

A man with a mustache and sunglasses is smiling while driving a car. A dog is sitting in the passenger seat. The scene is bright and sunny.

# Vooruit ...en gaan

Jaarverslag 2025



# Inhoud

>	<b>Bericht van de bestuursvoorzitter</b>	03
>	<b>2025 versus 2024</b>	05
>	<b>Resultaten</b>	06
>	<b>Dit is ANWB</b>	10
>	<b>Onze leden</b>	15
>	<b>Activiteiten en prestaties</b>	19
>	<b>Medewerkers</b>	23
>	<b>Mens en maatschappij</b>	26
>	<b>Duurzaamheid</b>	32
>	<b>Governance</b>	36
>	<b>Het jaar 2026</b>	44
>	<b>Verslag raad van commissarissen</b>	47
>	<b>Duurzaamheidsverslag</b>	54
>	<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	106
>	<b>Enkelvoudige jaarrekening</b>	143
>	<b>Overige gegevens</b>	159



Meer leden, 1,3 miljoen pechgevallen geholpen, 8,4 miljoen winkelbezoeken, een hogere omzet, een beter resultaat en een duidelijke ambitie. Bereikt met bevlogen en trotse medewerkers. Dit maakt van 2025 een historisch mooi jaar voor ANWB.

Wij zijn 2025 gestart met een ijzersterk fundament uit 2024. Dat geeft ruimte om vooruit te kijken en ambitieuze plannen in te vullen. Om focus aan te brengen en te versnellen waar nodig. Ik kijk met veel trots terug op afgelopen jaar. Met alle bevlogen medewerkers hebben we echt een historisch goed ANWB-jaar neergezet. En we hebben een feestje gevierd!

Onze ledentevredenheid was onverminderd hoog en ook onze medewerkerstevredenheid is weer gestegen. ANWB biedt een veilige werkomgeving, waar je jezelf kunt zijn en je alle mogelijkheden krijgt om je te ontwikkelen. Met duidelijke en aansprekende doelen.

We hadden met elkaar één missie: hoe kunnen we dagelijks het verschil maken voor onze leden? Met Ambitie 2028 in de hand, of in het hoofd, hielpen we dagelijks miljoenen leden weer op weg. Letterlijk of figuurlijk. Met onze vertrouwde pechhulp, verkeersinformatie en verzekeringen. Maar ook met de producten van ANWB Energie. En ANWB Marketplace, ons online platform waar leden producten en diensten van ANWB én externe verkopers in één winkelmandje kunnen afrekenen, ondersteund door advies en informatie van ANWB-experts.

De ANWB Alarmcentrale was deze zomer traditioneel weer een onmisbare schakel voor reizigers in binnen- en buitenland. Met snelle hulp, slimme oplossingen en extra inzet van hulpverleners in het buitenland konden honderdduizenden vakantiegangers hun reis veilig vervolgen.



**“ANWB is  
vitaler dan ooit”**

Bericht van  
**Marga de Jager**  
Bestuursvoorzitter

Maar de wereld verandert snel en ledenbehoeften veranderen mee. Dus bewegen wij mee. Nederland staat voor twee grote veranderingen waar ANWB zich voor in wil zetten. Het systeem rond autobelastingen is niet meer toekomstbestendig. Door de groei van elektrische auto's, de noodzaak om uitstoot te verminderen en de wens voor een eerlijkere verdeling van kosten, moet de autobelasting worden vernieuwd. Daarnaast gaat de energietransitie zorgen voor een andere manier van energie opwekken, opslaan en gebruiken. Wij willen hier drempels weghalen en zorgen uit handen nemen door oplossingen te bieden.

Mobiliteit is geen luxe. Het is een basisbehoefte. Maar de kosten lopen op. Daarom helpt ANWB. Met goede informatie en advies. Met nieuwe producten en diensten en een krachtige lobby naar de politiek over onder meer nieuwe autobelastingen. Zo sturen we leden met de Onderweg-app – uitgeroepen tot Populairste app van 2025! – naar de goedkoopste tankstations en hebben we in 2025 met succes de korting op brandstofaccijns tijdelijk kunnen verlengen.

De nieuwe mobiliteit is elektrische mobiliteit. Maar ons energienet staat onder druk. Daarom zetten we in op slimme oplossingen: laden als de zon schijnt of de wind waait. Met ANWB Energie helpen we inmiddels 180 duizend huishoudens grip te houden op hun kosten én ontlasten we het net. Hoe meer leden meedoen, des te sterker ons collectief en onze lobby.

ANWB wil haar verantwoordelijkheid nemen om de wereld waarin wij leven en actief zijn te verduurzamen. Door onze producten en diensten te verduurzamen, leden te adviseren over duurzame oplossingen en de eigen bedrijfsvoering te verduurzamen. Onze duurzaamheidsstrategie steunt op drie pijlers: mens, milieu en maatschappij.

Een van de doelen is een emissiereductie van 55 procent in 2030 ten opzichte van 2019, onder meer door de elektrificatie van ons wagenpark, het gebruik van groene stroom en de inzet van hernieuwbare brandstoffen. Zo hebben we dit jaar onze 260ste elektrische wegwachtauto in gebruik genomen en hebben we 121 duizend liter hernieuwbare brandstof getankt. Door middel van circulariteit willen we zo veel mogelijk materialen inzamelen en hergebruiken en daarbij tevens zelf circulaire producten ontwikkelen.

Als grootste vereniging van Nederland met 5,3 miljoen leden hebben wij ook nagedacht over onze rol in een duurzame maatschappij. We zien voor ons een duidelijke rol in sociale duurzaamheid, met initiatieven zoals AutoMaatje (500 duizend ritten per jaar) en het Kinderfietsenplan (21 duizend ingezamelde fietsen). Met het ANWB Fonds hebben we afgelopen jaar lokale initiatieven voor een duurzame toegankelijke samenleving ondersteund. Van elektrische deelauto's voor buurtcollectieven, zonnepanelen op sportkantines tot rolstoelvriendelijke fietsen voor zorginstellingen.

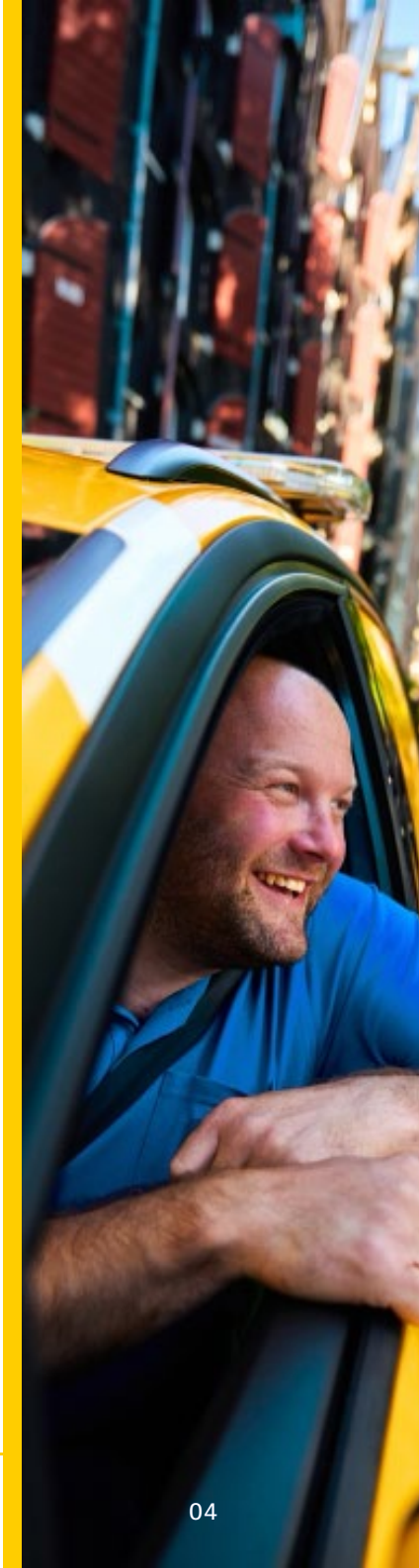
In 2025 hebben we ook belangrijke stappen gezet op het gebied van AI, data en digitale veiligheid. ANWB zet AI vooral in om haar dienstverlening slimmer, sneller en veiliger te maken. Grote hoeveelheden data kunnen sneller en beter worden geanalyseerd, wat besluitvorming ten goede komt. Ook gebruiken we AI voor het beste pechhulpscenario, hiermee verminderen we de wachttijd voor leden en hoeven er minder kilometers gereden te worden door de Wegewacht. Daarnaast is het digitaal pechmelden verder verfijnd, en maakt bijna driekwart van de leden hier dankbaar gebruik van.

Onze medewerkers leveren een belangrijke bijdrage aan de dagelijkse activiteiten en het succes van de organisatie. Hun betrokkenheid en welzijn zijn essentieel voor duurzame groei en het realiseren van onze ambities. Arbeidsomstandigheden hebben daarbij onze bijzondere aandacht. Een groot deel van onze collega's verricht fysiek werk, bijvoorbeeld bij de Wegewacht en in onze winkels. Dit brengt specifieke risico's met zich mee, zowel fysiek als sociaal. Daarom zetten wij ons actief in om deze risico's te verminderen en creëren we een veilige, gezonde en respectvolle werkomgeving voor iedereen.

Daarnaast spelen externe factoren een rol, zoals de krapte op de arbeidsmarkt. Om personeelstekorten te voorkomen, investeren we in onze aantrekkelijkheid als werkgever. We willen dat medewerkers zich langdurig aan ANWB verbinden, trots zijn op hun werk en dat we daarmee nieuwe collega's blijven aantrekken. Zo bouwen we aan een organisatie die klaar is voor de toekomst en waar mensen centraal staan. In april vond het personeelsevent 'Geel is het nieuwe Goud' plaats, waar collega's op twee avonden samenkwamen voor een feestelijke mix van muziek, eten en entertainment. Het evenement zorgde voor veel energie en verbondenheid binnen de organisatie en bood medewerkers een mooie gelegenheid om elkaar op een informele manier te ontmoeten.

Een nieuwe medewerker dit jaar was Buddy. Buddy is de vriendelijke, digitale mascotte van ANWB die in commercials laat zien hoe de organisatie Nederlanders helpt. Niet alleen bij pech, maar ook thuis, op vakantie en met energie.

Dankzij de inzet van gemotiveerde en betrokken medewerkers, de kracht van 5,3 miljoen leden en de samenwerking met een breed netwerk van maatschappelijke organisaties, belangenorganisaties en zowel lokale als landelijke overheden, konden wij ook in 2025 weer het verschil maken voor heel veel mensen.



# 2025 vs 2024

In cijfers



## ANWB-leden

2024: 5.240.038

2025: **5.321.671**



## Hulpverleningen Wegenwacht

2024: 1,4 miljoen

2025: **1,3 miljoen**



## Sessies Onderweg app

2024: 77,2 miljoen

2025: **87,0 miljoen**



## NPS

2024: 37

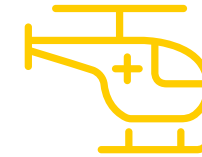
2025: **36**



## Energiecontracten

2024: 159.219

2025: **179.388**



## Inzetten traumahelikopters

2024: 11.988

2025: **11.858**



## Winst

2024: + 114 miljoen

2025: **+ 138 miljoen**



## Winkelbezoeken

2024: 8,5 miljoen

2025: **8,4 miljoen**



## PhoneFix

2024: 61.000

2025: **75.000**



## ANWB'ers (FTE)

2024: 4.261 collega's

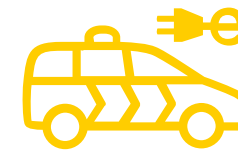
2025: **4.364 collega's**



## ANWB Laadpassen

2024: 264.646

2025: **435.000**



## Elektrische wegenwacht auto's

2024: 190

2025: **260**

An aerial, long-exposure photograph of a complex highway interchange at night. The image is filled with vibrant light trails from cars, primarily in shades of blue and yellow, creating a sense of motion and energy. The roads curve and cross each other in various directions, forming a dense network of light. The surrounding landscape is dark, with some greenery and structures visible between the roadways. The overall composition is dynamic and visually striking.

# Resultaten De financiën

# Kerncijfers 2025

	Noot	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Leden</b>						
Leden (aantal)		5.321.671	5.240.038	5.145.187	5.017.773	4.889.537
NPS relationeel	1)	36	37	37	36	35
<b>Financieel (bedragen in duizenden euro's)</b>						
Netto-omzet		1.660.931	1.612.918	1.480.492	1.260.970	1.124.241
Bedrijfsresultaat		130.939	93.715	44.854	-17.304	49.651
Nettoresultaat		137.816	113.813	75.474	-82.162	51.379
Eigen vermogen		737.537	599.721	485.908	410.434	492.596
Balans totaal		1.990.846	1.790.282	1.655.651	1.381.548	1.335.901
<b>Ratio's</b>						
	2)					
Solvabiliteit		37%	33%	29%	30%	37%
Liquiditeit		64%	63%	70%	82%	64%
Liquiditeit (inclusief beleggingen en voorzieningen)		137%	132%	127%	125%	139%
Kasstroom uit operationele activiteiten		210.856	95.634	309.713	22.689	79.502
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-151.271	-178.953	-246.677	-15.341	-104.305
Kasstroom (in totaal)		59.585	-83.319	63.036	7.348	-24.803
<b>Medewerkers</b>						
FTE (aantal)		4.364	4.261	4.198	4.030	3.948
Ziekteverzuim		6,9%	6,4%	6,1%	6,6%	5,6%
<b>Contactmomenten dienstverlening</b>						
Wegenwacht hulpverlening (aantal)		1,3 miljoen	1,4 miljoen	1,4 miljoen	1,3 miljoen	1,2 miljoen
Ambulance- en traumahelikopter oproepen (aantal)		11.858	11.988	12.379	12.301	9.976
Onderweg app gebruik		87,0 miljoen	77,2 miljoen	56,1 miljoen	39,5 miljoen	21,3 miljoen
Winkelbezoeken (aantal)		8,4 miljoen	8,5 miljoen	8,4 miljoen	8,2 miljoen	5,7 miljoen
ANWB winkels (aantal)		73	72	72	72	76
Webwinkelbezoeken (aantal)	3)	15,8 miljoen	20,5 miljoen	27,3 miljoen	25,1 miljoen	24,8 miljoen
Leden Service Center contacten (aantal)		1,6 miljoen	1,7 miljoen	1,8 miljoen	1,8 miljoen	1,6 miljoen
Website bezoeken (aantal)	3)	130 miljoen	169 miljoen	214 miljoen	193 miljoen	178 miljoen
Energiecontracten (aantal)		179.388	159.282	114.227	27.368	-
<b>Maatschappelijke highlights</b>						
Inzet ANWB vrijwilligers (aantal)		388.642	355.478	355.065	300.531	399.306
Automaatje (aantal deelnemende gemeentes)		142	130	124	112	95
Kinderfietsenplan (aantal gedoneerde fietsen)		21.366	10.107	9.177	7.937	26.386
Streetwise (aantal onderwezen kinderen)		197.811	210.261	165.235	169.356	146.957

1) NPS: Net Promotor Score, een methode waarmee klanttevredenheid wordt gemeten

2) Berekeningswijze ratio's:

- Solvabiliteit: Eigen vermogen / balanstotaal x 100%;
- Liquiditeit: Vlottende activa / kortlopende schulden x 100%;
- Liquiditeit (inclusief beleggingen en voorzieningen): (Vlottende activa + effecten en beleggingen) / (voorzieningen + kortlopende schulden) x 100%

3) Website bezoeken en webwinkelbezoeken: De cijfers 2025 en 2024 zijn niet goed vergelijkbaar met voorgaande jaren, omdat vanaf 2024 bezoekers actief consent voor cookies moeten geven (anders wordt het bezoek niet meegeteld)

## Financiële resultaten

2025 was voor ANWB een recordjaar: meer leden, hogere omzet en een beter resultaat dan ooit. De focus lag dit jaar op de maakbaarheid en betaalbaarheid van onze producten en diensten, met aandacht voor de balans tussen groei en rendement. Het rendement is, gecorrigeerd voor diverse eenmalige meevallers, op het gewenste niveau. Tegelijkertijd tonen de omzet- en ledengroei onze blijvende relevantie voor Nederland.

De omzet steeg in 2025 naar 1.661 miljoen euro, een groei van 3% ten opzichte van 2024 (1.613 miljoen euro). Veel bedrijfsonderdelen lieten groei zien:

- ANWB Hulpverlening: +36 miljoen euro (+6%) dankzij meer Wegenwachtlidmaatschappen en aanpassing van de premies (inflatiecorrectie).
- ANWB Verzekeren: +28 miljoen euro (+5%) vooral door hogere premies.
- ANWB Retail: -13 miljoen euro (-12%) door moeilijke marktomstandigheden.
- ANWB Energie: +41 miljoen euro (+26%) door groei aantal klanten en hogere energieprijzen, waarbij behoud van marktleiderschap in dynamische energiecontracten.
- Overige omzetstromen: -44 miljoen euro met name door de verzelfstandiging van touroperating in 2024.

De bedrijfslasten kwamen in 2025 uit op 1.530 miljoen euro, vrijwel gelijk aan 2024 (1.519 miljoen euro). Als percentage van de omzet daalden ze met 2,1 procentpunt. De ontwikkeling per categorie binnen de bedrijfslasten was als volgt: inkoop goederen en diensten 40 miljoen euro lager, eigen personeelskosten 37 miljoen euro hoger, afschrijvingen gelijk en overige bedrijfslasten 14 miljoen euro hoger.

De inkoop goederen en diensten daalde met 5%, mede dankzij een lagere netto schadelast bij Verzekeren. De toename bij Energie als gevolg van meer klanten en hogere energieprijzen viel grotendeels weg tegen de afname bij Reizen als gevolg van de genoemde verzelfstandiging.

De personeelskosten van eigen personeel namen met 10% toe naar 409 miljoen euro, met name door salarisverhogingen conform de cao en een toename van het aantal medewerkers.

*“Een beter resultaat dan ooit”*

Het gemiddeld aantal eigen medewerkers is uitgekomen op 4.364 FTE, hetgeen 2% hoger is dan over 2024.

De toename van de overige bedrijfslasten komt onder andere door een toename van automatisering en marketingactiviteiten.

Het bedrijfsresultaat over 2025 is uitgekomen op een winst van 131 miljoen euro (2024: 94 miljoen euro). Het financieel resultaat over 2025 bedroeg 53 miljoen euro positief, wat 10% lager is dan voorgaand jaar (59 miljoen euro positief). De beleggingen kenden begin 2025 veel volatiliteit, vooral door onzekerheid over het buitenlandbeleid van de Verenigde Staten, maar dankzij positieve resultaten van bedrijven ontwikkelde het beleggingsresultaat zich zeer positief. Het nettoresultaat over 2025 is uitgekomen op een winst van 138 miljoen euro, een stijging van 24 miljoen euro ten opzichte van het nettoresultaat over 2024 (114 miljoen euro). Deze resultaatverbetering is mede geholpen door incidentele meevallers zoals lage stormschades, vrijvallen van voorzieningen en een gunstig hoogseizoen.

ANWB blijft gericht investeren in relevante, winstgevende en innovatieve producten en diensten. Tegelijk is er aandacht voor het efficiënter maken van de processen. Hiermee wordt de relevantie van de organisatie voor leden en samenleving nu en in de toekomst geborgd. De netto-investeringen die in 2025 zijn verwerkt in de post (im)materiële vaste activa bedroegen 78 miljoen euro (2024: 66 miljoen euro).

De hoogte van dit bedrag heeft voornamelijk te maken met de bouw van het nieuwe hoofdkantoor. Verder werd in 2025 hoofdzakelijk geïnvesteerd in voertuigen en panden voor de hulpverleningsorganisatie.

Vanwege de aard van de bedrijfsactiviteiten en organisatie van ANWB wordt een groot

gedeelte van de omzet vooruit ontvangen. Daarnaast moet eigen vermogen als (wettelijke) buffer worden aangehouden om naast het financieren van de lopende activiteiten de continuïteit van ANWB te borgen. Voor een groot deel van de vooruit ontvangen gelden (waaronder verzekeringspremies) en het eigen vermogen worden beleggingen aangehouden. Het totaal belegd vermogen bedroeg per 31 december 2025 1.214 miljoen euro (2024: 1.094 miljoen euro). Het aandeel van de verzekeringsmaatschappijen in deze beleggingen is 1.076 miljoen euro, aan te houden voor de verplichtingen uit de verzekeringstechnische voorzieningen van 419 miljoen euro, de vooruit gefactureerde premies van 207 miljoen euro en het veelal wettelijk bepaald eigen vermogen van 503 miljoen euro bij de verzekeringsmaatschappijen (naast overige activa en passiva van per saldo 51 miljoen euro).

Het eigen vermogen is dankzij de nettowinst versterkt naar 738 miljoen euro op 31 december 2025 (2024: 600 miljoen euro). De verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal (solvabiliteitsratio) kwam ultimo 2025 uit op 37% (2024: 33%). Vanuit wet- en regelgeving worden de nodige eisen gesteld aan de solvabiliteit van onder meer de verzekeringsmaatschappijen. Reis- en Rechtshulp nv en UVM Verzekeringsmaatschappij nv hebben op basis van deze normen de gewenste solvabiliteit bepaald en voldoen aan de wettelijke eisen.

Voor het beoordelen van de liquiditeit moet in aanmerking worden genomen dat een deel van de middelen van ANWB is belegd. Deze beleggingen kunnen overwegend indien nodig op korte termijn liquide worden gemaakt. De liquiditeitsratio, die is berekend op basis van de verhouding van de vlottende activa en de beleggingen ten opzichte van de kortlopende schulden en de voorzieningen, bedroeg ultimo 2025 137% (2024: 132%).



“Zo blijft ANWB  
relevant voor leden  
en samenleving”



# Dit is ANWB

Missie en ambitie

Iedereen zorgeloos en met plezier onderweg in een duurzame samenleving. Het is de missie van ANWB om daar de weg voor vrij te maken. In 1883 begon dat voor fietsers, daarna kwamen toeristen en kampeerders. Al snel volgden auto- en motorrijders. Als grootste vereniging van Nederland is ANWB er voor alle generaties die in beweging zijn. Wat hen bindt, is dat ze vooruit willen. Naar huis, naar werk, naar vrienden, naar familie, de natuur in of de zon achterna.

*"ANWB is er voor alle generaties die in beweging zijn"*

Grote transitie, nieuwe eisen en veranderende sociale en demografische trends. De wereld is in beweging, en dat geldt ook voor de behoeftes van leden. ANWB beweegt mee om zo de fricties voor vandaag én voor morgen te verkleinen. Als grote maatschappelijke organisatie voelt ANWB zich verantwoordelijk voor toekomstige generaties. Daarom werkt ANWB aan een duurzame samenleving, met oog voor mens, milieu en maatschappij. Er wordt vooruit gekeken vanuit de veranderende behoefte van (toekomstige) leden. Informatie, advies, lobby, producten en dienstverlening worden daar continu op aangepast.

### **ANWB helpt Nederland vooruit**

ANWB is er voor alle 'voortbewegers' van Nederland: zij die liever niet stilstaan, maar vooruit willen. ANWB komt op voor hun belangen, staat voor ze klaar als ze vastlopen, en geeft het vertrouwen vooral door te gaan. Want het kan, en niets houdt je tegen. ANWB houdt je pad begaanbaar, aantrekkelijk en betaalbaar. Zodat leden zorgeloos kunnen gaan en staan waar zij willen. Dat is bewegingsvrijheid. ANWB helpt niet alleen individuele leden vooruit. Sinds de oprichting in 1883 bestaat de ambitie om maatschappelijk van betekenis te zijn. Met kennis en ervaring worden maatschappelijke vraagstukken aangepakt. Dat komt tot uiting in producten, projecten en diensten die Nederland vooruit helpen en bijdragen aan een duurzame en inclusieve samenleving.

### **Hoe we dat doen?**

ANWB biedt hulp wanneer het misgaat en neemt barrières weg. Dat vraagt om vooruitkijken en het durven doorbreken van de status quo. In een veranderende wereld relevant zijn, betekent nieuwe wegen bewandelen. Al meer dan 140 jaar maakt ANWB de weg vrij voor alle Nederlanders: met verharde fietspaden, de Wegenwacht, kennis over kamperen en recent betaalbare elektriciteit.

Aangezien we een vereniging zijn, doen we dat natuurlijk niet zonder onze leden. Want hoe meer mensen meedoen, hoe groter de impact is die we hebben. Het is de kracht van het collectief waarmee we individueel voordeel voor leden creëren. En dat blijft zo. Medewerkers staan dagelijks klaar voor leden, in winkels, langs de weg, telefonisch en online. Tijdens miljoenen contactmomenten maken zij het verschil door dat stapje extra te zetten met oog voor mens, milieu en maatschappij. Persoonlijk en goed contact maakt onderweg zijn elke dag makkelijker, veiliger en leuker.

Leden worden geholpen bij duurzamere keuzes: minder uitstoot, meer hergebruik en eerlijke kansen voor iedereen. Daarmee ontstaat vooruitgang, nu en voor toekomstige generaties.

### **De wereld verandert**

Het speelveld verandert razendsnel. Wet- en regelgeving neemt toe en kunstmatige intelligentie ontwikkelt zich in hoog tempo, wat zowel nieuwe kansen als risico's met zich meebrengt. Internationale klimaatafspraken beïnvloeden de manier waarop mobiliteit, energie en grondstoffen worden gebruikt en raakt daarmee ook de leden. Door gesprekken met de bondsraad en uitgebreid ledenonderzoek ontstaat inzicht in wat leden bezighoudt en hoe zij zich verhouden tot deze ontwikkelingen.

### **Mobiliteitstransitie**

Het grootste deel van de leden rijdt in auto's op fossiele brandstof, maar de komende jaren versnelt de transitie naar duurzamere alternatieven. Ook het wagenpark van ANWB wordt verduurzaamd: inmiddels is ruim twintig procent van het Wegenwacht-wagenpark elektrisch en in 2025 zijn de eerste elektrische trucks aangeschaft.

De ANWB Laadpas maakt elektrisch rijden voor leden steeds makkelijker. In 2025 groeiden we naar 435 duizend laadpashouders, waarvan 160 duizend nieuw. ANWB kreeg van het Nederlands Kennisplatform Laadinfrastructuur de erkenning van 'Meest transparante laaddienstverlener'. Er wordt continu gewerkt aan het uitbreiden van het netwerk waar de ANWB Laadpas gebruikt kan worden. Zo werden in 2025 meer dan twintig duizend laadpunten van Tesla met scherpe tarieven toegevoegd, aan het netwerk. Ongeacht het merk auto dat iemand rijdt.

Tegelijkertijd is een samenwerking met Greenwheels gestart om het gebruik van deelauto's te stimuleren als duurzaam en betaalbaar alternatief voor autobezit.

### Energietransitie

De overstap van leden naar elektrische auto's of andere duurzame alternatieven voor fossiele brandstof maakt de beschikbaarheid van elektriciteit een cruciale randvoorwaarde. In 2025 is een visie op energie opgesteld om de positie van huishoudens in de energietransitie te versterken. Tegelijkertijd zijn in diverse gemeenten pilots uitgevoerd met slim openbaar laden. Door op gunstige momenten te laden ontvangen deelnemers financiële compensatie en wordt het energienet tegelijkertijd ontlast.

### Grondstoffentransitie

In de processen van ANWB is veel aandacht voor het ontwerpen van producten die geschikt zijn voor hergebruik. Hierdoor neemt het materiaalgebruik af en wordt vaker gekozen voor duurzame, hernieuwbare grondstoffen. In 2025 is meer dan 20 duizend kilo kleding, schoenen en koffers ingeleverd voor recycling.

