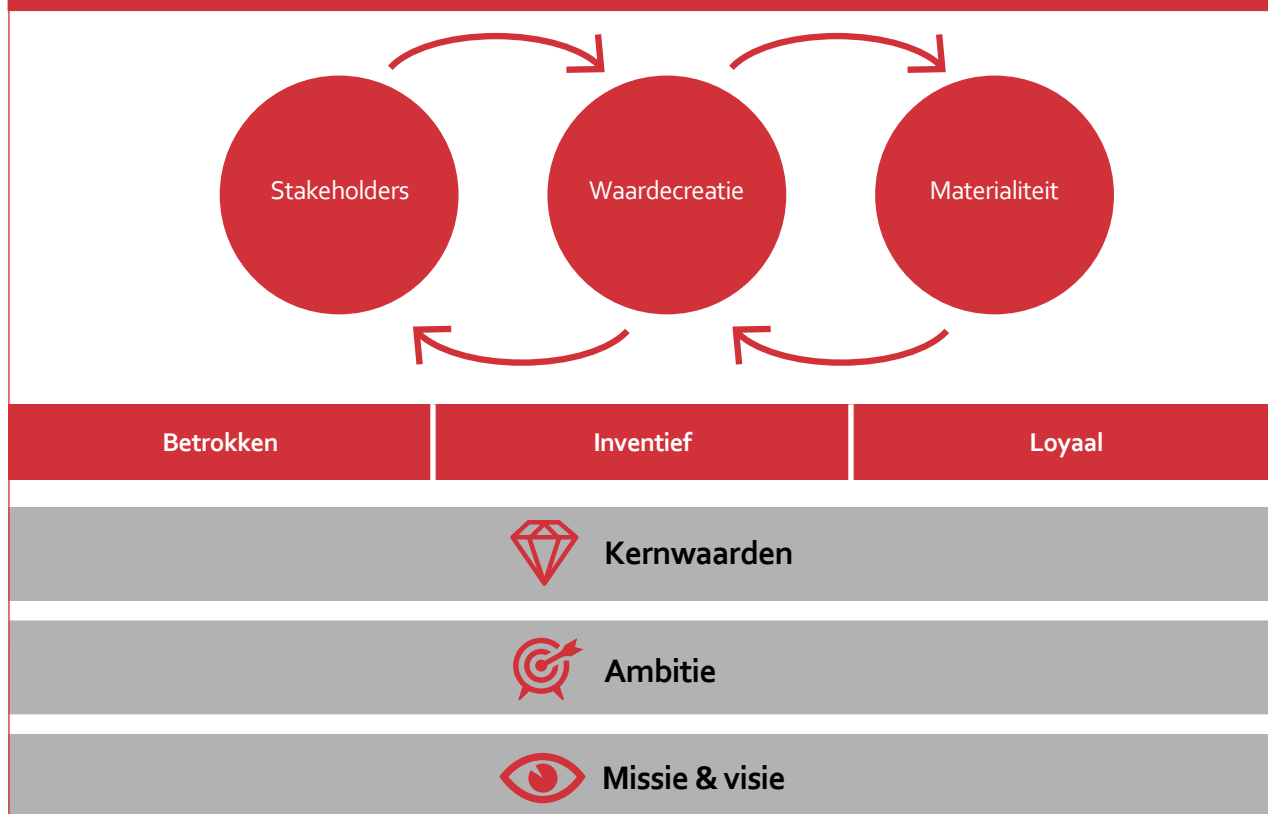
Stern kijkt verder dan zijn winst- en verliescijfers en besteedt bewust aandacht aan de gevolgen van zijn bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu op korte én op langere termijn. Dat gaat verder dan wat wet- en regelgeving voorschrijft. Stern zoekt naar duurzame oplossingen die een sociaal en/of milieuvriendelijk voordeel opleveren in combinatie met een direct of indirect financieel voordeel. Voor het derde jaar op rij belicht Stern het gevoerde beleid ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het jaarrapport. Ten opzichte van vorige jaren heeft een verdere verdieping plaatsgevonden. Voor dit verslag heeft Stern voor het eerst gebruikgemaakt van de G4-richtlijnen voor Duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). Stern rapporteert in overeenstemming met de optie "Core". De bijbehorende index is opgenomen op pagina 80 e.v. van dit verslag.

In dit verslag kunt u lezen welke inspanningen Stern in 2015 op het gebied van duurzaamheid heeft verricht in relatie tot de economische, sociale en milieuaspecten en bedrijfsvoering. Dit verslag omvat de gegevens en informatie van alle

businessunits van Stern. Wanneer hiervan wordt afgeweken is dit aangegeven in de tekst. Een lijst van onze bedrijven, locaties en deelnemingen vindt u op pagina 141 e.v. van dit jaarrapport. Stern hecht aan de betrouwbaarheid en volledigheid van dit verslag omdat Stern zijn stakeholders zo goed mogelijk wil informeren en betrekken bij het MVO-beleid van Stern. Bij de verzameling van basisgegevens is zo veel mogelijk aangesloten bij reguliere periodieke rapportages. Dit maakt immers een goede vergelijking mogelijk. De gegevens hebben primair betrekking op de prestaties van Stern zelf. Waar relevant zijn gegevens van onze onderaannemers en leveranciers opgenomen.

Alle basisgegevens zijn intern gecontroleerd en gevalideerd. De in dit verslag opgenomen onderwerpen zijn geselecteerd op basis van bovengenoemde GRI-richtlijnen, maar ook op basis managementsystemen en de relevantie voor Stern en zijn stakeholders. Op basis hiervan heeft Stern acht materiële aspecten gedefinieerd. Vooralsnog is self assessment gehanteerd, dat wil zeggen dat deze aspecten niet extern zijn getoetst en besproken met relevante stakeholders. Bij het self assessment zijn echter wel de belangen van alle voor Stern relevante stakeholders gewogen. In ons communicatiebeleid

MVO-managementaanpak



wordt met deze externe belangen terdege rekening gehouden. Op pagina 66 en 67 van dit jaarrapport vindt u een overzicht van de verschillende stakeholdergroepen waar Stern in 2015 contact mee onderhield. In dit overzicht worden ook per stakeholder de communicatiemiddelen en -kanalen, de besproken MVO-onderwerpen en het belang daarvan voor het door Stern gevoerde MVO-beleid weergegeven. Stern is voornemens om dit in 2016 aan de hand van een gestructureerde stakeholderdialoog verder te verfijnen en zal dan wellicht aangepaste keuzes maken op basis waarvan prioriteiten zullen worden gesteld voor de duurzaamheidsagenda in de jaren 2016 en verder.

Stern rapporteert in dit verslag over de volgende op basis van GRI vastgestelde MVO-onderdelen:

- stakeholders en stakeholderdialoog;
- waardecreatie, dat wil zeggen de waarde die Stern door zijn bedrijfsvoering toevoegt;
- materiële thema's, dat wil zeggen de MVO-thema's waarover Stern verantwoording aflegt.

Hierna wordt de samenhang van deze drie MVO onderdelen in relatie tot het strategisch kader (Kompas van Stern, zie pagina 6 van dit rapport) schematisch weergegeven. Hierbij is sprake van een geïntegreerde benadering. Vanuit deze geïntegreerde benadering wordt in het hieronder weergegeven MVO-structuurschema de relatie tussen stakeholders, waardecreatie en de materiële thema's nader uiteengezet. Hierbij wordt in het jaarrapport gerapporteerd over de acht voor Stern materiële thema's, te weten:

- diversiteit;
- veiligheid en gezondheid;
- businessethiek;
- inkoop;
- bedrijfsvoering;
- afvalmanagement;
- energiemangement;
- maatschappelijke bijdrage.

Deze materiële thema's zijn onderverdeeld in:

- economische aspecten;
- sociale aspecten;
- milieu-aspecten.

MVO-structuurschema



Stakeholderdialogoog

Stern betreft zijn stakeholders altijd nauw bij de vorming en verdere ontwikkeling van zijn MVO-beleid. Tot zijn belangrijkste stakeholders rekent Stern al zijn klanten, leveranciers, aandeelhouders/financiers en medewerkers, samen met overkoepelende industrieorganisaties, de overheid en maatschappelijke organisaties.

Het op deze pagina opgenomen schema geeft een overzicht van de verschillende stakeholdergroepen waarmee Stern in 2015 contact onderhield. In dit overzicht worden per stakeholder de communicatiemiddelen en -kanalen, de besproken MVO-onderwerpen en het belang daarvan voor het door Stern gevoerde MVO-beleid weergegeven.

Stakeholder	Wie?	Communicatie-middelen en -kanalen	Besproken onderwerpen	Belang MVO-beleid voor Stern
Klanten	Alle klanten	- Klanttevredenheids-onderzoek - Accountgesprekken - Onlinenieuwsbrieven - Brochure Duurzaam Ondernemen (ook online)	- Kwaliteitsbeleving bij aflevering van nieuwe auto's - Kwaliteit van uitgevoerde werkzaamheden (onderhoud/reparatie) - Vergroening van het wagenpark, alternatieve elektrische vervoersmiddelen - Certificering Stern-bedrijven	- Voortdurende verbetering van onze dienstverlening, opdat duurzame klantrelaties ontstaan - Duurzamer productengamma
Leveranciers	Alle leveranciers	- Accountgesprekken - Leveranciersdag	- Veiligheid - Afvalstromen - Energiebeleid - Duurzaam inkopen - Opleidingen - Milieucertificering van geleverde producten - Gedragscode	- Duurzaam ketenbeheer - Inzicht krijgen in MVO-beleid van leveranciers - Duurzame leveranciersrelaties
Aandeelhouders/financiers	- Alle aandeelhouders - Banken - Captives	- Algemene vergadering - Potentiële investeerders, relaties, banken, analisten, captives	- Remuneratie - Strategie - Corporate governance - Wijze van verslaggeving - Integriteit - Financierings-behoefte	- Financiële stabiliteit op de lange termijn - Transparantie - Remuneratiebeleid
Medewerkers	- Alle medewerkers - Vertegenwoordigende organen van medewerkers	- Overleg ondernemingsraden - Workshops - Trainingen - Personeelsblad SternIntern - E-mailnieuwsbrief Stern Nieuws - Intranet	- Arbo-wetgeving - Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) - Gedragscode - Hulpverlening (BHV) - Ziekteverzuim - Opleidingsmogelijkheden - Afvalmanagement - Energiebeleid - Hercertificering Erkend Duurzaam - Diversiteit	- Gedrag van medewerkers in het gehele bedrijf in lijn brengen met bedrijfsdoelstellingen - De veiligheid en gezondheid van medewerkers waarborgen

Stern is voornemens om in 2016 aan de hand van een gestructureerde stakeholderdialoog de materiële thema's opnieuw tegen het licht te houden en zal dan wellicht aangepaste keuzes kunnen maken. Hierover zal worden gerapporteerd in de vorm van een zogenaamde materialiteitsmatrix, op basis waarvan prioriteiten zullen worden bepaald voor de duurzaamheidsagenda.

Stakeholder	Wie?	Communicatie-middelen en -kanalen	Besproken onderwerpen	Belang MVO-beleid voor Stern
Industrie-organisaties	• BOVAG • ARN • IvDM • FOCWA • VNA • OCDM	• Bijeenkomsten • Workshops • Vragenlijst • Controles • Audits	• Erkend Duurzaam-certificering • Duurzaamheid-thema's in de industrie • Opleidingen • Processen van dienstverleners	• Kennis van maatschappelijke ontwikkelingen op peil houden • Duurzame bedrijfsvoering en processen • Innovatie
Overheid	• Nederlandse overheid • Gemeentelijke overheden • Belastingdienst	• Bijeenkomsten • Inspecties • Transparantie-benchmark	• Milieuvergunningen • Transparantie van rapportage • Afvalmanagement • Wetgeving	• Milieuzaken • Gedragscode • Transparantie • Beleid in lijn met wettelijke normen houden
Opleidingsinstituten	• Amsterdam elektrisch • Innovam • ROC Amsterdam • Gemeente Amsterdam stadsdeel Zuidoost	• Bijeenkomsten en gezamenlijk initiatief met andere autodealers	• NexTechnician: een uniek aanbod van opleidingsmodules die gefaciliteerd worden door de bedrijven om in de toekomst de technologische ontwikkelingen in de branche te kunnen blijven volgen	• Medewerkers klaarstomen voor innovaties op het gebied van hybride en elektrische auto's
Goede doelen/ngo's	• Vogelbescherming Nederland • Forteiland Pampus • Vrije School Parcival	• Bijeenkomsten • Seminars	• Specifieke projecten ter bevordering van het leefklimaat van sterns in Nederland • Inzamelen en recyclen van gebruikte computers en telefoons • Woon-schoolvervoer van de kinderen in de instapklas	• Filantropie • Maatschappelijke bijdrage aan verbetering leefomstandigheden van de vogel waaraan Stern zijn naam dankt

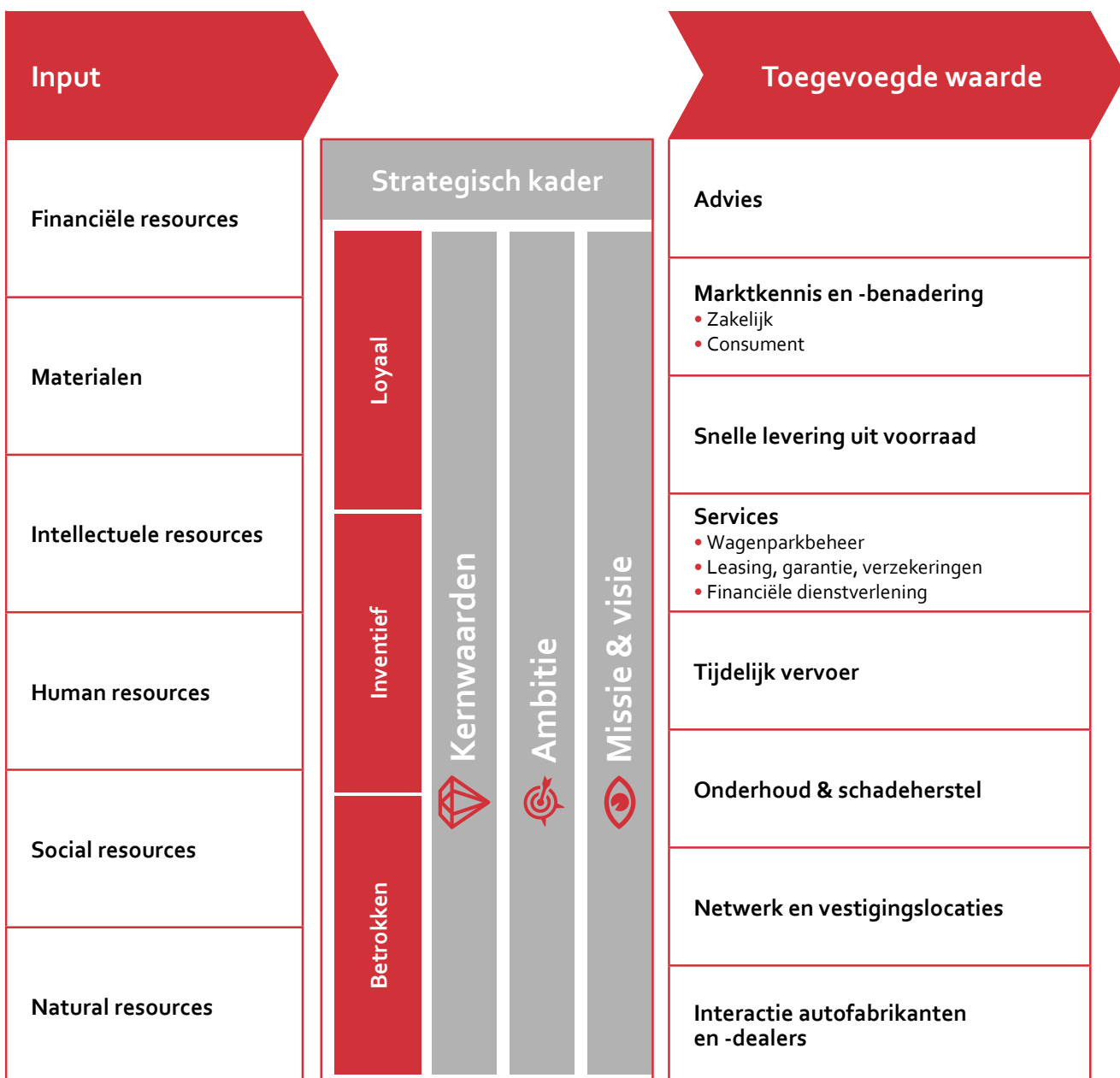
Waardecreatie

Hieronder treft u een overzicht aan van de waarde die Stern vanuit de bedrijfsprocessen, de positie in de bedrijfsketen en samenleving toevoegt. Hierbij wordt een onderverdeling gemaakt in:

- Input;
- Toegevoegde waarde;
- Output & Outcome.

In de kolom Output & Outcome vindt u opnieuw de hiervoor genoemde materiële thema's. Hierover wordt in de volgende pagina's gerapporteerd.

MVO-waardecreatiemodel



Materialiteit	
 Businessethiek	 Profit
 Inkoop	
 Bedrijfsvoering	
 Afvalmanagement	 Planet
 Energiemanagement	
 Veiligheid en gezondheid	
 Diversiteit	 People
 Maatschappelijke bijdrage	

Output & Outcome

Financiële resultaten

Klanttevredenheid

- Zakelijk
- Consument

Innovatie autoproducenten en -dealers

Lagere milieu-impact

Veilige mobiliteit

Maatschappelijke relevantie

Medewerkerstevredenheid

Open en eerlijk zakendoen



Diversiteit

De autowereld verandert snel. Om daarop te kunnen inspelen, stimuleert Stern creativiteit en vernieuwende denkwijzen, door mensen met verschillende achtergronden te laten samenwerken. Stern gelooft dat diversiteit bijdraagt aan het vinden van optimale oplossingen. Mede in dat licht werd eind 2014 besloten verschillende groepsactiviteiten te huisvesten op één centrale locatie in Amsterdam. In de loop van 2015 hebben verschillende afdelingen de nieuwe kantoren betrokken, wat de slagkracht van de organisatie merkbaar ten goede is gekomen. Op deze centrale locatie beschikt Stern ook over een ruime aula, waardoor het mogelijk is geworden het management van de vele vestigingen meermalen per jaar op een eigen locatie te informeren over en te betrekken bij de plannen en de voortgang van de onderneming. De aula is in 2015 ook gebruikt voor het geven van trainingen, bijvoorbeeld op het gebied van het verkopen van auto's in het digitale tijdperk.

Stern streeft naar een prettige werkomgeving voor getalenteerde mannen en vrouwen. Voor de werving van nieuw personeel en de training, promotiekansen en beloning van het huidige personeel hanteert Stern een beleid van gelijke kansen. In geen geval wordt er gediscrimineerd op basis van ras, geslacht, leeftijd, religie, politieke voorkeur, nationaliteit of sociale afkomst.

Door de aard van (vooral) de garagewerkzaamheden en het feit dat meer mannen dan vrouwen in de autobranche willen werken, wijkt de man-vrouwverhouding bij Stern af van de samenleving waarin wij leven. In 2015 is het aantal vrouwen met 0,3% gedaald, terwijl het aantal mannen licht steeg. De man-vrouwverhouding ligt daarmee ultimo 2015 op 13,5% vrouwelijke tegen 86,5% mannelijke medewerkers. Het totaal aantal medewerkers steeg ten opzichte van een jaar eerder met 2,1%. Hieronder is de personeelsopbouw van Stern in absolute aantallen en in fte's weergegeven.

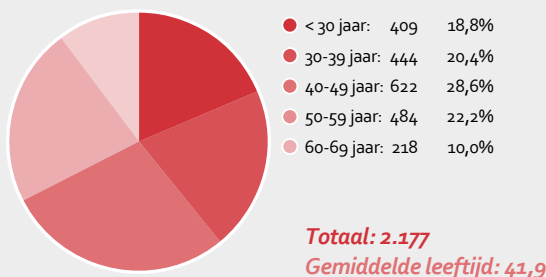
Bij Stern zijn medewerkers werkzaam van alle leeftijds-categorieën. Elke groep is goed vertegenwoordigd. Het aantal medewerkers jonger dan 30 jaar is in 2015 iets gestegen ten opzichte van een jaar eerder, terwijl het aandeel medewerkers van 30-49 jaar licht is gedaald. Het aantal medewerkers ouder dan 50 jaar is daarentegen gestegen met 4%. Geconstateerd kan worden dat de gemiddelde leeftijd in 2015 (41,9 jaar) per saldo gedaald is ten opzichte van 2014 (42,9 jaar). Stern werkt de komende jaren aan verdere verlaging van de gemiddelde leeftijd en stelt zich ten doel de gemiddelde leeftijd jaarlijks met één jaar te verlagen.

Op dit moment geven economische factoren bij bepaling van het personeelsbeleid de doorslag. Stern zal dit beleid ook in 2016 voortzetten. De duur van het gemiddelde dienstverband lag eind 2015 op 11,9 jaar en is daarmee nauwelijks veranderd ten opzichte van 2014 (12,1 jaar).

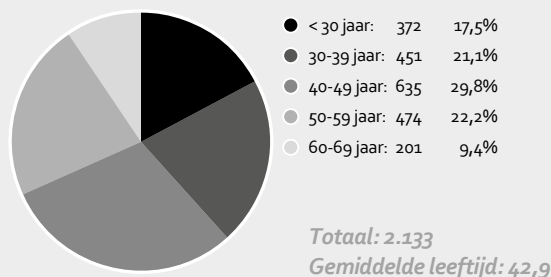
Veel Stern-vestigingen zijn een erkend leerbedrijf en bieden zodoende opleidingsplaatsen voor monteurs en schadeherstellers. Stern-vestigingen in en rond Amsterdam nemen deel aan NexTechnician, een regionaal opleidingscentrum waarin scholen, bedrijfsleven en gemeente werken aan een blijvend betere aansluiting tussen de opleidingen en de arbeidsmarkt in de automotivesector. Leerlingen en medewerkers van mobiliteitsbedrijven kunnen rekenen op state-of-the-art-faciliteiten en maken in het centrum kennis met de nieuwste technische ontwikkelingen. Niet alleen tijdens de studie, maar ook tijdens hun carrière.