Samen met dertien partners vormt ANWB Retail de Reparatie-coalitie, waarvoor een subsidie is ontvangen om een Reparatiefabriek op te zetten. Veel spullen worden nu nog weggegooid bij de eerste problemen, maar het uitgangspunt is dat dit anders kan en moet. Binnen de coalitie wordt onderzocht hoe reparatie aantrekkelijk, betaalbaar en schaalbaar kan worden gemaakt. In een proof of concept zijn 500 kapotte producten gerepareerd. Deze onderzoeksfase richt zich op het ontwikkelen van een betaalbaar businessmodel en een succesvolle klantenreis voor reparatie.



*“Repareren moet het uitgangspunt zijn, niet weggoien”*

## Ambitie 2028

De wereld verandert snel. Grote transitie's, nieuwe eisen en verschuivende trends houden alles in beweging, ook de behoeften van miljoenen leden. ANWB beweegt mee, als één sterk merk en samen met duizenden collega's. De organisatie bouwt aan een ANWB die dagelijks van waarde is voor leden en vooroploopt met betaalbare mobiliteit en schone energie. Drempels worden weggenomen, zorgen uit handen genomen en vertrouwen gegeven om in beweging te blijven. Zo worden niet alleen veel Nederlanders vooruitgeholpen, maar ook heel Nederland. Deze ambitie om **dagelijks van waarde te zijn voor de leden en voorop te lopen in betaalbare automobilititeit en schone energie** is vertaald naar drie speerpunten.

### 1. Dagelijks van waarde zijn voor leden

ANWB wil dat leden vaker ervaren wat de organisatie voor hen betekent. Niet slechts één keer per jaar, maar elke dag, en niet alleen wanneer er iets misgaat, juist ook tijdens de gewone momenten. Zo wordt de band met ANWB versterkt. Het vertrekpunt ligt bij de leden: hun behoeften, uitdagingen en wensen bepalen de richting van oplossingen, producten en dienstverlening. Nieuwe technieken maken steeds meer maatwerk zoals personalisatie mogelijk, waardoor ANWB relevanter wordt voor een groter publiek en het collectief verder wordt versterkt.

### 2. Vooroplopen in betaalbare automobilititeit

Mobiliteit is geen luxe maar een basisbehoefte. Zeven op de tien kilometers worden met de auto afgelegd. Voor inwoners buiten de stad ontbreekt vaak een goed alternatief, waardoor voor 35 procent van de automobilisten de auto pure noodzaak is. Tegelijkertijd lopen de kosten op: bijna de helft van de autorijders maakt zich zorgen en twaalf procent bespaart zelfs op boodschappen om mobiel te blijven. Vrijheid om te gaan en staan waar gewenst hoort voor iedereen in Nederland normaal te zijn. Zonder stress over benzine, laden, uitgestelde reparaties of het afwegen van elke rit. ANWB helpt automobilisten grip te krijgen op autokosten met heldere informatie en advies, nieuwe producten die aansluiten bij het rijpatroon en een stevige lobby richting Den Haag voor betaalbaar en toegankelijk autorijden. Inzicht in kosten, alternatieven en voordeel zorgen ervoor dat autorijden onbezorgd blijft en Nederland in beweging blijft. In 2028 moet 85 procent van de leden onderschrijven dat ANWB zich inzet om autorijden betaalbaar te houden. Uit onderzoek in 2025 bleek dat 66 procent van de leden deze erkenning al geeft.

### 3. Vooroplopen in schone energie

Betaalbare elektriciteit is onmisbaar voor betaalbare mobiliteit. Elektrisch rijden groeit snel: een derde van de nieuwe auto's is inmiddels elektrisch en vanaf 2035 moet negentig procent van de nieuw geproduceerde auto's emissievrij zijn. Tegelijkertijd staat het energienet onder druk, waardoor stroom duurder wordt en laden lastiger. Slimme oplossingen zoals laden wanneer zon en wind veel elektriciteit leveren, en voorzieningen voor mensen zonder eigen oprit, maken meedoen voor iedereen mogelijk. ANWB Energie helpt leden grip te houden op kosten en ontlast het net. Hoe meer leden meedoen hoe groter de impact is op het verlagen van netcongestie.

Deze drie speerpunten uit de strategie vertegenwoordigen de grote beweging richting 2028. De business lines – Hulpverlening, Retail en Verzekeren – zijn de vertrouwde boegbeelden voor de leden binnen deze strategie. Vier aanjagers (zie verderop) leveren een bijdrage aan de versnelling van het realiseren van de ambitie.

Vanuit de business lines staan medewerkers elke dag klaar voor de leden: in de winkel, langs de weg en aan de telefoon. Zij realiseren miljoenen contactmomenten en maken het verschil met Helpen+. Daarmee fungeren zij als de boegbeelden van ANWB. In hun werk ontstaat de ledenwaarde. Door goed en persoonlijk contact ervaren leden meerwaarde van het lidmaatschap.

Het is daarom belangrijk dat deze kernactiviteiten sterk blijven én inspelen op nieuwe behoeften van leden en op technologische ontwikkelingen. Meebewegen met een veranderende wereld zorgt ervoor dat dienstverlening betaalbaar, relevant en toekomstbestendig blijft.

## Versnelling Ambitie 2028 door vier aanjagers:

### 1. Eén ANWB-leiderschap

Samenwerking is cruciaal wanneer het belang van leden centraal staat. Dat vraagt om leiderschap dat verbindt en koersvast is, ook wanneer belangen soms schuren. Daarom geldt binnen ANWB één breed leiderschapsprofiel met vier rollen: Verbinder, Navigator, Ketendenker en Vooruitstrever. Vanuit deze rollen geven leidinggevenden richting, stimuleren zij betere samenwerking en brengen zij collega's in beweging om elke dag relevant te blijven voor leden.

## 2. Betrokken en bevlogen collega's

ANWB draait op mensen. Collega's maken het verschil voor leden, elke dag opnieuw. Daarom is het belangrijk dat iedereen met plezier en energie werkt, eigenaarschap toont en ruimte krijgt om een eigen route te bepalen. Ontwikkelmogelijkheden en een verbindende organisatiecultuur zorgen ervoor dat de organisatie continu in beweging blijft.

## 3. Marketplace

Leden verwachten gemak en oplossingen die aansluiten op hun persoonlijke situatie. Door informatie, advies en producten op één digitaal platform te bundelen, ontstaat de mogelijkheid sneller in te spelen op actualiteit en trends. Marketplace vormt daarmee een belangrijke aanjager voor ledenwaarde.

## 4. Data & AI

Data en AI ondersteunen bij sneller reageren, beter aansluiten op vragen van leden en slimmer werken. Collega's ontvangen kennis en training om deze technologieën verantwoord en effectief in te zetten. Dit draagt bij aan het betaalbaar houden van kwaliteit, ook in een krappe arbeidsmarkt. De versnelling wordt omarmd op een manier die past bij ANWB: verantwoord, betrouwbaar en mensgericht.

## Innovatie naar 2028

Door maatschappelijke en commerciële krachten te bundelen ontstaat meer impact en innovatiekracht. Vanuit de strategie ligt de focus op betaalbare automobilititeit en schone energie. Op deze terreinen zijn al diverse innovaties gerealiseerd.

### - ANWB EnergieMaatje (energie & duurzaamheid)

ANWB EnergieMaatje helpt huishoudens met een praktische aanpak bij het verduurzamen van hun woning. Veel mensen willen verduurzamen, maar lopen vast door financiële, fysieke of kennisbeperkingen. Juist deze groep krijgt ondersteuning van ANWB-vrijwilligers en lokale energiecoöperaties. Vrijwilligers worden opgeleid tot energiecoaches en klussers, en het advies is gratis. Zo wordt verduurzaming haalbaar voor mensen die anders buiten de boot vallen. De pilotfase loopt van januari tot april 2026 en vormt de basis voor landelijke opschaling.

### - Financiële beloning Slim Laden (betaalbare automobilititeit én energie)

Samen met Equans, Deftpower en de gemeente Amsterdam is een pilot gedaan waarbij

EV-rijders een financiële beloning krijgen voor 'actief slim laden'. EV-rijders die via de ANWB-laadpas-app meedoen, krijgen direct cashback als ze bereid zijn hun laadsessies automatisch aan te laten passen aan de drukte op het stroomnet.

### - ANWB en AutoTrack bundelen krachten (betaalbare automobilititeit)

Door samenwerking met AutoTrack groeit het aanbod van tweedehandsauto's op de occasionportal van 80.000 naar 170.000 voertuigen. Met deze eerste pilotversie krijgen leden toegang tot een groter aantal betaalbare tweedehandsauto's.

### - Flex lease (Betaalbare automobilititeit)

Naast het leasen van nieuwe auto's en occasions biedt ANWB nu ook een auto-abonnement in de vorm van Flex lease. Binnen vier dagen staat de auto voor je deur en na een half jaar kun je elke maand opzeggen of je abonnement aanpassen. Tot stand gekomen in samenwerking met partner Ayvens.

### - Start medische dronevluchten

In een speciaal voor deze proef ingericht luchtruim wordt onderzocht hoe drone-logistiek naadloos kan aansluiten op ziekenhuisprocessen. De ANWB medical drones vervoeren bloed, medicatie en diagnostische samples tussen zorginstellingen in Meppel en Zwolle. Tijdens de proef werken diverse partners samen aan een schaalbaar concept voor medische dronevluchten in het Nederlandse luchtruim. Deze innovatieve mobiliteitsoplossing draagt bij aan toegankelijke en beschikbare zorg.

### - 3D-printtechnologie

Met behulp van 3D-printtechnologie kunnen unieke onderdelen van een wegenwacht-auto in eigen huis worden geproduceerd. Daardoor zijn (nieuwe) wegenwachtvoertuigen sneller inzetbaar en neemt de afhankelijkheid van leveranciers af.

### - ANWB Kilometerverzekering

ANWB heeft de Kilometerverzekering vernieuwd. In 2025 is de Kilometerverzekering doorontwikkeld en getest, zodat deze in het komende jaar breder op de markt kan worden gebracht. Daarmee sluit het product uitstekend aan bij de ambitie om mobiliteit betaalbaar te houden. Deze autoverzekering, waarbij een deel van de premie wordt bepaald door het aantal gereden kilometers, is vooral aantrekkelijk voor automobilisten die minder dan 7.500 kilometer per jaar rijden.

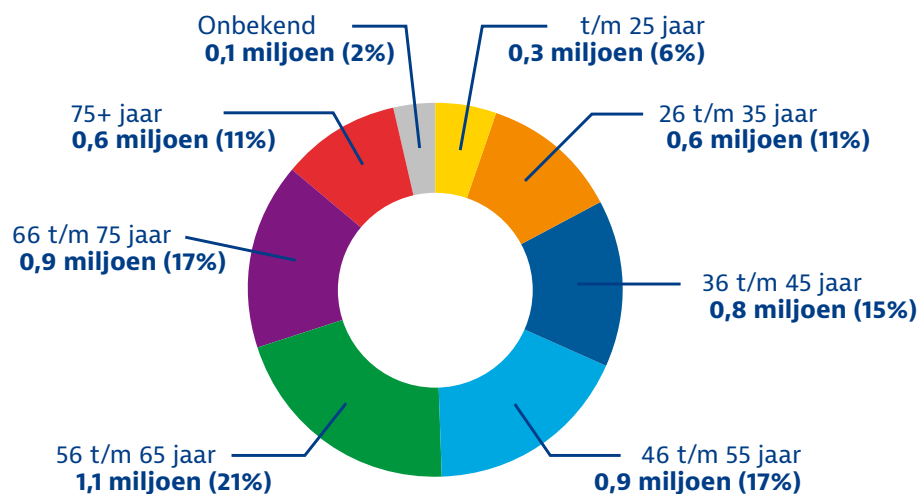


**Onze leden**  
Aantallen  
en contact

## Onze leden

Aantallen en contact

### Hoe oud zijn onze leden?

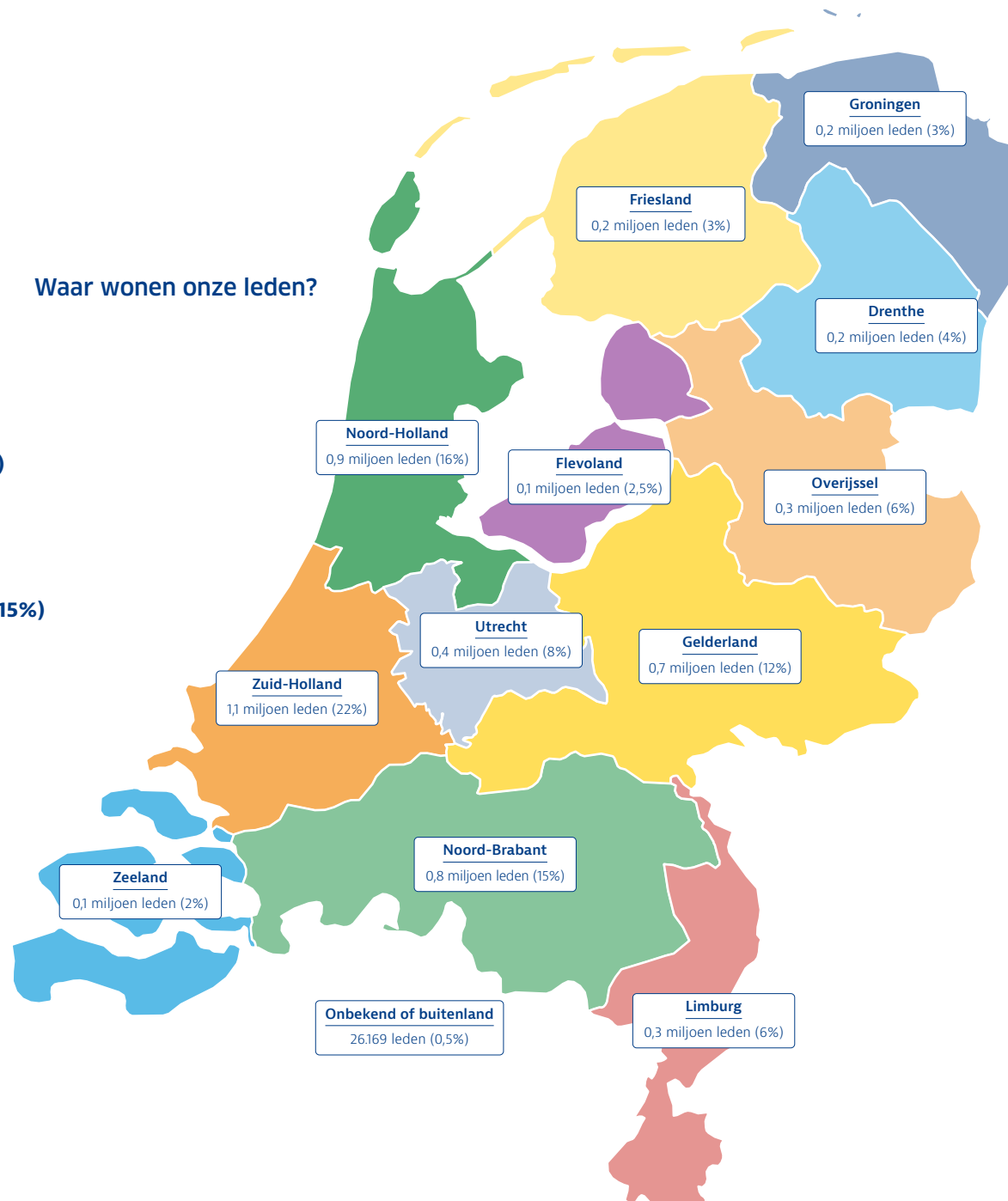


### Aantal leden

per product (x1.000)

Wegenwacht Service	3.755
ANWB lidmaatschap	877
ANWB Partner- en Jongerenpas	690
<b>Totaal</b>	<b>5.322</b>

### Waar wonen onze leden?



Op 1 januari 2026 telde ANWB 5,322 miljoen leden. Het totaal aantal leden is met 82 duizend leden gegroeid\* ten opzichte van 1 januari 2025. Dit is het resultaat van 352 duizend geworven nieuwe leden en 270 duizend leden die hebben opgezegd.

*“Het Leden Service Center helpt leden met vragen en klachten”*

Wegenwacht Service (inclusief Partner- en Jongerenpassen) is met 63 duizend leden gegroeid. 877 duizend leden hebben nu het ANWB-lidmaatschap zonder Wegenwacht service

Naast de Wegenwacht waren er ook andere belangrijke ‘ledenbrengers’. Meer dan 25 duizend mensen zijn ANWB-lid geworden bij het afsluiten van een verzekering. Daarnaast was de aanschaf van een product in een ANWB Winkel (+7.428) en Wegenwacht Fiets Service (+6.417) relevant moment om ANWB-lid te worden.

### Leden Service Center

Het Leden Service Center (LSC) helpt leden met vragen en klachten over ANWB producten en -diensten. Het aantal klantcontacten is in 2025 licht gedaald naar 1,6 miljoen, dit door een succesvolle implementatie van online opzeggen.

Het voorkomen van onnodige telefoontjes of handelingen is een continu proces. Zo is het handmatige proces rondom betalingsregelingen geautomatiseerd en is het aantal vragen over de factuur afgenomen. Aan de andere kant is het aantal vragen over het wijzigen van gegevens en inloggen gestegen, doordat meer producten als ANWB Energie achter ‘MijnANWB’ zitten.

Het LSC heeft afgelopen jaar stappen gezet om de bereikbaarheid voor leden te verbeteren. De NPS op telefonie is gestegen naar +43 (was +40) dankzij deze verbeterde bereikbaarheid. Op het LSC blijft telefonie het grootste kanaal, maar leden kiezen er steeds vaker voor om met ANWB te chatten via de website, of een bericht te sturen via Whatsapp of Facebook messenger. Mail en brieven per post nemen steeds verder af.

### Meest gestelde vragen

De meeste vragen gingen over het opzeggen, afsluiten, of wijzigen van het Wegenwacht-pakket:

- Kunt u mijn pechhulppakket up- of downgraden naar het ... pakket?
- Welk wegenwacht-pakket heeft mijn gezinslid? Waar heeft mijn partner/gezin recht op en wat is gedekt?
- Mijn familielid/partner is overleden, kunt u het lidmaatschap opzeggen?

Binnen het totaal aan opzeggingen is overlijden de voornaamste reden. Met de speciale overlijdens-servicedesk streeft ANWB naar een naadloze afwikkeling, zodat nabestaanden in een emotioneel zware tijd niet onnodig belast worden en alles direct goed wordt geregeld.

In 2025 waren er twee specifieke onderwerpen waar veel over gebeld werd:

- Een nepmail over een ‘gratis noodpakket’ zorgde ervoor dat leden ons belden om te checken of deze mail wel echt van ANWB was. Het betrof een phishingmail en we zijn blij dat we met dit contact verdere problemen voor deze leden konden voorkomen.
- Door een systeemfout waren er onterecht herinneringen voor het lidmaatschaps-geld bij leden bezorgd. Leden belden op omdat ze in de veronderstelling waren deze factuur al betaald te hebben. We konden veel leden gelukkig geruuststellen dat dit inderdaad zo was.

\* Groei is de resultante van werving, opzeggingen, up- en downsell wisselingen van bestaande leden tussen ANWB-lidmaatschap, Wegenwacht Service, Partner- en Jongerenpassen en correcties.

## Platform

Platform is de plek van, voor én met de leden. Met content, merk- en marketingcampagnes via eigen kanalen en externe media wordt zichtbaar dat ANWB meer te bieden heeft dan alleen pechhulp. Platform verbindt ANWB-producten, -diensten en -leden. Met als doel: de hoogst haalbare ledenwaarde creëren.

### In 2025 heeft Platform zich gericht op:

- Het neerzetten van een breder merk. Er is nieuwe merkcampagne gelanceerd met Buddy, voor Energie, vakantievoorbereiding en Verzekeringen met de positionering: 'ANWB helpt Nederland op weg en niet alleen bij pech'.
- De Onderweg app is weer gegroeid in maandelijkse actieve gebruikers, nu ruim 1,35 miljoen en heeft de prijs gewonnen voor 'Meest populaire app van Nederland'.
- Door marketingcampagnes zijn 222 duizend nieuwe Wegenwacht-klanten geworven.
- ANWB kan steeds meer persoonlijkere content aan de leden aanbieden. Dit kan dankzij herkenning via inlog en personalisatie. In de Onderweg app wordt nu ruim 66 procent van de gebruikers herkend en op anwb.nl bijna veertig procent.
- Veranderend zoekgedrag en de opkomst van AI is een beweging die van groot belang is voor ANWB. Direct Answer in Search is de eerste "zoek" Gen-AI oplossing op anwb.nl waar leden gebruik van kunnen gaan maken. Als een bezoeker gebruik maakt van de algemene zoekbalk, dan wordt (in bepaalde gevallen) een antwoord, samenvatting of doorverwijzing gegenereerd door Gen-AI.



# Activiteiten en prestaties

## ANWB in detail

ANWB zette in 2025 opnieuw grote stappen om Nederland bereikbaar en duurzaam in beweging te houden. Van pechhulp op de weg en medische hulp in de lucht tot verzekeren, energie, retail, kamperen, vakanties en uitjes: alle onderdelen droegen bij aan een sterke, toekomstgerichte onderneming.

*“Voor het eerst vliegt er een drone met medische goederen”*

### ANWB Hulpverlening

Nederland wordt steeds mobieler. Ieder jaar worden er meer kilometers afgelegd met vooral de fiets en de auto. Ook groeit het Nederlandse wagenpark, met name met elektrische auto's. Van de meer dan 9,6 miljoen auto's, reden er in december 2025 meer dan 680 duizend op stroom. ANWB blijft met haar **Wegenwacht** daarom onmisbaar om Nederland in beweging te houden. Het aantal ANWB-leden met Wegenwacht-service is opnieuw gestegen, naar circa 4,4 miljoen. In 2025 werden 1,326 miljoen pechgevallen afgehandeld. Waarvan 82 duizend elektrische auto's met pech. Lekke banden, kapotte accu's en motorproblemen waren over de hele linie de belangrijkste oorzaken van auto-pech. In 2025 waren er minder 'pechpieken' door minder extreme kou en hitte. Ook zijn 75 duizend leden in binnen- en buitenland op afstand geholpen met een PhoneFix. Dit verwijst naar het telefonisch adviseren van leden om hen weer op weg te helpen. PhoneFix is een slimme oplossing voor leden, waardoor onnodige inzet van de Wegenwacht of een berger wordt voorkomen.

**ANWB Alarmcentrale** heeft een goed en lang zomerseizoen gehad. Nederlanders gaan steeds meer verspreid op vakantie. De meivakantie is drukker en na het hoogseizoen is er een groeiende groep Nederlanders die eropuit gaat. Het steeds schaarsere aanbod van garages in het buitenland voor hulp na pech, wordt inventief opgevangen. Er was een samenwerking met Europese zusterclubs waardoor er veertig wegenwachters over de grens ingezet konden worden. In het Franse Orange was een pop-up Wegenwacht Station waar auto's van vakantiegangers zijn gerepareerd. Ook worden steeds meer leden in het buitenland geholpen met PhoneFix.

Daarnaast waren er deze zomer auto's die niet gerepareerd konden worden. **Logicx** had hier voor 5.800 vervangende auto's klaarstaan op 130 plekken in Europa.

In 2025 was ANWB ook heel actief in de lucht. **ANWB Medical Air Assistance (MAA)** bestond dit jaar 30 jaar. MAA begon destijds een proef met één helikopter op het dak van het toenmalige VUmc in Amsterdam en is uitgegroeid tot een landelijk dekkende operator met acht helikopters en 37 piloten. In 2025 zijn de helikopters bijna 12 duizend keer opgeroepen. **ANWB Medical Drones** had ook een primeur in de lucht. Voor het eerst in Nederland vliegt er een drone met medische goederen zoals bloed en testmateriaal tussen Isala ziekenhuislocaties Meppel en Zwolle. Deze vluchten zijn onderdeel van een proef van een jaar die laat zien hoe slimme mobiliteit de zorg sneller, efficiënter en toekomstbestendig maakt.

**ANWB Rijopleidingen** gaf afgelopen jaar opnieuw les aan ruim 25 duizend leerlingen (praktijk en online). Ongeveer de helft van deze leerlingen behaalde succesvol het praktijk- en/of theorie-examen. Leerlingen die een rijlessenpakket afnemen ontvangen daarbij een ANWB-lidmaatschap, waardoor ook afgelopen jaar zo'n 1.600 nieuwe leden zijn aangesloten.

### ANWB Verzekeren

Voor ANWB Verzekeren was het een goed jaar, met name door een lagere schadelast. In marktsegmenten waar ANWB sterk is, zoals reis- en fietsverzekeringen, zijn de portefeuilles gegroeid. Wel ziet Verzekeren dat de fietsenbranche nog steeds in zwaar weer zit met teruglopende fietsverkopen. Dit heeft zijn weerslag op de afzetmarkt voor fietsverzekeringen. Binnen productontwikkeling is gericht gewerkt aan het verbeteren van het rendement van de autoportefeuille. Dankzij intensieve samenwerking tussen verschillende afdelingen staat er nu een autoprodukt dat zowel klantgericht als financieel gezond is, wat opvallend is in een markt waarin verlieslatende WA-premies veel voorkomen.

Afgelopen jaar heeft Verzekeren de commerciële afdelingen opnieuw ingericht om het eigenaarschap te versterken en verantwoordelijkheden duidelijker te positioneren. Deze herstructurering zorgt voor meer focus op de ontwikkeling van het assortiment en een optimale bediening van de verschillende distributiekanaalen. Daarmee is Commercie goed gepositioneerd voor de toekomst en gericht op verdere omzetgroei.

De totale portefeuille van Verzekeren is in 2025 iets gegroeid. Verzekeren wil met een gezonde woonverzekeringportefeuille een extra fundament naast de autoverzekeringen creëren. Om de verkoop van woonverzekeringen te stimuleren zijn er verschillende commerciële acties geweest, waaronder de ontwikkeling van een multimediacampagne met tv-commercial.

### **Drive Safe Assistance**

Drive Safe Assistance (DSA) sloot in 2025 het eerste jaar als zelfstandig onderdeel van ANWB af. DSA profileert zich als autoriteit in veilig rijgedrag en betaalbare mobiliteit. Na de opstartfase verschoof de aandacht naar het aantrekken van nieuwe klanten en het uitbreiden van de dienstverlening. DSA benaderde tientallen bedrijven en de interesse nam toe; begin 2026 verwachten we live te gaan met nieuwe partijen.

DSA versterkte in 2025 de basis van veilig en betaalbaar rijden door 17 duizend verouderde dongels te vervangen met 4G varianten en daarmee rijgedragmetingen toekomstbestendig te maken. De continuïteit van de Kilometerverzekering werd geborgd via een nieuwe app. Persoonlijke coaching bewees bovendien zijn waarde: 75 procent van tweeduizend risico-bestuurders verbeterde het rijgedrag binnen drie weken en verliet daarmee de gevarezone.

### **ANWB Energie**

ANWB Energie maakt schone energie toegankelijk en betaalbaar voor iedereen door stroom en gas aan te bieden op basis van inkoopprijs, zonder winstopslag op het energieverbruik zelf. Het dynamische energiecontract stimuleert klanten om hun verbruik te verplaatsen naar momenten met meer schone energie, waardoor ze niet alleen besparen op hun energiekosten maar ook bijdragen aan het verminderen van netcongestie op het elektriciteitsnet. ANWB Energieklanten verbruiken significant minder stroom tijdens piekuren en juist meer tijdens daluren.

Voor ANWB Energie was 2025 een transitiejaar, waarin is overgegaan naar een nieuw digitaal platform voor energielevering, dat een solide basis legt voor toekomstige groei.

Door de focus op deze transformatie is bewust minder prioriteit gegeven aan klantacquisitie. Desondanks levert ANWB Energie inmiddels aan ongeveer 180 duizend huishoudens (+20 duizend t.o.v. 2024). Daarmee is ANWB Energie marktleider in de dynamische energiemarkt. Daarnaast zijn er meer dan 435 duizend ANWB Laadpassen (+160 duizend t.o.v. 2024) voor elektrische rijders in omloop. In 2025 migreerde ANWB Energie naar een schaalbaar digitaal energieplatform. Dit platform geeft ANWB meer ruimte om oplossingen te ontwikkelen die beter aansluiten bij de behoeften van leden en ondersteunt tegelijkertijd een solide basis voor toekomstige groei.

### **ANWB Retail**

Voor ANWB Retail stond 2025 in het teken van voorbereiding en visieontwikkeling om de doelstelling van Ambitie 2028 te kunnen behalen: o.a. door processen efficiënter in te richten, zorgvuldig in te kopen en slim voorraadbeheer. Daarnaast willen we er nóg meer voor leden zijn. Retail wil dagelijks relevant blijven voor leden en potentiële leden. In samenwerking met collega's en partners is een duidelijke visie op de ANWB Winkel geformuleerd, gebaseerd op drie strategische ankers:

1. Uitzonderlijke service en persoonlijke aandacht – de onderscheidende kracht die voortdurende aandacht vraagt.
2. Uniek assortiment met een verhaal – producten en diensten met unieke kenmerken die sterker worden gecommuniceerd.
3. Lokale en maatschappelijke (meer)waarde – het juiste aanbod op de juiste plek, gekoppeld aan de sterke maatschappelijke rol van ANWB.

Deze visie is in november via roadshows gedeeld met alle Retail medewerkers en is positief ontvangen. In 2026 volgt de stap naar realisatie. Zo wordt de winkel van ANWB verder vormgegeven, het 'assortiment met een verhaal' versterkt, het (web)winkelbezoek verbeterd en wordt de groene ambitie versneld.

### **ANWB Marketplace**

ANWB Marketplace, het online winkelplatform waar leden producten van ANWB én externe verkopers in één winkelmandje kunnen afrekenen, groeide in 2025 met ruim 25 duizend producten en meer dan 130 partners die voldoen aan een gecensureerd kwaliteitsmodel van ANWB. Marketplace geeft leden toegang tot een breed scala aan producten en advies, waardoor handelingsperspectief ontstaat. De voordelen variëren van gemak en exclusiviteit tot aantrekkelijke aanbiedingen.

## ANWB Kamperen

De kampeermarkt in Nederland blijft groeien. Nederland land telt inmiddels 4,4 miljoen kampeers, een stijging van 20 procent in vijf jaar. Eén op de vijf huishoudens kampeert ten minste één keer per jaar.

Via PiNCAMP, de joint venture van ADAC, ANWB en TCS, helpt ANWB kampeers campings te boeken. Het aantal reserveringen op anwbcamping.nl steeg in 2025 met 19 procent ten opzichte van 2024, tot 49 duizend boekingen. Tegelijkertijd daalt de omzet per reservering, doordat vaker voor het voor- en naseizoen of goedkopere accommodaties wordt gekozen.

Klimaatverandering speelt in toenemende mate een rol in de keuze van de kampeerbesteding: extremere weersomstandigheden in Zuid-Europa zorgen voor groei in bestemmingen als Scandinavië en de Balkan. Kamperen in eigen land wordt eveneens populairder. Uitbreiding van boekbare campings op deze bestemmingen is daarom een prioriteit.

Het bezit van kampeermiddelen (caravans en campers) groeide in de afgelopen vijf jaar met 22 procent, vooral onder jongere kampeers. Nederland telt nu 630 duizend caravans en campers. De vraag naar advies bij aankoop en gebruik van kampeermiddelen neemt toe, een kans voor ANWB om nieuwe diensten te ontwikkelen.

In oktober verscheen de laatste editie van KampeerKampioen. Het aantal abonnees daalde en adverteers kiezen digitale kanalen. Daarom wordt de advies- en informatiefunctie verplaatst naar anwb.nl/kampeerkampioen, waar een groter bereik wordt gerealiseerd. ANWB Kampeerkaart CKE wordt digitaal. De migratie startte in september 2025 en is in september 2026 afgerond. Met de digitale kaart beschermen we persoonsgegevens beter en spreken we een jongere doelgroep aan.

## ANWB Vakantie en Recreatie

ANWB-leden ontdekken de wereld met extra voordelen via ANWB Ledenreizen. In 2025 zijn ruim 30 duizend boekingen gedaan voor een reis in datzelfde jaar. Frankrijk was koploper, mede dankzij de populariteit van Disney. Ook Nederland, Duitsland en België waren populair. Ver weg, was China voor het eerst weer in trek. In 2025 is ANWB gestopt met het aanbieden van zeecruises vanuit duurzaamheidsoverwegingen.

Afgelopen jaar heeft ANWB het aanbod uitjes verder aangescherpt, met nadrukkelijke aandacht voor de wensen van leden. Meer dan 675 duizend leden bezochten via ANWB

dierentuinen, attractieparken en musea, waaronder WILDLANDS, Ouwehands Dierenpark, Safaripark Beekse Bergen, de Efteling, Madurodam, Spoorwegmuseum, NEMO en Keukenhof. Daarnaast maakten ruim 60 duizend leden gebruik van het aanbod voor een avondje uit en bezochten zij theatervoorstellingen zoals Disney FROZEN, Moulin Rouge! De Musical en Holiday on Ice.

Het afgelopen jaar hebben de fiets- en wandelroutes van ANWB weer voor heel veel ledencontacten gezorgd op anwb.nl en in de Eropuit-app.

- 1.353.999 bezoekers voor kant-en-klare fietsroutes
- 1.231.297 bezoekers voor kant-en-klare wandelroutes
- 848.569 bezoekers voor de Fietsknooppuntenplanner

Waarmee leden blij zijn gemaakt met kant-en-klare themaroutes, achtergrondinformatie over routes, planners om zelf een fiets- of wandelroute te maken en de mogelijkheid om al deze routes via de Eropuit app gemakkelijk te volgen.

De routes zijn dit jaar weer gecontroleerd door ANWB-vrijwilligers, waardoor leden kunnen vertrouwen op de actualiteit van de routes.

Er zijn diverse nieuwe thema fiets- en wandelroutes bijgekomen. In totaal biedt ANWB nu 266 fiets- en 264 wandelroutes. Een bijzonder routeproject was Amsterdam 750 jaar. ANWB maakte twee wandelroutes (Noord en Zuidoost) en één fietsroute (heel Amsterdam) rond dat thema. De fietsroute werd door Marga de Jager feestelijk aangeboden aan de stad Amsterdam.

## ANWB Golf

ANWB Golf startte het jaar met 60 duizend leden en circa 3 duizend nieuwe golfers volgden cursussen. Daarnaast introduceerde ANWB Golf de Relaxte Ronde, een toegankelijke groepsactiviteit zonder ingewikkelde regels. Het team bereikte volledige sterkte met de komst van een Digital Marketeer, waardoor de digitale slagkracht is vergroot. Voor 2026 ligt de ambitie bij verdere uitbreiding van het cursusaanbod en de ontwikkeling tot grootste golfopleider van Nederland. Ook wordt onderzocht hoe greenfees met korting via een platform beschikbaar kunnen worden gesteld.

A child is riding a bicycle away from the camera on a paved path lined with trees. The child is wearing a bright yellow helmet, a grey sweater, blue jeans, and a blue cape with a white skull and crossbones design. The path is shaded by the trees, and the overall scene is bright and sunny.

# Medewerkers en cultuur

ANWB blijft een aantrekkelijke werkgever, dit is terug te zien aan de bevoegenheid in het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (score 7,5), wat aangeeft dat medewerkers zich sterk betrokken en gemotiveerd voelen. Dit onderstreept dat binnen de organisatie motivatie, vertrouwen en werkplezier stevig verankerd zijn. Deze basis stelt in staat om duurzaam te groeien, ambities waar te maken en gezamenlijk sterke resultaten te realiseren. Het verzuim is iets toegenomen van 6,4 procent in 2024 naar 6,9 procent in 2025. Door de aanhoudende arbeidsmarktkrapte bleef het in 2025 een uitdaging om vacatures in te vullen. Niettemin realiseerde ANWB een toename in de instroom van nieuwe medewerkers. Gemiddeld waren er 4.364 FTE in dienst bij ANWB en haar dochterondernemingen. Dit betekent een stijging van 2,4 procent ten opzichte van 2024. Het is gelukt om 981 FTE nieuwe collega's binnen ANWB te verwelkomen en in het zomerseizoen de extra seizoenmedewerkers voor de Alarmcentrale te werven en op te leiden. Onder de 879 FTE vertrekkende medewerkers bevonden zich ook deze seizoenmedewerkers, die jaarlijks aan het eind van september uitstromen.

### **Leiderschap**

Leiderschap is een bepalende factor voor het realiseren van onze organisatieontwikkeling en toekomstige ambities. In 2025 is daarom intensief gewerkt aan een leiderschapsprogramma voor alle leidinggevendenden, gebaseerd op vier nieuwe rollen: verbinder, navigator, ketendenker en vooruitstrever. Dit programma versterkt de strategische koers richting 2028 en zorgt tegelijkertijd voor een merkbare positieve impact op de groei, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers.

### **Divers en inclusief**

Diversiteit en inclusie zijn belangrijke speerpunten binnen de organisatie. Steeds meer 'D&I initiatieven' zijn duurzaam ingebed in de manier van werken. Dit zien we terug in de score op sociale veiligheid: met een 7,8 scoort ANWB hoger dan de benchmark van 7,5. Bij ANWB kun je jezelf zijn.

### **Betrokken en bevoegen**

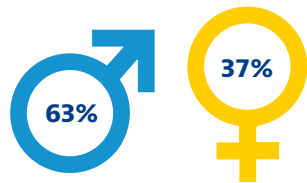
Bevoegen medewerkers zijn cruciaal voor de ambitie richting 2028. In 2025 heeft ANWB opnieuw sterk ingezet op oprechte en duurzame aandacht voor onze medewerkers, wat duidelijk zichtbaar is in de positieve resultaten op meerdere thema's binnen het



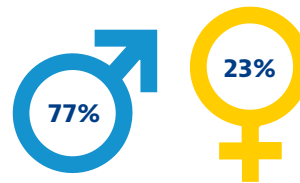
medewerkerstevredenheidsonderzoek. ANWB investeert continue in ontwikkeling, werkplezier en professionele groei van medewerkers. Deze continue dialoog vormt de basis voor een aantrekkelijke werkomgeving, waarin trots op de cultuur, samenwerking en maatschappelijke betekenis centraal staan.

	Gemiddeld aantal medewerkers (Fte)	Nieuwe collega's gestart (Fte)	Collega's vertrokken (Fte)	Voortschrijdend verzuim
2025	4.364	981	879	6,9%
2024	4.262	1.043	802	6,4%

### Man/Vrouw



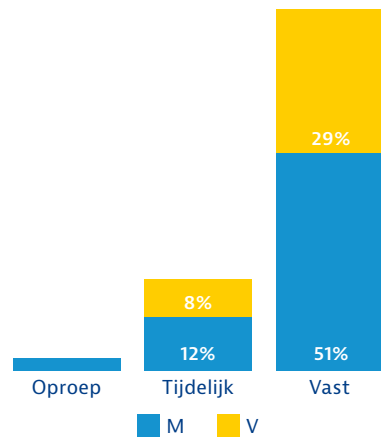
### Hoger management - % Man/Vrouw



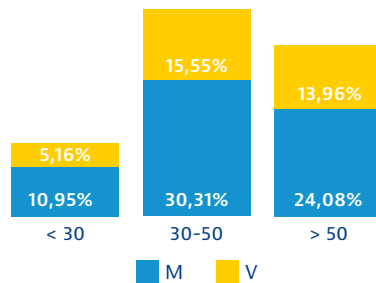
### Nationaliteiten



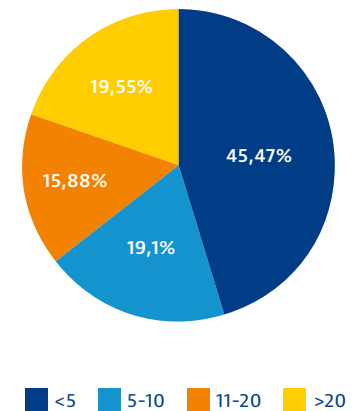
### Verdeling contract types - % Man/Vrouw



### Leeftijdverdeling - % Man/Vrouw



### Aantal dienstjaren %





**Mens en  
maatschappij**  
ANWB  
voor en met  
Nederland

In 2025 zette ANWB zich volop in voor een betaalbare, duurzame en veilige mobiliteit, ondanks een politiek roerig jaar. Van pilots zoals AutoFit en Ritjesmaker tot initiatieven voor energie- en verkeersveiligheid: ANWB blijft werken aan oplossingen die Nederland in beweging houden. Ook recreatie, toerisme en maatschappelijke projecten kregen veel aandacht, met succesvolle campagnes en groeiende betrokkenheid van vrijwilligers.

*“ANWB werkt aan oplossingen die Nederland in beweging houden”*

### Betaalbare en duurzame mobiliteit

In 2025 ging ANWB ook op maatschappelijk vlak aan de slag met de speerpunten uit Ambitie 2028. In een politiek roerig jaar, met een nieuwe kamer, wisselende ministers en een demissionair kabinet was het complex navigeren om de vaart er bij de overheid in te houden.

ANWB maakt zich zorgen om de betaalbaarheid van (auto)mobiliteit; de motor die Nederland draaiend houdt. Uit onderzoek naar de bereikbaarheid van het landelijk gebied blijkt dat veel mensen aangewezen zijn op de auto.

Onverminderd wordt er daarom ingezet op een nieuw fiscaal stelsel voor de automobilist, of er nu fossiel of elektrisch wordt gereden. De tijdelijke verlenging van de korting op brandstofaccijns is voor veel leden een opluchting, waarbij niet vergeten wordt dat de transitie naar elektrisch rijden moet worden doorgezet. De vertraging in deze beweging werd wederom duidelijk in de Elektrisch Rijden Monitor 2025. Zichtbaar werd dat het animo om over te stappen significant is afgenomen door wisselend overheidsbeleid. Dit ondanks de komst van betaalbare nieuwe modellen en meer betaalbare tweedehands elektrische auto's. Met een nieuw kabinet in 2026 zullen deze onderwerpen hopelijk worden opgepakt met consistent beleid.

Voor betaalbare en toegankelijke mobiliteit zijn twee pilots gedaan:

1. **ANWB AutoFit** ondersteunt autobezitters die moeite hebben met de kosten van auto onderhoud en sluit aan bij veelvoorkomende pechgevallen. Eind 2025 is een pilot gestart in samenwerking met de gemeente Arnhem. Opgeleide vrijwilligers voeren daarbij korte autochecks uit in de wijk, zoals controle van accu, banden en verlichting.
2. Waar ANWB AutoMaatje zich vooral richt op 65-plussers, is **ANWB Ritjesmaker** bedoeld voor een jongere doelgroep zonder auto of rijbewijs. Ritjesmaker kan ingezet worden voor recreatieve ritten, bijvoorbeeld naar een pretpark of dierentuin. Door middel van gesprekken met welzijnsorganisaties wordt onderzocht of Ritjesmaker verder uitgewerkt moet worden.

Bestaande initiatieven zoals ANWB AutoMaatje en het ANWB Kinderfietsenplan waren ook in 2025 zeer waardevol om Nederland mobiel te houden waar dit niet zo vanzelfsprekend is.

Het aantal ritten van **ANWB AutoMaatje** groeide in 2025 door en heeft inmiddels de grens van 1,5 miljoen overschreden. Daarnaast zorgde een succesvolle campagne voor de werving van vrijwillige chauffeurs, waardoor het aantal inmiddels bijna 700 bedraagt. Ook het aantal deelnemende gemeenten blijft toenemen; momenteel zijn 141 gemeenten in Nederland aangesloten.

Bij het **ANWB Kinderfietsenplan** is het aantal gedoneerde fietsen bijna verdubbeld ten opzichte van vorig jaar. Door succesvolle campagnes zijn dit jaar circa 21 duizend fietsen ingezameld en opgeknapt door werkplaatsen in het land. Het ANWB Kinderfietsenplan heeft sinds de oprichting in 2015 al meer dan 75 duizend fietsen ingezameld én uitgedeeld.

## Energie

De elektrificatie van de auto is in volle gang. In 2050 is naar verwachting het overgrote deel van de personenauto's elektrisch aangedreven. De prijs van elektriciteit bepaalt dan in grote mate de prijs van autorijden. De toegang tot stroom (laadpalen/netcongestie) bepaalt dan de toegankelijkheid tot automobilititeit. En daarmee komt de wereld van de energie tot in de kern van ANWB en haar leden: betaalbare en toegankelijke mobiliteit.

Dit bracht ANWB ertoe om zich te verdiepen in het energiedomein. Het energieveld verandert. In een tijd waarin energiekosten stijgen en sterk fluctueren en de energietransitie volop gaande is, wil ANWB huishoudens helpen grip en invloed te krijgen op hun energierekening. Dat kan op drie manieren:

1. **Energievraag verminderen** – Door minder energie te verbruiken
2. **Energievraag verleggen in tijd** – Door energie te gebruiken op momenten dat deze groener en goedkoper is
3. **Investeren in opwek en opslag** – Waardoor zelfconsumptie toeneemt en overvloedige / goedkope duurzaam opgewekte stroom beter wordt benut.

Verder is in 2025 het eerste **ANWB Energiedashboard** uitgebracht. Het onderzoek laat zien dat er in lagen van de Nederlandse bevolking zorgen zijn om de betaalbaarheid van de energierekening. Ook vindt bijna 3 op de 4 Nederlanders de energietransitie (zeer) belangrijk, maar weten veel huishoudens niet welke keuzes verstandig zijn.

Een van de maatschappelijke 'energie-activiteiten' die in 2025 is opgestart is **ANWB EnergieMaatje**. Dit betreft een samenwerking met Energie Samen, de landelijke koepel en belangenorganisatie van alle energiegemeenschappen. ANWB-vrijwilligers gaan lokale energiecoöperaties helpen om mensen thuis praktisch te ondersteunen bij energiebesparing. In het eerste kwartaal van 2026 begint de pilot.

## Verkeer en veiligheid

Verkeersveiligheid is een randvoorwaarde voor de missie van ANWB. In 2025 lag de focus op fietsveiligheid en handhaving. Ingegeven door de aanhoudende slechte cijfers m.b.t. verkeersslachtoffers, waar met name de fietsongevallen er uitspringen, heeft ANWB zich – samen met de Verkeersveiligheidscoalitie – ingezet voor investeringen in veiligere fietsinfrastructuur en meer handhaving op verkeersovertredingen. In 2025 is wederom het verkeersveiligheidsdiner georganiseerd en was minister Van Weel te gast.

In het najaar hebben we via ANWB-kanalen (digitaal en Kampioen) Nederland weer opgeroepen om te zorgen voor goede zichtbaarheid in het verkeer in het donker. Met daarbij dit keer speciale aandacht voor het rijden met goed afgestelde fietsverlichting. Uit een ledenpeiling bleek namelijk dat bijna twee op de drie weggebruikers soms tot heel vaak wordt verblind door fietsverlichting. ANWB pleit voor modernisering van de wetgeving rond fietsverlichting. Dit pleidooi werd goed door landelijke media opgepakt, met items bij onder andere RTL4 en SBS6. Ook had de maatschappelijke discussie rond het opvoeren van e-bikes de aandacht van ANWB.

In 2025 heeft ANWB, in aanloop naar een nieuw regeerakkoord, samen met de Mobiliteitsalliantie aandacht gevraagd voor essentiële investeringen in beheer en onderhoud van de Nederlandse infrastructuur. Hoewel Nederland een goed wegennet heeft, is er veel achterstallig onderhoud. Om dit probleem op te lossen, zijn miljarden nodig. Ook decentrale overheden, die meer dan tachtig procent van het areaal beheren, staan voor dit levensgrote probleem, waarvoor nog geen financiële oplossing is.

De toegenomen druk op ons wegennet was ook merkbaar bij ANWB Verkeersinformatie. De filezwaarte (lengte x duur file) op de Nederlandse wegen is in 2025 toegenomen met 3 procent. De lichte stijging komt vooral door grenscontroles en wegwerkzaamheden. Overdag en in het weekend stond er ruim 15 procent meer file dan in 2024. Tijdens de ochtendspits stonden er iets minder files, terwijl de avondspits juist drukker was. Het blijft daarom noodzakelijk om goede verkeersinformatie te bieden waardoor spreiden of mijden mogelijk wordt gemaakt en ongevallen, zoals inrijden op stilstaand verkeer, worden voorkomen.

## Recreatie en toerisme

Onder het kabinet-Schoof is het Nationale Programma Landelijk Gebied beëindigd. De daarbij behorende financiële middelen kregen een andere bestemming. Hiermee zijn ook onze bijdragen voor een recreatieve koppeling aan dit programma van tafel geveegd. In onze zienswijze voor de Nota Ruimte keren een aantal van deze inhoudelijke bijdragen terug, bijvoorbeeld:

- Maak richtlijnen en reserveer financiële voorzieningen voor decentrale overheden om de reeds aanwezige maar niet toegankelijke recreatieve infrastructuur zoals schouwpaden en boerenlandpaden ook open te stellen voor recreanten.
- Definieer routestructuren en recreatieve infrastructuur, zowel op land als op het water, als te realiseren basisvoorziening bij ruimtelijke ontwikkelingen.
- Investeer in het afronden van het Nationaal Natuur Netwerk, waarin recreatief medegebruik volwaardig wordt meegenomen.
- Maak het mogelijk dat middelen uit het Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer en uit een vernieuwd en financieel gestut Nationaal Plan Landelijk Gebied ook worden bestemd voor (de realisatie van) recreatieve voorzieningen.

Verder is ANWB in gesprek met provincies en met het ministerie van I&W over de (dreigende) bezuinigingen van het Rijk op de landelijke routestichtingen en de opdrachtgeversrol die de provincies willen oppakken in het kader van het IPO position paper over recreatie en toerisme.

Landelijk heeft ANWB ook in 2025 haar rol in de Raad voor Recreatie en Toerisme vervuld met als doel het agenderen van het toenemende tekort aan recreatieruimte. De lobby in de regio op dit onderwerp is zeer succesvol; zowel op de Veluwe als in het rivierengebied in Gelderland en Limburg worden onze aanbevelingen om ruimte voor recreatie te koppelen aan gebiedsontwikkelingen overgenomen.

Ook de effort die is gestoken in de lobby van de veerpontcoalitie betaalt zich uit, waardoor de ponten in Gelderland en Noord-Brabant weer financiering hebben om te blijven varen en in sommige gevallen zelfs om te verduurzamen.

Voor de toeristen naar het buitenland houdt ANWB de ontwikkelingen in de gaten m.b.t. passagiersrechten (EU-wetgeving) en de tolplannen van België. Ook heeft ANWB bij de Franse overheid aangedrongen op een Nederlandse vertaling van het Franstalige aanvraagformulier voor de verplichte milieusticker.



Niet iedereen kan een vakantie in het buitenland betalen. Daarom zijn tenten ingezameld in samenwerking met Stichting De Buurt. ANWB leden konden een tent doneren in een van de ANWB Winkels. Via Stichting De Buurt komen deze tenten terecht bij mensen die anders niet op vakantie zouden gaan, zodat zij toch kunnen genieten van een kampeerweekend in hun eigen buurt. Vrijwilligers controleren de gedoneerde tenten om te zorgen dat ze bruikbaar zijn. Tijdens de twee weken durende actie zijn 683 tenten gedoneerd. De pilot was daarmee een succes en het doel is om het project in 2026 voort te zetten.

### **ANWB Fonds**

Het aantal aanvragen voor het ANWB Fonds is in 2025 meer dan verdubbeld. Tijdens de campagneperiode zijn er 226 aanvragen ingediend. Vervolgens hebben 78 duizend mensen een stem uitgebracht op hun favoriete inzending. Het ANWB Fonds ondersteunt lokale initiatieven die bijdragen aan een duurzamere en toegankelijke samenleving, zoals elektrische deelauto's voor buurtcollectieven, zonnepanelen op sportverenigingen of rolstoelvriendelijke fietsen voor zorginstellingen. In iedere provincie is 15 duizend euro uitgereikt aan een winnende inzending.

### **Veilig rijden dankzij data**

Inmiddels maken 251 wegbeheerders gebruik van de data van veilig rijden verzekeren. Deze data wordt gebruikt om beter inzicht te krijgen waar hard wordt geremd, gereden, opgetrokken en door de bocht wordt gegaan. De data is aangevuld met een visualisatietool, waardoor wegbeheerders nog beter kunnen beoordelen waar een weg onveilig is en welke maatregelen nodig zijn om de situatie te verbeteren.

### **Streetwise**

Streetwise verkeerseducatie blijft hoog gewaardeerd door scholen, met een gemiddelde NPS van 71. Via praktijklessen, digitale leerlijn en app worden 180 duizend kinderen bereikt. Tegelijkertijd staan subsidies onder druk en kijken opdrachtgevers op een andere manier naar verkeerseducatie. Dit heeft invloed op het aantal inzetten en maakt het noodzakelijk dat Streetwise zich aanpast aan een veranderende omgeving.

### **Vrijwilligers**

In juni is een nieuwe vNPS meting gedaan. De resultaten van deze 'tevredenheids-vraag' waren zeer positief, een score van maar liefst 48. Met een NPS van 48 scoort de vNPS veel hoger dan in 2024 (gemiddeld 38). Ook komt vanuit de vNPS goede feedback terug om vrijwilligersactiviteiten beter in te richten.

De maandelijkse e-mail nieuwsbrief 'Maatschappelijk' groeit gestaag en staat op ruim 47 duizend ontvangers. De nieuwsbrief wordt heel goed gewaardeerd.

Om waardering te tonen voor het werk van vrijwilligers is er in 2025 een nieuw loyaliteitsbeleid opgezet. Deze is vanaf 1 januari 2026 actief. Alle vrijwilligers krijgen dezelfde waardering en beloning: onkosten worden vergoed en er is aandacht in de vorm van een bedankje en een kleine attentie. Rond 7 december, de Dag van de Vrijwilliger, ontvingen alle vrijwilligers een mail met de resultaten van het jaar, interviews, een wegenwachtvideo met wintertips en voor de meest betrokken vrijwilligers een cadeaubon. Ook via sociale media zijn zij bedankt voor hun inzet.



**496.374**  
Ritten met AutoMaatje



**20.447** kg  
Ingezonde kleding  
en koffers

**197.811**  
Streetwise-leerlingen



**75.000**  
Telefonische pechhulp  
PhoneFix



**21.366**  
Gedoneerde  
kinderfietsen



**+20.000**  
Leerlingen ANWB  
Rijopleiding

**24.000m<sup>2</sup>**  
Oppervlakte nieuwe  
hoofdkantoor



**388.642**  
Inzetten ANWB-  
vrijwilligers



A man with short brown hair and a light beard, wearing a bright yellow turtleneck sweater, is looking out from a balcony. The balcony has a blue glass railing that is out of focus in the foreground. The background shows a brick building and a clear blue sky. The overall color palette is dominated by blues and yellows.