Leeftijdsopbouw personeel

2015



2014





Veiligheid en gezondheid

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

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

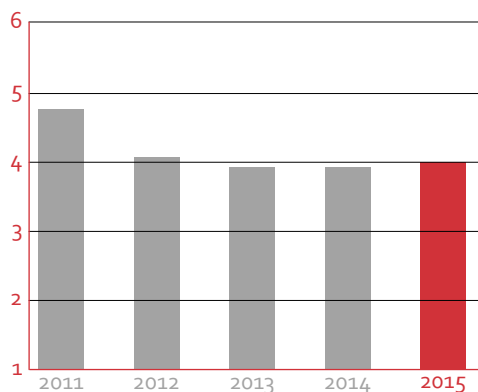
Nieuwe medewerkers ontvangen bij indiensttreding een persoonlijke inlogcode voor Insite (een web-based intranet-omgeving van Stern), waarop het personeelshandboek beschikbaar is. Hierin worden medewerkers onder andere

gewezen op het belang en het verplicht gebruik van veiligheidsschoenen, veiligheidsbrillen of gehoorbeschermers. Medewerkers die in het kader van hun functie en in het kader van de Arbowetgeving de verplichting hebben dergelijke beschermende middelen te gebruiken, krijgen deze kosteloos verstrekt door de werkgever. Medewerkers die om medische redenen aangepast schoeisel dienen te dragen, krijgen een bijdrage voor de aanschaf ervan.

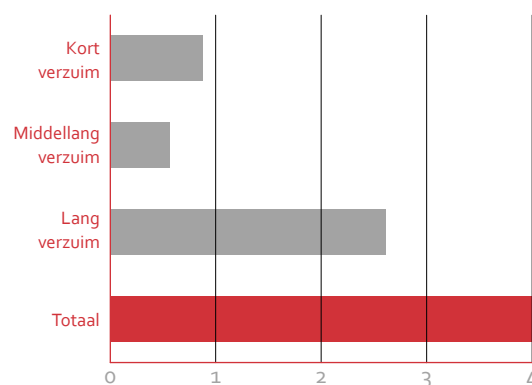
Stern voert een strak beleid ter beperking van het ziekteverzuim per bedrijf. Eenmaal per kwartaal bespreekt elk sociaal-medisch team (SMT) per bedrijf de mogelijkheden tot het verminderen van het ziekteverzuim binnen een vestiging of afdeling en de individuele ziektegevallen. Ieder SMT bestaat uit de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

Het ziekteverzuim nam in 2015 licht toe tot 4,0% (2014: 3,9%), en blijft daarmee boven het landelijk branchegemiddelde van 3,4% (bron: BOVAG, per 30 juni 2015). Het ziekteverzuim van 4,0% over 2015 is opgebouwd uit kort (0,8%), middellang (0,6%) en lang verzuim (2,7%). In vergelijking met een jaar eerder is het korte verzuim gestegen (0,2%) en het middellange verzuim juist fractioneel lager (-0,1%). De extra aandacht die in 2015 is besteed aan het terugdringen van het lange verzuim (meer dan 43 dagen) heeft nog niet geleid tot een structurele afname. Stern start in 2016 onder begeleiding van een externe partij met een pilotprogramma gericht op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hierdoor worden leidinggevend en medewerkers zodanig geactiveerd dat persoonlijk leiderschap en veranderbereidheid de norm worden. Daarnaast nemen de HRM-afdelingen medio 2016 een nieuwe online tool in gebruik die analyse van beschikbare personeelsinformatie eenvoudig toegankelijk maakt, op basis waarvan beter en sneller gestuurd kan worden.

Ziekteverzuim
In %



Ziekteverzuim 2015 naar type
In %





Businessethiek

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

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

Om erop toe te zien dat de gedragscode wordt nageleefd, heeft Stern een klokkenluidersregeling opgesteld. Deze regeling maakt het voor alle medewerkers en overige betrokken partijen mogelijk overtredingen van de gedragscode vertrouwelijk te melden. Om inzicht te krijgen in hoe de klokkenluidersregeling processen kan verbeteren en hoe overtredingen in de toekomst kunnen worden voorkomen, documenteert Stern alle meldingen. In 2015 zijn er opnieuw geen overtredingen van de gedragscode gemeld.

In 2015 heeft Stern het integriteitsbeleid van de voorgaande jaren voortgezet. Het kwaliteitsmanagementsysteem dat de afgelopen jaren is opgezet, stemt Stern tevreden. Op dit gebied zijn geen aanpassingen gedaan en, voor zover te voorzien, is dit ook in 2016 niet nodig. Het gevoerde beleid voldoet aan de daaraan gestelde eisen.

Stern vindt het belangrijk een zo volledig mogelijk beeld te geven van zijn organisatie en zijn handelen. Daarom verstrekt Stern in zijn jaarrapport naast de jaarcijfers ieder jaar veel extra informatie over het gevoerde beleid en bepaalde thema's. Aanvullend op de informatie in dit jaarrapport 2015 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, de klokkenluidersregeling en het verslag van de Algemene Vergadering.

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

Hoe tevredener medewerkers zijn, hoe minder snel zij het bedrijf verlaten. Lager personeelsverloop levert lagere wervings- en opleidingskosten op. Daarnaast zijn tevreden medewerkers productiever. Het Stern-personeel bestaat uit gemotiveerde mensen met ieder een eigen verantwoordelijkheid. Bij alle Stern-bedrijven is de sfeer informeel en prettig. Het personeelsverloop (de uitstroom in fte afgezet tegen de bezetting in fte) was in 2015 slechts 1,2%. Mede daarom kan Stern ook op langere termijn het serviceniveau blijven waarborgen.



Inkoop

Stern streeft langdurige samenwerking met leveranciers na. Alleen dan kunnen processen zodanig op elkaar worden afgestemd dat naast volumevoordeel ook efficiëntievoordelen kunnen worden bereikt. Dat vraagt om intensieve samenwerking waarin de voortgang regelmatig en kritisch wordt gevolgd. Prettig zakendoen en open communicatie gelden daarbij als uitgangspunt. Op basis van de rapportage van vorig jaar gaf Stern in 2015 het MVO-beleid in de samenwerking met zijn toeleveranciers verder vorm. In de keuze voor het verlengen van overeenkomsten met leveranciers is een herkenbaar MVO-beleid nadrukkelijk meegewogen. Ook in 2016 zal Stern duurzaamheidsaspecten blijven meewegen in de besluitvorming over de aanschaf van producten en goederen en bij het aangaan van samenwerkingsverbanden met leveranciers en dienstverleners. Voortdurend zal er een goede afweging gemaakt worden tussen de TCO (total cost of ownership, oftewel de economische aspecten) en de MVO-waarde van de aangekochte goederen of diensten. Duurzaamheid en kosten(besparing) blijven voor Stern de belangrijkste ingrediënten voor een verantwoorde leverancierskeuze.



Bedrijfsvoering

Stern heeft als retailer slechts een bescheiden invloed op het productengamma van de momenteel 21 automerken die Dealgroep Stern vertegenwoordigt. De fiscale maatregelen van de Nederlandse overheid hebben er de afgelopen jaren toe bijgedragen dat de vraag naar zuinige auto's fors is toegenomen. Autofabrikanten hebben daarop ingespeeld met zeer zuinige, hybride en 100% elektrische modellen. Door wijziging van de fiscale regels voor zakelijke autorijders per 1 januari 2016, zijn in 2015 relatief veel hybride auto's met een lagere uitstoot verkocht. Stern heeft daarop ingespeeld door naast auto's te bestellen via Nederlandse importeurs, ook geschikte auto's te importeren uit omliggende Europese landen. Met de overname van de activiteiten van Mango Mobility B.V. heeft Stern sinds eind december 2014 zijn assortiment uitgebreid met 100% elektrische vervoermiddelen tot 45 kilometer per uur. Hieronder bevinden zich fietsen, scooters, stadsautootjes en scootmobielen.

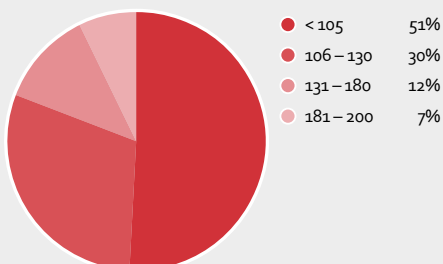
SternRent Stern streeft ernaar het eigen wagenpark, dat voornamelijk rijdt bij SternRent B.V., waar mogelijk te vergroenen. In 2015 bleek het opnieuw mogelijk door instroom van nieuwe auto's het aantal auto's met een relatief hoge CO₂-uitstoot in gram per kilometer te vervangen door milieuvriendelijker auto's. De gemiddelde CO₂-uitstoot van de personenauto's in het verhuurpark van Stern nam in 2015 af tot 110 gram per kilometer.

SternLogistiek Dealgroep Stern levert merkonderdelen aan vele schadeherstelbedrijven, waaronder uiteraard de twaalf herstelbedrijven van Stern. In 2014 is de distributie van dergelijke onderdelen voor het eerst gebundeld, wat heeft geleid tot een milieuvoordeel en een indirect financieel voordeel. Vóór de integratie verzorgde ieder bedrijf zijn eigen onderdelenlogistiek. Daarbij werden 33 bedrijfswagens ingezet die samen 8.100 km per dag aflegden. Na de integratie zette Stern voor de aflevering van onderdelen aan 550 afleveradressen in 2014 nog maar 19 auto's in en daalde het aantal kilometers

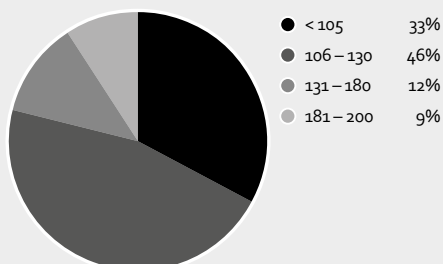


dat dagelijks werd afgelegd naar 6.600 km. Deze ontwikkeling zette in 2015 door. Er werden in 2015 1.100 afleveradressen bevoorrad door 22 voertuigen, die samen gemiddeld 6.000 km per dag reden. Gemiddeld worden dagelijks 475 afleveradressen aangedaan. Ook alle andere interne transporten zijn door SternLogistiek volledig geïntegreerd. De laatste maanden van 2015 is hard gewerkt aan verdere integratie en samenwerking met de diverse externe partijen, waaronder importeurs, om de hoeveelheid merkonderdelen uit te breiden en een hogere servicegraad voor de afnemers te realiseren in termen van volledigheid en leverfrequentie.

Vergroening Stern-wagenpark
CO₂-uitstoot in gram per kilometer
2015



2014





Erkend Duurzaam Sinds 2009 kunnen autobedrijven een Erkend Duurzaam-certificaat verkrijgen wanneer zij aantoonbaar duurzaamheid en MVO in hun bedrijfsvoering hebben doorgevoerd. De organisatie van Erkend Duurzaam ligt bij het Instituut voor Duurzame Mobiliteit (IvDM), dat namens de stakeholders BOVAG, RAI Vereniging, FOCWA Schadeherstel en STIBA het Erkend Duurzaam-programma uitvoert. De onafhankelijke beoordeling is in handen van ARN, het Nederlandse expertisecentrum voor recycling in de mobiliteitsbranche. In de Erkend Duurzaam-scan worden zes thema's beoordeeld: bedrijfsvoering, communicatie, inkoop, personeel, financiën en verkoop. Deze thema's zijn onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering, waar zij invloed hebben op mensen binnen en buiten de onderneming, op het (leef)milieu en op economische effecten van de goederen en diensten die worden geleverd. Het certificaat Erkend Duurzaam is in de loop der jaren uitgegroeid tot hét duurzaamheidskeurmerk van de branche. Conform doelstelling zijn alle Stern-bedrijven in 2015 opnieuw gecertificeerd voor twee jaar. De door ARN geauditeerde Stern-vestigingen behaalden een gemiddelde score van 91%; het gemiddelde in de branche ligt volgens ARN op 75%.



Afvalmanagement

Stern heeft sinds 2006, in samenwerking met een gespecialiseerde partner in afvalmanagement, zeer gericht gewerkt aan het realiseren van "grip op afval" en daarmee op het verbeteren van zijn afvalprestaties. De over een reeks van jaren behaalde resultaten onderstrepen dat zorgvuldige omgang met ons leefmilieu hand in hand gaat met sturing op operationele en financiële resultaten.

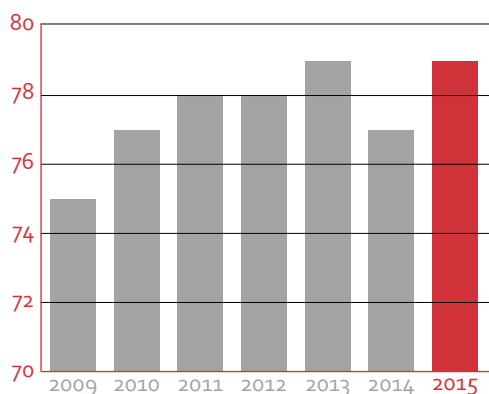
Het ingezette programma heeft niet alleen geleid tot meetbare verbeteringen in de milieuprestaties, maar heeft ook de afvalkosten van Stern inzichtelijk en in belangrijke mate beheersbaar gemaakt.

De totale hoeveelheid afval is in 2015 met 40.000 kg gestegen ten opzichte van een jaar eerder. Deze toename is veroorzaakt door de hogere autoverkopen en een stijging van het aantal werkplaatsbezoeken. Dit is terug te zien in hogere volumes van specifieke afvalstromen, zoals autoruiten, accu's, autobanden, hout en karton (als verpakkingsmateriaal).

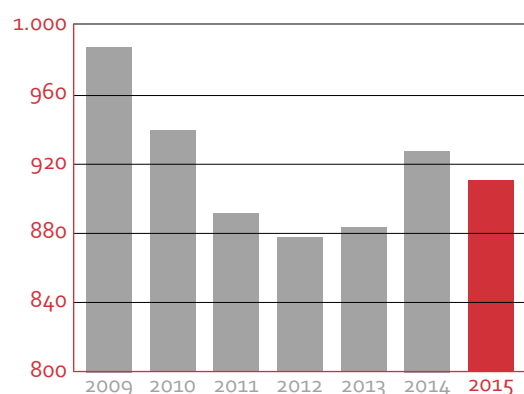
Voortgang is geboekt op verdere reductie van de hoeveelheid restafval. Elk bedrijfsonderdeel van Stern kent doelstellingen om deze niet-gescheiden, relatief dure afvalstroom te minimaliseren en zo de bedrijfsprocessen verder te verduurzamen. Per cluster ziet een duurzaamheidsambassadeur, onder begeleiding van de externe afvalmanagementpartner, toe op de voortgang. De ambassadeurs komen elk kwartaal bij elkaar om ervaringen en kennis te delen en concrete business cases te bepalen. Op basis van de data en inzichten die de afgelopen jaren zijn verkregen, is de groep in staat vestigingen te benchmarken en best practices breder toe te passen. Dit heeft primair betrekking op het operationele niveau van de aftersales, waar het grootste deel van het afval ontstaat.

Deze actieve sturing op de afvalprestaties is in 2015 wederom succesvol gebleken. Terwijl de business toegenomen is, is het scheidingspercentage met 2% gegroeid naar 79% en is een reductie van de hoeveelheid restafval per monteur gerealiseerd. Diverse initiatieven hebben daaraan bijgedragen, waaronder verbeterde sturing op ledigingsfrequentie en grootte van de container en actief bijsturen op locatie en betrekken van medewerkers bij het proces van afvalinzameling. Tevens heeft analyse van data van specifieke afvalstromen geleid tot verbeterde inzameling van onder andere oude accu's.

Afvalscheiding Dealergroep Stern
In %



Restafval per monteur Dealergroep Stern
In kilo's



Terwijl de doelstelling voor het scheidingspercentage in 2015 gehaald is, blijft de voortgang op de afvalprestatie-indicatoren "restafval per monteur" en "afvalkosten per monteur" achter op de doelstellingen. De hoeveelheid restafval per monteur nam weliswaar af, maar kwam toch onder de doelstelling uit. De afvalkosten per monteur lieten zelfs een stijging zien. Beide resultaten zijn deels verklaarbaar door de forse groei van de business. Toegenomen verkopen en meer werkplaatsbezoeken genereren hogere afvalvolumes en leiden daardoor ook tot hogere kosten. Bij schadeherstel werd bijvoorbeeld 30% meer bumpers afgevoerd en bij de dealers was de toename in afgevoerde accu's 27%.

Naast de volumestijging zorgden externe factoren voor een aanzienlijke stijging van de totale afvalkosten met ruim € 121.000. Door de wereldwijd dalende grondstofprijzen resulteren specifieke afvalstromen, zoals afgewerkte olie, metalen en accu's, in significant lagere opbrengsten. Illustratief is de markt voor afgewerkte olie, die niet alleen te maken had met dalende prijzen maar tevens sterk veranderd is door overnames, toetreding van nieuwe marktpartijen en

wegvallen van verwerkingscapaciteit in de Nederlandse markt. Dit heeft geresulteerd in een daling van 84% in opbrengsten in euro's, terwijl het volume in kilo's slechts met 3% afnam. Vooral deze afgewerkte olie is een onbeheersbare, dynamische (opbrengst)factor gebleken en kan een juist beeld van de behaalde prestaties vertekenen.

Een andere externe factor die bijdroeg aan de kostenstijging was de per 1 januari 2015 ingevoerde afvalstoffenbelasting, die resulteerde in hogere restafvaltarieven.

Deze externe ontwikkelingen onderstrepen voor Stern eens te meer het belang en de meerwaarde van "grip op afval". Vanuit een beheerst afvalmanagementproces en feitelijk inzicht zijn de behaalde prestaties transparant en kan continu op verbetering worden gestuurd. Bovendien kan vanuit het ontstane inzicht de verspilling van grondstoffen in operationele processen worden gesignaleerd en gereduceerd. In 2016 zullen hiervoor nieuwe initiatieven worden ontplooid.

Voor 2016 zijn de volgende afvalprestatie-indicatoren gedefinieerd:

Afvalprestatie-indicatoren 2016

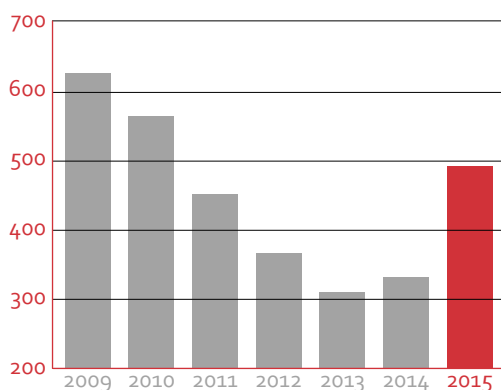
SternSchade

	Huidige situatie	Doelstelling 2016	Vershil
Hoeveelheid restafval (kg) per monteur	660	650	-2%
Scheidingspercentage	71%	72%	+1%
Kostprijs per monteur	€ 406	€ 395	-3%

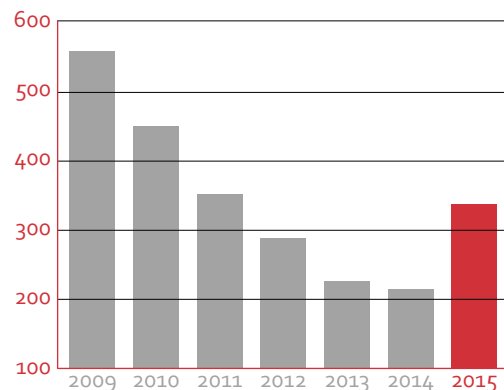
Dealgroep Stern

Hoeveelheid restafval (kg) per monteur	912	890	-2%
Scheidingspercentage	79%	80%	+1%
Kostprijs per monteur	€ 494	€ 480	-3%

Afvalkosten per monteur Dealgroep Stern
In euro's



Totale afvalkosten Dealgroep Stern
In € x 1.000





Energiemanagement

Sinds 2007 voert Stern gericht beleid om het energieverbruik van zijn vastgoedportefeuille te reduceren. Doel van het beleid is het verkrijgen van inzicht in het energieverbruik en verspilling actief te bestrijden. De doelstelling is in 2020 het energieverbruik van alle vestigingen op het niveau te hebben van de best presterende vestiging van 2014.

Om het inzicht in het energieverbruik te verbeteren zijn in 2013 slimme meters geplaatst, waardoor het energieverbruik van alle vestigingen live inzichtelijk is geworden. Via een energieportal wordt het energieverbruik gemonitord en ontvangen de duurzaamheidsambassadeurs en vestigingen maandelijkse energierapportages. In de rapportage wordt het maandelijks verbruik vergeleken met de doelstelling die voor iedere vestiging is vastgesteld. Wanneer het energieverbruik van een vestiging boven de doelstelling uitkomt, wordt onderzocht waardoor de overschrijding wordt veroorzaakt.

In 2015 is Stern gestart met een pilotproject om het energieverbruik van de vestigingen te minimaliseren. Er zijn vijf vestigingen geselecteerd met een hoog energieverbruik en uiteenlopende energieprofielen. Per vestiging is een gedetailleerde profielanalyse gemaakt om inefficiëntie van het energieverbruik en installaties te identificeren. Samen met een installatie- en elektrotechniekbedrijf zijn de analyses vertaald in concrete maatregelen, met de focus op quick wins. Deze maatregelen hebben in 2015 geleid tot een afname van zowel het elektriciteits- als het gasverbruik van de vestigingen binnen het pilotproject. In 2016 zal het pilotproject in meer vestigingen worden uitgerold. Daarnaast zullen in het kader van de Energy Efficiency Directive (EED) alle groot- en

middelgrootverbruikvestigingen een energie-audit ondergaan. Bij deze audit worden per vestiging de energiestromen in kaart gebracht en wordt het energiebesparingspotentieel berekend. Beide trajecten moeten zorgen voor een continue afname van het energieverbruik van Stern in de komende jaren.