# **Duurzaamheid** De hoogtepunten

ANWB ziet de wereld veranderen. Door klimaatverandering zien wij toenemende meldingen van bosbranden in Zuid-Europa, overstromingen en schademeldingen bij onze Alarmcentrale. Innovatie en regelgeving stimuleren duurzamere keuzes, zoals elektrificatie van mobiliteit en huishoudens, Europese richtlijnen (CSRD) en de groeiende vraag naar circulaire producten. ANWB speelt hierop in met producten en diensten die steeds minder CO<sub>2</sub> uitstoten en meer circulair zijn.



### **Missie als kompas**

ANWB streeft in haar missie dat iedereen zorgeloos en met plezier onderweg is in een duurzame samenleving. Het maken van duurzame keuzes is een vanzelfsprekend onderdeel van de strategie.

### **Strategie en mijlpalen**

De duurzaamheidsstrategie rust op drie coördinaten: mens, milieu en maatschappij. sDeze pijlers zijn in lijn met de missie en de dubbele materialiteitsanalyse.

**Mens:** De focus ligt op sociale duurzaamheid en inclusie, waarbij we niet alleen kijken naar onze eigen medewerkers, maar ook breder, bijvoorbeeld in onze ketens. Toegankelijkheid en betrokkenheid van leden staan centraal.

**Milieu:** Er wordt gewerkt aan een sterke vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot: In 2025 is 28% van scope 1 en 2 emissies gereduceerd ten opzichte van 2019, met als doel in 2030 55% minder uitstoot ten opzichte van 2019. Dit gebeurt via elektrificatie van het wagenpark, gebruik van groene stroom en inzet van hernieuwbare brandstoffen. Daarnaast worden circulaire oplossingen gestimuleerd, zoals inzameling en hergebruik van materialen, duurzaam schadeherstel bij verzekeren en de ontwikkeling van circulaire producten.

**Maatschappij:** Als Vereniging is het belangrijk om bij te dragen aan sociale initiatieven in de samenleving. Initiatieven zoals AutoMaatje en Streetwise bevorderen veilige en inclusieve mobiliteit.

## Zes realisatiepaden

De duurzaamheidsstrategie wordt middels zes verschillende paden vormgegeven:

1. Groei met impact, met de focus op duurzamere groei, waarbij rekening wordt gehouden met de CO<sub>2</sub>-uitstoot.
2. In design en aanbod focussen wij op duurzamere producten en diensten, met een steeds lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot en meer circulair design.
3. Met leveranciers worden duidelijke, duurzamere afspraken gemaakt inclusief ketenverantwoordelijkheid.
4. De duurzaamheidsprestaties van producten en diensten worden extern gepresenteerd, zodat leden worden ondersteund bij het maken van duurzamere keuzes.
5. Ambities en resultaten worden eerlijk en toetsbaar gecommuniceerd.
6. In gesprekken met medewerkers en in leiderschapsprogramma's ligt de focus op diversiteit, inclusie, reflectie en continue verbetering.

## GHG-emissies

In het CSRD-rapportagegedeelte wordt inzicht gegeven in de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot van ANWB, uitgesplitst naar Scope 1, 2 en 3. Waar in 2024 vooral Scope 1 en 2 goed in beeld waren met in totaal circa 14.000 ton kgCo<sub>2</sub> (marktgebaseerd) uitstoot, is er in 2025 een belangrijke stap gezet in het verder in kaart brengen van de ketenemissies (Scope 3). Deze categorie omvat de grootste bijdrage aan onze totale uitstoot, waaronder beleggingen, energie voor huishoudens, retail collectie en logistiek. Daarmee is het beeld van onze waardeketen aanzienlijk completer geworden. De totale scope 3 uitstoot voor 2025 is circa 500.000 ton kgCo<sub>2</sub>. Exacte cijfers en verdelingen worden op pagina 54 in het CSRD-hoofdstuk gepresenteerd.

## Wat hebben wij bereikt in 2025?

- Top 10 positie in de Sustainable Brand Index, industriewinnaar in Mobiliteit en Reizen&Toerisme. De Sustainable Brand Index is Europa's grootste onafhankelijke merkstudie op het gebied van duurzaamheid.
- Duurzaamheidsstrategie 2025 – 2030, met daarin separate duurzaamheid strategieën voor alle onderdelen van ANWB.
- Interne educatiesessies met directie, RvC en medewerkers.
- Een duurzaamheidsverslag geïnspireerd door de CSRD
- Een concept klimaattransitieplan waarin voor de belangrijkste activiteiten acties zijn gedefinieerd op de decarbonisatiehelfbomen.

- Start bouw van een hoofdkantoor pand met BREEAM-certificaat Excellent (oplevering in 2027).

## Hulpverlening

Tussen 2019 en 2025 werd een CO<sub>2</sub>-reductie van circa 28 procent gerealiseerd voor voertuigen en helikopters (Wegenwachtvoertuigen, Logicx berging en transport, helikopters en leaseauto's). Daarnaast daalde de uitstoot van gebouwen met ruim 60 procent door verminderd gasverbruik en de inkoop van uitsluitend Nederlandse groene stroom. De CO<sub>2</sub>-rapportage van ANWB Hulpverlening volgt het GHG protocol en omvat scope 1, 2 en 3.

De Wegenwacht breidde de vloot uit met 70 elektrische voertuigen, waardoor het totaal op 260 elektrische Wegenwachtauto's kwam (ruim 25 procent van de totale vloot). De laadcapaciteit werd vergroot naar 360 laadpunten voor eigen elektrische voertuigen. Daarnaast werd 121 duizend liter hernieuwbare diesel ingezet en werd in Rotterdam de eerste snellader voor e-trucks in gebruik genomen. Op het Wegenwachtstation in Utrecht kwam een zonnecarport met 210 zonnepanelen.

Logicx zette grote stappen in de verduurzaming van berging en transport. In 2025 werd 649 duizend liter hernieuwbare diesel gebruikt en werden 327 voertuigen per trein van en naar Italië vervoerd, een emissievriendelijk alternatief voor wegtransport.

## Retail

Er worden stappen gezet in circulariteit en ketenverantwoordelijkheid. In 2025 werd 7.482 kg schoenen, 6.765 kg koffers en 6.200 kg textiel ingezameld. In 2025 kwamen de eerste prototypes beschikbaar van producten die zijn gemaakt uit ingezamelde materialen. Ook werd besloten om vanaf 2025 geen dierlijk dons meer te gebruiken.

## Verzekeren

Bij ANWB Verzekeren ligt de focus op emissiereductie, circulariteit en sociale duurzaamheid. In 2025 is besloten het aandeel beleggingen in groene obligaties voor UVM in het vierde kwartaal 2025 te verhogen naar circa 20 procent. Het beleggingsbeleid is aangescherpt op duurzaamheidsaspecten zoals natuur, milieu, verontreiniging, afval, dierenwelzijn en wapens, met een stijging in de ranking van de Eerlijke Verzekeringswijzer met 4 posities in 2024. Verzekeren zet als onderdeel van circulariteit in op duurzaam herstellen van schades. Herstellen is namelijk duurzamer dan vervangen, omdat er minder nieuwe

materialen en energie voor nodig zijn. In 2025 werd het bedrijfsterrein opnieuw ingericht met minder verharding, meer inheemse beplanting en een insectenhotel. De elektrificatie van het wagenpark ligt voor op schema; naar verwachting bestaat het volledige wagenpark in 2026 uit elektrische voertuigen.

## ANWB Energie

ANWB Energie maakt voor 180 duizend huishoudens (+20 duizend t.o.v. 2024), duurzame energie toegankelijk en betaalbaar door stroom en gas tegen inkoopprijs aan te bieden, zonder winstopslag. Het dynamische energiecontract stimuleert leden om hun verbruik te verschuiven naar momenten met meer groene stroom. Dit verlaagt niet alleen de energiekosten, maar vermindert ook netcongestie en verlaagt de CO<sub>2</sub>-uitstoot, doordat er minder grijze stroom nodig is. Klanten gebruiken aantoonbaar minder stroom tijdens piekuren en juist meer tijdens daluren.

Daarnaast zijn er 435 duizend ANWB-laadpassen in gebruik (+160 duizend t.o.v. 2024), waarmee toegang tot een miljoen laadpunten in binnen- en buitenland tegen lokale tarieven, zonder opslag, wordt verkregen. ANWB is marktleider onder particuliere laadpasgebruikers en wil hiermee elektrisch rijden meer toegankelijk maken.

## Mens

ANWB zet zich in voor de naleving van mensenrechten en bevordert veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, ook bij leveranciers. Om deze doelen te waarborgen zijn er gedragscodes en meldpunten ingesteld.

Daarnaast heeft de samenwerking met Refugee Talent Hub geleid tot plaatsing van meerdere statushouders bij de Wegenwacht.

Medewerkers hebben de mogelijkheid om zich te blijven ontwikkelen in een veranderende werkomgeving en streven naar zowel geestelijke als lichamelijke vitaliteit.

## Maatschappij

In het onderdeel 'Mens & Maatschappij – ANWB voor en met Nederland' wordt dit onderdeel verder toegelicht.

## Governance en rapportage

De eerste geïnspireerde CSRD rapportage over 2025 markeert een belangrijke stap in transparantie. Het GHG protocol wordt gebruikt voor emissierapportage, en datakwaliteit wordt geborgd via interne controles en externe audits. Educatiesessies met directie, RvC en medewerkers hebben kennis en betrokkenheid versterkt.

## Kerncijfers 2025

	2025	2024
Elektrische Wegenwachtauto's	260	190
Hernieuwbare diesel	769.000 liter	206.000 liter
Logicx voertuigen per trein	327	180
Phonefixen (op afstand helpen van weggebruikers)	75.000	61.000
Green bonds in portefeuille	~20%	<10%
Ingezameld textiel/schoenen/koffers	20.477 kg	24.932 kg

## Vooruitblik 2026

- Voorbereiding verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor (begin 2027) met nieuwe leverancierscontracten.
- Verdere elektrificatie van hulpverlening, naast verdere aanschaf van elektrische wegenwacht voertuigen, gaan wij ook de eerste bergingstrucks elektrificeren.
- Opschaling van het aantal circulaire producten binnen Retail.
- Realisatie zonnecarports met energieopslag bij Hulpverlening locaties.
- Verdere opschaling duurzaam schadeherstel.
- Uitbreiding van het aantal CSRD-datapunten in het jaarverslag 2026
- Vanaf 1 januari 2026 worden de uitkomsten van het concept transitieplan geïntegreerd in onze strategievorming, investeringsbeslissingen, maatstaven, beloningsbeleid en financiële meerjarenplanning. Daarmee wordt de uitvoering van het plan geborgd binnen de organisatie.

## Ambities richting 2030

ANWB blijft op koers om de doelstelling scope 1 en 2 reductie met 55% t.o.v. 2019 te realiseren. De elektrificatie van hulpverleningsvoertuigen wordt verder doorgezet, net als de opschaling van circulaire producten in de winkels en het gasloos maken van panden. In 2028 zal het eerste volledige CSRD-verslag over 2027 worden gepubliceerd. Daarnaast wordt er in de organisatie gewerkt aan het terugbrengen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot per product of dienst en het meer circulair maken van de operatie.

# Governance

Besturen, risico's  
en verbinden



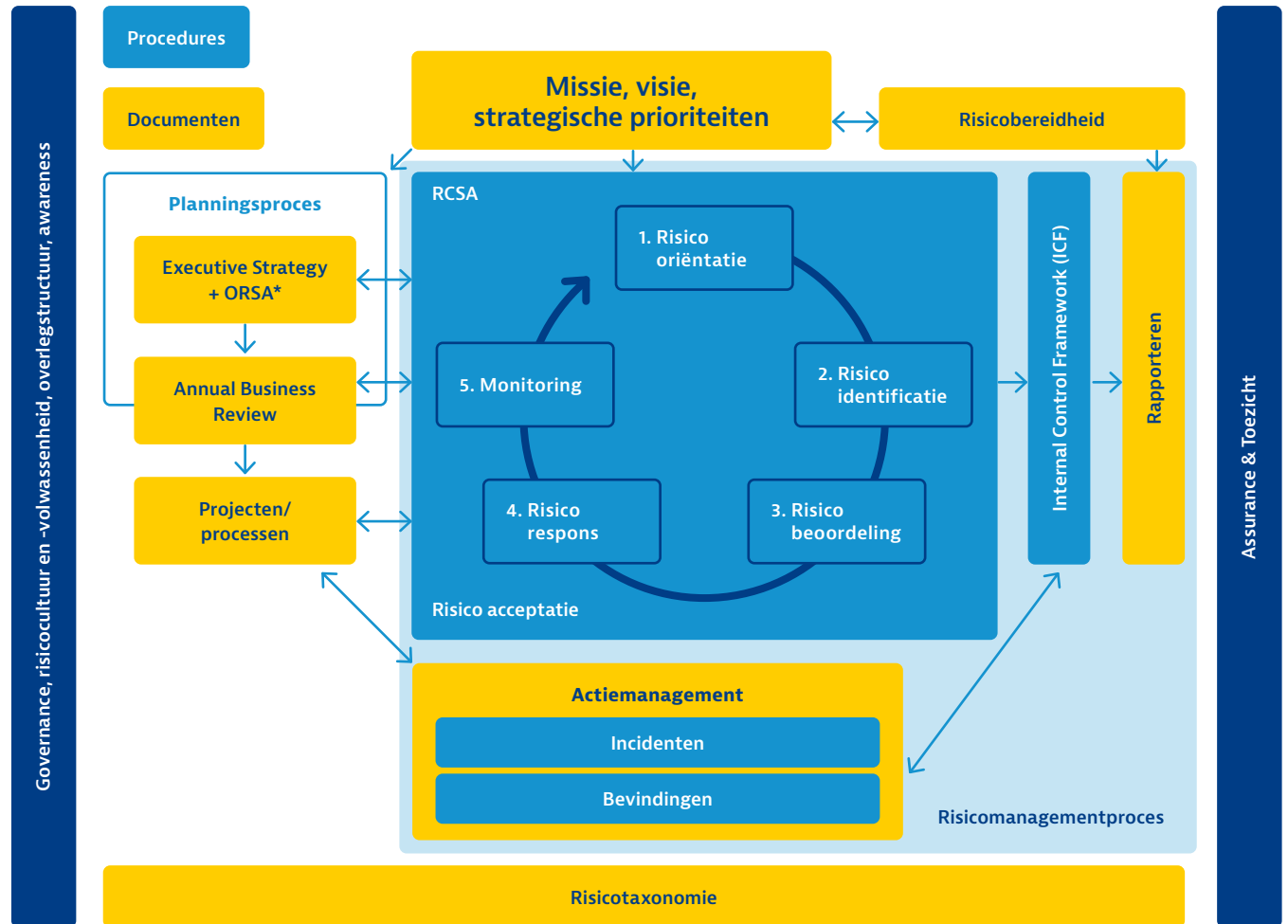
## ANWB werkt dagelijks aan betrouwbare en toekomstbestendige dienstverlening voor haar leden. Daarbij spelen goed bestuur, transparantie en een doordachte omgang met risico's een cruciale rol.

ANWB wil dagelijks van waarde zijn voor haar leden en vooroplopen in betaalbare mobiliteit en schone energie. De samenwerking tussen bedrijfsonderdelen en met partners buiten ANWB is daarbij geïntensiveerd. Dit ondernemen en vernieuwen gaat gepaard met het afwegen van risico's. Een belangrijk instrument daarbij is risicomanagement. Dit is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering omdat het de organisatie helpt haar doelstellingen en strategie met meer zekerheid te behalen.

### Risicomanagementsysteem

Het bestuur is verantwoordelijk voor het onderhouden van een goed functionerend risicomanagementsysteem, zodat voortdurend inzicht bestaat in de belangrijkste risico's van ANWB en de wijze waarop deze worden beheerst. ANWB gebruikt een risicomanagementsysteem voor integraal risicomanagement, waarbij de samenhang tussen beleid, governance, organisatiestructuur, risicomanagementprocessen en bedrijfsprocessen binnen een gezonde en goede bedrijfs- en risicocultuur relevant zijn. Dit vormt de basis voor de wijze waarop risico's worden beheerst bij ANWB. Met dit risicomanagementsysteem wordt een bijdrage geleverd aan de betrouwbaarheid van ANWB en de realisatie van de strategie en daaruit voortvloeiende doelstellingen.

### Risicomanagementproces



## Governance

Het risicomanagementsysteem van ANWB is gebaseerd op het 'three lines'-model. Hierbij ligt de nadruk op het feit dat de drie lijnen hun eigen verantwoordelijkheid hebben, waarbij de uitvoerende taak en het eigenaarschap bij de eerste lijn ligt. De eerste lijn is primair verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van risico's binnen hun processen. De tweede lijn stelt kaders, ondersteunt, adviseert de eerste lijn en monitort of risico's binnen de afgesproken grenzen blijven. De derde lijn beoordeelt of het risicomanagementsysteem effectief werkt en of de eerste en tweede lijn hun verantwoordelijkheden goed invullen.



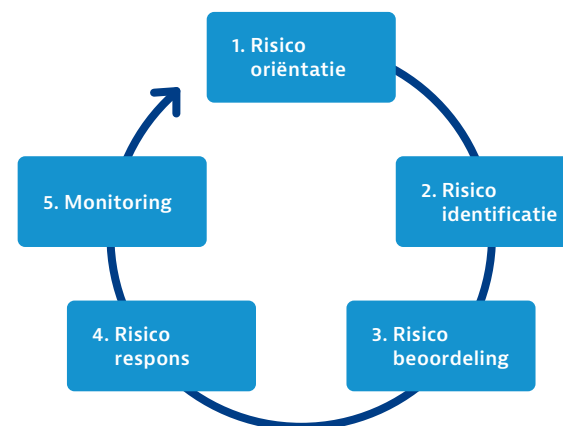
Bij ANWB is het management verantwoordelijk haar doelstellingen te behalen en de risico's te beheersen (1e lijn). Daarnaast zijn binnen ANWB op diverse plekken in de organisatie specialisten actief die eerstelijns risk en compliance activiteiten uitvoeren en het lijnmanagement ondersteunen in het realiseren van effectief risicomanagement. De 2e lijn ziet toe op het functioneren van de business en is kaderstellend en monitorend. Audit is de derde lijn die onafhankelijk vaststelt of het risicobeheersingsraamwerk als geheel goed functioneert. De governance van ANWB wordt ondersteund met een overlegstructuur die daarvoor is ingericht. Doel van deze overlegstructuur is om heldere, transparante, aantoonbare en risicogebaseerde besluitvorming te faciliteren, in aanwezigheid van de daarvoor relevante disciplines. Monitoring en bijsturing van prestaties en risico's uit de plannen vinden primair plaats langs hiërarchische lijnen. Daarnaast zijn voor risicomanagement het risicocomité en de expertgroep risicomanagement ingericht. Conform de Solvency II verplichtingen vanuit de wetgever, hebben de verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van ANWB een aparte audit-, risk- en compliance functie ingericht en een eigen risicostrategie en risicobereidheid geformuleerd. Daarnaast brengt de vergunning

van ANWB Energie voor het leveren van elektriciteit en gas aan kleinverbruikers specifieke verplichtingen met zich mee ten aanzien van de opzet en inrichting van de risicomanagementfunctie van dat organisatieonderdeel.

## Proces van risicomanagement

Het risicomanagementproces is een continu proces dat doorlopen wordt bij een risicoanalyse.

Risico's worden aan doelstellingen gekoppeld. Uitkomst van het risicomanagementproces is inzicht in risico's die het behalen van de doelstellingen in de weg staan en in de wijze waarop deze beheerst kunnen worden.



## Risicobereidheid en risicotaxonomie

Jaarlijks stelt de raad van commissarissen de risicobereidheid van ANWB vast. De risicobereidheid is een kwalitatieve en/of kwantitatieve omschrijving die aangeeft in hoeverre ANWB bereid is bepaalde risico's te accepteren. Het is tevens de basis om te bepalen in hoeverre maatregelen getroffen moeten worden om het risico binnen de bereidheid te beheersen. In alle plannen (strategisch, tactisch, operationeel) is de geformuleerde risicobereidheid het uitgangspunt. Dit betekent dat de risicorespons, waaronder bijvoorbeeld risicoacceptatie, op strategisch, tactisch en operationeel niveau van de risicobereidheid wordt afgeleid. De risicobereidheid wordt bepaald per risicocategorie van de risicotaxonomie. De risicotaxonomie bestaat uit vier hoofdcategorieën, namelijk: strategisch risico, financieel risico, operationeel risico en wettelijk risico. Iedere hoofdcategorie bestaat uit een aantal risicocategorieën. ANWB maakt onderscheid tussen in totaal 23 verschillende risicocategorieën. In 2025 is onder het financiële risico één risicocategorie toegevoegd namelijk solvabiliteit. Elke risicocategorie heeft een eigenaar in de directie van ANWB. In algemene zin hanteert ANWB een gematigde risicobereidheid en accepteert ANWB een aanzienlijk risico ten aanzien van ondernemingsrisico's. ANWB kent een lage tot zeer lage risicobereidheid voor risico's op het gebied van reputatie, liquiditeit, IT, informatiebeveiliging, continuïteit, veiligheid en wettelijke risico's.

Strategisch	Financieel	Operationeel	Wettelijk
Onderneming	Markt	IT	Integriteit
Extern	Krediet	Cyber	Privacy
Reputatie	Liquiditeit	Personeel	Wet & regelgeving
	Verslaglegging	Uitbesteding	Tax
	Verzekeringstechnisch	Projecten	Juridisch
	Solvabiliteit	Proces	Duurzaamheid
		Continuïteit	
		Veiligheid	

## Strategische risico analyse

De strategische risicoanalyse vindt jaarlijks met de directie plaats tijdens het herijken van de strategie van ANWB. Deze risicoanalyse bevat de belangrijkste (strategische) risico's en maatregelen op groepsniveau. De strategische risicoanalyse wordt gevoed met de risico-inventarisaties van de bedrijfsonderdelen, analyses van 2e-lijn-functies en een verkenning van de externe omgeving. Dit leidt tot een top 'x' aantal strategische risico's, waarvoor gedurende het jaar extra focus op de beheersing komt te liggen. De directie en de raad van commissarissen bespreken het risicoprofiel en hanteren dit bij de besturing van de organisatie respectievelijk het toezicht daarop.

ANWB Risico	Omschrijving	Maatregelen
Gedrag & Leiderschap	Het risico dat het gedrag in de organisatie niet in lijn is met het gewenste leiderschap voor het realiseren van de strategische doelen als gevolg van inconsistent voorbeeldgedrag (elkaar niet aanspreken), leiderschap en/of onvoldoende transparante communicatie leidend tot inefficiënte processen, niet realiseren van de doelstellingen en/of medewerkerontevredenheid.	I. Aanscherping leiderschapsprogramma en herziening leiderschapsprofiel
Cyber	Het risico dat ANWB onvoldoende weerbaar is tegen cyberaanvallen als gevolg van een te laag niveau van beheersing en/of onvoldoende prioriteit leidend tot financiële schade, mogelijke discontinuïteit en/of reputatieschade.	I. Security roadmap & awareness plan
Wet- & regelgeving	Het risico dat ANWB in onvoldoende mate voldoet aan de geldende wet- & regelgeving als gevolg van toenemende diversiteit in bedrijfsactiviteiten en/of onvoldoende/ te late impact bepaling van nieuwe en/of geldende wet- en regelgeving leidend tot mogelijke maatregelen toezichthouder, hoge kosten door inefficiënte processen en/of afbreuk producten niet verkoopbaar.	I. Monitoring op nieuwe en gewijzigde wet & regelgeving
Capacity	Het risico dat ANWB onvoldoende medewerkers kan werven en/of behouden als gevolg van onvoldoende recruitment capaciteit, krapte op de arbeidsmarkt, onaantrekkelijk als werkgever en/of in werkomstandigheden leidend tot het niet realiseren van de strategie, financiële schade en/of inefficiënte processen.	I. Aanscherping doelgroep gerichte wervingsstrategie
Capacity	Het risico dat er onvoldoende match is tussen de huidige en benodigde personeels capabilities (gedrag, kennis en vaardigheden) als gevolg van onvoldoende uitgewerkte strategische personeelsplannen in combinatie met sturing op de benodigde capabilities in de (nabije) toekomst leidend tot het niet realiseren van de strategie, financiële schade en/of inefficiënte processen.	I. Herontwerp van het functiehuis

## Gevoeligheidsanalyse

ANWB volgt de impact van risico's op haar strategie en operatie nauwgezet. Op verschillende manieren wordt periodiek getoetst of het beschikbare kapitaal (solvabiliteit) en de liquiditeit toereikend zijn om de mogelijke financiële impact van de belangrijkste risico's op te vangen. De bedrijfsonderdelen die zich met verzekeren bezighouden doen dat door middel van een periodieke Own Risk & Solvency Assessment (ORSA). Hierin worden ook klimaatrisico's opgenomen.

De effectiviteit van het kapitaalbeleid van ANWB wordt onder meer getoetst door de financiële impact van 'worst case' scenario's te bepalen op ongeveer twintig onderliggende determinanten. Voor iedere determinant wordt een best case, een most-likely en een worstcasescenario bepaald. In het overall worstcasescenario worden effecten die elkaar mogelijk dempen niet gesaldeerd.

Bij de in 2025 uitgevoerde analyses laten zowel de worst case als best case scenario's een grote afhankelijkheid zien ten aanzien van kostenontwikkelingen, schadelast en inflatie. Uit de in 2025 uitgevoerde analyses blijkt dat het aanwezige kapitaal toereikend is.

ANWB hanteert een geconsolideerd liquiditeitsprognosemodel waarin de onderliggende prognoses van de verschillende bedrijfsonderdelen (Retail, Verzekeren, Hulpverlening, Energie etc.) zijn geïntegreerd. Het model biedt een twaalfmaands vooruitblik en heeft een belangrijke signaalfunctie voor het vroegtijdig identificeren van liquiditeitsrisico's.

Voor ANWB Energie wordt specifiek gewerkt met een scenarioanalyse vanwege de hogere volatiliteit in deze sector. Deze omvatten onder andere het ACM-scenario waarin rekening wordt gehouden met wettelijke vereisten en marktomstandigheden. De scenarioanalyses stellen Treasury in staat proactief te anticiperen en tijdig adequate maatregelen te treffen.

Het model wordt maandelijks geactualiseerd op basis van gerealiseerde cijfers en bijgestelde voorspellingen, waardoor Treasury beschikt over actuele informatie voor het optimaal sturen van de liquiditeitspositie.

## Risicocultuur

De bedrijfscultuur binnen ANWB is een belangrijk onderdeel van een adequate en organische uitvoering van risicomanagement. ANWB streeft naar een organisatie waarbij het risico-denken een integraal onderdeel vormt van de besluitvorming tot

en met de operationele uitvoering. Daarbij is een open risicocultuur met de volgende kenmerken van belang:

- Het management draagt het belang van risicomanagement uit, is hierin een voorbeeld en benadrukt dat alle medewerkers, ongeacht hun functie, hieraan bijdragen. Er is sprake van een passende en zichtbare 'tone at the top'.
- Het management stimuleert en maakt expliciet dat het bespreken van fouten en het melden van incidenten ANWB in staat stelt om kansen te benutten en om continu te verbeteren. Dit punt maakt onderdeel uit van een lerende organisatie.
- Er is sprake van een eenvoudig en uniform risicomanagementproces.
- Er vindt op basis van rapportages monitoring van het risicomanagement plaats.
- De tweede lijn stimuleert bewustzijn van nut en noodzaak van risicomanagement en creëert daarover awareness in de organisatie.