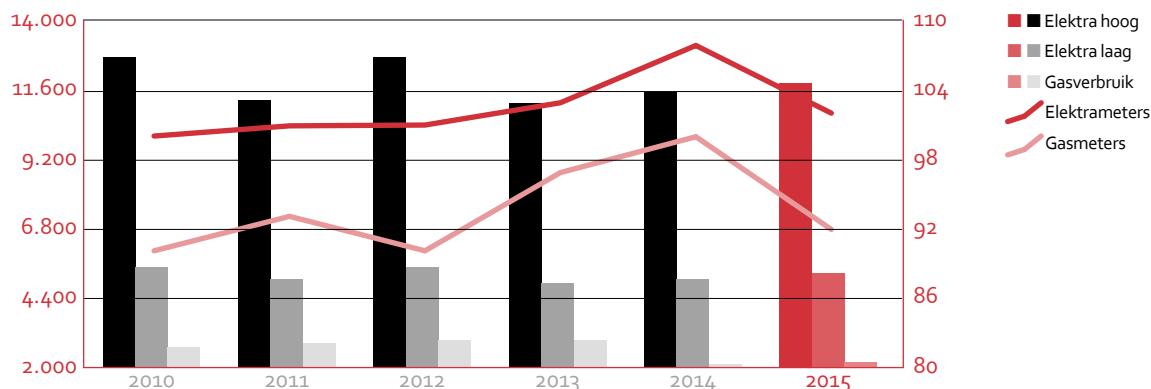
Met het verkrijgen van inzicht en het actief minimaliseren van het energieverbruik heeft Stern de eerste twee stappen van de Trias Energetica doorlopen. In 2016 zal ook actief worden geacteerd op stap drie van de Trias Energetica, het gebruik van duurzame energieopwekking. Met een groot aandeel bruikbaar dakoppervlakte zal Stern zich vooral richten op het toepassen van zonne-energie, door middel van PV-panelen.

In de grafiek is het totale elektriciteits- en gasverbruik van Stern weergegeven voor de periode 2010-2015. Bij elektriciteit is het verbruik onderverdeeld in elektra hoog en elektra laag, waardoor onderscheid wordt gemaakt in het verbruik tijdens piek- en daluren. De grafiek geeft het werkelijke gasverbruik weer, waarbij niet is gecorrigeerd voor externe factoren.

Stern heeft in 2015 iets meer elektriciteit en gas verbruikt vergeleken met 2014. Het hogere elektriciteitsverbruik is te verklaren door de ingebruikname van een groot aantal laadpalen in 2015. Deze palen worden zowel overdag (hoog tarief) als 's nachts (laag tarief) ingezet voor het opladen van elektrische voertuigen. Ook het gasverbruik is ten opzichte van 2014 licht toegenomen. Echter, als wordt gecompenseerd voor het gemiddelde temperatuurverschil tussen 2015 (10,9°C) en 2014 (11,7°C) is een duidelijke daling in het verbruik waarneembaar.

Energieverbruik Stern

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





Maatschappelijke bijdrage

Voor een gerichte maatschappelijke bijdrage geeft Stern de voorkeur aan doelen die raken aan zijn oorsprong en/of kernactiviteiten. Sinds 2002 ondersteunt Stern in dat kader Vogelbescherming Nederland in haar strijd voor een leefbare wereld voor vogels én mensen. Omdat Stern naar een vogelsoort is vernoemd, is het steunen van Vogelbescherming Nederland een voor de hand liggende keuze. Stern steunt specifieke projecten die bijdragen aan verbetering van de leefomgeving van sterns in Nederland. De bijdrage in 2015 bedroeg opnieuw € 40.000. Ook in 2016 kan Vogelbescherming Nederland op deze bijdrage rekenen.

Samen met Vogelbescherming Nederland is bij wijze van pilot in de Nationale Vogelweek (mei 2015) een vogelexcursie georganiseerd voor klanten van de vestiging in Naarden. Het succes van deze ochtendwandeling is aanleiding voor het organiseren van dergelijke excursies vanuit meerdere vestigingen in de Nationale Vogelweek 2016.

Vogelexcursie georganiseerd voor klanten van de vestiging in Naarden tijdens de Nationale Vogelweek (mei 2015).

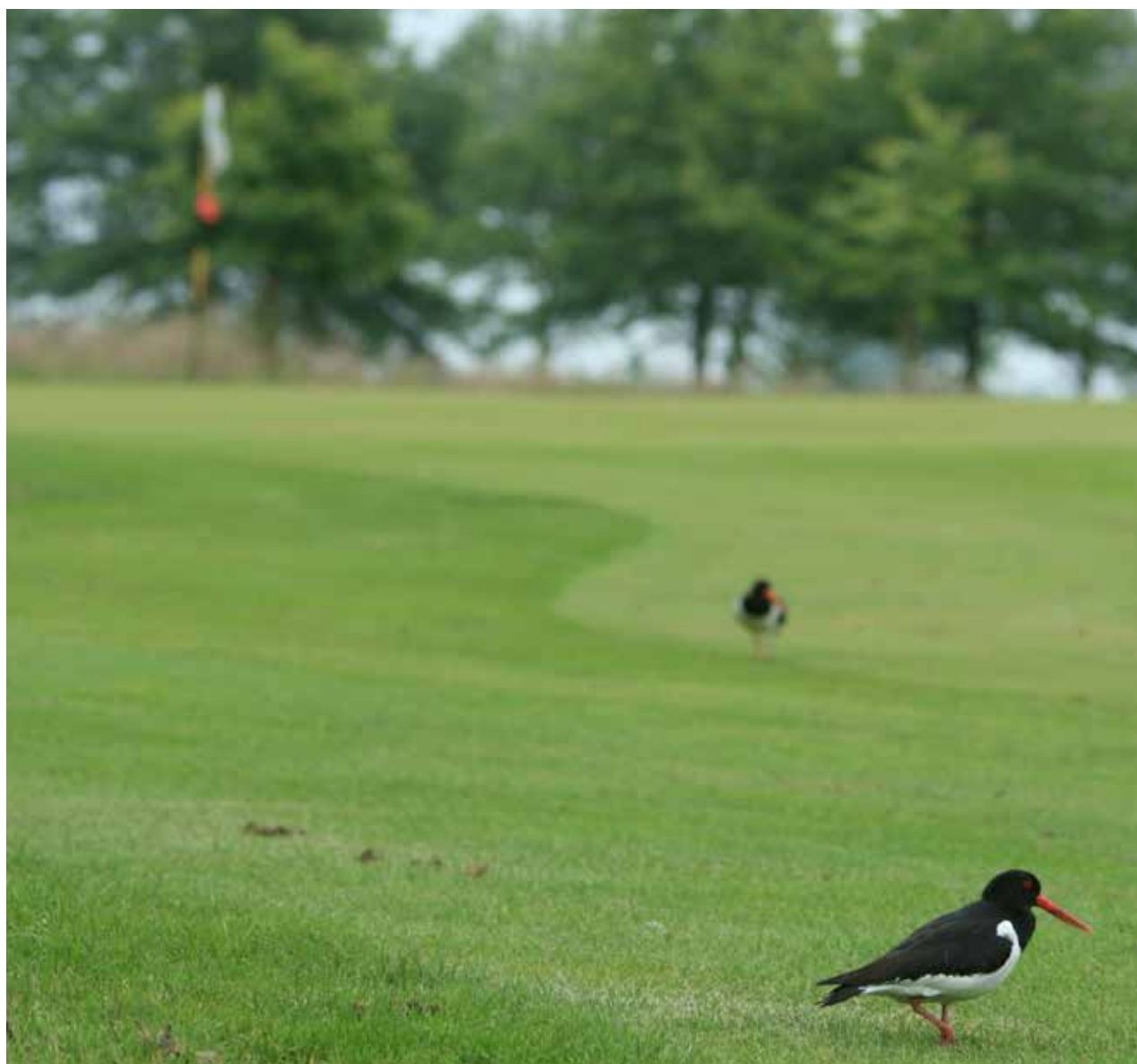


Met ingang van 2016 heeft Stern zich voor drie jaar verbonden aan de Nederlandse Golf Federatie. Zowel Stern als de NGF werkt samen met Vogelbescherming Nederland om vogels en hun omgeving te beschermen. Daarnaast past het NGF-programma *Committed to Birds* precies in de doelstelling die Stern heeft. Dit programma richt zich op de bewustwording van golfclubs om (nog) meer rekening te houden met natuur en vogels op hun banen. Ook in de samenwerking met NGF zal Stern zijn betrokkenheid bij het lot van vogels nog eens extra onderstrepen met de ondersteuning van de jaarlijkse Bird Watching Day (vogelkijkdag op golfbanen), de nog te lanceren Stern Birdieranking (lijst met gescoorde Birdies) en het daaraan gekoppelde Stern Birdietoernooi (golfwedstrijd).

Stichting Forteiland Pampus, waaraan Stern sinds 2011 verbonden is, heeft zich ten doel gesteld het eiland weer zelfvoorzienend te maken, zoals het oorspronkelijk ook

was ontworpen. Hiertoe draagt Stern financieel bij aan een proefopstelling van autobatterijen om lokaal opgewekte stroom te kunnen opslaan. In 2015 is Pampus erin geslaagd met deze opstelling in 30% energie te besparen. Ook in 2016 blijft Stern aan Pampus verbonden.

Vanaf augustus 2014 steunt Stern de Vrije School Parcival voor regulier peuter-, kleuter- en basisonderwijs in Amstelveen. Stern draagt bij aan het schoolvervoer voor kinderen in de instapklas. De klas bestaat uit een kleine groep kinderen met een handicap. Door het wegvallen van overheidssubsidie dreigde het schoolvervoer voor deze specifieke groep kinderen te verdwijnen. Met steun van Stern is hun mobiliteit gegarandeerd.





“Zowel Stern als de Koninklijke Nederlandse Golf Federatie werkt samen met Vogelbescherming Nederland om vogels en hun omgeving te beschermen. Het NGF-programma Committed to Birds past ook helemaal bij de doelstelling die Stern heeft. Dit programma zet in op de bewustwording van golfclubs om meer rekening te houden met natuur en vogels op hun banen.

In 2016 zullen we een aantal projecten samen uitwerken, zoals de jaarlijkse Bird Watching Day, de nog te lanceren Birdieranking en het daaraan gekoppelde Birdietoernooi. Wij zijn ontzettend blij met de samenwerking en zien Stern als een ideale partner op het gebied van duurzaamheid voor de NGF.”



Jeroen Stevens
Koninklijke Nederlandse Golf Federatie

GRI-index

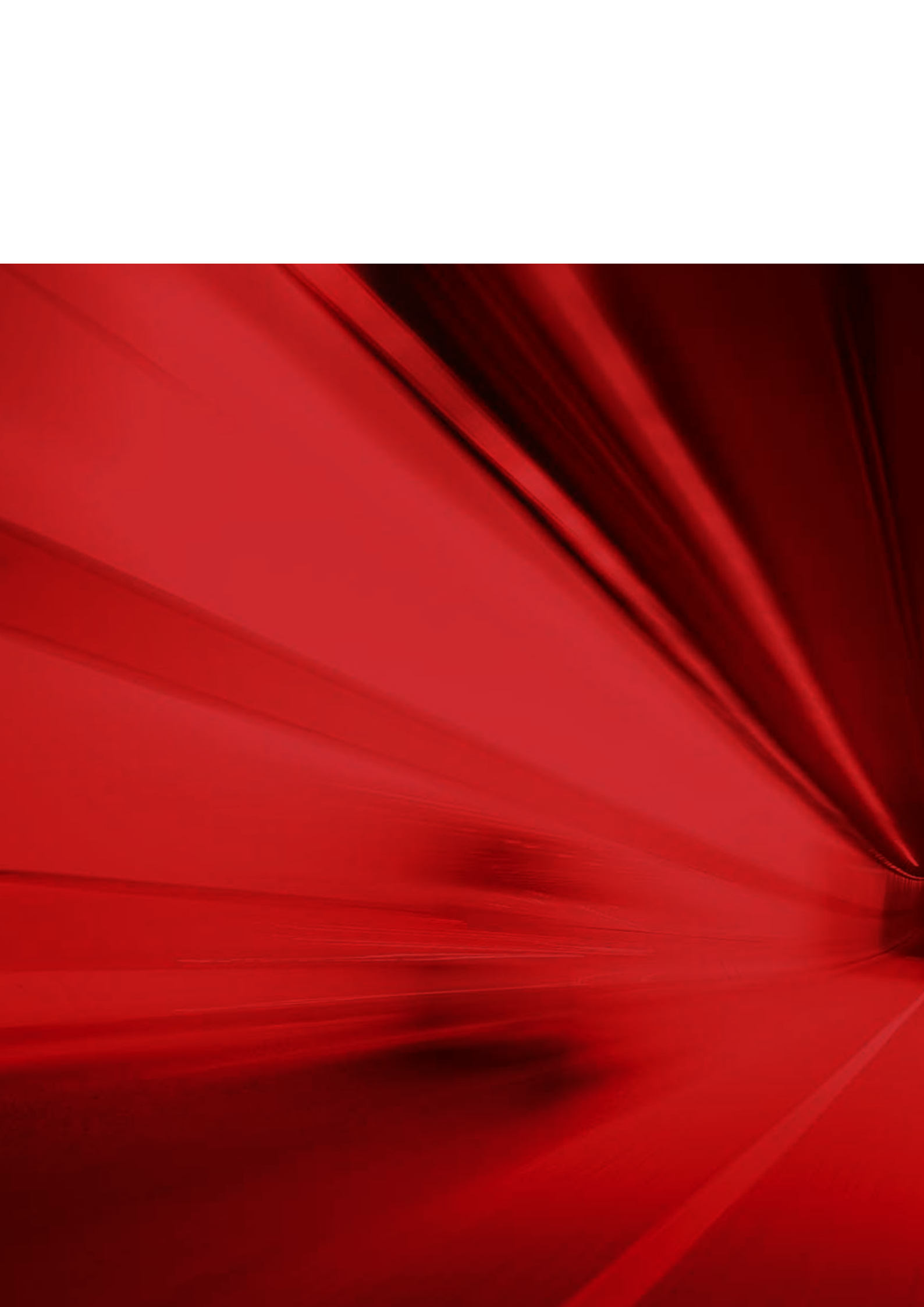
Voor dit verslag hebben we gebruikgemaakt van de G4-richtlijnen voor duurzaamheidsverslagen van het Global Reporting Initiative (GRI). We rapporteren in overeenstemming met de optie "Core".

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag	Toelichting op niet of gedeeltelijk rapporteren
Strategie				
G4-1	Verklaring van de CEO	Voorwoord Bestuursverslag	2 14-61	
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Bestuursverslag	14-61	
Organisatieprofiel				
G4-3	Naam organisatie	Stern Groep N.V.	–	
G4-4	Merken, producten en/of diensten	Automerkenportfolio Mobiliteitsdiensten	4 5	
G4-5	Locatie hoofdkantoor	Pieter Braaijweg 6 1114 AR Amsterdam-Duivendrecht	–	
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is	Alleen actief in Nederland	Binnenzijde cover	
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Aandeelhoudersinformatie	10, 53	
G4-8	Afzetmarkten	Bestuursverslag	8-9, 26-33, 36-49	
G4-9	Bedrijfsomvang	Profiel 2015 in vogelvlucht Vijfjarenoverzicht Aantallen	3 8-9 58 59	
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Personeel Diversiteit	22, 60-61 70	
G4-11	Medewerkers onder een collectieve arbeidsovereenkomst	Cao Motorvoertuigen: 1.567 fte Cao Carrosseriebedrijven: 192 fte	36-49	
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie Beschrijving waardeketen	Bestuursverslag Inkoop Waardecreatie	14, 26-33 72 68-69	
G4-13	Significante organisatieveranderingen tijdens verslagperiode	Bestuursverslag	14-17, 26-33	
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe	Risico's	34, 50-52	
G4-15	Extern ontwikkelde initiatieven die de organisatie onderschrijft	–	–	In het jaarrapport 2016 zullen de externe initiatieven die door Stern worden onderschreven worden toegelicht.

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag	Toelichting op niet of gedeeltelijk rapporteren
Materiële aspecten				
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en belangenorganisaties	Stakeholderdialoog: BOVAG, ARN, IvDM, FOCWA, VNA en OCDM Verslag Raad van Commissarissen	66-67 12-13	
G4-17	Operationele structuur van de organisatie Entiteiten opgenomen in geconsolideerde jaarrekening	Profiel Bestuursverslag Organisatieschema Jaarrekening	3 20-21 140 92-93	
G4-18	Proces inhoudsbepaling en afbakening van het verslag	Over dit MVO-verslag	64-65	
G4-19	Overzicht van materiële aspecten ten behoeve van het bepalen van de inhoud van het verslag	MVO-structuurschema Stakeholderdialoog Waardecreatie	65 66-67 68-69	
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	MVO-verslag MVO-structuurschema Stakeholderdialoog Waardecreatie Over dit MVO-verslag	64-79 65 66-67 68-69 64-65	
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Stakeholderdialoog Over dit verslag	66-67 64-65	
G4-22	Herformuleringen	Niet aan de orde	–	
G4-23	Veranderingen in reikwijdte en afbakening in de verslaglegging	Niet aan de orde	–	
Stakeholderbetrokkenheid				
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholderdialoog	66-67	
G4-25	Basis voor selectie van belanghebbenden	Stakeholderdialoog	66-67	
G4-26	Aanpak van betrekken belanghebbenden	Stakeholderdialoog Over dit MVO-verslag	66-67 64-65	In 2016 zal een stakeholderdialoog worden gefaciliteerd teneinde materialiteit, strategie en speerpunten voor het duurzaam handelen van Stern te toetsen. Hierover zal in het volgende jaarrapport verslag worden gedaan.
G4-27	Reactie organisatie op de onderwerpen naar voren gekomen in contact met stakeholders	Stakeholderdialoog: BOVAG, ARN, IvDM, FOCWA, VNA en OCDM Stakeholderdialoog Over dit MVO-verslag	67 66-67 64-65	In 2016 zal een stakeholderdialoog worden gefaciliteerd teneinde materialiteit, strategie en speerpunten voor het duurzaam handelen van Stern te toetsen. Hierover zal in het volgende jaarrapport verslag worden gedaan.

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag	Toelichting op niet of gedeeltelijk rapporteren
Verslagleggingsinformatie				
G4-28	Verslagperiode	1 januari t/m 31 december 2015	8-9, 14-49	
G4-29	Datum voorgaand verslag	9 april 2015	–	
G4-30	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	–	
G4-31	Contactinformatie	jaarrapport@stern.nl	Colofon	
G4-32	GRI-referentietabel	Over dit MVO-verslag GRI 4 "Core"	64-65 80-83	
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 leidinggevendenden	Structuur Corporate Governance	20-21 53-55	
G4-36	Leidinggevendenden met verantwoordelijkheid voor economische aspecten, milieugerelateerde aspecten en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Structuur Corporate Governance	20-21 53-55	
G4-38	Samenstelling hoogste bestuursorgaan	Raad van Commissarissen Structuur Corporate Governance	12-15 20-21 53-55	
Ethiek en integriteit				
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Kompas van Stern Businessethiek Inkoop	6-7 72 72	
G4-DMA	Economische aspecten	Jaarrekening	85-138	
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	Jaarrekening	85-138	
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen	Verslag van de Directie	14-27	
G4-EC8	Indirecte economische impact	Bestuursverslag	14-17	
G4-DMA	Integriteit	Businessethiek	72	

GRI-indicator	Omschrijving	Toelichting of verwijzing	Pagina in het verslag	Toelichting op niet of gedeeltelijk rapporteren
G4-PR5	Resultaten klanttevredenheid			Alle Dealergroep Stern-bedrijven nemen deel aan door de respectievelijke importeurs vereiste onderzoeken naar klanttevredenheid. De wijze van meten en rapporteren verschilt per importeur. In het jaarrapport 2016 zullen de resultaten per bedrijf worden opgenomen, inclusief een toelichting op de methodiek. Stern Mobility Services en Stern Financial Services zijn in 2015 gestart met een eigen uniforme meting van de klanttevredenheid. Volgend jaar worden de resultaten hiervan over een geheel jaar gerapporteerd.
G4-SO11	Aantal formele klachten	–	–	De verschillende klachtenprocedures in de organisatie worden in 2016 in kaart gebracht.
Materiële aspecten				
G4-DMA	Sociaal	Diversiteit	70	
G4-LA12	Diversiteit	Diversiteit	70	
G4-LA10	Training en opleiding	Diversiteit	70	
		Veiligheid en gezondheid	71	
G4-DMA	Milieu	Bedrijfsvoering	73	
		Afvalmanagement	74-75	
		Energiemanagement	76	
		Maatschappelijke bijdrage	77	
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie	Energiemanagement	76	
G4-EN15	Directe emissies van broeikasgassen (scope 1)	–	–	Wordt vanaf jaarrapport 2016 verwerkt.



Jaarrekening 2015

86	Geconsolideerde jaarrekening	126	Vennootschappelijke jaarrekening
86	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015	126	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2015
87	Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over 2015	127	Vennootschappelijke balans per 31 december 2015
88	Geconsolideerde balans per 31 december 2015		
90	Mutaties in het eigen vermogen over 2015	128	Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening
91	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015	128	1. Waarderingsgrondslagen
		128	2. Materiële vaste activa
92	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	129	3. Financiële vaste activa
92	1. Waarderingsgrondslagen	129	4. Eigen vermogen
101	2. Gesegmenteerde informatie	130	5. Overige toelichtingen
102	3. Bedrijfscombinaties en desinvesteringen		
104	4. Netto-omzet	131	Overige gegevens
104	5. Kostprijs van de omzet	131	Statutaire winstverdeling
105	6. Overige baten	131	Dividend
105	7. Personeelskosten	132	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
105	8. Overige bedrijfskosten		
106	9. Resultaat geassocieerde deelnemingen		
106	10. Financiële baten en lasten		
106	11. Winstbelasting		
108	12. Winst per aandeel		
108	13. Immateriële vaste activa		
111	14. Materiële vaste activa		
112	15. Vastgoedbeleggingen		
112	16. Investerings in geassocieerde deelnemingen		
113	17. Overige financiële activa		
113	18. Voorraden		
114	19. Handelsvorderingen		
114	20. Overlopende activa		
114	21. Liquide middelen		
115	22. Eigen vermogen		
115	23. Rentedragende leningen		
117	24. Pensioenverplichtingen		
118	25. Voorzieningen		
119	26. Financiële instrumenten		
120	27. Crediteuren		
120	28. Belastingen en premies sociale verzekeringen		
120	29. Overige schulden		
120	30. Toelichting bij het kasstroomoverzicht		
121	31. Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's		
123	32. Voorwaardelijke gebeurtenissen en verplichtingen		
123	33. Informatie over verbonden partijen		
124	34. Beloning en honorering Directie en Raad van Commissarissen		
125	35. Gebeurtenissen na balansdatum		

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2015

	Toelichting	2015	2014
Netto-omzet	4	1.095.181	898.299
Kostprijs van de omzet	5	(906.952)	(732.566)
Brutowinst		188.229	165.733
Overige baten	6	6.159	5.342
Personeelskosten	7	(110.713)	(106.992)
Afschrijvingen en waardeverminderingen immateriële vaste activa	13	(160)	(1.301)
Afschrijvingen en waardeverminderingen materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	14/15	(10.092)	(9.544)
Overige bedrijfskosten	8	(54.614)	(49.488)
Bedrijfsresultaat		18.809	3.750
Resultaat geassocieerde deelnemingen	9	195	213
Financiële baten en lasten	10	(4.570)	(4.236)
Resultaat voor belastingen		14.434	(273)
Belastingen resultaat	11	(3.367)	3.895
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		11.067	3.622
Winst per aandeel	12		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen		5.673.560	5.659.809
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen		€ 1,95	€ 0,64
Winst per aandeel verwaterd op basis van resultaat na belastingen		€ 1,95	€ 0,64

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over 2015

	<i>Toelichting</i>	2015	2014
Resultaat na belastingen (toe te rekenen aan de Aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		11.067	3.622
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	<i>31</i>	667	(529)
Effect winstbelasting		(166)	132
Baten en lasten niet verwerkt in de winst-en-verliesrekening		501	(397)
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten na belastingen (toe te rekenen aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)		11.568	3.225

Geconsolideerde balans per 31 december 2015

	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	13	30.070	30.066
Materiële vaste activa	14	269.264	285.936
Vastgoedbeleggingen	15	2.666	2.777
Investerings in geassocieerde deelnemingen	16	956	674
Overige financiële activa	17	11.453	11.161
Uitgestelde belastingvorderingen	11	25.562	28.644
		<u>339.971</u>	<u>359.258</u>
Vlottende activa			
Vorraden	18	189.050	170.664
Handelsvorderingen	19	49.405	32.419
Overige vorderingen	20	6.661	3.630
Liquide middelen	21	608	1.636
		<u>245.724</u>	<u>208.349</u>
Totaal activa		<u>585.695</u>	<u>567.607</u>

(bedragen x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	31 december 2015	31 december 2014
Passiva			
Eigen vermogen (toekomend aan de aandeelhouders van Stern Groep N.V.)	22		
Geplaatst kapitaal		593	593
Agioreserve		114.734	114.734
Overige reserves		22.774	21.544
Herwaarderingsreserve		2.005	1.110
Onverdeeld resultaat		10.673	2.588
		150.779	140.569
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	23	145.373	214.398
Voorzieningen	25	1.177	1.163
Vooruitontvangsten uit lease en garantie	29	1.222	1.737
		147.772	217.298
Kortlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	23	151.083	78.160
Voorzieningen	25	2.955	1.008
Crediteuren	27	101.624	103.443
Derivaten	26	1.714	2.381
Belastingen en premies sociale verzekeringen	28	2.968	2.728
Overige schulden	29	26.800	22.020
		287.144	209.740
Totaal passiva		585.695	567.607

Jaarrekening

Mutaties in het eigen vermogen over 2015

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2015	593	114.734	21.544	1.110	2.588	140.569
Resultaat na belastingen	–	–	–	394	10.673	11.067
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	501	–	501
Totaal gerealiseerd en niet- gerealiseerd resultaat 2015 (toe te rekenen aan de aandeel- houders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	895	10.673	11.568
Resultaatbestemming	–	–	2.588	–	(2.588)	–
Contant dividend	–	–	(1.425)	–	–	(1.425)
Verkoop aandelen	–	–	67	–	–	67
Saldo 31 december 2015	593	114.734	22.774	2.005	10.673	150.779

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015

	Toelichting	2015	2014
Resultaat voor belastingen		14.434	(273)
Aanpassingen voor:			
Resultaat geassocieerde deelnemingen	9	(195)	(213)
Resultaat Bovemij Verzekeringsgroep N.V.		(394)	(1.034)
Rentelasten in resultaat	10	4.570	4.236
Afschrijvingen immateriële vaste activa	13	160	274
Afschrijvingen materiële vaste activa en vastgoedbeleggingen	14/15	47.582	43.986
Impairment goodwill/ afwaardering koopsom	13	–	1.027
Badwill	3	–	(1.414)
Stern Aandelenplan		–	160
Bate uit verkoop van materiële vaste activa		(5.094)	(2.756)
Dotatie/(onttrekking) voorzieningen	25	1.961	(518)
Vooruitontvangsten uit lease en garantie		(515)	(647)
Veranderingen in werkkapitaal:			
• mutatie voorraden		(17.986)	(11.119)
• mutatie kortlopende vorderingen		(20.016)	4.088
• mutatie kortlopende schulden		2.655	25.386
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		27.162	61.183
Ontvangen dividend geassocieerde deelnemingen		–	94
Betaalde rente		(4.356)	(5.148)
		(4.356)	(5.054)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten		22.806	56.129
Investing in materiële vaste activa	14	(126.461)	(92.923)
Acquisities, exclusief ontvangen liquide middelen	3	(965)	(14.896)
Desinvestering in immateriële vaste activa	13	196	–
Desinvestering in materiële vaste activa	14/15	100.856	39.966
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(26.374)	(67.853)
Betaalde dividenden		(1.425)	(1.132)
Stern Aandelenplan		–	(160)
Inkoop aandelen		–	(18)
Verkoop aandelen		67	11
Mutatie schulden aan kredietinstellingen	23	3.898	13.976
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		2.540	12.677
(Afname)/toename liquide middelen		(1.028)	953
Stand liquide middelen aanvang jaar	21	1.636	683
Stand liquide middelen ultimo jaar	21	608	1.636
Mutatie liquide middelen		(1.028)	953

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1 Waarderingsgrondslagen

Algemeen

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

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

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

De Directie heeft op 8 maart 2016 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening zal ter vaststelling worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering op 11 mei 2016.

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 hebben plaatsgevonden op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders wordt vermeld, zijn de activa en passiva opgenomen tegen historische kostprijs. Baten en lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten zijn slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar zijn in acht genomen indien zij voor het opmaken van de

jaarrekening bekend zijn geworden. Alle saldi, transacties, baten en lasten binnen de groep en winsten en verliezen voortvloeiend uit transacties binnen de groep die zijn opgenomen in de activa, zijn volledig geëlimineerd.

Consolidatiegrondslagen en groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn begrepen de cijfers van de vennootschappelijke jaarrekening van Stern Groep N.V. en haar groepsmaatschappijen (alle 100%-dochtermaatschappijen). Als groepsmaatschappij worden de ondernemingen aangemerkt waarin beslissende zeggenschap aanwezig is. Zeggenschap is de macht om het financiële en operationele beleid van de groepsmaatschappijen te sturen teneinde voordelen te verkrijgen uit haar activiteiten. De in de consolidatie opgenomen vennootschappen zijn weergegeven in onderstaand schema, dat is opgesteld met inachtneming van de organisatorische groepering.

SternFacilitair B.V., Amsterdam

- SternPixel B.V., Hoofddorp
- SternFacilitair MN B.V., Amsterdam
- SternFacilitair SLB B.V., Amsterdam

Stern Dealers B.V., Amsterdam

- Stern 1 B.V., Utrecht
Stern Auto B.V., Utrecht
Stern Auto II B.V., Utrecht
- Stern 2 B.V., Eindhoven
Arend Auto B.V., Eindhoven
Arend Motors B.V., Eindhoven
- Stern 3 B.V., Rotterdam
Ardea Auto B.V., Hoofddorp
- Stern 4 B.V., Amsterdam
Svala Auto B.V., Haarlem
Jager Auto B.V., Purmerend
Vireo Auto B.V., Purmerend
- Stern 5 B.V., Purmerend
Heron Auto B.V., Purmerend
Heron Auto Agenten B.V., Purmerend
Durmi Auto B.V., Purmerend
Havik Auto B.V., Wormerveer
- Stern 6 B.V., Amsterdam
Falco Auto B.V., Wormerveer

Stern Financial Services B.V., Purmerend

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

Stern Mobility Services B.V. Purmerend

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

Dit schema geeft de situatie weer per 31 december 2015. De financiële gegevens van de in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van onderlinge schuldverhoudingen en transacties. Voor de lijst met groepsmaatschappijen ultimo 2014 wordt verwezen naar de jaarrekening 2014.

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

Groepsmaatschappijen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop beslissende zeggenschap kan worden uitgeoefend en het aandeel van Stern Groep N.V. minimaal 50% bedraagt respectievelijk vanaf de datum waarop terzake economisch risico wordt gelopen. De resultaten van 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.

Stern Groep N.V. bepaalt ten minste eenmaal per jaar of goodwill aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is geweest en of er verlieslatende activiteiten zijn die een mogelijke bijzondere waardevermindering van activa vereisen. Dit vraagt om een schatting van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend en van de verlieslatende activiteiten. Voor de schatting van de bedrijfswaarde dient Stern Groep N.V. zowel een schatting te maken van de verwachte toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheid als een geschikte verdisconteringsvoet te bepalen, ter berekening van de contante waarde van die kasstromen. De schattingen van

toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op aannames ten aanzien van brutomarges 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 per 31 december 2015 was € 29,5 miljoen (ultimo 2014: € 29,1 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 13 Immateriële vaste activa.

Voor zover het waarschijnlijk is dat 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 2015 was € 25,6 miljoen (ultimo 2014: € 28,6 miljoen). Zie voor meer informatie toelichting 11 Winstbelasting.

Jaarlijks worden de gehanteerde restwaardes van de auto's, die middels operationele leasecontracten ter beschikking zijn gegeven aan de cliënten, beoordeeld. Deze restwaardes worden periodiek getoetst door de aangestelde restwaardecommissie. In deze commissie zitten medewerkers die specifieke deskundigheid, uitgebreide marktkennis en jarenlange ervaring hebben in het taxeren van restwaardes van auto's. Behalve van eigen kennis en ervaring maken deze medewerkers voor het schatten van de restwaardes tevens gebruik van onafhankelijke informatie, zoals bijvoorbeeld Autotelex.

Ten aanzien van de voorraad nieuwe personenauto's en bedrijfswagens wordt beoordeeld of alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's zijn overgedragen door de importeurs aan Stern Groep N.V. Indien deze rechten en risico's zijn overgedragen per balansdatum, 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 maar toegelicht als voorwaardelijke verplichtingen (toelichting 32).

In november 2015 heeft Stern Groep N.V. tien panden verkocht en teruggehuurd (sale en leaseback, toelichting 14). Bij de beoordeling of deze transactie een operational lease of financial lease is, is het geheel van de contractvoorwaarden beoordeeld. De belangrijkste inschattingen van het management hebben betrekking op de economische levensduur van de panden en de contante waarde van de minimale leasebetalingen ten opzichte van de reële waarde van de panden. Op basis van deze beoordeling is de sale en leaseback

aangemerkt als een operational lease, wat betekent dat niet alle belangrijke risico's en voordelen van het eigendom door Stern Groep zijn behouden. Het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopprijs van € 2,0 miljoen is in 2015 als boekwinst in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de overige baten.

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 de overnemende partij het minderheidsbelang in de overgenomen partij tegen hetzij de reële waarde hetzij een evenredig deel van de netto-activa van de overgenomen partij. Kosten verband houdend met de overname worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Wanneer Stern Groep N.V. een onderneming overneemt, beoordeelt zij de overgenomen financiële activa en verplichtingen met het oog op een juiste classificatie en aanwijzing, in overeenstemming met de contractuele voorwaarden, economische omstandigheden en van toepassing zijnde overige omstandigheden. Dit omvat eveneens de scheiding door de overgenomen partij van in contracten besloten derivaten.

Indien de bedrijfscombinatie in verschillende fasen tot stand komt, wordt per overnamedatum de reële waarde van het eerder door de overnemende partij in de overgenomen partij gehouden belang opnieuw bepaald met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening. Eventuele door de overnemende partij over te dragen voorwaardelijke vergoedingen worden per overnamedatum tegen reële waarde opgenomen. Latere wijzigingen in de reële waarde van de voorwaardelijke vergoeding die als een actief of een verplichting worden aangemerkt, worden overeenkomstig IAS 39 hetzij in de winst-en-verliesrekening verantwoord, hetzij als een mutatie in de niet-gerealiseerde resultaten. Indien de voorwaardelijke vergoeding als eigen vermogen wordt geclassificeerd, vindt herwaardering slechts plaats bij definitieve afwikkeling in het eigen vermogen. Goodwill wordt eerst tegen zijn kostprijs gewaardeerd, zijnde het bedrag waarmee de overgedragen vergoeding het saldo van de verkregen activa en de overgenomen verplichtingen overschrijdt. Indien deze vergoeding minder bedraagt dan de reële waarde van de netto-activa van de overgenomen dochteronderneming, wordt het verschil in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

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

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

Vergunningen Vergunningen voor de exploitatie van brandstofverkooppunten, met het bijbehorende recht op exploitatieresultaten, die afzonderlijk zijn verworven, worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. De kostprijs van de vergunningen die zijn verworven bij een bedrijfscombinatie wordt gevormd door de benaderde reële waarde van deze vergunningen per overnamedatum. Na de waardering bij de eerste opname worden vergunningen gewaardeerd tegen kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve verliezen vanwege bijzondere waardevermindering. Voor de vergunningen wordt bepaald of deze een beperkte of onbepaalde gebruiksduur hebben. Vergunningen met beperkte gebruiksduur worden afgeschreven over de gebruiksduur, rekening houdend met een restwaarde en jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering. De afschrijvingsperiode en -methode voor een vergunning met een beperkte gebruiksduur worden ten minste aan het einde van ieder boekjaar beoordeeld. Wijzigingen in de verwachte gebruiksduur of in het verwachte patroon van toekomstige economische voordelen van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en behandeld als schattingswijziging. De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een beperkte gebruiksduur wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de kostencategorie die past bij het immaterieel vast actief. Vergunningen met een onbepaalde gebruiksduur worden niet afgeschreven, deze vergunningen worden jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

Afschrijving wordt lineair berekend op basis van de gebruiksduur van de betreffende activa.

De boekwaarde van de materiële vaste activa wordt getoetst op bijzondere waardevermindering indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk niet realiseerbaar is. Eventuele bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een 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 op de balans (hetgeen wordt berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening gedurende het jaar waarin het actief wordt verwijderd van de balans. De restwaarde van het actief en de gebruiksduur worden jaarlijks beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast per einde boekjaar.

Activa in uitvoering Activa in uitvoering voor eigen gebruik worden gewaardeerd tegen de per balansdatum gemaakte directe kosten, vermeerderd met rechtstreeks toe te rekenen financieringskosten en verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingsverliezen. 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 financiering (Euribor met een opslag).

Operationele leaseauto's Deze post omvat de in het kader van operationele leasecontracten geleasede auto's. Er is sprake van operationele leaseauto's wanneer vrijwel niet alle aan de eigendom verbonden risico's en voordelen bij de lessee liggen. De desbetreffende activa worden bij Stern Groep in de balans overeenkomstig de aard van het actief opgenomen als operationele leaseauto's, zijnde materiële vaste activa. De operationele leaseauto's worden verantwoord tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. De activa worden over de gebruiksduur afgeschreven naar de verwachte restwaarde. De afschrijvingskosten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de kostprijs van de omzet. De restwaarde van de activa wordt jaarlijks beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast per einde boekjaar.

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

Verliezen uit hoofde van bijzondere waardeverminderingen zijn doorgaans het gevolg van een negatieve ontwikkeling in de restwaarde van de leaseauto's. Per balansdatum wordt beoordeeld of er sprake is van signalen die op bijzondere waardevermindering duiden. Is dat inderdaad het geval, dan wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het desbetreffende actief. Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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 waardeverminderingsverliezen worden direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord en onder de kostprijs van de omzet opgenomen.

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

Verhuurauto's De kostprijs van de voor verhuur aangehouden auto's bestaat uit de inkoopprijs daarvan, vermeerderd met de eventueel direct toerekenbare kosten voor het op het gewenste operationele niveau brengen van genoemde activa. Bij de berekening van de inkoopprijs worden handelskortingen in mindering gebracht. Ook wordt rekening gehouden met volumekortingen, die over de gebruiksduur van de activa worden afgeschreven. De verhuurauto's worden opgenomen tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en eventuele cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. De verhuurauto's worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur tot de verwachte restwaarde. De afschrijvingskosten worden verwerkt onder de kostprijs van de omzet. Bijzondere waardeverminderingsverliezen 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 waardeverminderingsverliezen worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord en onder kostprijs van de omzet opgenomen op het moment dat en voor zover de boekwaarde van de verhuurauto's de realiseerbare waarde daarvan overtreft.

Vastgoedbeleggingen Vastgoedbeleggingen worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief transactiekosten. Na eerste opname worden vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De boekwaarde bevat de kosten van de vervanging van een deel van het bestaande object zodra deze kosten worden gemaakt en aan de voorwaarden voor opname wordt voldaan en is exclusief de kosten van het dagelijks onderhoud van een object. De afschrijvingslasten worden in het resultaat verantwoord in de post afschrijvingen materiële vaste activa. Vastgoedbeleggingen worden niet langer op de balans

opgenomen indien zij zijn afgestoten of indien zij permanent buiten gebruik zijn gesteld en er naar verwachting geen toekomstige economische voordelen worden gerealiseerd bij de afstoting. Winsten of verliezen die voortkomen uit buitengebruikstelling of afstoting van een vastgoedbelegging worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin dit plaatsvindt.

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

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Investerings in geassocieerde deelnemingen De investering in geassocieerde deelnemingen wordt opgenomen volgens de equitymethode. Een geassocieerde deelneming is een entiteit waarin Stern Groep N.V. invloed van betekenis heeft, maar geen dochteronderneming of gezamenlijke overeenkomst betreft. Ingevolge de equitymethode wordt de investering in de geassocieerde deelneming in de balans tegen kostprijs opgenomen, vermeerderd met na de verwerving opgetreden wijzigingen in het aandeel van Stern Groep N.V. in het nettovermogen van deze geassocieerde deelneming. De goodwill die met een geassocieerde deelneming samenhangt wordt opgenomen in de kostprijs van de investering en hierop wordt niet afgeschreven. Na toepassing van de vermogensmutatiemethode bepaalt Stern Groep N.V. of het noodzakelijk is een verlies uit hoofde van bijzondere waardevermindering op te nemen voor de netto-investering van Stern Groep N.V. in de geassocieerde deelneming.

De winst-en-verliesrekening omvat het aandeel in het bedrijfsresultaat van de geassocieerde deelneming. Indien een wijziging direct is verwerkt in het eigen vermogen van de geassocieerde deelneming, neemt Stern Groep N.V. haar aandeel in de wijziging op en verwerkt dit, indien nodig, in het overzicht van mutaties in het eigen vermogen. De verslagdata van de geassocieerde deelneming en Stern Groep N.V. zijn gelijk en de grondslagen voor financiële verslaggeving van de geassocieerde deelneming zijn in overeenstemming met die van Stern Groep N.V. voor soortgelijke transacties en gebeurtenissen in vergelijkbare omstandigheden. Het aandeel van Stern Groep N.V. in de resultaten op de transacties tussen Stern Groep N.V. en de geassocieerde deelnemingen wordt geëlimineerd.

Zodra niet langer invloed van betekenis in een geassocieerde deelneming wordt uitgeoefend, wijzigt Stern Groep N.V. de waardering van de resterende investering in de reële waarde. Een eventueel verschil tussen de boekwaarde van de geassocieerde deelneming bij verlies van invloed van betekenis en de reële waarde van de resterende investering, vermeerderd met de opbrengsten van de afstoting, wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Overige financiële activa Investerings in eigenvermogensinstrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De waardemutaties die hier uit voortkomen worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De investeringen in deelnemingen waarin Stern Groep N.V. geen invloed van betekenis heeft worden op reële waarde gewaardeerd, waarbij waardemutaties worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

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

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN ACTIVA

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

De realiseerbare waarde van een actief is de hoogste van de reële waarde van een actief of de kasstroomgenererende eenheid na aftrek van de verkoopkosten of de bedrijfswaarde. Indien de boekwaarde van een actief de realiseerbare waarde overschrijdt, wordt het actief geacht een bijzondere waardevermindering te hebben ondergaan en wordt dit afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een verdisconteringsvoet na belastingen wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief. Bijzondere waardeverminderingverliezen van voortgezette bedrijfsactiviteiten worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening in de 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 teruggedraaid indien er een wijziging is opgetreden in de schatting die wordt gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde van het actief sinds de opname van het laatste bijzondere 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 bijzonder waardeverminderingverlies dat voor goodwill is opgenomen wordt in een latere periode niet meer teruggenomen.

VLOTTENDE ACTIVA

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

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.

Handelsvorderingen en overige vorderingen 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 op het moment dat verondersteld wordt dat een vordering niet volledig zal worden geïncasseerd. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de oorspronkelijk effectieve rente. 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 de) voorziening wordt vergoed, bijvoorbeeld ingevolge een verzekeringscontract, wordt de vergoeding alleen

opgenomen als een afzonderlijk actief indien de vergoeding vrijwel zeker is. De last, die met een voorziening samenhangt, wordt opgenomen in de winst-en-verliesrekening na aftrek van een eventuele vergoeding. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een verdisconteringvoet vóór belastingen die, indien noodzakelijk, met de specifieke risico's van de verplichting rekening houdt. Indien verdisconteerd wordt, wordt de toename in de voorziening wegens het verstrijken van de tijd verantwoord als financieringskosten. Onder IAS 19 dient een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen te worden opgenomen. Deze voorziening wordt getroffen gedurende de looptijd van het dienstverband van een medewerker. De voorziening wordt tegen contante waarde opgenomen, waarbij gebruikgemaakt 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 medewerkers 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 medewerker 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 het 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 bijdrageregeling en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlast in het resultaat verantwoord. De medewerkers welke niet bij het PMT zijn ondergebracht, zijn ondergebracht bij Nationale Nederlanden N.V. Deze pensioenregeling is te karakteriseren als een toegezegde bijdrageregeling.

Vooruitontvangsten uit lease en garantie De vooruitontvangsten uit lease en garantie inzake reparatie, onderhoud en banden (ROB) hebben betrekking op ontvangen vergoedingen voor nog na balansdatum te verlenen diensten, voornamelijk onderhoud, reparatie en het vervangen van banden. Het deel van deze vooruitontvangsten dat betrekking heeft op het eerstvolgende boekjaar is opgenomen onder de kortlopende schulden.

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

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

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

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

Crediteuren en overige schulden 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

Financieel actief Financiële instrumenten worden ingevolge IAS 39 aangemerkt als een financieel actief tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, als leningen en vorderingen, als tot einde looptijd aangehouden beleggingen, of als voor verkoop beschikbare financiële activa. Bij de eerste opname

van financiële activa worden deze opgenomen tegen reële waarde. In geval van een financieel actief dat niet tegen reële waarde is opgenomen, met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, wordt de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Overige financiële instrumenten worden tegen kostprijs opgenomen.