## Terugblik op gematerialiseerde risico's 2025

Gedurende 2025 is veel managementaandacht uitgegaan naar beheersing van het IT-risico, informatiebeveiliging en naar het implementeren van nieuwe wet- en regelgeving. Ook heeft zich een aantal fraude-incidenten voorgedaan.

De implementatie van DORA (Digital Operational Resilience Act) is bij ANWB nog onderhanden en wordt naar verwachting in 2026 afgerond. De implementatie vraagt veel inspanning vanuit de betrokken teams. De effectiviteit van geïmplementeerde IT-controls is in 2025 min of meer stabiel gebleven. De beschikbaarheid van systemen was in 2025 onder de gestelde norm.

In 2025 is de security strategie geactualiseerd en is er een start gemaakt met de herstructurering van de security organisatie. Er heeft zich binnen een onderdeel van de organisatie een beveiligingsincident voorgedaan waarbij een SharePoint-server bij een externe leverancier is gecompromitteerd. Direct na de constatering is forensisch onderzoek uitgevoerd, waaruit bleek dat de betrokken server over een langere periode meerdere malen ongeautoriseerde toegang heeft gehad. ANWB heeft onmiddellijk mitigerende maatregelen getroffen en een melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek en de geconstateerde tekortkomingen in de beveiliging is besloten de samenwerking met de betreffende leverancier te beëindigen. Verdere structurele verbeteringen zijn doorgevoerd om de digitale weerbaarheid van de organisatie te versterken.

Medio 2025 is ANWB slachtoffer geworden van CEO-fraude, waarbij een onjuiste betaling is verricht aan criminelen. ANWB heeft een deel van de financiële schade via de bank kunnen terughalen. Binnen de organisatie heeft zich ook een aantal fraude-incidenten voorgedaan. Deze incidenten hebben betrekking op het onterecht declareren van uren door externe medewerkers, en het bevoordelen van relaties bij de uitgifte van vervangend vervoer. In alle gevallen heeft ANWB passende disciplinaire maatregelen genomen tegen de betreffende medewerkers en verbetermaatregelen geïmplementeerd in de bedrijfsprocessen.

### **Verbeteringen in risicobeheersingssystemen**

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om de risicobeheersing verder te versterken. Zo is begin dit jaar monitoring ingericht op de implementatie van wet- en regelgeving, waardoor naleving beter wordt geborgd. In een aantal organisatieonderdelen is de risk- en compliance functie versterkt, waardoor de 2e lijns-verantwoordelijkheid beter kan worden ingevuld. Voor risicoacceptaties is een gestroomlijnde workflow ingericht in de GRC-tool, wat zorgt voor meer transparantie en efficiëntie. Daarnaast zijn bestaande issues in de GRC-tool opgeschoond en inzichtelijker gemaakt. Vanaf het eerste kwartaal van 2025 wordt hierover structureel elk kwartaal gerapporteerd in de Legal, Risk & Compliance-rapportage.

Daarnaast heeft ANWB in 2025 ook een programma afgerond dat gericht was op het versterken van de privacy-organisatie en het verbeteren van inzicht in risico's en beheersmaatregelen op het gebied van privacy. Het privacy besturingsmodel is opnieuw ingericht, er is een verbeterde privacy rapportage geïntroduceerd en een concrete privacy roadmap opgesteld. In de privacy roadmap is de ambitie om verder te groeien in volwassenheid uitgewerkt in concrete verbeterinitiatieven. Ook is het aantal privacy functionarissen uitgebreid door de invulling van een aantal vacatures.

### **Bestuursverklaring**

Om ongewenste onvoorziene gebeurtenissen te minimaliseren, heeft het bestuur van ANWB diverse risicobeheersings- en controlesystemen opgezet en ingericht. Hoewel deze de gestelde doelen dichterbij moeten brengen en incidenten moeten voorkomen, kan geen van deze systemen volledige zekerheid bieden. Het bestuur oordeelt dat de risicobeheersing- en controlesystemen genoemd in het verslagjaar 2025 naar behoren hebben gewerkt en dat op basis van de rapportages en informatie van de verschillende onderdelen en afdelingen die deel uitmaken van de risicobeheersings- en controlesystemen kan



worden aangenomen dat de financiële verslaglegging op 'going concern' is gebaseerd en geen onjuistheden van materieel belang bevat. Voor zover bekend staan in het jaarverslag de belangrijkste materiële risico's en onzekerheden vermeld die relevant zijn voor de continuïteit van ANWB voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag. Het bestuur verwacht dat de ingezette maatregelen toereikend zijn.

## Corporate Governance

Als grote onderneming met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving hecht ANWB zowel als besloten vennootschap als vereniging aan een goede governance structuur. Hoewel ANWB geen beursgenoteerde onderneming is, past ANWB vrijwillig de principes en 'best practice' bepalingen van de Corporate Governance Code (vernieuwd per 20 maart 2025) toe. Daarvoor heeft ANWB een Governance Code verslag opgesteld, welke te vinden is op [anwb.nl](https://anwb.nl). Hierin wordt uiteengezet hoe de principes en 'best practice' bepalingen uit de Corporate Governance Code binnen ANWB zijn toegepast. Een aantal onderdelen van deze code is niet van toepassing op ANWB, of is door ANWB anders ingericht. Daar waar dit het geval is, is dit toegelicht en gemotiveerd in het verslag. Zo heeft ANWB over verslagjaar 2025 geen VOR opgesteld. In een continu proces is ANWB bezig met het verder verbeteren, ontwikkelen en verankeren van de toepassing van de code binnen ANWB. Op [anwb.nl](https://anwb.nl) staat naast het Governance Code verslag meer informatie over de governance van ANWB, de onderliggende institutionele documenten, waaronder statuten, reglementen en ANWB Gedragscode.

Tot slot zijn de reglementen van de Raad van Commissarissen, de Auditcommissie en de Belonings-, selectie- en benoemingscommissie aan de jaarlijkse review onderworpen.

## Verantwoording transacties bestuurders

In 2025 zijn er geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen voor bestuurders.

## Beloningsbeleid

De hoogte en structuur van de beloning van de statutair bestuurders is erop gericht gekwalificeerde en deskundige bestuurders aan te kunnen trekken en behouden.

Het uitgangspunt van de beloning is dat de statutair bestuurders de belangen van ANWB op de middellange en lange termijn bevorderen en dat zij niet worden aangezet tot gedrag in eigen belang, noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de

vastgestelde strategie, reputatie en imago van ANWB. Ook worden de algehele beloningsverhoudingen binnen ANWB, de resultaatsontwikkeling en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de ambitie tot waardecreatie van ANWB op de lange termijn meegewogen.

De beloning van de statutair bestuurders bestaat uit een vast deel en een variabel deel. Op [anwb.nl](https://anwb.nl) is meer informatie te vinden over het beloningsbeleid.

## Bestuur ANWB

ANWB hanteert op basis van de 'best practices' van ANWB Gedragscode het uitgangspunt dat er met betrekking tot diversiteit binnen de directie sprake moet zijn van een verhouding man/vrouw die in balans is, evenals een evenwichtige leeftijdsverdeling en een evenwichtige spreiding van kennis/sectorervaring en achtergrond/netwerken. Op dit moment is binnen de directie een evenwichtige mix van ervaring, kennis en achtergrond bereikt die in overeenstemming is met de aard van de verschillende bedrijfsonderdelen.

Bij de samenstelling van de raad van commissarissen wordt gestreefd naar een vergelijkbare mix, waarbij naast achtergrond ook belang wordt gehecht aan affiniteit en ervaring met verenigingen, evenals deelname aan sociaaleconomische netwerken en contacten in de publieke sector en de politiek.

Het huidige statutaire bestuur van ANWB bestaat uit een man en een vrouw. Het directieteam bestaat uit acht leden, onder wie twee vrouwen.

De raad van commissarissen bestaat uit zes leden, van wie twee vrouw. De gemiddelde leeftijd is 56 jaar. De leden zitten in verschillende zittingstermijnen, wat van belang is voor zowel continuïteit als vernieuwing. Tot slot is er sprake van een brede mix aan kennis, ervaring en achtergrond, zowel met betrekking tot de publieke en private als de financiële sector, en maken de leden deel uit van netwerken op uiteenlopende terreinen.

# Het jaar 2026

## Een vooruitblik



## Een vooruitblik

Met een gezonde financiële basis richten we ons in 2026 sterker op zowel groei als behoud. Leden zullen nog duidelijker ervaren welke waarde het ANWB-lidmaatschap voor hen heeft in hun dagelijkse leven.

Speerpunten uit Ambitie 2028 blijven: betaalbare automobilititeit, de overgang naar schone energie en dagelijks van waarde zijn voor onze leden. We liggen op koers op de A28 en de speerpunten nemen ook steeds concretere vormen aan.

Mobiliteit is geen luxe maar een basisbehoefte. Deze boodschap zullen we ook in 2026 neerleggen bij het nieuwe kabinet. Daarbij, dat bijna de helft van alle automobilisten zich zorgen maakt over de kosten van autorijden. Als ANWB gaan wij automobilisten helpen grip te krijgen op hun kosten met heldere informatie en advies. Met politiek Den Haag en gemeenten gaan we graag het gesprek aan over de hervorming van autobelastingen. Betalen naar gebruik ligt weer op tafel. Uit onderzoek blijkt dat onze leden betalen naar gebruik eerlijker vinden dan betalen naar bezit, maar wel met een paar duidelijke voorwaarden, zoals betaalbaarheid en transparantie. Daar ligt een opdracht voor ons.

In 2025 heeft ANWB ook, samen met de Mobiliteitsalliantie, aandacht gevraagd voor noodzakelijke investeringen in het onderhoud van de Nederlandse infrastructuur. Hoewel Nederland een goed wegennet heeft, is er veel achterstallig onderhoud. Om dit probleem op te lossen, zijn miljarden nodig. Anders staat Nederland straks stil.

Schone energie en de transitie daarnaartoe zijn relatief nieuwe onderwerpen binnen het werkveld van ANWB, maar inmiddels niet meer weg te denken. Het nieuwe rijden gaat elektrisch en de druk op het energienet is te verminderen door slimmer om te gaan met schone energie uit wind en zon. 180 duizend huishoudens met ANWB Energie weten dit al. Dit willen we verder laten groeien, want hoe meer leden deelnemen, hoe sterker het collectief en de lobby, en hoe beter schone energie en mobiliteit betaalbaar blijven.

*“ook in 2026 willen we onze leden weer vooruithelpen”*

Ook onze eigen verduurzaming gaat natuurlijk door, op weg naar 55 procent reductie in 2030. In 2026 neemt de Wegenwacht de eerste elektrische vrachtwagens in gebruik en zal er flink geïnvesteerd worden in de verduurzaming van gebouwen en in de infrastructuur voor de verduurzaming van het wagenpark van de Wegenwacht.

In 2026 zetten we de versnelling op ICT door. In een wereld waar de opkomst van AI overal zichtbaar is, onderzoeken wij of we onze leden nog sneller en beter kunnen helpen met AI-oplossingen én ondersteunen we onze hulpverleners met nieuwe, digitale tools. Zo investeert ANWB in de ontwikkeling en implementatie van toekomstbestendige platforms die schaalbaar zijn voor de gehele organisatie. Hierbij ligt de focus op het datagedreven optimaliseren van onze dienstverlening, variërend van slimme hulpverlening langs de weg tot aan gepersonaliseerd advies voor onze leden. Daarnaast wordt ‘connected cardata’ geïntegreerd in de processen van Hulpverlening, zodat leden nog eerder en beter geholpen kunnen worden.

Verzekeren ontwikkelt zich verder langs de kernpunten betaalbaarheid, versterking van preventie, verdere digitalisering van de dienstverlening en het uitbouwen van een evenwichtige portefeuille, met prioriteit voor de groei van de Woonverzekering. Binnen het programma Preventie met behulp van data zijn stappen gezet bij de analyse van schade-data. Deze kennis wordt ingezet voor gerichte maatregelen om schade te voorkomen en de schadelast te verlagen. Met als doel om premiestijgingen in de toekomst te beperken en de continuïteit van betaalbare verzekeringen te waarborgen.



Met de winkel van ANWB werkt ANWB toe naar een toonaangevende positie in de retail. De focus ligt op relevantie voor leden en bezoekers, met de winkel als belangrijke schakel tussen leden, ANWB én de lokale gemeenschap. Ook de maatschappelijke waarde van ANWB krijgt prominenter ruimte in de winkel, zodat AutoMaatje en het Kinderfietsenplan zichtbaar bijdragen aan de beleving van miljoenen bezoekers. Duurzaamheid vormt de leidraad.

De maatschappelijke initiatieven die ANWB ontplooit bewegen ook mee met de strategische richting. Zo start in 2026 de pilot ANWB EnergieMaatje, waarin vrijwilligers samen met lokale energiecoöperaties huishoudens ondersteunen bij energiebesparing. Daarnaast is het programma ANWB AutoFit ontwikkeld voor autobezitters die moeite hebben met onderhoudskosten; de eerste pilot loopt in samenwerking met de gemeente Arnhem. Ook is het concept RitjesMaker onderzocht als aanvulling op AutoMaatje, gericht op mensen met een laag inkomen zonder auto of rijbewijs.

Aan de Juliana van Stolberglaan wordt in 2026 het hoogste punt in de bouw van het nieuwe kantoor in Den Haag bereikt. Als alles volgens planning blijft verlopen, volgt de oplevering eind 2026 en de verhuizing begin 2027. Naast deze investering blijft in 2026 de verdere elektrificatie van ons wagenpark centraal staan, evenals de verduurzaming van onze andere panden. Het aantal werknemers neemt naar verwachting licht toe in 2026.

Met al deze ontwikkelingen bouwt ANWB in 2026 verder aan een toekomst waarin mobiliteit en schone energie betaalbaar en toegankelijk blijven voor iedereen. De combinatie van innovatiekracht, maatschappelijke betrokkenheid en een sterke financiële basis maakt het mogelijk om voor leden dagelijks van waarde te zijn. Want ook in 2026 willen we onze leden weer vooruithelpen. ANWB ...en gaan!

Den Haag, 21 april 2026

#### **Statutair bestuur ANWB**

Marga de Jager

Theo Brink

A close-up photograph of a car's side-view mirror. The mirror's frame is dark and curved. Inside the mirror, a white van is visible on a road that stretches into the distance. The sun is low on the horizon, creating a bright, golden glow that reflects off the road and the van. The sky is a mix of blue and orange. The background outside the mirror shows a blurred green field.

**Verslag raad van  
commissarissen**  
Toezicht en advies

*“2025 was voor ANWB een uitzonderlijk goed jaar”*

De RvC houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken. Daarnaast adviseert zij het bestuur bij het vaststellen en behalen van de strategische doelstellingen van ANWB B.V. Dit verslag gaat over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden in onder meer de vergaderingen van de RvC, de vergaderingen van de commissies van de RvC en de samenstelling van de raad.

### Onderwerpen van 2025

2025 was voor ANWB een uitzonderlijk goed jaar met een groeiend aantal leden en een omzetstijging in bijna alle bedrijfsonderdelen. De RvC is zeer tevreden met de ontwikkeling van de organisatie. ANWB was het afgelopen jaar dagelijks (maatschappelijk) zeer relevant voor haar leden op de ANWB domeinen. Het voorgaande heeft geleid tot een gunstige ontwikkeling van het financieel resultaat. De RvC is zich wel bewust van het feit dat dit in belangrijke mate wordt veroorzaakt door uitzonderlijke resultaten bij met name Verzekeren. De RvC is ervan overtuigd dat ANWB goed op weg is om haar doelstellingen te bereiken.

Iedere vergadering van de RvC start met de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de strategie van ANWB. Vanuit deze strategie is een aantal onderwerpen geagendeerd die verdieping geven op de visie of voortgang. Daarnaast heeft de RvC zich gebogen over een aantal andere belangrijke onderwerpen.

### Topstructuur

In vervolg op het proces van herijking van de strategie in 2024 en de topstructuur die onder de loep is genomen, heeft de RvC in 2025 het gesprek gevoerd met het bestuur over de gewenste invulling van de derde statutaire bestuurderspositie. Tijdens de bondsraadsvergadering van 21 juni 2025 is besloten het aantal statutair directeuren binnen ANWB te handhaven op drie. Dit besluit vormde de aanleiding om, na het vertrek van de voormalig statutair directeur People & Community eind 2023, de portefeuille van de derde statutair directeur opnieuw vorm te geven. In dat kader is ervoor gekozen om de huidige platformorganisatie en de activiteiten van Community samen te brengen in één nieuw organisatieonderdeel: Vereniging & Platform.

Een belangrijk uitgangspunt bij deze herinrichting is het versterken van de samenhang tussen de maatschappelijke rol en de dienstverlening van ANWB. In dit bedrijfs onderdeel

wordt het verenigingskarakter van ANWB zichtbaar en herkenbaar in alle contactmomenten met leden – digitaal, persoonlijk en maatschappelijk. Zo versterken we de verbinding met onze leden en maken we onze organisatie nóg toekomstbestendiger.

### Digital en data

IT is belangrijk voor ANWB als organisatie met meer dan 5 miljoen leden. Zo heeft de RvC in 2025 aandacht gehad voor diverse onderwerpen op het vlak van IT. In de vergaderingen heeft ieder kwartaal het onderwerp Information security op de agenda gestaan en is de RvC meegenomen in de strategieën met betrekking tot data en Information Security. Op 24 april 2025 heeft de RvC een PE-sessie gehad met betrekking tot DORA en het implementatietraject. Verder heeft de RvC tijdens de strategiedag op 13 juni 2025 met het bestuur het gesprek gevoerd over het domein AI bij ANWB. Dit sloot mooi aan bij de inhoud van de aan het begin van 2025 gevolgde opleiding bij Nyenrode.

## Duurzaamheidsstrategie

In juni en september is de RvC meegenomen in de ontwikkelingen ten aanzien van duurzaamheid binnen ANWB. In 2024 is gewerkt aan een breed gedragen duurzaamheidsvisie die de hele organisatie kan omarmen en waarmee de ambities uit het klimaatakkoord worden nagestreefd. Door middel van een bottom-up aanpak is de huidige duurzaamheidsstrategie tot stand gekomen. De RvC waardeert deze methodiek en heeft ingestemd met de **duurzaamheidsstrategie 2025 – 2030** en de doelen. In aansluiting hierop heeft de RvC een PE-sessie inzake duurzaamheid gehad op 24 november 2025.

## Werkzaamheden

Gedurende het hele jaar heeft de RvC de ontwikkelingen bij ANWB Energie op de voet gevolgd, waaronder de transitie naar een nieuwe platformpartner en de gewijzigde app voor de klanten.

In het kader van het afscheid van de voormalig voorzitter van de RvC is een bedrijfsbezoek gebracht aan de dochteronderneming ANWB Medical Air Assistance, waarbij de RvC uitgebreid is geïnformeerd over de Traumahelikopters en Medical Drones.

Op 8 oktober van dit jaar heeft in aanwezigheid van de directies en RvC's van zowel ANWB als ook UVM en R&R een gezamenlijke bijeenkomst plaatsgevonden. Tijdens deze avond is gesproken over alle ontwikkelingen in de verzekeringssector en de effecten voor UVM en R&R als dochterondernemingen van ANWB.

Het bestuur heeft de RvC gedurende het hele jaar meegenomen in de vorderingen voor wat betreft de nieuwbouw.

Op de strategiedag op 13 juni 2025 heeft de RvC, naast AI, ook met het bestuur uitgebreid stilgestaan bij het bedrijfsonderdeel Retail, waarbij onder andere gesproken is over het algemene beeld van retail in Nederland, het historisch perspectief van ANWB Retail en de rol van de winkels. Daarbij zijn diverse dilemma's besproken tussen bestuur en de RvC.

Verder heeft de RvC in maart 2025 een nieuwe versie van het Code-verslag van ANWB goedgekeurd en in december 2025 aan de hand van onder meer de strategische risico's van ANWB de risicobereidheid van de organisatie voor 2026 vastgesteld.

## De Auditcommissie

Vanuit de RvC vormden Constant Korthout (voorzitter), Ruben Wenselaar en Bart Leurs in 2025 de Auditcommissie (AC). De AC heeft in 2025 vier reguliere vergaderingen gehad. Bij elke vergadering van de AC waren de Financieel Directeur, de Directeur Group Finance, Manager Audit en de externe accountant aanwezig.

Tijdens deze vergaderingen heeft de AC ieder kwartaal gesproken over de voortgang van de financiële ontwikkelingen gedurende het jaar, het budget voor 2026, de kwartaalrapportages van Risk en Compliance en Audit, de status van het Internal Control Framework (ICF) met betrekking tot Finance, de Management Letter en het controleplan van de accountant.

Daarnaast heeft de AC in 2025 extra aandacht gehad voor de volgende specifieke onderwerpen, zoals alle ontwikkelingen op het vlak van IT en dan met name Information & Cyber Security, DORA, de Cloudstrategie, het Internal Controle Framework voor IT en de 2e en 3e lijn binnen de organisatie van IT. Daarbij ook het beleid voor wat betreft kapitaal en Treasury en algemene updates van Fiscale Zaken en Verzekeren.

In 2025 heeft de AC naast de reguliere vergaderingen ook een deep-dive sessie gehouden met betrekking tot de ALM studie van UVM.

Tot slot heeft de AC twee keer met de externe accountant buiten aanwezigheid van de statutair bestuurder gesproken.

## De Belonings-, selectie- en benoemingscommissie

Deze commissie bestond in 2025 uit de volgende leden van de RvC: Diana van Roest (voorzitter), Lucas Vos en Mariken Kimmels. In 2025 heeft deze commissie vier vergaderingen gehad, waarbij de volgende onderwerpen besproken zijn:

- Beloningsbeleid en beloning statutair bestuur en RvC
- Leiderschapsprofiel
- Medewerkerstevredenheid
- HR Strategie
- CAO & pensioen
- Organisatieontwikkeling (Topstructuur)
- Samenstelling bestuur en RvC
- Talentontwikkeling en opleidingsmogelijkheden
- Werving nieuwe commissaris

## Samenstelling raad van commissarissen

De RvC heeft in 2025 tot 1 april bestaan uit drie vrouwelijke en 3 mannelijke leden. Vanaf 1 april 2025 bestaat de RvC uit twee vrouwelijke en vier mannelijke leden.

## Personele wijziging

Aan het begin van het jaar is Mariken Kimmels-Mares benoemd tot lid van de RvC en is Constant Korthout herbenoemd tot lid van de RvC. Per 1 april 2025 is de voorzitter Dorine Burmanje na 8 jaar afgetreden en is Lucas Vos aangetreden als nieuwe voorzitter van de RvC. In het derde kwartaal van 2025 is het proces tot werving van een nieuw lid van de RvC gestart in verband met het aftreden van Diana van Roest per 1 januari 2026 als lid van de RvC na 8 jaren. De RvC is blij met Zita Schellekens als nieuw lid van de RvC voorgedragen in de bondsraadsvergadering van 24 januari 2026. Dorine Burmanje en Diana van Roest wordt hartelijk bedankt voor hun uitzonderlijke bijdrage en de wijze waarop zij het voorzitterschap en lidmaatschap van de RvC hebben ingevuld.

## Rooster van aftreden

Naam	Functie	Jaar 1e benoeming	Jaar herbenoeming	Aftredend
Lucas Vos	Voorzitter	2025	Nvt	2029 (herbenoembaar)
Constant Korthout	Lid	2021	2025	2029 (niet herbenoembaar)
Ruben Wenselaar	Lid	2023	Nvt	2027 (herbenoembaar)
Bart Leurs	Lid	2024	Nvt	2028 (herbenoembaar)
Mariken Kimmels-Mares	Lid	2025	Nvt	2029 (herbenoembaar)
Zita Schellekens	Lid	2026	Nvt	2030

\* Het uitgangspunt voor de benoemingstermijn is twee termijnen van vier jaar. Verlenging is mogelijk met twee nieuwe termijnen van twee jaar, mits gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepalingen 2.1.7, 2.1.8 en 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

## Ondernemingsraad

Bij de Overlegvergadering van de OR op 26 juni 2025 zijn Diana van Roest en Bart Leurs aangesloten. Op 4 december 2025 hebben Mariken Kimmels en Ruben Wenselaar de Overlegvergadering van de OR bijgewoond.

## Aanwezigheid

De aanwezigheid van de commissarissen bij de reguliere vergaderingen van de RvC en haar commissies in 2025 zijn weergegeven in het onderstaande overzicht.

Op 13 juni 2025 heeft een strategiedag plaatsgevonden. Daarnaast hebben ook meerdere digitale overleggen plaatsgevonden.

Naam	RvC-vergaderingen		AC-vergaderingen		BSBC-vergaderingen	
	Gepland	Aanwezig	Gepland	Aanwezig	Gepland	Aanwezig
Aantal vergaderingen						
Dorine Burmanje	1	1			1	1
Lucas Vos	3	3*			3	3*
Constant Korthout	4	4	4	4		
Bart Leurs	4	4	4	4		
Diana van Roest	4	4			4	4
Ruben Wenselaar	4	4	4	4		
Mariken Kimmels	4	4			4	4

\* Voorzitter en Lid RvC (BSBC) per 1 april 2025

## Verantwoording transacties commissarissen

In 2025 zijn er geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen voor de leden van de RvC.

## Educatie in 2025

Op 24 april heeft de RvC een PE-sessie gehad over DORA. Daarnaast heeft de RvC op 24 november 2025 een PE-sessie gehad over duurzaamheid.

## Zelfevaluatie

In het kader van good governance heeft de RvC van ANWB haar eigen functioneren geëvalueerd. Dit is intern gedaan via een vragenlijst, die ook door het statutaire bestuur en het ondersteunende secretariaat is ingevuld. De RvC heeft naar aanleiding hiervan een open en constructief gesprek gehad over haar eigen functioneren en een aantal verbeterpunten geformuleerd. Alle leden waren aanwezig bij deze evaluatie. (NB: Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de RvC in z'n geheel en de subcommissies).

De belangrijkste bevindingen en conclusies uit deze zelfevaluatie die naar voren zijn gekomen, zijn dat de RvC zich wil ontwikkelen naar een toekomstgerichte toezichtpartner die:

- actief stuurt op transitie in mobiliteit, energie en circulariteit
- balans houdt tussen toezicht en strategische inspiratie
- KPI's koppelt aan transitie-voortgang
- het ledenperspectief borgt en versterkt
- de relatie met de bondsraad verdiept
- de dynamiek met het bestuur scherper en pro-actiever maakt
- een sterk team vormt - formeel én informeel.

### **Aanbieding jaarverslag en jaarrekening**

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB B.V. over het jaar 2025 zijn opgesteld door het statutair bestuur en gecontroleerd en akkoord bevonden door externe accountant EY, zoals blijkt uit de opgenomen controleverklaring. Het jaarverslag en de jaarrekening zijn door de RvC besproken in de jaarlijkse bijeenkomst met de accountant en vervolgens door de RvC ondertekend.

De RvC biedt het jaarverslag en de jaarrekening 2025 van ANWB B.V. ter vaststelling aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan. Mede gelet op de controleverklaring adviseert de RvC de jaarrekening van ANWB B.V. over het jaar 2025 vast te stellen en voor het jaar 2025 decharge te verlenen aan het statutair bestuur voor het gevoerde bestuur en aan de RvC voor het uitgeoefende toezicht.