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

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

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

Financieel passief Stern Groep N.V. maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (renteswaps) ter afdekking van risico's voor wat betreft de rente. Dergelijke afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verantwoord tegen de reële waarde per de datum waarop het contract is aangegaan en vervolgens wordt de reële waarde per balansdatum opnieuw bepaald. Eventuele winsten of verliezen voortkomend uit wijzigingen in de reële waarde van de derivaten die geen deel uitmaken van een afdekkingsrelatie, worden direct in het resultaat verantwoord.

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

Derivaten en hedge accounting Voor de afdekking van het risico van mogelijke variabiliteit van kasstromen in verband met rentebetalingen wordt gebruikgemaakt van hedge accounting. Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie door Stern Groep N.V. formeel aangewezen en gedocumenteerd, evenals de doelstelling en het beleid van Stern Groep N.V. ten aanzien van beheer van financiële risico's bij het aangaan van de afdekkingsrelatie. Kasstroomafdekkingen die aan de strikte voorwaarden voor hedge accounting voldoen, worden als volgt verantwoord: Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt rekening houdend met het belastingeffect buiten de winst-en-verliesrekening in de niet-gerealiseerde

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

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto-omzet Onder de netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen (exclusief BPM) en diensten onder aftrek van kortingen, vergoedingen voor servicekosten en exclusief de over de omzet in rekening gebrachte omzetbelasting. Opbrengsten uit verkoop van goederen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen, alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot die goederen, zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit dienstverlening (autoverhuur, autolease, financiële producten, wagenparkbeheer, autoschadeherstel en het inrichten van bedrijfsauto's) worden verantwoord op het moment dat de diensten zijn verricht. De opbrengsten uit hoofde van verhuur worden lineair verantwoord over de huurperiode. De opbrengsten uit hoofde van lease worden lineair verantwoord over de overeengekomen leaseperiode. Bij het autoparkbeheer worden de opbrengsten lineair verantwoord over de contractuele periode waarbij rekening wordt gehouden met historische statistische en verwachte onderhoudskosten. Bij autoschadeherstel en het inrichten van bedrijfsauto's wordt de omzet verantwoord op het moment dat de gerepareerde auto aan de klant wordt afgeleverd.

De opbrengsten uit de exploitatie van de benzinestations worden verantwoord op het moment dat de goederen aan derden worden geleverd. Bij de verkochte auto's met terugkoopverplichting gaan nagenoeg alle risico's en alle voordelen over op de afnemer. Op dat moment wordt de omzet verantwoord. Er is een presentatiecorrectie doorgevoerd ten aanzien van de netto omzet (toelichting 4) ten opzichte van vorig jaar, ten behoeve van het verbeteren van het inzicht in de activiteiten en om beter aan te sluiten bij de interne aansturing. De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

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

Overige baten De overige baten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de betreffende diensten zijn verleend respectievelijk de rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de desbetreffende vaste activa zijn overgedragen aan de koper. De provisie-inkomsten van de financieringen worden verantwoord op het moment dat het krediet door de kredietverstrekker is verstrekt. Ten aanzien van de verzekeringsactiviteiten worden de provisieopbrengsten verantwoord op het moment van premiebetaling van de uiteindelijke klant. Baten inzake verkoop van (belangen in) dochterondernemingen worden verantwoord zodra het eigendom is overgedragen.

Sale en leaseback Als sale en leasebacktransacties worden aangemerkt als een operational lease, wat betekent dat alle belangrijke risico's en voordelen van het eigendom zijn overgedragen aan de koper, dan wordt het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopprijs van de activa direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de overige baten.

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

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

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 langlopende leningen betreft de nettopositie, als gevolg van het oversluiten van de revolverfaciliteiten. Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, worden niet in het kasstroomoverzicht verantwoord.

Wijzigingen in IFRS

De onderstaande standaarden en wijzigingen in bestaande standaarden zijn van kracht met ingang van boekjaar 2015:

- Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2011-2013 betreft een verzameling kleinere wijzigingen ten aanzien van IFRS 1 Eerste toepassing IFRS, IFRS 3 Bedrijfscombinaties, IFRS 13 Waardering tegen reële waarde en IAS 40 Vastgoedbeleggingen. Van kracht per 1 januari 2015.

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

Recente publicaties (IFRS)

Regelmatig worden door de IASB nieuwe accountingstandaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties gepubliceerd. Deze nieuwe accountingstandaarden, wijzigingen in bestaande standaarden en interpretaties dienen vervolgens door de Europese Unie te worden aanvaard. Stern Groep N.V. verwacht dat, met uitzondering van IFRS 16 Leases, de toepassing van deze nieuwe standaarden, wijzigingen in standaarden en interpretaties, in toekomstige boekjaren geen materiële impact zullen hebben op de jaarrekening van Stern Groep N.V.

De onderstaande standaarden en wijzigingen waren op de datum van publicatie van de jaarrekening van Stern Groep uitgegeven maar nog niet van kracht voor entiteiten die EU-IFRS toepassen:

Nieuwe standaarden

- IFRS 9 Financiële instrumenten is de nieuwe standaard voor financiële instrumenten die IAS 39 Financiële Instrumenten op termijn vervangt. Van kracht per 1 januari 2018.
- IFRS 14 Uitgestelde rekeningen in verband met prijsregulering is bedoeld als een tijdelijke oplossing voor "rate regulated activities". Deze standaard geldt alleen voor ondernemingen die voor het eerst overgaan naar IFRS en geeft de optie om de onder de lokale GAAP toegepaste grondslag ook onder IFRS voort te zetten. Van kracht per 1 januari 2016.
- IFRS 15 Opbrengsten uit contracten met klanten is de nieuwe standaard voor opbrengstverantwoording. Van kracht per 1 januari 2018.
- IFRS 16 Leases is de nieuwe leasestandaard en vervangt de huidige standaard IAS 17 Leases. Belangrijkste wijziging is dat deze nieuwe standaard voorschrijft dat leasees een gebruikersrecht en een leaseverplichting op de balans verantwoorden voor de meeste leaseovereenkomsten. Van kracht per 1 januari 2019.

IFRS 16 Leases zal vanaf 1 januari 2019, naar verwachting, een materiële impact hebben op de geconsolideerde balans van Stern Groep. Voor geleasede bedrijfspanden en overige bedrijfsmiddelen zal het gebruiksrecht op de balans worden verantwoord evenals de contante waarde van de leaseverplichting, wat per saldo leidt tot een hoger balanstotaal en lagere solvabiliteit.

Jaarlijkse verbeteringen en wijzigingen

Het gaat om de volgende verbeteringen en wijzigingen:

- Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2010-2012 betreft een verzameling kleinere wijzigingen ten aanzien van IFRS 2 Op aandelen gebaseerde betalingen, IFRS 3 Bedrijfscombinaties, IFRS 8 Operationele segmenten, IFRS 13 Waardering tegen reële waarde, IAS 16 Materiële vaste activa, IAS 38 Immateriële vaste activa en IAS 24 Verbonden partijen. Van kracht per 1 februari 2015. Jaarlijkse verbeteringen cyclus 2012-2014 betreft een verzameling kleinere wijzigingen ten aanzien van IFRS 5 Vaste activa aangehouden voor verkoop, IFRS 7 Financiële instrumenten: informatieverschaffing, IAS 19 Personeelsbeloningen en IAS 34 Tussentijdse financiële verslaggeving. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 ten aanzien van de toepassing van consolidatievrijstelling. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IFRS 10 en IAS 28 ten aanzien van verkoop of inbreng van activa tussen investeerder en de geassocieerde deelneming of joint venture.
- Wijzigingen in IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten ten aanzien van de verwerking van overnames van deelnemingen in gezamenlijk bedrijfsactiviteiten. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 1 Presentatie van de jaarrekening ten aanzien van Initiatief rond informatieverschaffing. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 41 Landbouw ten aanzien van de uitbreiding van het toepassingsgebied van IAS 16 Materiële vaste activa tot dragende planten. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 38 Immateriële vaste activa ten aanzien van afschrijvingsmethoden. Van kracht per 1 januari 2016.
- Wijzigingen in IAS 19 Personeelsbeloningen ten aanzien van werknemersbijdragen. Van kracht per 1 februari 2015.
- Wijzigingen in IAS 27 Enkelvoudige jaarrekening ten aanzien van toepassing van de equitymethode. Van kracht per 1 januari 2016.

2 Gesegmenteerde informatie

De binnen Stern Groep N.V. geïdentificeerde segmenten worden voornamelijk beïnvloed door verschillen in de producten en diensten die worden geleverd. De segmenten zijn afzonderlijk georganiseerd en worden geleid op basis van de aard van de producten en de diensten, waarbij ieder segment een strategische business unit vertegenwoordigt die verschillende producten levert en verschillende markten bedient. Deze indeling sluit één op één aan op de structuur van interne rapportage binnen Stern Groep N.V. Stern behaalt 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 segmenten Dealergroep Stern, Stern Financial Services en Stern Mobility Services zijn reeds eerder in deze jaarrekening nader toegelicht (zie toelichting 1). Het segment Overige betreft de Holdings. In deze jaarrekening is SternRent voor het eerst verantwoord onder het segment Stern Mobility Services (was Stern Financial Services). Met deze wijziging sluit de segmentatie beter aan op de gewijzigde organisatorische structuur en interne rapportagelijnen binnen Stern Groep. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

Boekjaar 2015	Dealergroep Stern	Stern Financial Services	Stern Mobility Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	267.470	195.670	50.944	71.611	–	585.695
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	956	–	–	–	956
Totale verplichtingen volgens balans	178.212	161.925	41.708	53.071	–	434.916
Investerings in materiële vaste activa	3.672	95.058	23.782	3.949	–	126.461
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	955.130	80.297	58.633	1.121	–	1.095.181
Omzet aan segmenten	89.663	14.885	25.450	–	129.998	–
	1.044.793	95.182	84.083	1.121	(129.998)	1.095.181
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(3.388)	(29.229)	(8.483)	(6.482)	–	(47.582)
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	–	–	–	(160)	–	(160)
Bedrijfsresultaat	15.251	8.445	(1.946)	(2.941)	–	18.809
Resultaat geassocieerde deelnemingen						195
Financiële baten en lasten						(4.570)
Resultaat voor belastingen						14.434
Belastingen resultaat						(3.367)
Resultaat na belastingen						11.067

Boekjaar 2014	Dealgroep Stern	Stern Financial Services	Stern Mobility Services	Overige	Eliminaties	Totaal
Balans						
Totaal activa volgens balans	232.862	156.840	48.338	129.567	–	567.607
Totaal geassocieerde deelnemingen	–	674	–	–	–	674
Totale verplichtingen volgens balans	158.699	111.695	39.663	116.981	–	427.038
Investerings in materiële vaste activa	3.455	56.770	29.341	3.357	–	92.923
Winst-en-verliesrekening						
Netto-omzet	772.502	72.116	52.387	1.294	–	898.299
Omzet aan segmenten	71.885	12.948	20.505	–	(105.338)	–
	844.387	85.064	72.892	1.294	(105.338)	898.299
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(3.263)	(26.085)	(8.364)	(6.158)	–	(43.870)
Impairment goodwill/afwaardering koopsom	–	–	(1.027)	–	–	(1.027)
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	–	–	–	(274)	–	(274)
Bedrijfsresultaat	234	8.453	(2.570)	(2.367)	–	3.750
Resultaat geassocieerde deelnemingen						213
Financiële baten en lasten						(4.236)
Resultaat voor belastingen						(273)
Belastingen resultaat						3.895
Resultaat na belastingen						3.622

3 Bedrijfscombinaties en desinvesteringen

In 2015 werden de volgende activiteiten overgenomen:

	Aantal vestigingen
Lakeman (Škoda), Purmerend	1
Aankoop 1-7-2015	1

Overnames 2015 De reële waarden per overnamedatum van de activa en verplichtingen van de in 2015 overgenomen activiteit zijn als volgt:

	Reële waarde opgenomen bij de overname
Materiële vaste activa	100
Voorraden	399
Vorderingen	(10)
Kortlopende schulden	(4)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	485
Goodwill	480
Overnamesom	(965)
Af: liquide middelen verkregen	–
Netto kasstroom	(965)

Inzake de in 2015 uitgevoerde acquisitie is goodwill betaald, omdat het management van mening is dat met de verkregen onderneming in de toekomst rendementen gerealiseerd zullen worden die deze goodwill bedrijfseconomisch rechtvaardigt.

Het resultaat voor belastingen van de overgenomen activiteit bedraagt, vanaf het moment van overname in 2015, € 104.000 en de omzet € 2,2 miljoen.

In 2014 werden de volgende activiteiten overgenomen:

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

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

	Reële waarde opgenomen bij de overname
Materiële vaste activa	1.466
Voorraden	16.384
Vorderingen	728
Kortlopende schulden	(3.352)
Netto geïdentificeerde activa en passiva	15.226
Goodwill / afboeking koopsom	1.084
Badwill	(1.414)
Overnamesom	(14.896)
Af: liquide middelen verkregen	–
Netto kasstroom	(14.896)

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

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

4 Netto-omzet

	2015	2014
Nieuwe personenauto's	522.918	384.981
Nieuwe bedrijfswagens	123.917	97.509
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	264.937	236.649
Werkplaatsen	80.420	76.755
Magazijnen	104.933	95.507
Omzet Dealergroep Stern	1.097.125	891.401
Schadeherstel	23.705	21.683
Bedrijfswageninrichtingen	2.972	1.854
Universele garageactiviteiten	9.908	11.281
E-Mobility	7.641	0
Leasing	95.524	85.326
Verhuur	40.453	38.650
Overige omzet	1.121	1.294
Omzet voor eliminatie intercompany- en interne omzet	1.278.449	1.051.489
Eliminatie interne omzet	(53.270)	(47.852)
Omzet voor eliminatie intercompany-omzet	1.225.179	1.003.637
Eliminatie intercompany-omzet	(129.998)	(105.338)
Netto-omzet	1.095.181	898.299

5 Kostprijs van de omzet

	2015	2014
Kosten handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(859.173)	(688.856)
Kosten uitbesteed werk derden	(5.531)	(5.023)
Rentelasten financiering lease en verhuur	(5.184)	(4.766)
Afschrijvingslasten auto's voor lease en verhuur	(37.064)	(33.921)
Kostprijs van de omzet	(906.952)	(732.566)

6 Overige baten

De overige baten hebben onder andere betrekking op ontvangen huren van derden, het ontvangen dividend en de herwaardering van het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. In 2014 zijn hierin mede opgenomen de badwill inzake acquisities, waarvoor wordt verwezen naar toelichting 3: Bedrijfscombinaties en desinvesteringen. In 2015 is hierin opgenomen de boekwinst van € 2,0 miljoen op de verkoop van tien strategische panden. Deze panden zijn teruggehuurd voor een periode van 17 jaar (sale en leaseback).

7 Personeelskosten

	2015	2014
Salarissen	(79.470)	(76.481)
Sociale lasten	(12.567)	(12.844)
Pensioenlasten	(8.493)	(7.665)
Reorganisatiekosten	(1.364)	(2.637)
Overige personeelskosten	(8.819)	(7.365)
Totaal	(110.713)	(106.992)

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

	2015		2014	
	Aantal	in fte's	Aantal	in fte's
Dealgroep Stern	1.694	1.528	1.652	1.500
Stern Financial Services	47	45	45	43
Stern Mobility Services	375	350	372	348
Overige	61	56	64	59
	2.177	1.979	2.133	1.950

In deze jaarrekening zijn de fte's van SternRent voor het eerst verantwoord onder het segment Stern Mobility Services (was Stern Financial Services), zie toelichting 2: Segmentatie. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

Op aandelen gebaseerde betalingen In de Algemene Vergadering van 18 mei 2010 is het Stern Aandelenplan 2010 goedgekeurd met een looptijd van vijf jaren en drie tranches. De kosten van deze op aandelen gebaseerde transacties, waaronder de wijzigingen in de reële waarde van de verplichtingen, zijn opgenomen in de periode waarin aan de voorwaarden met betrekking tot de prestaties en/of dienstverlening is voldaan. De resultaten uit hoofde van in eigen-vermogensinstrumenten af te wikkelen, op aandelen gebaseerde betalingstransacties waren in 2015 nihil (2014: € 333.000) omdat het Stern Aandelenplan in 2014 volledig is afgewikkeld. Deze kosten zijn opgenomen onder de overige personeelskosten.

8 Overige bedrijfskosten

	2015	2014
Algemene kosten	(20.464)	(19.222)
Automatiseringskosten	(3.363)	(3.348)
Reorganisatiekosten	–	(393)
Huisvestingskosten	(24.580)	(21.414)
Verkoopkosten	(6.207)	(5.111)
Totaal	(54.614)	(49.488)

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

	2015	2014
Controle van de jaarrekening	(492)	(448)

Deze kosten betreffen de met betrekking tot het boekjaar ingeschatte kosten. In 2015 is het meerwerk van de accountantscontrole 2014 verantwoord.

9 Resultaat geassocieerde deelnemingen

	2015	2014
Aandeel resultaat	195	213

10 Financiële baten en lasten

	2015	2014
Rentelasten rentedragende leningen	(4.570)	(4.256)
Waardeveranderingen renteswaps welke als ineffectief zijn aangemerkt	–	20
Totaal	(4.570)	(4.236)

11 Winstbelasting

	2015	2014
Resultaat voor belastingen	14.434	(273)
Bij: Afboeking goodwill/ afwaardering koopsom	–	1.027
Af: Resultaat deelnemingen	(760)	(1.656)
Beperkt aftrekbare kosten	354	–
Belastbaar bedrag	14.028	(902)
Belasting	(3.507)	226
Correctie voorgaande jaren	(117)	–
Milieu-investeringsaftrek	257	–
Belastingbate (last) inzake waardering actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie	–	3.669
Belastingen volgens de geconsolideerde winst-en-verliesrekening	(3.367)	3.895
Effectieve belastingdruk (in % van het resultaat voor belastingen)	23%	1.427%
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	Materiële vaste activa	Voorziening en schulden	Compen- sabele verliezen	Totaal
Saldo 1 januari 2014	(82)	(2.300)	1.936	24.720	24.274
Belastingen in resultaat	–	–	–	3.895	3.895
Overige mutaties	20.000	2.882	37	(22.444)	475
Mutaties in boekjaar 2014	20.000	2.882	37	(18.549)	4.370
Saldo 31 december 2014	19.918	582	1.973	6.171	28.644
Belastingen in resultaat	(851)	–	131	(2.647)	(3.367)
Overige mutaties	–	–	285	–	285
Mutaties in boekjaar 2015	(851)	–	416	(2.647)	(3.082)
Saldo 31 december 2015	19.067	582	2.389	3.524	25.562

Op 31 december 2015 zijn de aandelen SternLease B.V. door Stern Financial Services B.V. overgedragen aan het toen nieuw opgerichte Stern Leasing N.V. Per dezelfde datum is een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting gevormd naast de bestaande fiscale eenheid Stern Groep N.V. waarin de overige vennootschappen zijn opgenomen.

Bij de fiscale eenheid van de lease-activiteiten is sprake van een verschil in fiscale en commerciële goodwill. Dit verschil bedroeg ultimo 2015 € 76,3 miljoen. Voor dit tijdelijke verschil is een latentie opgenomen tegen 25%, deze latentie bedroeg ultimo 2015 € 19,1 miljoen. Met de Belastingdienst zijn in 2015 afspraken gemaakt over de realisatie van dit verschil, de fiscale afschrijving van de goodwill. Deze afspraken zijn vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst. Belangrijkste afspraak is dat de fiscale afschrijving wordt afgetopt indien de met de Belastingdienst afgesproken minimaal te realiseren fiscale resultaten niet gerealiseerd worden. Het niet afgeschreven deel schuift dan door naar het volgende jaar. Uit fiscale resultaatprojecties van de activiteiten van Stern Leasing N.V. blijkt dat het opnemen van deze latentie voor een periode van 19 jaar op basis van IAS 12 gerechtvaardigd is.

Het totale compensabele verlies per 31 december 2015 bedroeg € 14,2 miljoen (2014: € 24,6 miljoen). Dit is volledig gewaardeerd in de balans per 31 december 2015. De corresponderende actieve latentie bedraagt € 3,5 miljoen. Hierbij is rekening gehouden met de verwachte fiscale resultaten in de komende zeven jaar. Voor de realisatie van deze compensabele verliezen is naar verwachting geen taxplanning noodzakelijk.

Van de ultimo 2015 opgenomen actieve latentie uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie heeft naar verwachting circa € 2,2 miljoen een looptijd van minder dan één jaar (2014: € 1,1 miljoen). Naast de mogelijkheid van voorwaartse verliescompensatie heeft Stern Groep N.V. per 31 december 2015 tijdelijke verschillen tussen commerciële en fiscale waardering van activa en passiva ter hoogte van € 11,9 miljoen negatief (2014: € 9,8 miljoen negatief).

Deze verschillen zijn ultimo 2015 voor € 3,0 miljoen gewaardeerd en (gesaldeerd) opgenomen onder de actieve belastinglatentie (ultimo 2014: € 2,5 miljoen).

12 Winst per aandeel

De winst 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.

De verwaterde winst 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 de som van het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen gedurende het jaar en het gewogen gemiddeld aantal potentiële aandelen die tot verwatering kunnen leiden.

In het volgende overzicht worden de gegevens inzake resultaat en aandelen vermeld die zijn gebruikt in de berekening van de gewone en verwaterde winst per aandeel:

	2015	2014
Resultaat na belastingen toe te rekenen aan de houders van aandelen van Stern Groep N.V.	11.067	3.622
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen	5.673.560	5.659.809
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen bij volledige verwatering	5.673.560	5.659.809
Winst per aandeel op basis van resultaat na belastingen	€ 1,95	€ 0,64
Winst per aandeel – verwaterd – na belastingen	€ 1,95	€ 0,64

13 Immateriële vaste activa

	Goodwill	Vergunningen	Totaal
Aanschaffingswaarde			
Saldo 31 december 2013	34.660	1.753	36.413
Verwerving	1.084	–	1.084
Saldo 31 december 2014	35.744	1.753	37.497
Verwerving	360	–	360
Desinvesteringen	–	(399)	(399)
Saldo 31 december 2015	36.104	1.354	37.458
Cumulatieve afschrijvingen			
Saldo 31 december 2013	5.583	547	6.130
Impairment	1.027	–	1.027
Afschrijvingen	–	274	274
Saldo 31 december 2014	6.610	821	7.431
Afschrijvingen	–	160	160
Desinvesteringen	–	(203)	(203)
Saldo 31 december 2015	6.610	778	7.388
Boekwaarde 31 december 2015	29.494	576	30.070
Boekwaarde 31 december 2014	29.134	932	30.066

Toetsing goodwill op bijzondere waardeverminderingen

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

- de kasstroomgenererende eenheid Dealergroep Stern;
- de kasstroomgenererende eenheid Stern Financial Services;
- de kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Services.

Met ingang van 2015 zijn de activiteiten van SternRent B.V. opgenomen in het segment Stern Mobility Services (was Stern Financial Services). Deze aanpassing heeft niet geresulteerd in het wijzigen van de toedeling van goodwill aan de segmenten Stern Mobility Services en Stern Financial Services.

Kasstroomgenererende eenheid Dealergroep Stern

De realiseerbare waarde van de eenheid Dealergroep Stern is bepaald op basis van een bedrijfswaarde die is berekend uitgaande 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 0,8%. De verdisconteringsvoet (WACC) die is toegepast op de kasstroomprojecties is 6,5% na belastingen (2014: 7,0% na belastingen). De kasstromen na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

Kasstroomgenererende eenheid Stern Financial Services

De realiseerbare waarde van de eenheid Stern Financial Services is bepaald op basis van een bedrijfswaarde die is berekend op basis van in de toekomst uitkeerbare dividenden, uitgaande van een normatieve solvabiliteit van 12,5% en de door de Directie goedgekeurde financiële prognoses voor een periode van vijf jaar. De verdisconteringsvoet die is toegepast op de uitkeerbare dividenden is 11,6% (2014: 11,9%). De uitkeerbare dividenden na de periode van vijf jaar zijn geëxtrapoleerd zonder rekening te houden met groei.

Kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Services

Bij het segment Stern Mobility Services heeft de impairmenttest, in verband met verlieslatende activiteiten, in 2014 geleid tot het afboeken van de volledige goodwill.

Met ingang van 2015 wordt SternRent verantwoord onder het segment Stern Mobility Services (was Stern Financial Services). De Directie van Stern Groep heeft op basis van de IFRS-voorschriften (IAS 36-87) beoordeeld of als gevolg van deze wijziging de goodwill van de kasstroomgenererende eenheid Stern Financial Services gedeeltelijk aan de kasstroomgenererende eenheid Stern Mobility Services toegerekend zou moeten worden. Uit deze beoordeling volgt dat alle goodwill wordt toegerekend aan Stern Financial Services.

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

	Dealergroep Stern		Stern Financial Services		Overig		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Boekwaarde goodwill	19.344	18.984	10.150	10.150	–	–	29.494	29.134
Boekwaarde vergunningen	–	–	–	–	576	932	576	932

Het verschil tussen de "value in use" en de "carrying value" van de kasstroomgenererende eenheid Dealergroep Stern bedroeg eind 2015 € 33,2 miljoen (2014: € 27,2 miljoen), voor de kasstroomgenererende eenheid Stern Financial Services was dit verschil € 16,5 miljoen (2014: € 14,8 miljoen).

De toetsing op bijzondere waardeverminderingen (impairmenttest) geeft aan dat behoorlijke veranderingen in de daarbij gehanteerde uitgangspunten, voor de segmenten Dealergroep Stern en Stern Financial Services, niet zullen leiden tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill. De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een WACC van 7,92% (nu is gerekend met 6,45%). De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een daling van de jaarlijkse omzet sales met 4,8% (nu is gerekend met een groei van 0,8% per jaar). De headroom bij het segment Dealergroep Stern zou nihil zijn bij een daling van de jaarlijkse omzet aftersales van 2,8% (nu is gerekend met een afname van 0,2% per jaar). Als de landelijke verkopen de komende jaren blijven steken op 400.000 voertuigen, betekent dit dat de headroom bij het segment Dealergroep Stern zou dalen tot € 10,2 miljoen.

Voor het segment Stern Financial Services zou de headroom nihil zijn bij een verdisconteringsvoet op de uitkeerbare dividenden van 17,4% (nu is gerekend met 11,6%).

Belangrijkste uitgangspunten bij de berekening van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden Dealergroep Stern en Stern Financial Services 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 brutomarges De begrote brutomarges zijn gebaseerd op de gemiddelde brutomarges die gerealiseerd zijn in het jaar direct voorafgaand aan het begrotingsjaar.

Inflatie overige bedrijfskosten De basis die gebruikt is ter bepaling van de inflatie van de overige bedrijfskosten zijn de voorspelde prijsindexcijfers gedurende het begrotingsjaar. De waarden van deze belangrijkste uitgangspunten zijn consistent met externe informatiebronnen.

Brandstofvergunningen De economische levensduur van de brandstofvergunningen is beoordeeld per 31 december 2015 en vastgesteld is dat deze gehandhaafd kunnen worden. De resterende afschrijvingstermijn van de brandstofvergunningen met beperkte levensduur 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 2013	133.021	23.449	19.301	301	176.072	159.871	335.943
Toevoeging u.h.v. acquisitie	–	304	1.162	–	1.466	–	1.466
Investerings/in gebruik	1.818	1.197	2.586	709	6.310	86.613	92.923
Desinvesteringen	(54)	(41)	(1.706)	–	(1.801)	(63.618)	(65.419)
Herrubriceringen	(1.634)	–	–	–	(1.634)	–	(1.634)
Saldo 31 december 2014	133.151	24.909	21.343	1.010	180.413	182.866	363.279
Toevoeging u.h.v. acquisitie	–	33	67	–	100	–	100
Investerings/in gebruik	915	1.851	3.494	164	6.424	120.037	126.461
Desinvesteringen	(64.696)	(5.910)	(1.209)	–	(71.815)	(73.307)	(145.122)
Saldo 31 december 2015	69.370	20.883	23.695	1.174	115.122	229.596	344.718
Cumulatieve afschrijvingen							
Saldo 31 december 2013	23.139	13.496	4.949	–	41.584	23.292	64.876
Afschrijvingen	4.146	2.180	3.102	–	9.428	34.442	43.870
Desinvesteringen	(45)	(27)	(1.343)	–	(1.415)	(29.349)	(30.764)
Herrubriceringen	(639)	–	–	–	(639)	–	(639)
Saldo 31 december 2014	26.601	15.649	6.708	–	48.958	28.385	77.343
Afschrijvingen	4.187	2.007	3.787	–	9.981	37.490	47.471
Desinvesteringen	(13.052)	(2.569)	(794)	–	(16.415)	(32.945)	(49.360)
Saldo 31 december 2015	17.736	15.087	9.701	–	42.524	32.930	75.454
Boekwaarde 31 december 2015	51.634	5.796	13.994	1.174	72.598	196.666	269.264
Boekwaarde 31 december 2014	106.550	9.260	14.635	1.010	131.455	154.481	285.936
Geschatte economische levensduur in jaren	20–30*	5–20	3–10			3–4	

* Over bedrijfsterreinen in eigendom wordt niet afgeschreven.

In november 2015 heeft Stern Groep tien panden verkocht en teruggehuurd (sale en leaseback). Met deze transactie is een opbrengst gerealiseerd van € 57,2 miljoen en een boekwinst van € 2,0 miljoen. De boekwinst is verantwoord onder de overige baten. De huurovereenkomsten zijn marktconform en hebben een looptijd van zeventien jaar. Voor de toekomstige huurverplichtingen wordt verwezen naar toelichting 32: Voorwaardelijke gebeurtenissen en verplichtingen.

De afschrijving inzake de auto's voor lease en verhuur is opgenomen onder de kostprijs van de omzet. Auto's voor lease en verhuur betreffen personenauto's en bedrijfswagens die zijn ingezet onder operationele lease en verhuurcontracten. Het merendeel van de leasecontracten heeft een looptijd tot 48 maanden.

De minimale contractuele leaseontvangsten bedragen:

- voor het komende jaar € 56,2 miljoen (2014: € 47,4 miljoen);
- voor de periode 2017 tot en met 2020 € 92,5 miljoen (2014: € 67,1 miljoen);
- voor de periode na 2020 € 0,5 miljoen (2014: € 0,3 miljoen).

15 Vastgoedbeleggingen

	2015	2014
Saldo 1 januari	2.777	4.453
Bij: Overgeboekt vanuit de materiële vaste activa	–	995
Af: Boekwaarde verkocht pand	–	(2.556)
Afschrijvingen	(111)	(115)
Saldo 31 december	2.666	2.777

De vastgoedbeleggingen zijn onroerende zaken die worden aangehouden om huuropbrengsten, waarde-stijgingen of beide te realiseren. De geschatte economische levensduur is 30 jaar, rekening houdend met een restwaarde. De in 2015 genoten huuropbrengsten bedroegen € 237.000 (2014: €394.000).

16 Investerings in geassocieerde deelnemingen

De verslagdata van de geassocieerde deelnemingen en Stern Groep N.V. zijn gelijk, evenals de grondslagen voor financiële verslaggeving. SternPartners B.V. (100% deelneming van Stern Groep N.V.) is actief op het gebied van wagenparkbeheer en neemt samen met derden deel in een aantal coöperatieve verenigingen met uitgesloten aansprakelijkheid. De belangen van SternPartners B.V. variëren en worden verantwoord onder geassocieerde deelnemingen.

SternPartners B.V. heeft ultimo 2015 de volgende belangen, die alle gevestigd zijn in Purmerend:

Coöperatie	Aandeel Stern Groep N.V.	
	2015	2014
Coöperatieve Contractpartners I U.A.	45%	45%
Coöperatieve Contractpartners VIII U.A.	45%	45%
Coöperatie Ballast Nedam Infra Materieel Lease U.A.	45%	45%
Coöperatieve Contractpartners V U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XIV U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XXV U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XXXII U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XXXIV U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XLII U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LI U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LIII U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LIV U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners LVII U.A.	20%	20%
Coöperatieve Vereniging Internal Fleet Service U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XIX U.A.	20%	20%
Coöperatieve Contractpartners XLV U.A.	20%	20%

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

	2015	2014
Aandeel in de balans van de geassocieerde deelnemingen		
Vaste activa	2.975	3.480
Vlottende activa	654	720
Kortlopende verplichtingen	(341)	(341)
Langlopende verplichtingen	(2.332)	(3.185)
Eigen vermogen (en boekwaarde van de investering) per 31 december	956	674
Aandeel in de opbrengsten en resultaat van de geassocieerde deelnemingen		
Opbrengsten	2.092	2.454
Resultaat	195	213

17 Overige financiële activa

	2015	2014
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	178	262
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (5,03%)	11.126	10.732
Overige	149	167
Totaal	11.453	11.161

Het belang in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. wordt gewaardeerd op basis van een door PwC Consulting uitgevoerde waardering 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%.

18 Voorraden

	2015	2014
Nieuwe personenauto's en bedrijfswagens	126.235	115.439
Gebruikte personenauto's en bedrijfswagens	48.612	41.886
Onderdelen	11.041	11.295
Overige	3.162	2.044
Totaal	189.050	170.664

Uit 2015 bedroeg de voorziening op de voorraden € 4,5 miljoen (2014: € 4,6 miljoen). In 2015 is de voorziening op de voorraden per saldo met € 0,1 miljoen afgenomen (2014: € 0,1 miljoen afname). Deze mutatie is opgenomen onder de kostprijs van de omzet.

19 Handelsvorderingen

Handelsvorderingen zijn niet-rentedragend en hebben over het algemeen een betalingstermijn van 30 dagen. Bedragen boven deze betalingstermijn worden als achterstallig aangemerkt. De analyse van de achterstallige maar niet aan bijzondere waardevermindering onderhevige handelsvorderingen per einde jaar ziet er als volgt uit:

Ouderdom handelsvorderingen

	Niet vervallen	< 30	31-60	Dagen			> 365	Boek- waarde
				61-90	91-180	181-365		
31 december 2015	39.325	8.070	1.400	333	104	16	157	49.405
31 december 2014	22.804	7.280	1.569	276	191	103	196	32.419

Handelsvorderingen waarvan de inbaarheid onzeker is, worden volledig voorzien voor het bedrag exclusief omzetbelasting. Dit geldt eveneens voor de vorderingen die uit handen zijn gegeven aan incasso-organisaties.

Mutatie voorziening handelsvorderingen

	2015	2014
Saldo 1 januari	949	1.276
Dotatie ten laste van de winst-en-verliesrekening	375	527
Vrijval ten gunste van de winst-en-verliesrekening	(10)	(272)
Onttrekking / benutting in boekjaar	(270)	(582)
Saldo 31 december	1.044	949

20 Overlopende activa

De hieronder opgenomen posten hebben een looptijd van maximaal één jaar. Onder de overige vorderingen zijn tevens opgenomen de overlopende activa die voornamelijk bestaan uit per balansdatum vooruitbetaalde kosten.

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 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 (2014: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2014: 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 financiële vaste activa naar fair value (saldo ultimo 2015: € 3,2 miljoen en ultimo 2014: € 2,8 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedroeg ultimo 2015 € 1,2 miljoen negatief (ultimo 2014: € 1,7 miljoen negatief) en bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettowaardemutaties van de financiële instrumenten waar kasstroomhedge accounting voor wordt toegepast. De wettelijke reserve uit hoofde van deze twee posten bedroeg ultimo 2015 € 3,2 miljoen (ultimo 2014: € 2,8 miljoen).

Overige reserves De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen worden in mindering gebracht op de overige reserves. Ultimo 2015 had Stern Groep N.V. 250.000 eigen aandelen in bezit (ultimo 2014: 255.260 aandelen).

23 Rentedragende leningen

	Effectief rente- percentage	Vervaldatum	2015	2014
Kortlopend				
Hypothecaire leningen	2,51%	2016	1.849	3.053
Kredietinstellingen	2,20%	2016	68.112	–
Financiering gebruikte personenauto's	1,34%	2016	50.597	45.225
Financiering verhuurvloot	1,89%	2016	30.525	29.807
Overige financieringen			–	75
Totaal 31 december			151.083	78.160
Langlopend				
Hypothecaire leningen	2,51%	2017/2029	15.458	38.115
Kredietinstellingen			–	70.274
Financiering leaseauto's	2,30%	2017	129.915	106.009
Totaal 31 december			145.373	214.398

Hypothecaire leningen De hypothecaire leningen, opgenomen onder rentedragende leningen, hebben een gewogen gemiddelde rentevoet van 2,51% (2014: 2,00%). Tot zekerheid van de leningen zijn hypotheek gevestigd op bedrijfsgebouwen met een boekwaarde van € 31,2 miljoen (2014: € 81,9 miljoen). Een bedrag van € 13,9 miljoen heeft een rentepercentage gebaseerd op 1- tot 3-maands Euribor (2014: € 37,1 miljoen). Van het saldo ultimo 2015 had € 0,9 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar (2014: € 6 miljoen).

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 € 52,5 miljoen (2014: € 58,0 miljoen), waarvan ultimo 2015 voor € 50,6 miljoen gebruikt werd gemaakt (2014: € 45,2 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteiten is pandrecht verstrekt op de gefinancierde gebruikte personenauto's en bedrijfswagens. 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 2016 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 € 34,0 miljoen (2014: € 35,0 miljoen), waarvan ultimo 2015 voor € 30,5 miljoen gebruikt werd gemaakt (2014: € 29,8 miljoen). Voor de beschikbaarstelling van deze faciliteiten is pandrecht verstrekt op de gefinancierde verhuurauto's. Het rentepercentage is gebaseerd op 1-maands Euribor met een opslag. De kredietlimiet wordt ieder jaar in juni herzien, waarbij de verwachting is dat de kredietfaciliteit in juni 2016 opnieuw wordt verlengd.

Kredietinstellingen en financiering leaseauto's Stern Groep N.V. heeft ultimo 2015 financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 75 miljoen ten behoeve van retailactiviteiten (2014: € 85 miljoen), waarvan ultimo 2015 voor € 68,1 miljoen gebruik werd gemaakt (2014: € 70,3 miljoen). Deze faciliteit is per 29 februari 2016 verlaagd naar € 70 miljoen. Hiervoor 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 30 juni 2016 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Stern Groep N.V. heeft ultimo 2015 financieringsfaciliteiten bij de kredietinstellingen ter grootte van € 130 miljoen ten behoeve van leaseactiviteiten (2014: € 115 miljoen), waarvan ultimo 2015 voor € 129,9 miljoen gebruik werd gemaakt (ultimo 2014: € 106,0 miljoen). Hiervoor zijn zekerheden verstrekt in de vorm van verpanding van de gehele autoleaseportefeuille en de rechten uit hoofde van de afgesloten leaseovereenkomsten voor zover niet aan andere banken verstrekt. De faciliteit loopt tot en met 30 juni 2017 en de rente is gebaseerd op 3-maands Euribor met een opslag.

Bankconvenanten Inzake de faciliteiten bij de kredietinstellingen (de € 75 miljoen en de € 130 miljoen) zijn afspraken gemaakt over minimaal te realiseren ratio's. De afgesproken ratio's hebben betrekking op een minimumgarantievermogen, een minimale solvabiliteit en een rentedekkingsratio (ICR).

Het garantievermogen wordt berekend als het totaal van het eigen vermogen minus de post goodwill en dient minimaal € 100 miljoen te bedragen. Het garantievermogen per 31 december 2015 was € 121,3 miljoen (2014: € 111,4 miljoen).

De solvabiliteit wordt berekend op basis van het gecorrigeerd eigen vermogen (exclusief goodwill). In de bankconvenanten is een normsolvabiliteit voor de leaseactiviteiten opgenomen van 12,5%, voor de verhuuractiviteiten een normsolvabiliteit van 20% en voor de resterende activiteiten dient de solvabiliteit minimaal 25% te bedragen.

De solvabiliteit van de leaseactiviteiten per 31 december 2015 was 12,5%, van de verhuuractiviteiten 20% en voor de overige activiteiten resteerde een solvabiliteit van 27,6% (minimum is 25%).

In de bankconvenanten is een minimale ICR opgenomen van 2,75 per 31 december 2015 en 3,00 per 30 juni 2016. Dit betreft een 12-maands ICR, die per kwartaal wordt berekend op basis van EBITDA en de nettorentelasten in de afgelopen twaalf maanden. Bij het berekenen van de ICR mag op 12-maands basis maximaal € 2,5 miljoen aan reorganisatielasten buiten de berekening worden gelaten. Stern gaat ervan uit het lopende jaar binnen de convenanten te kunnen blijven opereren. Het voldoen aan de convenanten, onder meer per medio 2016, hangt mede af van het behalen van de EBITDA conform de begroting 2016 en de omvang van het werkkapitaal.

De ICR is de uitkomst van EBITDA gedeeld door de nettorentelasten, waarbij de reorganisatielasten op 12-maandsbasis tot een bedrag van € 2,5 miljoen buiten de berekening mogen worden gehouden. De ICR bedroeg eind 2015: 3,67 (minimum 2,75).

Indien de ratio's uit de bankconvenanten worden doorbroken, moet rekening gehouden worden met een additionele renteopslag van 150 basispunten, waarbij de kredietinstellingen tevens de mogelijkheid hebben om de afspraken in de bankconvenanten te herzien. Indien niet binnen de convenanten wordt geopereerd, zijn de faciliteiten in principe direct opeisbaar. Het voldoen aan de convenanten wordt actief gemonitord door de Directie.

Ten aanzien van dividenduitkeringen zijn door de kredietinstellingen voorwaarden gesteld. Tot en met 31 maart 2016 mag geen dividend worden uitgekeerd (behoudens maximaal € 1,5 miljoen interim dividend in 2015) en de dividendbetalingen bedragen maximaal 40% van de nettowinst van het boekjaar.

Gedurende 2015 heeft Stern Groep N.V. aan de afgesproken ratio's voldaan.

De onderstaande tabel is een overzicht van de vervalddata van de financiële verplichtingen van Stern Groep N.V. per 31 december 2015 op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen van rente en aflossingen, zonder rekening te houden met daarvoor afgesloten dekkingstransacties (zie toelichting 31).

	Boekwaarde ultimo jaar	binnen 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar
Ultimo 2015				
Hypothecaire leningen	17.307	2.260	15.330	986
Financiering gebruikte personenauto's	50.597	50.936	–	–
Financiering verhuurvloot	30.525	30.813	–	–
Kredietinstellingen	68.112	68.861	–	–
Financiering leaseauto's	129.915	2.988	131.409	–
Derivaten	1.714	860	854	–
	298.170	156.718	147.593	986
Ultimo 2014				
Hypothecaire leningen	41.168	3.844	33.451	6.357
Financiering gebruikte personenauto's	45.225	45.933	–	–
Financiering verhuurvloot	29.807	30.454	–	–
Kredietinstellingen	70.274	1.599	71.072	–
Financiering leaseauto's	106.009	2.519	109.787	–
Derivaten	2.381	108	2.121	–
Overige financieringen	75	77	–	–
	294.939	84.534	216.431	6.357

24 Pensioenverplichtingen

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

IAS 19 verlangt dat bepaalde informatie inzake toegezegd-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 het niet in staat is om aan deelnemende ondernemingen de informatie te verschaffen die volgens IAS 19 noodzakelijk is inzake toegezegd-pensioenregelingen. Het PMT heeft in zijn 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-bijdrageregeling en worden de verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als pensioenlast in het resultaat verantwoord.

Uit een opgave van het PMT blijkt dat de dekkingsgraad ultimo 2015 97,4% bedraagt (ultimo 2014: 102,8%). PMT geeft aan dat het herstel achterloopt ten opzichte van het herstelplan, dat de indexatie van pensioenen verder in de toekomst komt te liggen en dat kortingsmaatregelen niet worden uitgesloten.

25 Voorzieningen

	Jubileum	Garantie	Reorganisatie	Overige	Totaal
Saldo 31 december 2013	1.218	582	889	–	2.689
Aanwending	(102)	(1.678)	(800)	–	(2.580)
Dotatie winst-en-verlies-rekening	59	1.688	315	–	2.062
Saldo 31 december 2014	1.175	592	404	–	2.171
Aanwending	(65)	(1.805)	(404)	–	(2.274)
Dotatie winst-en-verlies-rekening	77	1.820	–	2.338	4.235
Saldo 31 december 2015	1.187	607	–	2.338	4.132
Langlopende deel	1.056	121	–	–	1.177
Kortlopende deel	131	486	–	2.338	2.955
Saldo 31 december 2015	1.187	607	–	2.338	4.132

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd op basis van de contante waarde van de verwachte kasstromen die nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen. Ultimo 2015 is gerekend met een verdisconteringsvoet van 5% (2014: 5%).