Den Haag, 21 april 2026

### **De raad van commissarissen**

dhr. Lucas (L.B.) Vos (voorzitter)  
dhr. Constant (C.T.L.) Korthout  
mw. Mariken (M.A.T.) Kimmels-Mares  
dhr. Ruben (R.) Wenselaar  
dhr. Bart (B.) Leurs  
mw. Zita (Z.C.B.) Schellekens

## Samenstelling raad van commissarissen

### De heer L.B. (Lucas) Vos

Geboren 1967. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2025, eerste termijn, voorzitter.

**Voormalig:** President Stolt Tankers

**Nevenfuncties:** Voorzitter RvT Aidsfonds, Voorzitter BDR Thermae Foundation, Voorzitter Ubbo Emmiusfonds en Partner bij De Bestuurskamer.

### De heer C.T.L. (Constant) Korthout

Geboren 1962. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2021, tweede termijn.

**Voormalig:** Lid raad van bestuur en CFRO (Chief Financial & Risk Officer) bij Van Lanschot Kempen NV en CFO a.i. bij NWB Bank (6 maart 2023 - 30 november 2023)

**Nevenfuncties:** Lid van de raad van toezicht bij de Stichting Dijklander Ziekenhuis, Lid van de raad van commissarissen APG Groep NV, Lid van de raad van commissarissen BNG Bank NV, Lid van de raad van commissarissen APG Asset Management NV, Lid van de raad van commissarissen Blauwtrust Groep BV, adviseur BlackFin Capital Partners en onafhankelijk niet-uitvoerend bestuurder Delen Private Bank (België).

### De heer R. (Ruben) Wenselaar

Geboren 1961. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2023, eerste termijn.

**Voormalig:** Voorzitter Raad van Bestuur Menzis

**Nevenfuncties:** Voorzitter bestuur InEen (brancheorganisatie 1e lijns zorg), Lid van de raad van toezicht bij het Jeroen Bosch Ziekenhuis, Voorzitter Audit advies commissie bij CIZ, voorzitter RvC van Arbo Unie en Lid van de raad van commissarissen bij De Alliantie (tot 1 augustus 2025).

### De heer B. (Bart) Leurs

Geboren 1971. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2024, eerste termijn.

**Huidige functie:** Head of Technology & AI Valcon

**Voormalig:** CITO en Member of the Managing Board Rabobank en Supervisory Board Member DLL

**Nevenfunctie:** Strategic Advisor BlackFin Capital Partners.

### Mevrouw M.A.T. (Mariken) Kimmels-Mares

Geboren 1971. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2025, eerste termijn.

**Huidige functie:** Mpower2Kreate Zelfstandig Retail & Marketing Consultant

**Nevenfuncties:** Lid Raad van Toezicht Diabetesfonds, lid Raad van Advies Witlof Skincare en Lid Raad van Commissarissen Leolux.

### Mevrouw Z.C.B. (Zita) Schellekens

Geboren 1984. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2026, eerste termijn.

**Huidige functie:** Senior Vice President Strategy & Sustainability KLM

**Nevenfuncties:** Vice-voorzitter Oranjefonds en alumni Trilateral Commission David Rockefeller Fellow

**Voormalig:** Bestuurslid DNA Gala (AV LUMC) & True Price.



**Duurzaamheids-  
verslag**  
2025

# Duurzaamheidsverslag

> <b>Introductie CSRD</b>	56
> <b>Algemeen</b> ESRS 2 Algemene toelichtingen duurzaamheidsverslaggeving	57
> <b>Milieu</b> ESRS E1 Klimaatverandering	70
> <b>Mensen</b> ESRS S1 Eigen Personeel	84
> <b>Governance</b> ESRS G1 Goed bestuur en bedrijfsethiek in eigen activiteiten en activiteiten toeleveranciers	91
> <b>Grondslagen</b>	94
> <b>Datapunten</b>	104



## Introductie CSRD

Duurzaamheid is verankerd in de missie van ANWB: iedereen zorgeloos en met plezier onderweg in een duurzame samenleving. De veranderende wereld, nieuwe wet- en regelgeving en de groeiende vraag naar duurzame en circulaire oplossingen maken dat duurzame keuzes een vanzelfsprekend onderdeel zijn van onze strategie.

De duurzaamheidsstrategie rust op drie coördinaten: mens, milieu en maatschappij. Deze coördinatoren geven richting aan onze inspanningen en sluiten aan bij onze missie en de dubbele materialiteitsanalyse.

Dit is onze eerste vrijwillige publicatie van een duurzaamheidsverslag volgens de CSRD-structuur (Corporate Sustainability Reporting Directive). Duurzaamheid is echter al jaren een vast onderdeel van onze jaarverslagen. Het duurzaamheidsverslag over 2025 borduurt voort op eerder ingezette trajecten, zoals de elektrificatie van de Wegenwacht en andere initiatieven die bijdragen aan onze duurzaamheidsdoelstellingen.

ANWB werkt stapsgewijs aan het voldoen aan de vereisten van de CSRD. We volgen de Europese ontwikkelingen nauwgezet en verbeteren jaarlijks onze duurzaamheidsrapportage om transparantie en betrouwbaarheid te waarborgen.

De European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zoals aangenomen door de Europese Commissie, geven invulling aan de doelstellingen van de CSRD. Voor verslagjaar 2025 zijn de ESRS nog niet integraal toegepast, aangezien de herziening van de ESRS – gericht op vereenvoudiging van de rapportagevereisten – op het moment van rapporteren nog niet formeel is vastgesteld door de Europese Commissie. Wel is de structuur van ons duurzaamheidsverslag afgestemd op de toekomstige volledige rapportage onder CSRD. In dit verslag is geen rapportage opgenomen volgens de EU Taxonomie.



# Algemeen

## ESRS 2 Algemene toelichtingen duurzaamheidsverslaggeving

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de basis van onze duurzaamheidsverslaggeving: de gehanteerde uitgangspunten, governance, strategie en processen voor het identificeren van materiële onderwerpen. Hiermee leggen we de fundamenten voor transparante en betrouwbare rapportage over onze impacts, risico's en kansen.

In ons duurzaamheidsverslag is het resultaat van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) opgenomen. Hierbij is gekeken naar:

- Impact van de activiteiten van ANWB op mens en milieu
- Financiële risico's en kansen van deze onderwerpen voor ANWB

Op basis van deze analyse zijn 6 thema's als materieel vastgesteld. Deze onderwerpen zijn essentieel voor onze strategie en horen daarom thuis in ons duurzaamheidsverslag. In 2025 hebben we verder gewerkt aan het verfijnen van de impacts, risico's en kansen van deze materiële onderwerpen.

ANWB heeft de impact van de CSRD en het concept van de herziene ESRS beoordeeld en rapporteert, vooruitlopend op deze verplichting, in haar duurzaamheidsverslag over 2025 alvast gedeeltelijk over haar belangrijkste ESG-thema's:

- E1 Klimaatverandering
- S1 Eigen Personeel
- G1 Zakelijk Gedrag

Binnen deze thema's is gekozen voor een gerichte set datapunten uit zowel de overkoepelende standaard ESRS 2, als de betreffende thematische ESRS-standaarden. Deze selectie is primair gebaseerd op onze strategie en op de onderwerpen waarop ANWB de grootste positieve en negatieve impact heeft. Daarbij is bewust niet gestreefd naar volledige dekking van alle ESRS-datapunten, maar naar verslaggeving die de meest relevante en besluitvormingsgerichte informatie biedt. Voor een overzicht van specifieke datapunten waarover wordt gerapporteerd, zie pagina 104.

ESRS 2 vormt het fundament van onze rapportage. Het bevat heldere en uniforme eisen conform de CSRD, zodat we transparant en vergelijkbaar kunnen communiceren over duurzaamheid. ANWB rapporteert over 2025 over de meest relevante onderwerpen binnen ESRS 2, met name ons businessmodel, de omgang met stakeholders, het proces van dubbele materialiteitsanalyse en de uitkomsten hiervan.

## BP-1 Algemene grondslag voor het opstellen van de duurzaamheidsverklaring

De scope van het duurzaamheidsverslag van ANWB BV is hetzelfde als de scope van de jaarrekening. Dat betekent dat deze rapportage op geconsolideerde basis is opgesteld en dat alle groepsmaatschappijen zijn meegenomen. Voor een overzicht van de in de consolidatie opgenomen vennootschappen wordt verwezen naar toelichting E3 'Deelnemingen in groepsmaatschappijen' in de enkelvoudige jaarrekening van ANWB BV.

Tenzij anders vermeld, hebben gerapporteerde kengetallen betrekking op de eigen operatie. Waar het meenemen van de waardeketen vereist is, zoals bij scope 3-broeikasgasemissies (E1-6), is de gehanteerde scope bij die kengetallen toegelicht. Met ons beleid en onze acties ligt in de upstream waardeketen de focus primair op tier 1 (directe leveranciers), omdat onze invloed hier het grootste is. Voor een weergave van onze waardeketen wordt verwezen naar de toelichtingen op SBM-1.

Er is geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om informatie weg te laten die verband houdt met intellectueel eigendom, knowhow of innovatie.

## BP-2 Rapportage over specifieke omstandigheden

ANWB hanteert voor haar duurzaamheidsverslag de volgende tijdshorizonten:

- Korte termijn: maximaal 1 jaar na afloop van het verslagjaar (2026)
- Middellange termijn: 1 tot maximaal 5 jaar na afloop van het verslagjaar (2027–2030)
- Lange termijn: meer dan 5 jaar na afloop van het verslagjaar (2031 en later)

Voor bepaalde datapunten, met name scope 3-broeikasgasemissies, maakt ANWB gebruik van indirecte bronnen zoals sectorgemiddelden en proxies. Dit is noodzakelijk omdat leverancier specifieke gegevens en emissiefactoren niet altijd beschikbaar zijn voor alle scope 3-categorieën. In deze gevallen worden bredere, generieke gegevens toegepast en geëxtrapoléerd om datahiaten te dichten. De basis voor deze schattingen, inclusief aannames en mate van nauwkeurigheid, wordt toegelicht in de grondslagen van de betreffende datapunten. Tenzij anders vermeld, zijn de gegevens in dit verslag gebaseerd op feitelijke data van de eigen operatie. Waar feitelijke gegevens niet beschikbaar waren, zijn schattingen gebruikt. Deze schattingen en aannames worden waar nodig periodiek herzien als gevolg van het opdoen van ervaring, het beschikbaar komen van branche-informatie en algemene ontwikkelingen in

ESG-rapportage. Wijzigingen worden toegelicht in de periode waarin zij plaatsvinden. Afgezien van enkele vergelijkende cijfers bij de rapportage over onze broeikasgasemissies zijn geen vergelijkende cijfers opgenomen. In het geval van een duurzaamheidsverslag compliant met ESRS, zou ANWB ook geen vergelijkende cijfers hoeven op te nemen door de overgangsbepaling ten aanzien van vergelijkende informatie uit ESRS 1.

### **GOV-1 De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen**

In 2025 bestond het statutair bestuur voor 50% uit vrouwelijke en 50% uit mannelijke leden. Voor de Raad van Commissarissen is de verdeling 33% vrouwelijke en 67% mannelijke leden.

### **SBM-1 Strategie, businessmodel en waardeketen**

ANWB streeft naar zorgeloze en plezierige mobiliteit en recreatie, met aandacht voor mens, milieu en maatschappij. Onze duurzaamheidsstrategie rust op deze drie coördinaten:

- Mens staat voor sociale duurzaamheid en inclusie binnen en buiten onze organisatie, we maken mobiliteit toegankelijk en betrekken onze leden actief.
- Milieu richt zich op CO<sub>2</sub>-reductie via elektrificatie, groene stroom, hernieuwbare brandstoffen en circulaire oplossingen. In dit verslag gebruiken we de term 'CO<sub>2</sub>' als verzamelterm voor CO<sub>2</sub>-equivalenten, waarin alle relevante broeikasgassen zijn meegenomen.
- Maatschappij staat voor onze rol als Vereniging waarbij we bijdragen aan veilige en inclusieve mobiliteit.

Duurzaamheid vormt een integraal onderdeel van onze missie. Wij werken aan de integratie van duurzaamheid in onze (strategische) besluitvorming, leggen duurzaamheidseisen op aan partners, bevorderen veilige, schone en inclusieve mobiliteit en werken aan ambitieuze doelen: een CO<sub>2</sub>-reductie voor scope 1 en 2 emissies van 55% in 2030 ten opzichte van 2019 en volledige 'net zero' in 2050. Bij het bereiken van net zero zijn onze emissies in lijn met de Overeenkomst van Parijs tot een minimum teruggebracht en worden de onvermijdelijke restemissies volledig gecompenseerd. Deze doelstellingen zijn essentieel voor de verduurzaming van Nederland.

Onze strategie speelt in op maatschappelijke uitdagingen zoals bereikbaarheid, verkeersveiligheid, leefbaarheid en klimaat. Wij zoeken samenwerking met overheden, bedrijven en brancheorganisaties en ondersteunen leden bij het maken van bewuste keuzes via informatie, producten en diensten. Waar dit niet kan met een product of dienst, starten wij waar mogelijk projecten met vrijwilligers, zoals ANWB Kinderfiet-

senplan en ANWB AutoMaatje.

ANWB ondersteunt haar leden met producten, diensten, informatie en advies op het gebied van vakantie, vrije tijd, mobiliteit en energie. Binnen deze terreinen bedienen we diverse klantgroepen, waaronder:

- Recreanten met vakantie- en vrijetijdsproducten
- Automobilisten met mobiliteitsdiensten en advies
- Huishoudens via ANWB Energie voor (duurzame) energievoorziening met de levering van elektriciteit en gas
- Elektrische rijders met laadpassen en -diensten
- Ouderen via initiatieven zoals AutoMaatje
- Kinderen en jongeren via maatschappelijke programma's zoals het Kinderfietsenplan en Streetwise, die bijdragen aan veilige en gelijke toegang tot mobiliteit.

Daarnaast bieden we verzekeringsproducten zoals reis-, auto- en woonhuisverzekeringen, waarmee we onze leden zekerheid en gemak bieden in elke levensfase.

Wij bieden producten en diensten via meerdere kanalen: ANWB-winkels, Leden Service Center, ANWB.nl, nieuwsbrieven en sociale media. Nieuwe technologieën worden actief ingezet om het aanbod te moderniseren en maatwerk te leveren. Voorbeelden van innovaties zijn de oprichting van ANWB Energie (2022), marktleider in dynamische energiecontracten, en Drive Safe Assistance (DSA) (2024), dat telematica-technologie beschikbaar maakt voor derden om verkeersveiligheid te bevorderen.

De waardeketen van ANWB is opgesteld op basis van input van interne stakeholders en wordt periodiek herzien. Deze waardeketen vormt een onderdeel van de dubbele materialiteitsanalyse en omvat upstream- en downstreamactiviteiten. Met ons beleid en onze acties ligt in de upstream waardeketen de focus primair op tier 1-leveranciers; downstream richten wij ons op distributiekkanalen, eindgebruikers en maatschappelijke partners. ANWB vervult een centrale positie in het mobiliteits- en recreatiedomein en werkt samen met leveranciers, klanten en vrijwilligers om waarde te creëren op het gebied van mobiliteit, vakantie, vrije tijd en energie.

De waardeketen van ANWB geeft een samenvatting van de keten van activiteiten en relaties rondom onze producten en diensten. Het vormt de basis voor de opzet van onze dubbele materialiteitsanalyse, zowel voor het identificeren van onze belangrijkste stakeholders als voor het identificeren van impacts, risico's en kansen (IRO) binnen de eigen operatie en waardeketen.



## Inkomsten uit de sector fossiele brandstoffen

Uitsplitsing naar sector	Inkomsten
Inkomsten uit gas	€59,1 mln
Inkomsten uit op de taxonomie afgestemde economische activiteiten met betrekking tot fossiel gas	n.t.b.

De inkomsten uit fossiele brandstoffen betreffen de omzet van ANWB Energie uit gas, dat op basis van de inkoopprijs wordt doorverkocht aan klanten. Er is geen sprake van inkomsten uit kolen en olie. Aangezien ANWB over 2025 nog niet rapporteert over de EU Taxonomie, is de als duurzaam aan te merken omzet nog niet bekend.

## SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders

ANWB beschouwt de betrokkenheid van stakeholders als essentieel voor het vormgeven van haar strategie en businessmodel. Wij hebben processen ingericht om actief met stakeholders in dialoog te zijn en hun standpunten, zorgen en verwachtingen te begrijpen. Dit gebeurt via enquêtes, focusgroepen en regelmatige bijeenkomsten. De inzichten die hieruit voortkomen, vormen mede de basis voor onze due diligence-processen en de dubbele materialiteitsanalyse.

Onze belangrijkste stakeholdergroepen zijn onder andere:

- Leden en klanten
- Collega's
- Leveranciers en partners
- Toezichhouders en politiek



Met deze groepen onderhouden wij structureel contact, afgestemd op hun rol en invloed. Het doel van deze betrokkenheid is om verwachtingen te begrijpen en impacts, risico's en kansen te identificeren en deze te vertalen naar onze strategie en bedrijfsvoering. De uitkomsten van deze dialoog worden meegenomen in beleidsvorming en productontwikkeling. In de tabel is een overzicht opgenomen van de manier waarop wij met elke groep stakeholders contact hebben, evenals de belangrijkste doelen en wat met de uitkomsten gedaan is.

De belangen en opvattingen van stakeholders zijn een integraal onderdeel van onze strategische besluitvorming. Dit blijkt uit initiatieven zoals:

- ANWB Marketplace, ontwikkeld om informatie, advies, producten en diensten logisch te koppelen en zo beter aan ledenbehoeften te voldoen.
- Drive Safe Assistance (DSA), opgericht om telematica-technologie breder beschikbaar te maken en bij te dragen aan verkeersveiligheid en betaalbare mobiliteit.

Deze voorbeelden illustreren hoe maatschappelijke behoeften en stakeholderinzichten worden vertaald naar concrete acties. Ook in de komende jaren blijft ANWB inzetten op initiatieven die inspelen op betaalbare en duurzame mobiliteit en energie. Het doel is niet om de relatie met stakeholders te veranderen, maar om hun belangen blijvend te integreren in onze strategie.

Stakeholder groep	Stakeholders	Wijze van betrokkenheid	Doel	Wat gedaan met uitkomsten (2025)
Leden	Leden Vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bondsraad (2x per jaar)</li> <li>Kampioen</li> <li>Meting klanttevredenheid leden (NPS)</li> <li>Klantperceptie en reviews</li> <li>Ledenpanel (enquêtes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken begroting en resultaten Vereniging KNTB</li> <li>Inzicht verkrijgen in klantbeleving, loyaliteit en verbeterpunten in dienstverlening</li> <li>Adresseren van feedback van de maatschappij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbetering van producten en diensten</li> <li>Behartiging van belangen van leden in de politiek</li> <li>Optimaliseren 'klantreis' en processen n.a.v. feedback</li> <li>Individueel telefonisch contact met leden die daarom vragen</li> </ul>
Klanten	Leden Niet-leden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dagelijks contact in winkels, langs de weg en via de contactcenters</li> <li>Meting klanttevredenheid (NPS)</li> <li>Nieuwsbrieven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseren, ondersteunen bij vragen of problemen</li> <li>Inzicht verkrijgen in klantbeleving, loyaliteit en verbeterpunten in dienstverlening</li> <li>Klanten informeren over relevante ontwikkelingen, aanbiedingen en diensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem als hierboven bij leden</li> </ul>
Collega's	Medewerkers incl. inhuur  Vakbonden Ondernemingsraden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Team-/werkoverleg</li> <li>Sharepoint en Talks</li> <li>Meting medewerkers-tevredenheid</li> <li>Mijn Route (gesprekken over ontwikkeling, prestaties en werkplezier) met leidinggevende</li> <li>Kwartaalbijeenkomsten medewerkers</li> <li>Periodiek overleg met vakbonden</li> <li>Overleg met OR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afstemming werk, prioriteiten en samenwerking</li> <li>Continu informeren en betrekken van medewerkers</li> <li>Inzicht verkrijgen in beleving, betrokkenheid en verbeterpunten vanuit perspectief medewerker</li> <li>Bespreken van werkplezier, ontwikkeling en prestaties</li> <li>Informeren over strategische koers en financiële resultaten</li> <li>Vertegenwoordiging van belangen van medewerkers t.a.v. arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheid</li> <li>Formele inspraak en medezeggenschap van medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbeterplannen opgesteld n.a.v. uitkomsten onderzoek medewerkers-tevredenheid. Dit vindt per afdeling plaats, waar bijvoorbeeld meer aandacht voor het thema 'leiderschap' is gekomen.</li> <li>Afspraken gemaakt met vakbonden over nieuwe pensioenregeling.</li> </ul>
Leveranciers	Leveranciers, incl. partnerbedrijven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contractonderhandelingen en -formalisatie</li> <li>Contractevaluatie en SLA-gesprekken</li> <li>Periodiek overleg, o.a. over SLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afspraken maken over prijs, kwaliteit, leveringsvoorwaarden, duurzaamheid en verantwoordelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemene inkoopvoorwaarden zijn aangepast, met toevoeging eisen t.a.v. duurzaamheid</li> </ul>

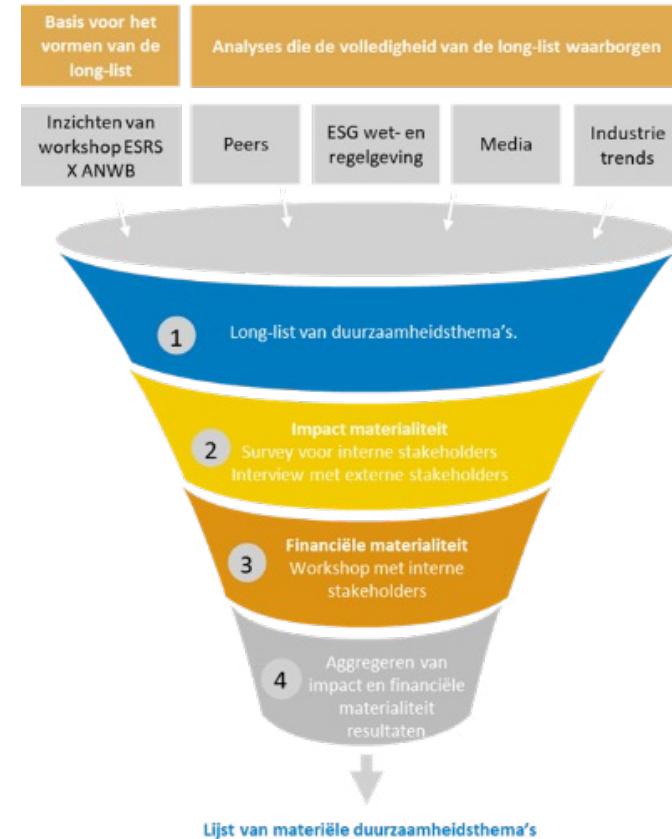
Stakeholder groep	Stakeholders	Wijze van betrokkenheid	Doel	Wat gedaan met uitkomsten (2025)
	Herverzekeraars (specifiek voor Unigarant)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodiek overleg over performance en samenwerking</li> <li>• Heronderhandeling t.b.v. nieuwe contractafspraken bij verlenging</li> <li>• Evalueren van prestaties, bespreken van samenwerking en verbeteren van processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem oplevering SLA-templates met daarin aandacht voor duurzaamheid</li> <li>• Gestart met actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, in relatie tot de doelstellingen in onze duurzaamheidsstrategie</li> </ul>
Toezichthouders	DNB ACM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke rapportages en verantwoording</li> <li>• Thematische overleggen of consultaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeren over naleving van wet- en regelgeving, financiële gezondheid en risicobeheersing bij uitvraag volgens jaarplanning toezichthouders</li> <li>• Bespreken van ontwikkelingen in wetgeving of risico's (bijv. privacy of consumentenbescherming)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AFM jaarlijkse selfassessment ingevuld en goedkeuring verzocht voor de benoeming van twee nieuwe commissarissen.</li> <li>• Bij zowel DNB als AFM is het DORA informatieregister tijdig aangeleverd.</li> <li>• Hiernaast genoemde gesprekken hebben plaatsgevonden bij DNB met directies van UVM en R&amp;R; en bij ACM met directie van ANWB Energie.</li> </ul>
Politiek	Beleidsmakers op ministeries Politici Provincies en gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsconsultaties en inspraakrondes</li> <li>• Rapportages</li> <li>• Netwerkbijeenkomsten</li> <li>• Periodiek en ad-hoc overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invloed uitoefenen op beleidsvorming en regelgeving die met name relevant is voor mobiliteit</li> <li>• Afstemmen over gezamenlijke belangen, projecten en beleidsuitvoering (bijv. infrastructuur en verkeersveiligheid)</li> <li>• Informeren van beleidsmakers over trends, ledeninzichten en maatschappelijke impact van beleid</li> <li>• Relatiebeheer en kennisdeling met beleidsmakers en andere maatschappelijke organisaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie Verkeersveiligheidsdiner waar initiatieven rondom verkeersveiligheid worden ontwikkeld.</li> <li>• Advies aan ministerie I&amp;W om elektrisch rijden te blijven stimuleren, o.a. korting op de mrb.</li> <li>• Brief gestuurd naar bewindspersonen om accijns niet te indexeren.</li> <li>• Meegewerkt aan programma Slim Laden, met o.a. netbeheerders en de overheid.</li> <li>• Meegewerkt rapport 'Trendbrekers' op het gebied van verkeersveiligheid en meerjarenprogramma fietsveiligheid van het ministerie van I&amp;W.</li> <li>• Meegedacht met ministerie van I&amp;W over het programma 'verzorgingsplaatsen van de toekomst'.</li> </ul>

## IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren

In 2023 heeft ANWB haar eerste dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd voor al haar activiteiten, als voorbereiding op toekomstige rapportageverplichtingen onder de CSRD. Deze analyse richtte zich op zowel impactmaterialiteit (de invloed van ANWB op mens en milieu) als financiële materialiteit (de invloed van externe duurzaamheidsontwikkelingen op ANWB). Een thema is materieel vanuit financieel perspectief wanneer het materiële financiële gevolgen heeft voor ANWB, zoals risico's of kansen die toekomstige kasstromen op korte, middellange of lange termijn kunnen beïnvloeden. Vanuit impactperspectief is een thema materieel wanneer ANWB verbonden is met materiële werkelijke of potentiële gevolgen voor mensen of het milieu.

Zoals eerder aangegeven zijn stakeholders essentieel voor onze strategie en bedrijfsmodellen. Daarom is voorafgaand aan het bepalen van de relevante thema's een overzicht opgesteld van het stakeholder-landschap van ANWB. De belangrijkste stakeholders van ANWB zijn hiervoor bij SBM-2 toegelicht, evenals de manier waarop ANWB (zowel tijdens de DMA als daar buiten) met hen in contact komt.

ANWB is actief in veel verschillende sectoren. Om te voorkomen dat materiële impacts, risico's of kansen worden gemist, is daarom gekozen om de DMA primair bottom-up in te steken, waarbij eerst de materialiteit van thema's en IRO's per bedrijfsonderdeel is vastgesteld. Vervolgens zijn de uitkomsten geaggregeerd naar het niveau van ANWB Groep, zoals hieronder ook toegelicht.



## Processtappen van de DMA

### 1. Vorming van een longlist

Op basis van voorgestelde thema's uit ESRS 1 is een longlist opgesteld, aangevuld met info van stakeholders, interne experts, peers en media-analyse. Hierbij is als eerste de hele waardeketen in kaart gebracht, zoals deze hiervoor bij SBM-1 is toegelicht: upstream, eigen operatie en downstream. Daarnaast zijn vastleggingen van klantcontact, sectorrapporten, eerdere vastleggingen van emissie-uitstoot en publieke data van peers gebruikt om het proces van dubbele materialiteitsanalyse te ondersteunen.