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

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 personen-auto's en bedrijfswagens is rekening gehouden met vergoedingen door de autofabrikanten.

Reorganisatievoorziening Deze voorziening betreft de geschatte kosten in verband met goedgekeurde en gecommuniceerde reorganisatieplannen. Deze kosten hadden in 2015 voor € 0,4 miljoen (2014: € 0,4 miljoen) betrekking op kosten in verband met het sluiten van locaties of beëindigen van activiteiten.

Overige Deze voorziening betreft de geschatte kosten (€ 1,1 miljoen) voor de mogelijk negatieve uitkomst van een lopende bodemprocedure, inzake de verdeling van het werknemersdeel en het werkgeversdeel van de pensioenpremies, tussen BOVAG en het Pensioenfonds voor Metaal en Techniek (PMT) en voor mogelijk negatieve effecten van Dieselgate (€ 1,2 miljoen) inzake sjoemelsoftware in auto's van het Volkswagenconcern.

26 Financiële instrumenten

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

	Boekwaarde		Reële waarde	
	2015	2014	2015	2014
Financiële activa				
Geldmiddelen	608	1.636	608	1.636
Belangen SternPartners B.V. (kleiner dan 20%)	178	262	178	262
Belang Bovemij Verzekeringsgroep N.V.	11.126	10.732	11.126	10.732
Overige	149	167	149	167
Financiële verplichtingen				
Hypothecaire leningen	17.307	41.168	17.307	41.168
Financiering gebruikte personenauto's	50.597	45.225	50.597	45.225
Financiering verhuurvloot	30.525	29.807	30.525	29.807
Kredietinstellingen	68.112	70.274	68.112	70.274
Financiering leaseauto's	129.915	106.009	129.915	106.009
Derivaten	1.714	2.381	1.714	2.381
Overige financieringen	–	75	–	75

De investeringen in deelnemingen waarin het belang van Stern Groep N.V. minder is dan 20% worden op reële waarde gewaardeerd. Deze is bepaald op dezelfde wijze als de waardering van de geassocieerde deelnemingen (namelijk tegen de equitymethode).

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

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

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

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

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Totaal
Ultimo 2015				
Overige financiële vaste activa	–	–	11.453	11.453
Derivaten	–	(1.714)	–	(1.714)
Ultimo 2014				
Overige financiële vaste activa	–	–	11.161	11.161
Derivaten	–	(2.381)	–	(2.381)

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

Niveau 3	2015	2014
Saldo 1 januari	11.161	10.023
Resultaat boekjaar deelnemingen	(84)	104
Herwaardering	394	1.034
Aflossingen	(18)	–
Saldo 31 december	11.453	11.161

27 Crediteuren

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

28 Belastingen en premies sociale verzekeringen

De onder deze post begrepen te betalen loonheffingen bedroegen ultimo 2015 € 2,7 miljoen (2014: € 2,7 miljoen), de te betalen vennootschapsbelasting € 0,3 miljoen (2014: nihil) en de te betalen omzetbelasting was ultimo 2015 nihil (2014: nihil).

29 Overige schulden

De overige schulden zijn inclusief € 5,6 miljoen aan personeelsbeloningen (2014: € 5,1 miljoen). Tevens is hieronder opgenomen het kortlopende deel van de vooruitontvangen bedragen uit lease en verhuur van € 1,0 miljoen (2014: € 0,2 miljoen). Onder de overige schulden zijn tevens opgenomen de overlopende passiva, die voornamelijk bestonden uit per balansdatum vooruitontvangen bedragen van klanten en importeurs.

30 Toelichting bij het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijzigingen in liquide middelen. Bij het opstellen van dit overzicht wordt uitgegaan van een vergelijking van de beginbalans en eindbalans. Vervolgens worden de wijzigingen die niet tot een kasstroom hebben geleid, zoals bijzondere waardeverminderingen en overboekingen tussen bankrekeningen, geëlimineerd.

Wijzigingen in het werkkapitaal kunnen grotendeels worden ontleend aan het wijzigingsoverzicht van de betreffende balansposten, rekening houdend met mutaties als gevolg van de geacquireerde en verkochte bedrijven (toelichting 3).

31 Doelstellingen en beleid inzake beheer van financiële risico's

Financiële instrumenten en risicobeleid Het renteprofiel van de financiële verplichtingen, na rekening te hebben gehouden met de daarvoor afgesloten dekkingstransacties, is als volgt:

	2015	2014
Verplichtingen met variabele rente	45.956	97.558
Verplichtingen met vaste rente	250.500	195.000
	296.456	292.558
Verplichtingen met vaste rente		
Gewogen gemiddelde rentevoet (%)	2,7	2,9
Gewogen gemiddelde looptijd (jaren)	2,0	2,0

De rentepercentages voor de financiële verplichtingen zijn voornamelijk gebaseerd op Euribor (toelichting 23). Per 31 december 2015 had Stern Groep een aantal contracten voor renteswaps uitstaan voor een totaalbedrag van € 250,5 miljoen (2014: € 195,0 miljoen). De renteswaps zijn afgesloten om verplichtingen met variabele rentepercentages om te zetten in verplichtingen met vaste rentepercentages. De resterende looptijd van de renteswaps is gemiddeld 24 maanden (2014: 24 maanden), met een gewogen gemiddeld renteniveau, inclusief de opslag van de betreffende verplichting, van 2,7% (2014: 2,9%).

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

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

Renterisico Stern Groep N.V. streeft ernaar om de risico's voortvloeiende uit de operationele activiteiten en de financiering daarvan te beperken. Het renterisico ten aanzien van de impliciete rentevoet in de operationele leaseovereenkomsten (renteontvangsten) en de rentebetalingen op de corresponderende leasefinanciering zijn ingedekt door middel van renteswaps. Na eerste verwerking worden deze instrumenten tegen marktwaarde (ultimo 2015 bedroeg deze € 1,7 miljoen negatief en ultimo 2014 € 2,4 miljoen negatief) gewaardeerd. Uit het navolgende overzicht blijkt de boekwaarde van de renteswaps ultimo 2015 waarop hedge accounting wordt toegepast.

	2015			2014		
Inzake	Nominale waarde	Boek-waarde	Markt-waarde	Nominale waarde	Boek-waarde	Markt-waarde
Hypothecaire leningen	15.000	(248)	(248)	30.000	(898)	(898)
Financiering gebruikte personenauto's	30.000	(498)	(498)	15.000	(450)	(450)
Financiering verhuurvloot	25.000	(29)	(29)	–	–	–
Kredietinstellingen	50.000	(57)	(57)	75.000	(260)	(260)
Financiering leaseauto's	130.500	(882)	(882)	75.000	(773)	(773)
Totaal 31 december	250.500	(1.714)	(1.714)	195.000	(2.381)	(2.381)

De marktwaarde van de renteswaps is bepaald op de reële waarde op basis van de marktrente per 31 december 2015 respectievelijk 2014. Op deze afdekkingen wordt kasstroomhedge accounting toegepast.

De afdekkingen van de toekomstige kasstromen is beoordeeld als effectief en een niet-gerealiseerd positief resultaat van € 0,7 miljoen (2014: € 0,4 miljoen negatief) met een uitgestelde belastingpost van € 0,2 miljoen (2014 € 0,1 miljoen bate) betreffende het afdekkingsinstrument, is in 2015 respectievelijk 2014 gemuteerd in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten. Het ineffektieve gedeelte van de swaps is nihil (2014: € 20.000, bate). In de swapovereenkomsten zijn geen bepalingen opgenomen inzake het stellen van zekerheden in geval van een negatieve waarde van de contracten (marginverplichting).

Naast de hier genoemde renteswaps heeft de vennootschap met een hoofdsom van € 3,1 miljoen renteswaps afgesloten met een looptijd tot medio 2018. Op deze renteswaps wordt geen hedge accounting toegepast. De boekwaarde van deze swaps was ultimo 2015 € 0,3 miljoen negatief (2014: € 0,4 miljoen negatief). Dit bedrag is opgenomen onder de kortlopende schulden.

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

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

Liquiditeitsrisico Stern Groep N.V. heeft het beheer over de liquiditeiten en directe kredietfaciliteiten geconcentreerd bij een beperkt aantal bancaire instellingen. In verband daarmee zijn de bankrekeningen van werkmaatschappijen ondergebracht in cashpoolarrangementen en wordt de maximale kredietruimte per werkmaatschappij centraal bewaakt.

Renterisico De volgende tabel toont de gevoeligheid van het resultaat voor belasting van Stern Groep N.V. (door het effect van de variabel rentende leningen) alsmede 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 basispunten	Effect op resultaat voor belasting	Effect op eigen vermogen
Boekjaar 2015	+100	(460)	3.413
	-100	460	(3.413)
Boekjaar 2014	+100	(976)	2.071
	-100	976	(2.071)

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 2015 en 2014 zijn in de doelstellingen, het beleid en de processen geen wijzigingen aangebracht.

Stern Groep N.V. bewaakt haar kapitaal met behulp van een solvabiliteitsratio, zijnde het geconsolideerd eigen vermogen gedeeld door het totaal vermogen.

32 Voorwaardelijke gebeurtenissen en verplichtingen

Langlopende huurverplichtingen Door Stern Groep N.V. zijn langlopende huurovereenkomsten met derden afgesloten voor periodes van één tot zeventien jaar. Op grond van deze overeenkomsten heeft Stern Groep N.V. de volgende huurverplichtingen:

	2015	2014
< 1 jaar	18.600	15.400
1-5 jaar	57.300	45.000
> 5 jaar	74.900	30.100
	150.800	90.500

De toename van de huurverplichtingen heeft voor een bedrag van € 4,3 miljoen (per jaar) betrekking op de in 2015 gerealiseerde verkoop van tien panden, die vervolgens voor een periode van zeventien jaar zijn teruggehuurd. Ten behoeve van de koper heeft Stern Groep N.V. een bankgarantie afgegeven van € 3,3 miljoen.

Economische voorraadpositie Stern Groep N.V. had per balansdatum terugkoopverplichtingen voor 619 auto's uitstaan ten bedrage van € 9,4 miljoen (2014: 966 auto's en € 12,6 miljoen). Deze verplichtingen vervallen binnen twee jaar. Uit hoofde van geschatte verliezen op terugkoopverplichtingen en de afwikkeling daarvan is een bedrag van € 1,0 miljoen opgenomen onder de kortlopende schulden (2014: € 0,5 miljoen).

Indien importeurs nog niet alle belangrijke rechten op economische voordelen en alle belangrijke risico's ten aanzien van nieuwe personenauto's en bedrijfswagens aan Stern Groep N.V. hebben overgedragen, worden deze voertuigen nog niet in de balans opgenomen. De economische voorraadpositie uit dien hoofde bedroeg ultimo 2015 € 46,2 miljoen (2014: € 40,3 miljoen).

33 Informatie over verbonden partijen

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van Dubbel M B.V. (www.dubbelm.nl). Door Stern Groep N.V. werden tot en met 31 december 2015 kantoormeubilair en daaraan gerelateerde diensten ingekocht van Dubbel M B.V. De gezamenlijke waarde van de afgenomen producten en diensten beliep € 0,7 miljoen (2014: € 0,7 miljoen). Vanaf 1 januari 2016 worden de adviesdiensten op basis van een doorbetaaldloonregeling afgenomen en is overigens de relatie met Dubbel M B.V. beëindigd.

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is tot en met 24 november 2015 verbonden partij van IC-Groep B.V. (middellijk belang van 33,7%, www.ic-groep.nl). Het belang is op 24 november met terugwerkende kracht tot 1 januari 2015 verkocht en overgedragen aan de mede-aandeelhouders van IC-Groep B.V. De gezamenlijke waarde van de afgenomen producten en diensten beliep € 0,6 miljoen (2014: € 0,5 miljoen).

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is verbonden partij van Kluut Vastgoed B.V. (middellijk belang van 50%). Door Stern Groep N.V. wordt onroerend goed gehuurd van Kluut Vastgoed B.V. De totale huursom over 2015 bedroeg € 160.000 (2014: € 149.000). Eind 2015 is een van de twee huurcontracten met een jaarhuur van € 38.000 afgelopen en beëindigd.

Ir. H.H. van der Kwast, voorzitter van de Directie van Stern Groep N.V., is voorzitter van de Raad van Commissarissen van Bovemij Verzekeringsgroep N.V. (www.bovemij.nl). Stern Groep N.V. heeft sinds 2010 een belang van 5,03% in Bovemij Verzekeringsgroep N.V. Bovemij Verzekeringsgroep N.V. heeft medio juni 2015 een lening van € 3,0 miljoen verstrekt aan Stern Groep N.V. ten behoeve van het financieren van werkkapitaal. De rente over de lening bedroeg 4,0%. Deze lening is medio november 2015 volledig afgelost. Door Bovemij Verzekeringsgroep N.V. is in 2012 een lening van € 0,4 miljoen verstrekt aan Coöperatie Mango Mobility. De rente bedraagt 4%. Het saldo van de lening bedroeg ultimo 2015 € 0,2 miljoen.

Door Stern Groep N.V. is in 2015 voor € 4,7 miljoen (2014: € 4,8 miljoen) omzet met geassocieerde deelnemingen (toelichting 16) gerealiseerd. Het betreft voornamelijk de levering van auto's. De schuld per 31 december 2015 van Stern Groep N.V. aan de geassocieerde deelnemingen bedroeg nihil (2014: nihil).

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

34 Beloning en honorering Directie en Raad van Commissarissen

Het inkomen van de leden van de Directie bestaat uit een vast brutojaarsalaris met een pensioenbijdrage, aangevuld met een variabel deel (behoudens voor de bonussen in aandelen) van maximaal 33% van het vaste brutojaarsalaris, indien aan vooraf geformuleerde criteria wordt voldaan.

Individuele honorering Directie

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Winst- delingen en bonus- betalingen	Bonussen in aandelen	Uitkering einde dienstverband	Pensioenen	Totaal
Jaar 2015						
Ir. H.H. van der Kwast	486.000	128.850	–	–	140.224	755.074
G.P. ten Brink (tot 1-7-2015)	153.120	55.000	–	445.000	6.599	659.719
Totaal	639.120	183.850	–	445.000	146.823	1.414.793
Jaar 2014						
Ir. H.H. van der Kwast	447.720	75.000	184.025	–	82.662	789.407
G.P. ten Brink	264.240	45.000	118.285	–	36.781	464.306
Totaal	711.960	120.000	302.310	–	119.443	1.253.713

In bovenstaand overzicht zijn de werkelijke kosten in 2015 en 2014 opgenomen. Dit betekent bijvoorbeeld dat de bonusbetaling over enig jaar in het daarop volgende jaar wordt uitgekeerd. In de pensioenlasten 2015 van de Directie is een compensatie opgenomen van € 120.000 voor de versoering van de pensioenopbouw vanaf 1 januari 2015.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2015 waren:

- het conform begroting 2015 realiseren van omzet, nettowinst en cashflow;
- het opstellen van een update van het strategisch plan;
- het realiseren van centralisatie van holdingactiviteiten in Amsterdam in combinatie met het reduceren van de holdingkosten;
- het opzetten van contouren van de herfinanciering begin 2016.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen over boekjaar 2015 zijn volledig behaald. Dit zal door de Raad van Commissarissen formeel worden bekrachtigd na vaststelling van de jaarrekening 2015 op 11 mei 2016.

De criteria met betrekking tot de winstdeling en bonusbetalingen voor 2016 zijn:

- het conform begroting 2016 realiseren van omzet, nettowinst, rendement op het eigen vermogen en cashflow;
- het verder uitbouwen van Stern Financial Services, het uitbreiden en integreren van Stern Mobility Services en het verder reduceren van de (holding) kosten;
- het behalen van targets op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, management development en personeelsbestand.

Individuele honorering Raad van Commissarissen

(bedragen x € 1)

	Periodiek betaalbare beloningen	Beloningen Audit Committee	Totaal 2015	Totaal 2014
D.R. Goeminne	40.000	10.000	50.000	50.000
A. Nühn (tot 15-5-2014)	–	–	–	12.000
Mr. M.E.P. Sanders	32.000	10.000	42.000	42.000
A. Roggeveen	32.000	–	32.000	32.000
Totaal	104.000	20.000	124.000	136.000

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

Aandelenbezit Directie

	2015	2014
ir H.H. van der Kwast (via Merel Investments B.V.)	1.000.000	1.053.895
G.P. ten Brink (op 1-7-2015)	14.000	14.000

Aandelenbezit Raad van Commissarissen

	2015	2014
D.R. Goeminne	25.000	–
Mr. M.E.P. Sanders	–	–
A. Roggeveen	–	–
Totaal 31 december	25.000	–

35 Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen noemenswaardige gebeurtenissen voorgedaan welke invloed hebben op de jaarrekening 2015.

(bedragen x € 1.000)

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2015

	2015	2014
Resultaat deelnemingen	14.573	8.413
Overige baten en lasten, na belastingen	<u>(3.506)</u>	<u>(4.791)</u>
Resultaat na belastingen	<u>11.067</u>	<u>3.622</u>

Vennootschappelijke balans per 31 december 2015

	<i>Toelichting</i>	31 december 2015	31 december 2014
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Overige vaste bedrijfsmiddelen		19	27
Financiële vaste activa	3		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		174.999	160.426
Overige deelnemingen		149	149
		175.148	160.575
Vaste activa		175.167	160.602
Vlottende activa			
Overige vorderingen		36	27
Liquide middelen		10	8
		46	35
Totaal activa		175.213	160.637
Eigen vermogen	4		
Geplaatst kapitaal		593	593
Agioreserve		114.734	114.734
Overige reserves		22.774	21.544
Herwaarderingsreserve		2.005	1.110
Onverdeeld resultaat		10.673	2.588
		150.779	140.569
Kortlopende schulden			
Rentedragende leningen		20.708	16.204
Schulden aan groepsmaatschappijen		642	232
Belastingen en premies sociale verzekeringen		165	383
Overige schulden		2.071	2.567
Latente belastingschuld		848	682
		24.434	20.068
Totaal passiva		175.213	160.637

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. Overeenkomstig het bepaalde in artikel 2:402 BW vermeldt de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening slechts afzonderlijk het resultaat uit deelnemingen na belastingen alsmede overige resultaten na belastingen.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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

Deelnemingen

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

2 Materiële vaste activa

	Overige vaste bedrijfs- middelen
Aanschaffingswaarde	
Saldo 1 januari 2014	642
Desinvesteringen 2014	(552)
Investeringen 2014	10
Saldo 1 januari 2015	100
Investeringen 2015	3
Saldo 31 december 2015	103
Cumulatieve afschrijvingen	
Saldo 1 januari 2014	616
Afschrijvingen desinvesteringen 2014	(552)
Afschrijvingen 2014	9
Saldo 1 januari 2015	73
Afschrijvingen 2015	11
Saldo 31 december 2015	84
Boekwaarde 31 december 2015	19
Boekwaarde 31 december 2014	27
Geschatte economische levensduur	5 jaar

3 Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Overige	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	160.426	149	160.575
Resultaat boekjaar	14.573	–	14.573
Boekwaarde 31 december 2015	174.999	149	175.148

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

4 Eigen vermogen

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Herwaar- derings- reserve	Onverdeeld resultaat	Totaal
Saldo 1 januari 2015	593	114.734	21.544	1.110	2.588	140.569
Resultaat na belastingen	–	–	–	394	10.673	11.067
Niet-gerealiseerde resultaten na belastingen	–	–	–	501	–	501
Totaal gerealiseerd en niet- gerealiseerd resultaat 2015 (toe te rekenen aan de aandeel- houders van Stern Groep N.V.)	–	–	–	895	10.673	11.568
Resultaatbestemming	–	–	2.588	–	(2.588)	–
Contant dividend	–	–	(1.425)	–	–	(1.425)
Verkoop aandelen	–	–	67	–	–	67
Saldo 31 december 2015	593	114.734	22.774	2.005	10.673	150.779

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

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 (2014: € 592.500) en bestaat uit 5.925.000 aandelen (2014: 5.925.000 aandelen). Gedurende het boekjaar hebben zich geen mutaties voorgedaan.

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

Herwaarderingsreserve De herwaarderingsreserve bestaat uit het niet-gerealiseerde deel van de herwaardering van de financiële vaste activa naar fair value (saldo ultimo 2015 € 3,2 miljoen en ultimo 2014: € 2,8 miljoen) en een kasstroomhedgereserve. De kasstroomhedgereserve bedroeg ultimo 2015 € 1,2 miljoen negatief (ultimo 2014 € 1,7 miljoen negatief) en bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve nettowaardemutaties van de financiële instrumenten waar kasstroomhedge accounting voor wordt toegepast. De wettelijke reserve uit hoofde van deze twee posten bedroeg ultimo 2015 € 3,2 miljoen (ultimo 2014: € 2,8 miljoen).

Overige reserves De door Stern Groep N.V. tijdelijk ingekochte eigen aandelen worden in mindering gebracht op de overige reserves. Ultimo 2015 had Stern Groep N.V. 250.000 eigen aandelen in bezit (ultimo 2014: 255.260 aandelen).

5 Overige toelichtingen

Voorwaardelijke gebeurtenissen en verplichtingen Stern Groep N.V. heeft zich ten behoeve van de op pagina 92 en 93 vermelde groepsmaatschappijen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden, inclusief belastingen, die voortvloeien uit rechtshandelingen van de groepsmaatschappijen conform artikel 403 van Titel 9, Boek 2 BW.

Beloning Directie en Commissarissen Voor de beloning van Directie en Commissarissen wordt verwezen naar toelichting 34 op de geconsolideerde jaarrekening 2015.

Aantal medewerkers Het aantal personeelsleden, inclusief de Directie, bedroeg ultimo 2015: 8 (ultimo 2014: 10).

Amsterdam, 8 maart 2016

De Directie

Ir. H.H. van der Kwast

De Raad van Commissarissen

D.R. Goeminne

A. Roggeveen

Mr. M.E.P. Sanders

Overige gegevens

Statutaire winstverdeling

Artikel 38

1. Van de winst zal de Directie, onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen, zoveel reserveren als hij nodig oordeelt. Voorzover de winst niet met toepassing van de vorige zin wordt gereserveerd, staat zij ter beschikking van de Algemene Vergadering hetzij geheel of gedeeltelijk ter uitkering aan de aandeelhouders in verhouding van hun bezit aan aandelen.
2. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voorzover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten 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.