### 2. Bepaling van impactmaterialiteit

Tijdens interne workshops zijn per thema mogelijke en daadwerkelijke impacts geïdentificeerd, ten behoeve van scoring door de stakeholders. Externe stakeholders beoordeelden via surveys en interviews de thema's en hun impacts op een vijfpunts-schaal, op basis van reikwijdte, omvang, herstelbaarheid (negatieve impacts) en waarschijnlijkheid (mogelijke impacts). Interne stakeholders, inclusief managementteams, hebben ook gescoord. Dit resulteerde in een overzicht van materiële thema's en impacts vanuit impactperspectief per bedrijfsonderdeel, die vervolgens op basis van consolidatie naar financiële bijdrage vertaald zijn naar materiële thema's en impacts voor ANWB Groep.

### 3. Bepaling van financiële materialiteit

Tijdens workshops met interne experts op het gebied van duurzaamheid, risicomanagement en finance zijn per bedrijfsonderdeel en thema mogelijke risico's en kansen geïdentificeerd. Hiervan is vervolgens de financiële impact en waarschijnlijkheid op een vijfpunts-schaal beoordeeld, zie ook hiervoor bij impactmaterialiteit. De schaalindeling is gerelateerd aan de ingeschatte impact op de omzet van mogelijke risico's en kansen. De geïdentificeerde risico's en kansen zijn door de genoemde experts op deze schalen geplot om hun relatieve impact te bepalen. Ook deze scores zijn geaggregeerd naar ANWB Groep en gevalideerd met het ANWB-risicoraamwerk.

### 4. Drempelwaarden en validatie

Tijdens interne workshops zijn de uitkomsten gefinaliseerd en geprioriteerd. De scores zijn van belang bij het prioriteren van onze inspanningen. Daarom is gewerkt met een drempelwaarde van 3,5 op een vijfpunts-schaal: alle uitkomsten boven die waarde zijn evident als materieel beschouwd, alles daaronder is specifiek beoordeeld (met name de scores net onder 3,5) en als niet-materieel vastgesteld. De drempelwaarde van 3,5 is gekozen omdat deze boven het gemiddelde (3,0) ligt en daarmee een belangrijke indicatie geeft van de onderwerpen die door stakeholders als materieel worden beschouwd. De finale lijst is vastgesteld door de directie en besproken in de Raad van Commissarissen.

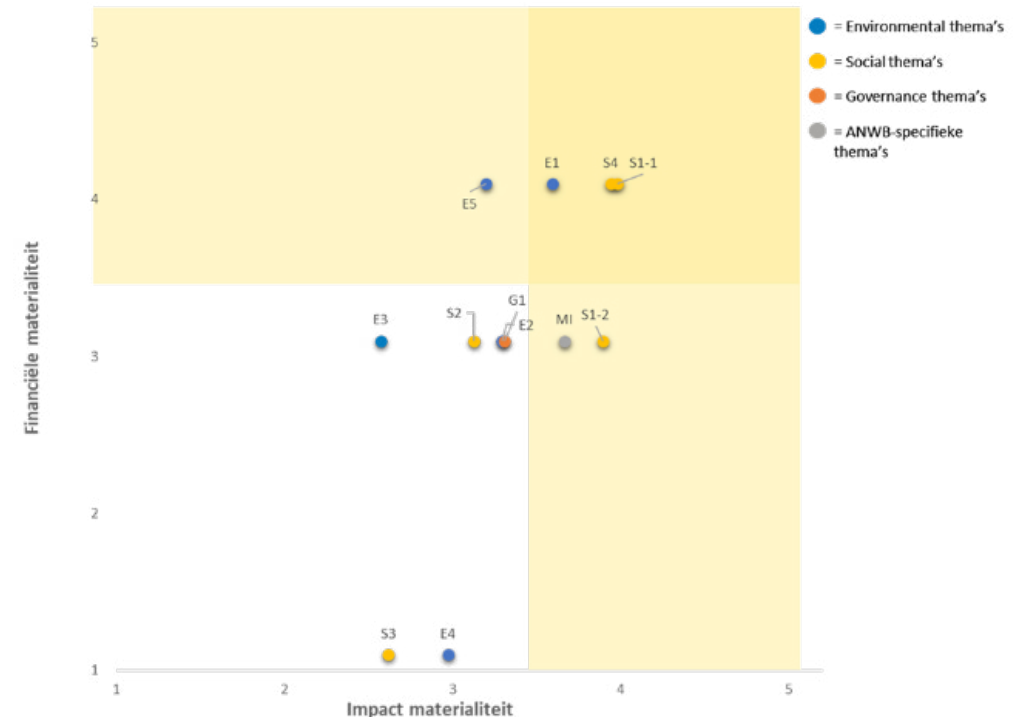
### 5. Periodieke update en herijking

ANWB is voornemens de volledige DMA uiterlijk in 2027 te herhalen en tussentijds jaarlijks te actualiseren. In 2025 vond een herijking plaats conform EFRAG Implementation Guidance, inclusief workshops en validatie door de directie.

### Resultaten en materiële thema's

De herijking in 2025 bevestigde dat de volgende thema's materieel zijn:

- E1 Klimaatverandering en CO<sub>2</sub>-emissies
- E5 Materiaalverbruik en circulaire economie
- S1 Arbeidsomstandigheden en gelijke behandeling van eigen personeel
- S4 Consumenten en eindgebruikers
- G1 Goed bestuur en bedrijfsethiek
- MI Maatschappelijke impact



## Toelichting per thema

- **E1 – Klimaatverandering en CO<sub>2</sub>-emissies**

Dit thema is het meest relevant voor ANWB en haar stakeholders. Het omvat het nemen van maatregelen om de opwarming van de aarde en de schadelijke effecten van klimaatverandering, zoals overstromingen, hittegolven en zeespiegelstijging, te voorkomen of te beperken. Dit thema heeft directe impact op de bedrijfsvoering en het aanbod van ANWB. Wij stemmen onze strategie, diensten en investeringen steeds nadrukkelijker af op het beperken van onze eigen CO<sub>2</sub>-voetafdruk en die van onze leden en het verminderen van de risico's en gevolgen die klimaatverandering heeft voor de organisatie en dienstverlening.

- **E5 – Materiaalverbruik en circulaire economie**

Materiaalverbruik en circulariteit vormen strategische pijlers binnen de ANWB-visie op duurzaamheid. Dit thema richt zich op het minimaliseren van grondstoffengebruik, het stimuleren van hergebruik en lange levensduur van producten, en het reduceren van afvalstromen. Het thema E5 is in de DMA alleen materieel bevonden op financiële materialiteit. Op basis van validatiesessies zijn echter wel diverse impacts als materieel aangemerkt. De samenhang hiertussen wordt in 2026 verder herijkt.

- **S1 – Arbeidsomstandigheden en gelijke behandeling van eigen personeel**

Op sociaal vlak is dit thema het meest materieel. Het omvat het creëren van een veilige en gezonde werkomgeving, het bieden van passende lonen en werktijden, baanzekerheid, sociale dialoog, vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingen. Ook werk-privébalans en privacybescherming vallen hieronder.

- **S4 – Consumenten en eindgebruikers**

Dit thema richt zich op het beschermen van klantgegevens, het bieden van transparante en eerlijke informatie over ANWB-producten en -diensten, en het waarborgen van veilige producten en hoogwaardige service.

- **G1 – Zakelijk gedrag**

ANWB legt de nadruk op politieke betrokkenheid vanwege haar rol als belangenbehartiger voor leden. Daarnaast omvat dit thema naleving van gedragscodes, corruptiepreventie en een goed functionerende klokkenluidersregeling.

- **MI – Maatschappelijke impact**

ANWB levert een positieve bijdrage aan de Nederlandse samenleving door het verstrekken van informatie en advies over schone en veilige mobiliteit en door maatschappelijke projecten te ondersteunen.

Werknemers in de waardeketen zijn niet-materieel bevonden, maar ANWB bereidt een risicoanalyse voor i.h.k.v. de CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive).

### SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel

Op basis van de dubbele materialiteitsanalyse heeft ANWB haar materiële impacts, risico's en kansen geïdentificeerd. Deze zijn van groot belang voor ons businessmodel, onze activiteiten en onze upstream- en downstreamwaardeketen. Onze kernactiviteiten rondom mobiliteit, verzekeren, recreatie en energie zijn immers onlosmakelijk verbonden met de uitstoot van emissies en de inzet van werknemers in de eigen operatie en de waardeketen.

De analyse vormt een kernonderdeel van onze duurzaamheidsstrategie en beïnvloedt zowel besluitvorming als middelenallocatie.

In de volgende tabellen is per materieel thema een overzicht opgenomen van alle geïdentificeerde materiële impacts, risico's en kansen (IRO's). Hierin is, naast een omschrijving van de betreffende IRO, toegelicht bij welk bedrijfs onderdeel dit vooral van toepassing is, evenals de plek in de waardeketen en de tijdshorizon waar rekening mee gehouden is.

< upstream	●○○ kort (<1 jaar)
△ eigen operatie	●●○ middel (1 <5 jaar)
> downstream	●●● lang (>5 jaar)

E1 Klimaatverandering					
Topic	Omschrijving	Bedrijfs onderdeel	Type	Waardeketen	Tijdshorizon
Klimaatmitigatie	De uitstoot van de eigen operaties van ANWB - onder andere niet-elektrische wegvoertuigen, leaseauto's en uitstoot gerelateerd aan kantoren, winkels en overige bedrijfspanden - heeft een negatieve impact op het milieu.	Hulpverlening, Retail en ANWB Groep	Negatieve impact	△	●○○ ●●○ ●●●
	Het verminderen van de ecologische voetafdruk van onze hulpverlening door efficiënter plannen en hulpverlening op afstand (phone-fix) kan leiden tot kostenbesparingen en reputatieverbetering.	Hulpverlening	Kans	△	●●○
	Het aantrekken van klanten door het aanbieden van een combinatie van laadpassen, zonnepanelen, laadpalen en dynamische contracten.	Energie	Kans	>	●○○ ●●○
	De productie van goederen die wij verkopen veroorzaakt uitstoot van broeikasgassen binnen onze waardeketen, wat een negatieve impact heeft op het milieu.	Retail	Negatieve impact	<	●●○ ●●●
Klimaatadaptatie	Een proactief beleid met betrekking tot klimaat en CO2 emissies versterkt het positieve imago van onze hulpverlening onder het publiek, werknemers en kapitaalverstrekkers.	Hulpverlening	Kans	<△>	●●○
	Het ontwikkelen van klimaatvriendelijke diensten, zoals elektrische voertuighulpverlening, kan nieuwe markten openen en de concurrentiepositie verbeteren c.q. behouden.	Hulpverlening	Kans	>	●●○
	Het risico dat door klimaatverandering en de energietransitie de productiekosten in de waardeketen stijgen — bijvoorbeeld door oogstschade die leidt tot schaarste van grondstoffen zoals katoen.	Retail en Vereniging	Risico	<	●●●
	Het risico dat veranderende klimaatgerelateerde voorschriften en emissienormen leiden tot nalevingskosten en operationele uitdagingen.	Vereniging	Risico	△	●●○
	Het risico dat klimaatverandering leidt tot hogere prijzen (m.n. cloud services, datacenters en AI).	ANWB Groep	Risico	<	●●●
	Het risico op hogere schadelast voor de verzekeraar doordat verzekerde objecten duurder worden als gevolg van de energietransitie en door onder andere storm, extreme neerslag en droogte.	Verzekeren	Risico	<△	●●○ ●●●
	Het risico dat UVM haar verzekeringstechnisch risico niet optimaal kan inschatten omdat UVM onvoldoende vastgelegde data, met de belangrijkste kenmerken van verzekerde objecten op het gebied van klimaat/duurzaamheid, heeft.	Verzekeren	Risico	△	●●○

Beleggingen	Het risico dat door klimaatverandering de waarde van beleggingen van UVM (Unigarant Verzekeringsmaatschappij) daalt of schommelt.	Verzekeren	Risico	⊠	●●●
	De negatieve impact van investeren in de fossiele industrie via beleggingsfondsen vertraagt de energietransitie en versterkt de uitstoot van broeikasgassen.	ANWB Groep	Negatieve impact	⊠	●●○
	De positieve impact van beleggen in Greenbonds en Paris Aligned beleggingsfondsen stimuleert duurzame projecten en versnelt de energietransitie	ANWB Groep	Positieve impact	⊠	●●○
Energietransitie	De negatieve impact op het milieu van het aanbieden van energiecontracten met aardgas.	Energie	Negatieve impact	<>	●○○
	De kans om met slimme diensten en tarieven klanten te helpen hun energieverbruik te sturen, wat pieken helpt verminderen en tegelijk klantloyaliteit en nieuwe inkomstenbronnen kan vergroten.	Energie	Kans	<>	●●○ ●●●
	De positieve impact door consumenten te helpen hun energieverbruik te verplaatsen met dynamische contracten, en te vergroenen door de inkoop van Garanties van Oorsprong (GvO) die bewijzen dat electriciteit is opgewekt uit hernieuwbare bronnen zoals zon en wind.	Energie	Positieve impact	>	●○○

E5 Circulaire economie					
Topic	Omschrijving	Bedrijfsonderdeel	Type	Waardeketen	Tijdshorizon
Gebruik van grondstoffen	Het risico dat duurzame materiaalkeuzes en de schaarste van (circulaire) grondstoffen en materialen leiden tot hogere kosten.	Retail en Vereniging	Risico	<	●●○
	De negatieve impact van het gebruik maken van conventionele grondstoffen binnen de productieketen (zoals synthetische materialen en verpakkingsmaterialen)	Retail	Negatieve impact	<⊠	●○○
	Het inzamelen van kleding, schoenen en koffers in winkels heeft een positieve impact doordat het hoogwaardig hergebruik en recycling bevordert, afval en grondstofgebruik vermindert, CO2-uitstoot terugdringt en bijdraagt aan de circulaire economie	Retail	Positieve impact	<⊠	●○○ ●●○
	De negatieve impact op het milieu door ons papierverbruik in onze klantprocessen en klantcommunicatie (o.a. de Kampioen) en het versturen hiervan.	ANWB Groep	Negatief impact	<	●○○
Circulariteit in eigen producten en diensten	De positieve impact van het repareren van defecte voertuigen, waardoor de levensduur van de voertuigen wordt verlengd.	Hulpverlening	Positieve impact	>	●○○
	Het aanbieden van duurzame diensten kan nieuwe markten openen (bijvoorbeeld verhuur, 2e kans, reparatieservice), de concurrentiepositie verbeteren en nieuwe klanten aantrekken of stimuleren tot circulaire keuzes.	Retail	Kans	>	●●○ ●●●
	Inzet op kwaliteit en levensduur van producten, kan leiden tot loyaliteit en betere reputatie ANWB.	Retail	Kans	>	●●○
	De impact die Unigarant kan hebben door met haar contractvoorwaarden samenwerkingspartners (inkoop en schadeherstel) te stimuleren tot de transitie naar een circulaire economie door verantwoord materiaalgebruik.	Verzekeren	Positieve impact	<	●○○

S1 Eigen medewerkers					
Topic	Omschrijving	Bedrijfsonderdeel	Type	Waardeketen	Tijdshorizon
Arbeids-omstandigheden	Het risico dat het verzuim toeneemt door onveilige en ongezonde werkomstandigheden.	Hulpverlening	Risico	△	●○○
	Het risico dat onvoldoende sociale veiligheid kan leiden tot ontevredenheid en vertrek van medewerkers en vrijwilligers.	Vereniging	Risico	△	●●○
	Het ontbreken van uitdaging en groeimogelijkheden voor eigen medewerkers van ANWB, wat het risico vormt dat er onvoldoende gekwalificeerd personeel wordt gevonden respectievelijk behouden om haar strategie te kunnen blijven uitvoeren.	ANWB Groep	Risico	△	●●○
Diversiteit en inclusie	Inzetten op diversiteit is een kans om het wervingspotentieel te vergroten en te helpen toegang te krijgen tot een bredere talentenpool.	Vereniging	Kans	△	●●○
	Aandacht voor diversiteit en inclusiviteit tijdens het aanname- en promotieproces, voor het creëren van gelijke kansen voor onze medewerkers, het verhogen van retentie en het verhogen van een sociaal veilige werkomgeving.	ANWB Groep	Positieve impact	△	●●○
Arbeids-voorwaarden	De positieve impact op de eigen medewerkers door het vergroten van de duurzame inzetbaarheid door middel van het aanbieden van marktconforme en waar nodig bedrijfsspecifieke arbeidsvoorwaarden, in combinatie met gerichte ontwikkelprogramma's en een integraal beleid voor vitaliteit, welzijn en mentale gezondheid.	ANWB Groep	Positieve impact	△	●○○

S4 Consumenten en eindgebruikers					
Topic	Omschrijving	Bedrijfsonderdeel	Type	Waardeketen	Tijdshorizon
Beschermen van klantgegevens	Het risico op het niet voldoen aan wet- en regelgeving met betrekking tot consumentenrechten en gegevensbescherming of het gebrek aan privacybescherming kan leiden tot juridische problemen, boetes, reputatieschade en potentieel verlies van leden.	Retail en Vereniging	Risico	>	●●○
	De potentiële negatieve impact van het onvoldoende beschermen van klantgegevens is het verlies van persoonlijke informatie, bijvoorbeeld door een datalek, waardoor klanten risico lopen op identiteitsfraude, financiële schade en een gevoel van onveiligheid.	ANWB Groep	Negatieve impact	△>	●○○
	Onvoldoende informatiebeveiliging kan ertoe leiden dat gevoelige persoonsgegevens vrijkomen, met als gevolg identiteitsfraude en financieel verlies voor klanten. Daarnaast kan het leiden tot verstoring van dienstverlening, extra herstelkosten en verlies van vertrouwen.	Verzekeren	Negatieve impact	>	●○○
Veilige producten en diensten	De negatieve impact van lange wachttijden bij het (telefonisch) helpen van klanten	Hulpverlening	Negatieve impact	△>	●○○
	De positieve impact van het snel ter plaatse zijn wanneer iemand pech heeft	Hulpverlening	Positieve impact	>	●○○
Toegang tot informatie	Consumenten worden steeds milieubewuster; het risico dat een gebrek aan communicatie en duurzaamheidsinspanningen klanten kan kosten.	Retail	Risico	>	●●○

G1 Governance					
Topic	Omschrijving	Bedrijfsonderdeel	Type	Waardeketen	Tijdshorizon
Goed bestuur	Het risico dat de directie en de interne toezichthouders van Unigarant en UVM niet of onvoldoende vasthouden aan een bestendige en standvastige koers van duurzaamheid.	Verzekeren	Risico	⬆	●●○
Bedrijfsethiek in eigen activiteiten	De positieve impact van de ANWB-cultuur, die eerlijk en ethisch handelen door medewerkers en leveranciers stimuleert	ANWB Groep	Positieve impact	<⬆	●○○

MI Maatschappelijke Impact					
Topic	Omschrijving	Bedrijfsonderdeel	Type	Waardeketen	Tijdshorizon
Veiligheid en verkeer	Het vergroten van aandacht voor verkeersveiligheid en duurzaam onderweg en duurzaam eropuit en op vakantie in de collectie kan leiden tot tevreden klanten en een sterke reputatie.	Retail	Kans	>	●●○
	De positieve impact van het geven van verkeersinformatie en reisadvies, evenals eerlijke voorlichting over elektrisch rijden.	Vereniging	Positieve impact	>	●○○
	De positieve impact van het verlenen van hulpverlening aan personen met onze helikopters en medical drones.	Hulpverlening	Positieve impact	>	●○○
	De positieve impact van een uitgebreid productassortiment bij Retail voor veilige mobiliteit.	Retail	Positieve impact	>	●○○
Informatie en advies	Reputatieverbetering als gevolg van inzet voor maatschappelijke thema's afgeleid van de strategie.	Vereniging	Kans	⬆>	●●○
	De positieve impact van maatschappelijke projecten van ANWB om een duurzamere maatschappij te bevorderen	Vereniging	Positieve impact	>	●○○ ●●○

## Volledigheid

Het duurzaamheidsverslag kan mogelijk niet iedere impact, risico en kans of andere elementen bevatten die een individuele stakeholder(groep) belangrijk vindt. Due diligence is een doorlopend proces en toekomstige verbeteringen (bijvoorbeeld aan de impacts, risico's en kansen) kunnen leiden tot veranderingen in de strategie, het businessmodel, activiteiten en relaties in de toekomst. Het proces van de DMA vereist van ANWB belangrijke oordeelsvorming en het toepassen van drempelwaarden.

## Indicatoren met betrekking tot materiële duurzaamheidskwesities (MDR-M)

De toelichting op de gehanteerde methodologieën en de belangrijkste aannames die ten grondslag liggen aan de door de ESRS voorgeschreven indicatoren, is opgenomen in het hoofdstuk grondslagen. Geen van de indicatoren is gevalideerd door een externe partij, anders dan door de Assurance verlener.

## Targetstelling bij indicatoren (MDR-T)

Voor een aantal indicatoren hebben wij bewust geen specifiek doel vastgesteld. In deze gevallen achten wij het op dit moment niet zinvol om een kwantitatieve doelstelling te formuleren, bijvoorbeeld omdat de indicator vooral een monitoringsfunctie heeft. Indien geen target is vermeld, betekent dit dat wij de indicator wel structureel volgen en rapporteren, maar dat wij (nog) geen formele doelstelling hebben vastgesteld. De voortgang van deze indicatoren zal veelal worden gevolgd ten opzichte van basisjaar 2025. Aangezien dit ons eerste rapportagejaar is, wordt dit nog nader uitgewerkt.

# Milieu

## ESRS E1 Klimaatverandering

Klimaatverandering gaat over de opwarming van de aarde en de gevolgen daarvan, zoals extreme hitte, overstromingen en stijging van de zeespiegel. Binnen de CSRD gaat het bij dit thema om de risico's, kansen en impacts die hiermee samenhangen, en om de overgang naar een economie met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Voor ANWB is klimaatverandering een belangrijk thema. Het raakt direct aan onze missie en activiteiten, en is relevant voor onze leden, medewerkers en partners. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze strategie en operatie en is relevant voor meerdere onderdelen van de organisatie en haar waardeketen. Daarom rapporteren we in 2025 vrijwillig over dit onderwerp, vooruitlopend op de toekomstige CSRD-verplichtingen. We willen laten zien welke stappen we zetten om negatieve effecten te beperken en hoe we bijdragen aan oplossingen.

### E1 IRO-1 Beschrijving van de processen om materiele klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren

Bij ANWB is het proces om klimaat gerelateerde impacts, risico's en kansen te identificeren en te analyseren onderdeel van het opstellen, herijken en uitvoeren van onze duur-

zaamheidsstrategie. De uitkomsten hiervan vormen input voor onze dubbele materialiteitsanalyse, die uitgebreider wordt toegelicht onder ESRS 2 IRO-1.

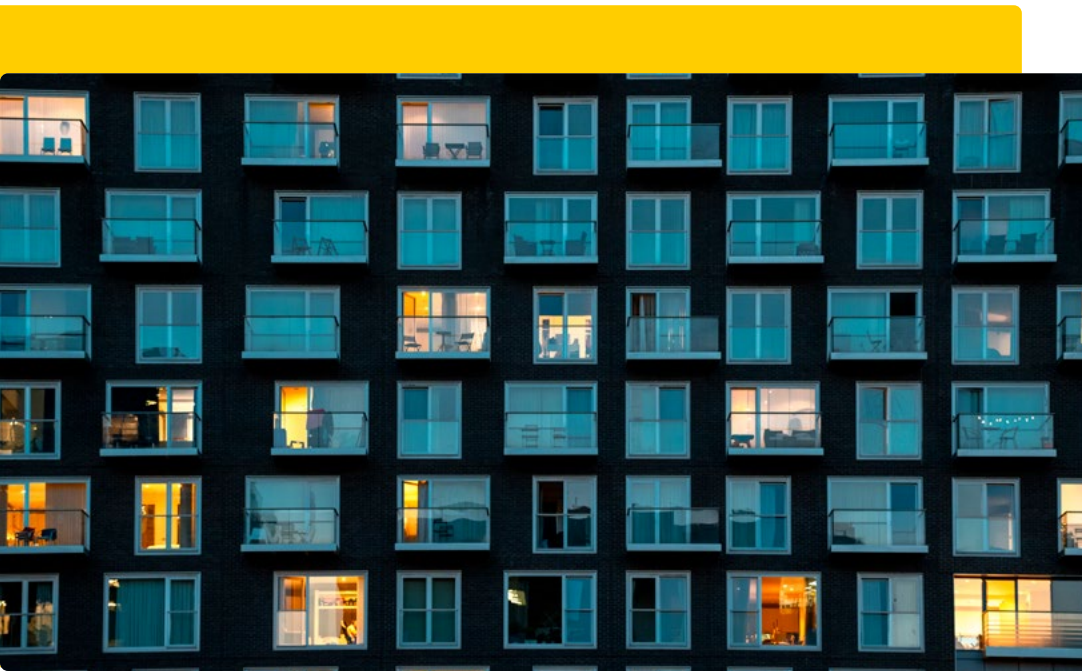
Voor het thema klimaatverandering is een inschatting gemaakt van onze totale broeikasgasemissies. Daarbij zijn de scope 1, 2 en 3 emissies in kaart gebracht volgens het GHG Protocol. Dit betreft directe emissies, zoals het brandstofverbruik van ons wagenpark, en indirecte emissies uit onze waardeketen (zoals ook ingekochte energie). We hebben een top-down aanpak gehanteerd om de activiteiten met de grootste impact te beoordelen, inclusief toekomstige bronnen van emissies.

Klimaatverandering is als materieel thema vastgesteld, omdat in al onze grote bedrijfsonderdelen significante impacts zijn geïdentificeerd. Naast emissies richten we ons op fysieke klimaatrisico's, zoals schade door extreme weersomstandigheden. Deze kunnen onze infrastructuur en dienstverlening raken, vooral in scenario's met hoge wereldwijde emissies. Voorbeelden zijn stijgende kosten in de waardeketen, zoals bij Retail-producten, en een hogere schadelast bij onze verzekeringsproducten.

Daarnaast zijn er transitieklimaatrisico's en -kansen, die voortkomen uit de overgang naar een koolstofarme economie. Denk aan veranderende wetgeving, technologische ontwikkelingen en klantverwachtingen. Voorbeelden van kansen zijn het aanbieden van pechhulp met zero-emissie voertuigen en fietsen, en nieuwe proposities zoals dynamische energiecontracten.

De uitkomsten van het proces om genoemde impacts, risico's en kansen te identificeren, worden gebruikt om onze strategie en investeringsbeslissingen te onderbouwen. We evalueren dit periodiek en passen het aan waar nodig, in samenwerking met relevante afdelingen en onder toezicht van de directie.

Er is geen gebruik gemaakt van klimaat-scenarioanalyses. ANWB is van plan om in de toekomst wel met scenario-analyses te gaan werken.