Dividend

Met het oog op het aanhouden van een ruime solvabiliteit van 15% voor de leaseactiviteiten en van 30% voor de andere activiteiten, kan Stern Groep de komende jaren maximaal het meerdere (de oversolvabiliteit) uitkeren als dividend. Ultimo 2015 is sprake van een oversolvabiliteit van circa € 4,3 miljoen, (na uitkering van het interim-dividend van € 1,4 miljoen in december 2015), zodat het binnen het geformuleerde dividendbeleid mogelijk is over 2015 aanvullend een slot-dividend uit te keren van € 0,75 per aandeel.

Op 23 december 2015 is een interim-dividend over 2015 van € 0,25 per aandeel uitgekeerd.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel Wij hebben de jaarrekening 2015 van Stern Groep N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stern Groep N.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2015;
- de volgende overzichten over 2015: de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht;
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015;
- 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 Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Materialiteit

Materialiteit	€ 1.875.000 (2014: € 1.600.000)
Toegepaste benchmark	De materialiteit is bepaald op basis van 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. Daarbij hebben wij de volgende relevante aspecten onderkend: • Belangrijke prestatie indicator voor Stern Groep en haar stakeholders; • Meer stabiele ontwikkeling zonder grote fluctuaties.

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

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 93.500 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

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

Bepalend voor de scoping zijn het feit dat de activiteiten van Stern in Nederland plaatsvinden, de organisatorische inrichting van activiteiten van Stern naar onder meer lease- en dealerbedrijven, de omvang en/of het risicoprofiel van de overige groepsonderdelen en activiteiten en dat bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen grotendeels op een zelfde wijze plaatsvinden binnen de verschillende dealerbedrijven plaatsvinden. Dit houdt in dat er geen scoping plaatsvindt voor afzonderlijke dealerbedrijven maar dat de controle van de dealerbedrijven als één component wordt beschouwd, naast de lease- en overige activiteiten. Indien bij bepaalde dealerbedrijven afwijkingen van de standaard interne beheersing aanwezig zijn, hebben wij daar in de controle rekening mee gehouden. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde controlewerkzaamheden 100% van de totale activa, de brutowinst en de omzet van de groep.

Alle werkzaamheden bij de groepsonderdelen en op groepsniveau zijn door hetzelfde controleteam uitgevoerd.

Door de werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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

Risico	Onze controle-aanpak
Sale en leaseback transactie panden Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 "Waarderingsgrondslagen", punt 6 "Overige baten" en punt 11 'Materiële vaste activa'.	
De vennootschap heeft op 10 november 2015 10 panden verkocht aan een derde partij en huurt deze terug voor een periode van 17 jaar. De vennootschap heeft deze transactie als operational lease geclassificeerd. De voornaamste schattingen hierbij betreffen de beoordeling van de economische levensduur van de panden en de assumpties bij de contante waarde bepaling van de minimale leasebetalingen ten opzicht van de reële waarde van het leaseobject. We hebben dit als een kernpunt in de controle aangemerkt vanwege de impact van deze transactie op het balanstotaal en het behaalde resultaat ad € 2,0 miljoen op deze transactie.	Wij hebben ons bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden gericht op de beoordeling van de leaseclassificatie en de redelijkheid van de assumpties van de voornaamste schattingen. Onze voornaamste controlewerkzaamheden betroffen het beoordelen het geheel van de contractvoorwaarden op basis van de geldende leasecriteria, het vaststellen dat de componentenbenadering is toegepast voor grond en gebouwen binnen deze transactie, het herberekenen van de juiste impliciete rentevoet, het beoordelen van de redelijkheid van de gehanteerde restwaarden voor grond en gebouwen, het beoordelen van de marktconformiteit van de gehanteerde huur alsmede de beoordeling van de redelijkheid van de verwachte onderhoudskosten.

Risico	Onze controle-aanpak
Waardering goodwill Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 “Waarderingsgrondslagen” en punt 13 “Immateriële vaste activa”.	
Stern Groep N.V. is op basis van EU-IFRS verplicht om jaarlijks het bedrag van de goodwill te onderzoeken op bijzondere waardevermindering (impairment). Deze jaarlijkse impairment test was een kernpunt voor onze controle, omdat het inschattingsproces complex en in hoge mate subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden. In 2015 is de samenstelling van de Cash Generating Units gewijzigd. Als gevolg van wijzigingen in de aansturing is SternRent vanuit de Cash Generating Unit Stern Financial Services ondergebracht bij Stern Mobility Services. De binnen Stern Financial Services aanwezige goodwill is volledig toegerekend aan Stern Financial Services. Dit is nader toegelicht in punt 13. Op 31 december 2015 bedraagt de goodwill € 29,5 miljoen (2014: € 29,1 miljoen). Op basis van de uitgevoerde impairment analyse heeft Stern Groep geconcludeerd dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. De belangrijkste uitgangspunten en de gevoeligheidsanalyse zijn toegelicht.	De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne begrotingen en meerjaren-prognoses. Daarnaast hebben wij de verwachtingen van de directie en de audit committee ten aanzien van de verbeteringen van de toekomstige omzet en marges, die sterk gerelateerd zijn aan de ontwikkelingen in de markt met hen bediscussieerd. Tevens hebben wij de wijze van toerekening van de goodwill aan de Cash Generating Units als gevolg van de gewijzigde samenstelling van deze Cash Generating Units beoordeeld. Wij hebben bij onze controlewerkzaamheden onder meer gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een waarderingsdeskundige om ons te helpen met de evaluatie van de veronderstellingen en methoden die door de vennootschap zijn gebruikt. Wij hebben de door Stern opgestelde sensitiviteitsanalyses beoordeeld ten aanzien van de belangrijkste aannames om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames die ofwel individueel ofwel gezamenlijk zouden leiden tot een bijzondere waardevermindering op de goodwill. We hebben de toereikendheid van de toelichtingen beoordeeld in het bijzonder met betrekking tot de aannames en sensitiviteitsanalyses.

Risico	Onze controle-aanpak
Waardering latente belastingvordering Wij verwijzen naar de Jaarrekening punt 1 “Waarderingsgrondslagen” en punt 11 “Winstbelasting”.	
De waardering van latente belastingverordeningen uit hoofde van compensabele verliezen ad € 3,5 miljoen en tijdelijke verschillen ad €22,1 miljoen. De tijdelijke verschillen bestaan met name uit de fiscale waardering goodwill (€ 80 miljoen) ontstaan bij de verkoop/koop van de leaseportefeuille tussen verschillende fiscale eenheden van Stern Groep in 2014. De waardering van de latente belastingvordering uit hoofde van compensabele verliezen is gebaseerd op de verwachte toekomstige fiscale winsten voor de komende negen jaren. We hebben dit als een kernpunt in de controle aangemerkt, omdat het inschattingsproces complex en in hoge mate subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen en afspraken met de Belastingdienst. Deze veronderstellingen worden beïnvloed door verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden. Daarbij geldt dat de verwachtingen ten aanzien van de toekomstige winstgevendheid in werkelijkheid kunnen afwijken. Op 31 december 2015 bedraagt de actieve belastinglatentie € 25,6 miljoen (2014: € 28,6 miljoen). Op basis van de inschattingen over de toekomstige fiscale winsten van de Directie en de opinie van haar belastingadviseur heeft Stern Groep geconcludeerd dat € 3,5 miljoen aan compensabele verliezen en € 22,1 miljoen aan fiscale afschrijvingen gerealiseerd kunnen worden door middel van verrekening met toekomstige fiscale winsten binnen de compensatieperiode.	Onze controleaanpak omvatte onder andere een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de geschatte toekomstige fiscale winsten. De aannames hebben wij getoetst op redelijkheid en op consistentie met de budgetten en meerjaren-prognoses, zoals gehanteerd voor de goodwill impairment analyse. Daarnaast hebben wij kennis genomen van de gemaakte afspraken met de Belastingdienst inzake de minimaal vereiste fiscale winst voordat eventuele fiscale afschrijving van goodwill kan plaatsvinden. Bij de uitvoering van onze werkzaamheden hebben wij een belastingdeskundige ingeschakeld.

Risico	Onze controle-aanpak
Financiering en convenanten Wij verwijzen naar punt 23 "Rentedragende leningen" in de jaarrekening.	
Stern heeft met de banken afspraken gemaakt over de minimaal te realiseren ratio's. Deze ratio's hebben betrekking op het minimum garantievermogen, een minimale solvabiliteit en een rentedekkingsratio (ICR). Per ultimo 2015 is voldaan aan deze ratio's. De beschikbaarheid van voldoende financiering en het toetsen of kan worden blijven voldaan aan de financieringsconvenanten is significant voor onze controle. Deze toets c.q. beoordeling is grotendeels gebaseerd op verwachtingen en inschattingen van het bestuur. De veronderstellingen worden beïnvloed door subjectieve elementen zoals de schatting van verwachte toekomstige kasstromen, geprognosticeerde verkopen, resultaten en marges uit de operationele activiteiten. De schattingen zijn gebaseerd op veronderstellingen, waaronder verwachtingen van toekomstige economische en marktontwikkelingen.	De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit een beoordeling van de berekening van de ratio's. Daarnaast hebben wij de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne begrotingen beoordeeld. Daarbij hebben wij specifiek aandacht besteedt aan de vraag of de in 2016 geprognosticeerde groei van met name de leaseportefeuille kan worden gerealiseerd binnen de financieringsfaciliteiten.

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW en voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de 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;
- 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met 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.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

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

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

Benoeming Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Stern Groep N.V. vanaf de controle van het boekjaar 2003 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Amsterdam, 8 maart 2016

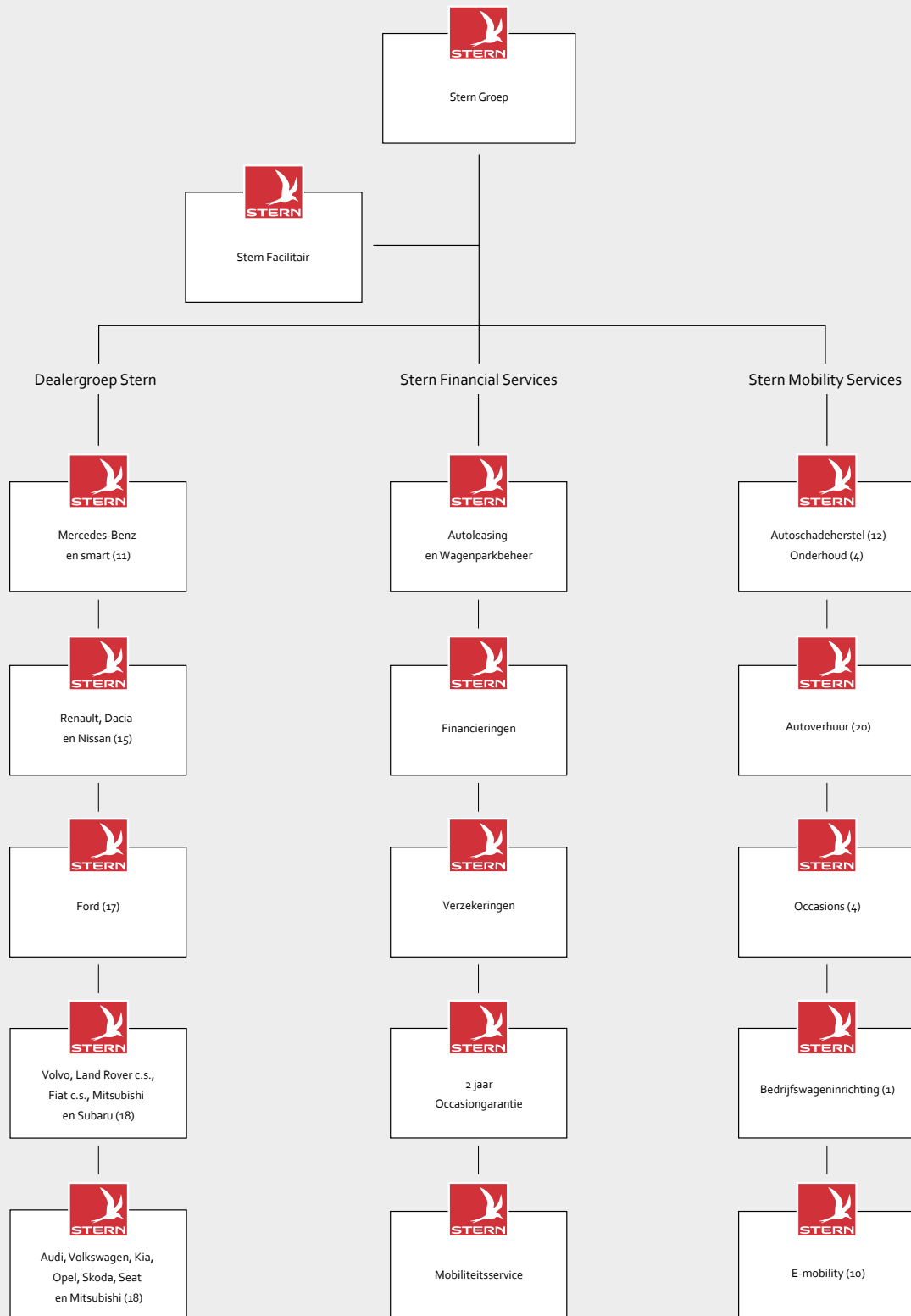
Ernst & Young Accountants LLP
F. de Bruijn RA

Overige informatie



Organisatieschema

per 8 maart 2016, tussen haakjes het aantal vestigingen



Adressen

per 8 maart 2016

Stern Groep

Stern Groep Pieter Braaijweg 6 Amsterdam

Stern Facilitair

Stern Facilitair Pieter Braaijweg 6 Amsterdam

Exploitatie benzinestations door derden

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

Panden in eigendom

Helderseweg 52	Alkmaar
Bouwterrein Nijverheidsweg	Amersfoort
Baionen 6	Amsterdam
Bolstoen 12	Amsterdam
Jarmuiden 33	Amsterdam
Kuiperbergweg 17	Amsterdam
Pieter Braaijweg 6	Amsterdam
Rumpsterweg 27	Bunnik
Vulcanusweg 281-293	Delft
Rietveldenweg 34-36	Den Bosch
Jadelaan 14-20	Hoofddorp
Jadelaan 46	Hoofddorp
Sydneystraat 5	Lijnden
Warmoezenierstraat 17	Naaldwijk
Turbinestraat 2-4	Veenendaal
C. van Abkoudestraat 2	Volendam
Maaslandseweg 4	Wateringen
Hogeweyselaan 151	Weesp
Hogeweg 8-10-12	Wormerveer
Oost-Indische Kade 7	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	Ouderkerkerlaan 150	Amstelveen
Stern Auto	Donauweg 11	Amsterdam
Stern Auto	Burg. Stramanweg 110	Amsterdam
Stern Auto	Zeveijnsstraat 16	Hilversum
Stern Auto	Ringwade 2	Nieuwegein
Stern Auto	Ambachtsstraat 21	Nijkerk
Stern Auto	Galileistraat 15	Veenendaal
Stern Trucks	De Huchtstraat 10	Almere
Stern Trucks	Donauweg 11	Amsterdam
Stern Trucks	Ambachtstraat 21	Nijkerk
Stern Trucks	Eendrachtlaan 300	Utrecht
Stern Trucks	Turbinestraat 2-4	Veenendaal

Stern 2

Renault/Dacia/Nissan

Arend Auto	Nijverheidsweg-Noord 54	Amersfoort
Arend Auto	Donauweg 11	Amsterdam
Arend Auto	Joan Muyskenweg 14	Amsterdam
Arend Auto	Rietveldenweg 36	Den Bosch
Arend Auto	Europalaan 2	Eindhoven
Arend Auto	Nobelstraat 5b	Goirle
Arend Auto	Geldropseweg 22	Heeze
Arend Auto	Sprengelingsstraat 12	Oisterwijk

Arend Auto	Griekenweg 29	Oss
Arend Auto	Ampèrestraat 51	Purmerend
Arend Auto	Franciscusdreef 74	Utrecht
Arend Auto	De Vest 52a	Valkenswaard
Arend Auto	Mountbattenweg 6	Veghel
Arend Auto	Hogeweyselaan 201	Weesp
Arend Auto	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Stern 3

Ford

Ardea Auto	Klokenbergweg 3-5	Amsterdam
Ardea Auto	Binderij 1	Amstelveen
Ardea Auto	Mercuriusweg 9	Den Haag
Ardea Auto	Mijlweg 73	Dordrecht
Ardea Auto	Newtonweg 20	Gorinchem
Ardea Auto	Eysinkweg 71	Haarlem
Ardea Auto	Smaragdlaan 5-15	Hoofddorp
Ardea Auto	Prinses Carolinalaan 2	Leidschendam
Ardea Auto	Sydneystaat 11	Lijnden
Ardea Auto	Meer en Duin 72a	Lisse
Ardea Auto	Warmoezenierstraat 21	Naaldwijk
Ardea Auto	Keyersweg 1	Noordwijk
Ardea Auto	Graafstroomstraat 25	Rotterdam
Ardea Auto	Koperstraat 15	Rotterdam
Ardea Auto	Laagjes 4	Rotterdam
Ardea Auto	Deltalaan 217	Sliedrecht
Ardea Auto	Zwaardslootseweg 3	Zoetermeer



Het hoofdkantoor van Stern is gevestigd te Amsterdam.

Stern 4**Volvo**

Svala Auto	De Strubbenweg 8	Almere
Svala Auto	Leidsevaart 576	Haarlem
Svala Auto	Arnoudstraat 3	Hillegom
Svala Auto	Heerenweg 2	Katwijk
Svala Auto	Rietschans 70	Leiderdorp
Svala Auto	Sydneystraat 9	Lijnden
Svala Auto	Nijverheidslaan 1	Weesp
Svala Auto	Pieter Ghijsenlaan 5	Zaandam

Land Rover/Jaguar

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

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

Vireo Auto	Koraalstraat 3	Alkmaar
Vireo Auto	Amsterdamseweg 51	Amersfoort
Vireo Auto	Amersfoortsestraatweg 43	Bussum
Vireo Auto	Leidsevaart 592	Haarlem
Vireo Auto	Ringveste 4	Houten
Vireo Auto	Ampèrestraat 57	Purmerend
Vireo Auto	Franciscusdreef 74	Utrecht

Stern 5**Volkswagen/Audi/Seat/Skoda**

Heron Auto	Aambeeldstraat 7	Amsterdam
Heron Auto	De Dolfijn 1	Enkhuizen
Heron Auto	Kaarsenmakerstraat 1	Koog aan de Zaan
Heron Auto	Burg. D. Kooimanweg 10c	Purmerend
Heron Auto	Burg. D. Kooimanweg 14	Purmerend
Heron Auto	C. van Abkoudestraat 2	Volendam
Heron Auto	De Marowijne 53	Zwaag

Kia

Durmi Auto	Aambeeldstraat 5	Amsterdam
Durmi Auto	Robbekoog 8	Alkmaar
Durmi Auto	Van IJsendijkstraat 411	Purmerend
Durmi Auto	Provinciale weg 43	Zaandam
Durmi Auto	De Factorij 5	Zwaag
Havik Auto	Fazantenstraat 71p	Den Helder
Wander	Balkengracht 2	Assen
Wander	Rostockweg 12	Groningen

Opel/Mitsubishi

Havik Auto	Helderseweg 52	Alkmaar
Havik Auto	Gedempt Hamerkanaal 43	Amsterdam
Havik Auto	Fazantenstraat 71p	Den Helder
Havik Auto	Hogeweg 8	Wormerveer
Wander	Balkengracht 2	Assen
Wander	Rostockweg 12	Groningen

Stern Financial Services**Autoleasing**

SternLease	Helderseweg 52	Alkmaar
SternLease	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
SternLease	Balkengracht 2	Assen
SternLease	Mercuriusweg 9	Den Haag
SternLease	Europalaan 2	Eindhoven
SternLease	Jadelaan 14-20	Hoofddorp
SternLease	Ampèrestraat 71	Purmerend

Wagenparkbeheer

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

Stern Mobility Services**Autoschadeherstel**

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

Onderhoud

SternPoint	Burg. Stramanweg 110-A	Amsterdam
SternPoint	Emmalaan 31	Haren
SternPoint	Cort van der Lindenlaan 46	Naarden
SternPoint	De Lierseweg 13	Wateringen

Autoverhuur

SternRent	De Huchtstraat 10	Almere
SternRent	Ruimtevaart 30	Amersfoort
SternRent	Klokkenbergweg 3-5	Amsterdam
SternRent	Donauweg 11	Amsterdam
SternRent	Balkengracht 2	Assen
SternRent	Belcrumweg 5-7	Breda
SternRent	Rietveldenweg 36	Den Bosch
SternRent	Mercuriusweg 9	Den Haag
SternRent	Fazantenstraat 71p	Den Helder
SternRent	Mijlweg 73	Dordrecht
SternRent	De Impact 5	Duiven
SternRent	Europalaan 2	Eindhoven
SternRent	Rostockweg 12	Groningen
SternRent	Jadelaan 46	Hoofddorp

Autoverhuur

SternRent	Ampèrestraat 65	Purmerend
SternRent	Abraham van Stolkweg 130	Rotterdam
SternRent	Laagjes 4	Rotterdam
SternRent	Eendrachtlaan 300	Utrecht
SternRent	Provincialeweg 43	Zaandam
SternRent	Rieteweg 4	Zwolle

Stern occasion outlets

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

Bedrijfswageninrichting

SternTec	Maaslandseweg 4	Wateringen
----------	-----------------	------------

E-Mobility

Mango	Baionen 6	Amsterdam
Mango	Goeman Borgesiuslaan 19	Baarn
Mango	Veemweg 10	Barneveld
Mango	Fazantenstraat 71p	Den Helder
Mango	Newtonweg 20	Gorinchem
Mango	Eysinkweg 71	Haarlem
Mango	Emmalaan 31	Haren
Mango	Cort van der Lindenlaan 46	Naarden
Mango	Laagjes 4	Rotterdam
Mango	De Lierseweg 13	Wateringen

Colofon

Dit jaarrapport is uitgegeven door:

Stern Groep N.V.

Pieter Braaijweg 6

1114 AJ Amsterdam-Duivendrecht

Postbus 94949

1090 GX Amsterdam

T (020) 613 60 28

F (020) 613 57 63

info@stern.nl

www.sterngroep.nl

Eindredactie, concept en realisatie

C&F Report

Fotografie

C&F Report, Bendiks Westerink (pagina 56/57) en Stern Groep

Pagina's 56 en 57 zijn tot stand gekomen met medewerking van Vogelbescherming Nederland.

www.stern.nl