## Materiele impacts, risico's en kansen E1

E1 Klimaatverandering - subthema Klimaatmitigatie	
Omschrijving	Type
De uitstoot van de eigen operaties van ANWB - onder andere niet-elektrische wegenwachtvoertuigen, leaseauto's en uitstoot gerelateerd aan kantoren, winkels en overige bedrijfspanden - heeft een negatieve impact op het milieu.	Negatieve impact
Het verminderen van de ecologische voetafdruk van onze hulpverlening door efficiënter plannen en hulpverlening op afstand (phone-fix) kan leiden tot kostenbesparingen en reputatieverbetering.	Kans
Het aantrekken van klanten door het aanbieden van een combinatie van laadpassen, zonnepanelen, laadpalen en dynamische contracten.	Kans
De productie van goederen die wij verkopen veroorzaakt uitstoot van broeikasgassen binnen onze waardeketen, wat een negatieve impact heeft op het milieu	Negatieve impact

E1 Klimaatverandering - subthema Klimaatadaptatie	
Omschrijving	Type
Een proactief beleid met betrekking tot klimaat en CO2 emissies versterkt het positieve imago van onze hulpverlening onder het publiek, werknemers en kapitaalverstrekkers.	Kans
Het ontwikkelen van klimaatvriendelijke diensten, zoals elektrische voertuighulpverlening, kan nieuwe markten openen en de concurrentiepositie verbeteren c.q. behouden.	Kans
Het risico dat door klimaatverandering en de energietransitie de productiekosten in de waardeketen stijgen — bijvoorbeeld door oogstschade die leidt tot schaarste van grondstoffen zoals katoen.	Risico
Het risico dat veranderende klimaatgerelateerde voorschriften en emissienormen leiden tot nalevingskosten en operationele uitdagingen.	Risico
Het risico dat klimaatverandering leidt tot hogere prijzen (m.n. cloud services, datacenters en AI).	Risico
Het risico op hogere schadelast voor de verzekeraar doordat verzekerde objecten duurder worden als gevolg van de energietransitie en door onder andere storm, extreme neerslag en droogte.	Risico
Het risico dat UVM haar verzekeringstechnisch risico niet optimaal kan inschatten omdat UVM onvoldoende vastgelegde data, met de belangrijkste kenmerken van verzekerde objecten op het gebied van klimaat/duurzaamheid, heeft.	Risico

E1 Klimaatverandering - subthema Beleggingen	
Omschrijving	Type
Het risico dat door klimaatverandering de waarde van beleggingen van UVM (Unigarant Verzekeringsmaatschappij) daalt of schommelt.	Risico
De negatieve impact van investeren in de fossiele industrie via beleggingsfondsen vertraagt de energietransitie en versterkt de uitstoot van broeikasgassen.	Negatieve impact
De positieve impact van beleggen in Greenbonds en Paris Aligned beleggingsfondsen stimuleert duurzame projecten en versnelt de energietransitie	Positieve impact

E1 Klimaatverandering - subthema Energietransitie	
Omschrijving	Type
De negatieve impact op het milieu van het aanbieden van energiecontracten met aardgas.	Negatieve impact
De kans om met slimme diensten en tarieven klanten te helpen hun energieverbruik te sturen, wat pieken helpt verminderen en tegelijk klantloyaliteit en nieuwe inkomstenbronnen kan vergroten.	Kans
De positieve impact door consumenten te helpen hun energieverbruik te verplaatsen met dynamische contracten, en te vergroenen door de inkoop van Garanties van Oorsprong (GvO) die bewijzen dat elektriciteit is opgewekt uit hernieuwbare bronnen zoals zon en wind.	Positieve impact

### E1-1 Transitieplan voor klimaatmitigatie

In 2025 heeft ANWB haar eerste concept klimaattransitieplan opgesteld. Dit plan bouwt voort op bestaande inspanningen om klimaatverandering tegen te gaan en bevat duidelijke vervolgstappen richting onze klimaatdoelen. De huidige versie is bedoeld voor intern gebruik en wordt in het komende jaar verder uitgebreid en aangescherpt.

Het concept transitieplan is een belangrijke bouwsteen om onze strategie en ons businessmodel in lijn te brengen met de transitie naar een duurzame economie. Het sluit aan bij de doelstelling om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 °C, zoals vastgelegd in de Overeenkomst van Parijs. ANWB streeft ernaar om uiterlijk in 2050 net zero emissies te bereiken. Daarmee geven we invulling aan onze missie: "Iedereen zorgeloos en met plezier onderweg in een duurzame samenleving." Meer informatie over onze doelen voor klimaatmitigatie is te vinden bij onderdeel E1-4 van dit duurzaamheidsverslag.

Om deze doelstelling te bereiken, heeft ANWB verschillende hefboomen geïdentificeerd om CO<sub>2</sub>-emissies effectief en efficiënt te reduceren. Deze hefboomen richten zich op elektrificatie van het wagenpark en gebouwen, omschakeling van brandstoffen, gebruik van hernieuwbare energie, en het aanpassen of uit faseren van processen en producten. De maatregelen hebben betrekking op scope 1, 2 en 3 emissies. Voor scope 3 worden aanvullende hefboomen onderzocht, waaronder voor Duurzaam beleggen en ANWB Energie. Meer informatie over onze hefboomen voor klimaatmitigatie is te vinden bij onderdeel E1-3 van dit duurzaamheidsverslag.

Locked-in emissies zijn broeikasgasemissies die in de toekomst moeilijk te vermijden zijn door bestaande infrastructuur of investeringen. Op dit moment zijn de locked-in emissies voor Scope 1 en 2 aanzienlijk, gegeven dat de meeste emissies voortkomen uit voertuigen met een brandstofmotor en gas uit de panden. We werken aan steeds verdere reductie van deze emissies. Voertuigen zullen komende jaren worden vervangen door

elektrische alternatieven met een lagere uitstoot en panden zullen van het gas af gaan. Het locked-in deel dat moeilijker is te reduceren zal dan voornamelijk nog bestaan uit de (zwaardere) voertuigen waarvoor nog geen realistisch duurzaam alternatief is en de helikopters. Tegen 2050 zijn naar verwachting alle panden van het gas af en alle voertuigen elektrisch of vervangen door een vergelijkbaar alternatief zonder directe uitstoot. Mogelijk dat er enkel voor helikopters nog geen alternatief is. Deze overgebleven emissies zijn goed voor minder dan 10% van de huidige totale emissies en vormen daardoor geen belemmering voor het behalen van onze reductiedoelen. Overgebleven emissies zullen worden gecompenseerd.

Voor scope 3 worden mogelijke bronnen van locked-in emissies momenteel nog onderzocht.

Vanaf 1 januari 2026 worden de uitkomsten van het concept transitieplan geïntegreerd in onze strategievorming, investeringsbeslissingen, maatstaven, beloningsbeleid en financiële meerjarenplanning. Daarmee wordt de uitvoering van het plan geborgd binnen de organisatie.

Op 9 juli 2025 heeft de directie goedkeuring gegeven aan de eerste interne versie van ons concept klimaattransitieplan. Het plan is ingebed in de herziene duurzaamheidsstrategie van ANWB, waarin ambities, doelen en actieplannen verder zijn uitgewerkt. De uitvoering ligt bij de verschillende bedrijfsonderdelen, terwijl de centrale duurzaamheidsorganisatie jaarlijks rapporteert over de voortgang.

ANWB is niet uitgesloten van de EU-benchmarks, welke op de Overeenkomst van Parijs zijn afgestemd.

### **E1-2 Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie**

Het beleid ten aanzien van klimaatverandering beschrijft de overkoepelende benadering van ANWB bij het tegengaan van klimaatverandering en het omgaan met de gevolgen ervan. Het beleid richt zich op de onderwerpen: klimaatmitigatie, klimaatadaptatie, beleggingen en energie(transitie), waarvan zowel energie-efficiëntie als de uitrol van hernieuwbare energie onderdeel zijn.

ANWB stuurt actief op klimaatmitigatie: het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen. Dit is het gebied waarop momenteel de meeste aandacht en investeringen zijn gericht. Tegelijkertijd onderkennen we het groeiende belang van klimaatadaptatie. Hierbij gaat het om het herkennen van negatieve gevolgen van klimaatverandering en het implementeren van strategieën om hier adequaat mee om te gaan. Per bedrijfsonderdeel

worden risico's en kansen geanalyseerd, waarop een passende aanpak wordt ontwikkeld. Dit moet in de toekomst verdere invulling krijgen binnen onze strategie en actieplannen.

Het beleid ten aanzien van beleggingen is aangescherpt, met name met het oog op de fossiele industrie. We willen de uitstoot van onze beleggingen verlagen en het aandeel van impact beleggingen in onze portefeuille verhogen. ANWB monitort het duurzaamheidsprofiel van haar beleggingen voortdurend. ANWB voert een gematigd defensief beleggingsbeleid.

Ook energie is een belangrijk thema. ANWB streeft naar het gebruik van minder en schonere energie in de eigen operatie, bij leveranciers en bij klanten. We zetten ons in voor betaalbare en schone energie voor onze leden en voor Nederland en bevorderen de energietransitie. Dit zijn belangrijke redenen geweest om in 2022 ANWB Energie op te richten en sindsdien een impact te maken op de energiemarkt. We zetten ons in voor elektrisch rijden, zoals via onze belangenbehartiging waarover meer staat in paragraaf G1-5.

Ons beleid ondersteunt het hoofddoel van ANWB om uiterlijk in 2050 net zero te bereiken. Het sluit aan op de uitgangspunten van onze duurzaamheidsstrategie en het concept klimaattransitieplan en is gericht op het beheersen van onze materiële impacts, risico's en kansen.

In het klimaatbeleid zijn de zes strategische realisatiepaden opgenomen vanuit onze duurzaamheidsstrategie. Deze vormen belangrijke ontwerpprincipes voor de gehele organisatie om onze duurzaamheidsvisie te realiseren:

- **Groei met impact:** Emissies worden meegenomen in de meerjarenplanning. Bij Scope 1 en 2 sturen we op absolute reductie. Bij scope 3 werken we aan absolute of intensiteit reductietargets om ook daar beter te kunnen sturen in onze aanpak.
- **Duurzamere producten en diensten:** Producten met een hogere CO<sub>2</sub>-impact of die minder circulair zijn, dienen te worden vervangen door meer duurzame alternatieven. Single-use producten worden vermeden.
- **Leveranciersafspraken:** Samenwerkingen met leveranciers dragen bij aan onze duurzaamheidsambities via maatwerkafspraken en interventies die passen bij de bedrijfsonderdelen van ANWB. Dit betekent bijvoorbeeld voor Retail dat zij zich inzet om directe leveranciers te auditeren en sociale- en milieuaspecten in de keten met hen bespreekt, met als ambitie hierover concrete afspraken te maken.
- **Transparantie en keuze:** CO<sub>2</sub>-impact per product/dienst wordt in de komende jaren steeds meer inzichtelijk gemaakt. Zo hebben we de uitstoot per hulpverlening bij de

Wegenwacht in kaart gebracht. Hiermee kunnen we zowel leden als zakelijke klanten beter gaan adviseren over duurzamere keuzes.

- **Communicatie:** Duurzame alternatieven worden positief gepromoot, met transparantie over voordelen en nadelen.
- **Medewerkers:** We werken resultaatgericht binnen een maatschappelijke context, met aandacht voor reflectie en continue verbetering. Dit betekent dat we bij het werken aan onze doelen oog houden voor de impact op de samenleving.

Het beleid geldt voor alle entiteiten binnen ANWB, inclusief dochterondernemingen en medewerkers. Het heeft impact op de volledige waardeketen, zowel upstream (bijvoorbeeld via leveranciersafspraken) als downstream (zoals via beleggingsbeleid en advies aan leden).

De ANWB-directeur met Duurzaamheid in portefeuille is verantwoordelijk voor de uitvoering. Het beleid is intern beschikbaar via intranet en wordt vanaf 2026 verder geïntegreerd in onze bredere duurzaamheidsaanpak, waaronder communicatie, financiële planning en inkoopbeleid.

### E1-3 Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering

ANWB onderneemt verschillende maatregelen om in te spelen op de geïdentificeerde impacts, risico's en kansen van klimaatverandering, zowel in onze eigen operatie als in de waardeketen.

Deze maatregelen zijn onderdeel van de uitvoering van onze duurzaamheidsstrategie en ons concept klimaattransitieplan. Ze helpen ons om onze klimaatdoelstellingen te behalen en dragen bij aan een positieve impact op onze omgeving.

Op groepsniveau zijn de belangrijkste maatregelen geclusterd in een aantal generieke decarbonisatiehefbomen. Een overzicht van deze hefbomen en de bijbehorende maatregelen is opgenomen in Tabel E1-3 Maatregelen.

Decarbonisatiehefboom	Maatregelen	Bedrijfsonderdeel	Toepassingsgebied	Scope
Elektrificatie wagenpark en gebouwen	Elektrificeren van het wagenpark en voorzien in de benodigde laadinfrastructuur	Hulpverlening	Eigen operatie & downstream & upstream	1 + 2 + 3
	Gebouwen verduurzamen: gasloos maken en eigen energieopwekking waar mogelijk	Groep	Eigen operatie	1 + 2
Omschakeling brandstoffen	Tanken van HVO voor het wagenpark en SAF voor helikopters als transitiebrandstof	Hulpverlening	Eigen operatie & downstream	1 + 3
Gebruik hernieuwbare energie	Inkoop groene NL stroom sinds 2018 voor eigen panden en GVO's voor overige panden zonder eigen energiecontract	Groep	Eigen operatie	2
Uitfasering, substitutie of aanpassing proces	Het verminderen van de gereden kilometers via efficiëntere planning en First time right op basis van data	Hulpverlening	Eigen operatie & upstream	1 + 2 + 3
	Kilometerreductie door innovatie zoals PhoneFix (hulp op afstand) en aanbieden van de Duurzame keuze	Hulpverlening	Eigen operatie & upstream	1 + 2 + 3
	Het aandeel van duurzaam schadeherstel vergroten	Verzekeren	Downstream	3

Uitfasering, substitutie of aanpassing product	Evaluëren en verduurzamen van het assortiment	Retail	Upstream	3
	Producten duurzamer samenstellen (meer circulair ontwerp, meer duurzame materialen)	Retail	Upstream & downstream	3
	Alternatieve vormen voor verkoop aanbieden (zoals verhuur in plaats van verkoop)	Retail	Upstream & downstream	3
	Actief het aandeel van verzekeringen op duurzame(re) objecten verhogen	Verzekeren	Downstream	3
Duurzaam beleggen	Meer inzicht krijgen in de uitstoot van de portefeuille en vervolgens actief sturen op reductie	Beleggingen	Downstream	3
	Het aandeel van impact beleggingen verhogen	Beleggingen	Downstream	3
ANWB Energie	Wordt op dit moment nog onderzocht en verder uitgewerkt.	Energie	Upstream & downstream	3

De genoemde maatregelen zijn alle gestart en doorlopend, zodat we emissies komende jaren steeds verder reduceren. We maken daarbij onderscheid in scope 1, 2 en 3 emissies volgens het GHG-protocol. Het gaat respectievelijk om: de uitstoot van door ANWB ingekochte brandstoffen, zoals voor onze voertuigen en het gasverbruik van onze panden (scope 1). De uitstoot van door ANWB ingekochte energie die elders uitstoot veroorzaakt, zoals elektriciteit voor onze voertuigen en elektriciteit en warmte voor onze panden (scope 2). De overige uitstoot in onze keten, van onze leveranciers, klanten en beleggingen (scope 3).

Het fossiele brandstofgebruik van onze voertuigen vormt onze grootste directe emissiebron. We reduceren deze uitstoot door ons wagenpark stapsgewijs te elektrificeren, denk daarbij aan onze Wegenwachtvoertuigen en leaseauto's. Maar ook zwaardere voertuigen zoals bergingsvoertuigen worden vervangen door elektrische exemplaren. We zorgen voor uitbreiding van onze laadcapaciteit, ook voor zwaardere voertuigen zoals e-trucks. De emissies van onze overige voertuigen en helikopters blijven we de komende jaren ook verminderen door gebruik te maken van transitiebrandstoffen, zoals hernieuwbare diesel.

Ook in ons klantaanbod zetten we stappen om de uitstoot vanuit onze producten en diensten te verminderen. Enerzijds door processen rond ons aanbod te vernieuwen en verbeteren. Denk aan de ontwikkeling van 'First time right' en 'PhoneFix' bij het verlenen van pechhulp, waardoor we minder kilometers maken en leden sneller worden geholpen. Of denk aan onze inzet bij Verzekeren om bijvoorbeeld schadeherstel te verduurzamen

door te repareren in plaats van te vervangen. Anderzijds richten we ons ook op het aanpassen van onze proposities en assortiment zelf. Zoals bij Retail waar we de emissies van producten in kaart brengen om met die inzichten duurzamer in te kopen en materialen te vervangen, en waar we meer circulaire bedrijfsmodellen testen zoals op gebied van verhuur, reparatie en tweedehands producten.

Voor onze beleggingen hebben we een ESG-dataleverancier geselecteerd om de uitstoot van onze beleggingen goed te kunnen meten, deze gericht te kunnen bijsturen en hierover te kunnen rapporteren. De uitstoot van onze beleggingen verlagen we onder meer door te kiezen voor Paris-Aligned Benchmark (PAB) beleggingsfondsen. Daarnaast onderzoeken we in ALM studies expliciet de mogelijkheden tot uitbreiding van impact beleggingen. Voor de beleggingen van ANWB Verzekeren heeft dit eind 2025 al geleid tot een verdubbeling van de allocatie naar impact beleggingen van 10% naar 20%.

ANWB vermindert de eigen uitstoot én ondersteunt partners, klanten en leden in hun transitie naar duurzamere productie en consumptie in alle geografische gebieden waar ANWB actief is.

De tijdshorizon voor de uitvoering van deze kernmaatregelen is korte, middellange en lange termijn.

#### **E1-4 Doelen inzake klimaatmitigatie en klimaatadaptatie**

ANWB heeft als doel om uiterlijk in 2050 net zero te zijn. Deze doelstelling is opgenomen in het beleid ten aanzien van klimaatverandering.

Voor scope 1 en 2 streven wij naar net zero uitstoot in 2045. Voor de volledige waardeketen, inclusief scope 3, is onze doelstelling om uiterlijk in 2050 netto nul uitstoot te realiseren. Deze doelen vormen een belangrijk onderdeel van onze strategie om bij te dragen aan een duurzame samenleving en sluiten aan bij internationale klimaatdoelstellingen.

Om in de toekomst een accreditatie mogelijk te maken hebben we onze klimaatdoelen opgesteld rekening houdend met de Corporate Net-Zero Standard en de Corporate Near-Term criteria versie 5.2 van het Science Based Targets initiative (SBTi). Doordat ANWB uiteenlopende bedrijfsonderdelen heeft, dienen sommige onderdelen volgens het SBTi absoluut en andere op intensiteit emissies te reduceren. Voor ANWB Energie is het op dit moment nog niet mogelijk klimaatdoelen op te stellen conform de richtlijnen van SBTi vanwege de verwachte groei in gascontracten.

De klimaatdoelen zijn gericht op het verminderen van broeikasgasemissies in Scope 1, 2 en 3. Dit betreft zowel de eigen bedrijfsvoering van ANWB Groep, inclusief beleggingen en gebouwen, als de uitstoot in de upstream- en downstreamwaardeketen. Bedrijfsonderdelen zoals Hulpverlening (Wegenwacht, Logicx, Alarmcentrale, Medical Air Assistance), Retail en Verzekeren vallen binnen de scope. ANWB Energie wordt in 2026 opgenomen in de duurzaamheidsstrategie en doelstellingen.

De doelstellingen zijn als volgt geformuleerd:

- Middellange termijn: 55% reductie (scope 1 & 2) ten opzichte van basisjaar 2019 in 2030
- Lange termijn: net zero reductie in 2045 (scope 1 en 2) en in 2050 (scope 1, 2 en 3)

Onze doelstellingen voor scope 3 worden ontwikkeld na afronding van de nulmeting die in 2025 nog loopt. Voor scope 1 en 2 is tot en met 2025 een reductie van locatiegebaseerd 29% en marktgebaseerd 28% gerealiseerd ten opzichte van het basisjaar 2019.

De doelen worden in 2026 geactualiseerd, zodat ze consistent blijven met de begrenzing van de emissie-inventaris. Daarbij wordt ook gekeken naar de verwachte decarbonisatiehefbomen en de verdere uitrol van hernieuwbare energie, energie-efficiëntie en klimaatadaptatie.

## E1-5 Energieverbruik en energiemix

Energie consumptie en mix	Eenheid	Basisjaar 2019	2024*	2025
Brandstofverbruik uit kolen en kolenproducten	MWh	0	0	0
Brandstofverbruik uit ruwe olie en petroleumproducten	MWh	55.490	48.642	42.719
Brandstofverbruik uit aardgas	MWh	10.013	6.904	7.020
Brandstofverbruik uit andere fossiele bronnen	MWh	0	0	0
Verbruik van ingekochte of verworven elektriciteit, warmte, stoom en koeling uit fossiele bronnen	MWh	2.418	940	224
<b>Totaal verbruik fossiele energie</b>	<b>MWh</b>	<b>67.920</b>	<b>56.487</b>	<b>49.962</b>
Aandeel fossiele bronnen in totaal energieverbruik	%	82%	78%	69%
<b>Totaal verbruik nucleaire energie</b>				
	<b>MWh</b>	<b>58</b>	<b>39</b>	<b>0</b>
Aandeel energieverbruik uit nucleaire bronnen van totale energieverbruik	%	0	0	0
<b>Totaal verbruik uit hernieuwbare energie</b>				
	<b>MWh</b>	<b>14.499</b>	<b>16.175</b>	<b>22.067</b>
Aandeel hernieuwbare bronnen in totaal energieverbruik	%	18%	22%	31%
<b>Totaal energiegebruik</b>				
	<b>MWh</b>	<b>82.477</b>	<b>72.700</b>	<b>72.029</b>
<b>Totale energieproductie van zelf opgewekte hernieuwbare energie</b>				
	<b>MWh</b>	<b>150</b>	<b>165</b>	<b>186</b>
Aandeel eigen gebruik	%	81%	84%	88%

Tabel 2: Energieverbruik en energiemix

\* Vergelijkende informatie is geen onderdeel van de assurance door de externe accountant.

Het energieverbruik in 2025 is ten opzichte van het basisjaar 2019 met 13%-punt gedaald en het aandeel hernieuwbare energie gestegen van 18% naar 31%. De daling van het energieverbruik wordt met name veroorzaakt door daling van ons aardgasverbruik in onze gebouwen met circa 30% en door vervanging van brandstofvoertuigen voor elektrische voertuigen, die 3 tot 4 keer energie efficiënter zijn. In 2019 bestond de hernieuwbare energie voornamelijk uit het bijmengpercentage van Diesel B7, Benzine E10 en de elektriciteit die ANWB inkoop voor panden met een eigen energiecontract, die zijn gebundeld met Garanties van Oorsprong (GVO's) van Nederlandse windenergie. Het gestegen aandeel hernieuwbare energie wordt met name veroorzaakt door:

- de elektrificatie van de wegwacht voertuigen en lease-auto's voor het personeel
- het tanken van HVO diesel voor voertuigen die niet op korte termijn door elektrische voertuigen kunnen worden vervangen
- het tanken van Sustainable Air Fuels bij onze helikopters
- het gasloos maken van winkels
- het aankopen van Garanties van Oorsprong (GVO's) van Nederlandse zon- en windenergie voor panden, waarbij wij geen rechtstreekse contractrelatie hebben met de elektriciteit leverancier.

Het energieverbruik in 2025 is ten opzichte van 2024 met 1%-punt gedaald, maar laat tegelijkertijd een sterke stijging van het aandeel hernieuwbare energie van 22% naar 31% zien. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de stijging van getankte HVO diesel van 206.000 liter naar 770.000 liter.

#### **E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies**

ANWB rapporteert haar broeikasgasemissies conform de GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard, GHG Protocol Scope 2 guidance en GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. De rapportage omvat de bruto emissies in scope 1, 2 en 3, uitgedrukt in ton CO<sub>2</sub>, en is gebaseerd op de meest actuele inzichten en beschikbare data per scope.

Voor scope 1 en 2 is het energieverbruik van alle voertuigen, helikopters en panden meegenomen, inclusief gehuurde panden waar ANWB operationele controle heeft. Scope 2-emissies worden gerapporteerd op marktgebaseerde basis; locatiegebaseerde emissies worden ook apart gerapporteerd.

Scope 3-emissies worden gerapporteerd voor alle dochterondernemingen met 100% eigendom. Voor activiteiten zoals ANWB Creditcards, ANWB Golf, Kamperen en Eropuit

vervult ANWB slechts een bemiddelende rol tussen klanten en externe aanbieders. Wij krijgen veelal een fee per klant of transactie, terwijl ANWB geen directe rol speelt bij de uiteindelijke transactie. Omdat de achterliggende activiteiten buiten onze operationele invloed en waardeketen vallen, zijn de emissies daarvan niet meegenomen in onze CO<sub>2</sub>-rapportage. Sinds de management buy-out van ANWB Reizen medio 2024 vervult ANWB ook hier slechts een bemiddelende rol en zijn de emissies daarvan niet meegenomen in onze CO<sub>2</sub>-rapportage. Voor de vergelijkbaarheid van de cijfers zijn de emissies tot medio 2024 ook niet meegenomen in de CO<sub>2</sub>-rapportage.

Van de categorie scope 3.3 emissies van ANWB Energie en ANWB laadpassen is 100% (2024: 31%) gekoppeld aan contractuele instrumenten, zoals groene energie-PPA's (stroomafnameovereenkomsten) en certificaten van oorsprong (EAC's). Van de categorie scope 3.11 emissies van ANWB Energie is 100% (2024: 100%) gekoppeld aan contractuele instrumenten, zoals Carbon Credits.

De afbakening van de waardeketen per businessline is vastgelegd in de dubbele materialiteitsanalyse. De volgende scope 3 categorieën zijn niet relevant om meegenomen te worden in de rapportage:

- 3.8 Upstream geleasde activa. Dit betreft met name de huur van onze gebouwen, waar ANWB operationele controle over heeft. Het energieverbruik is meegenomen in scope 1 en 2 emissies.
- 3.9 Downstream transport. Al het downstream transport, zoals het versturen van pakketten van de webwinkel en het versturen van de Kampioen, wordt ingekocht door ANWB en daarmee onder categorie scope 3.4 meegenomen. Dit geldt niet voor het vervoer van de klanten naar onze fysieke winkels. Deze emissies zijn niet meegenomen.
- 3.10 Bewerken van verkochte producten vindt niet plaats in onze waardeketens.
- 3.13 Downstream geleasde activa vindt niet plaats in onze waardeketen, met uitzondering van de tijdelijke verhuur van een deel van het hoofdkantoor in Den Haag. Dit is meegenomen onder scope 1 en 2.

Bij het berekenen van de emissies zijn verschillende aannames toegepast. Deze zijn toegelicht in de grondslagen.

Scope 1, 2 en 3 emissies	Eenheid	Retrospectief			
		2019	2024*	2025	% N/N-1
<b>Scope 1-emissies</b>					
Bruto scope 1-emissies	tCO2e	16.907	14.229	12.700	89%
<b>Scope 2-emissies</b>					
Bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies	tCO2e	4.648	3.139	2.655	85%
Bruto marktgebaseerde scope 2-emissies	tCO2e	725	326	26	8%
<b>Significante scope 3-emissies</b>					
<b>Totaal bruto indirecte (scope 3) emissies</b>	<b>tCO2e</b>		<b>506.372</b>	<b>533.914</b>	<b>105%</b>
1 Gekochte goederen en diensten	tCO2e		51.031	49.217	96%
2 Kapitaalgoederen	tCO2e		6.208	7.101	114%
3 Brandstof- en energiegerelateerde activiteiten					
a. ANWB Energie en Laadpassen	tCO2e		83.221	56.241	68%
b. ANWB WTT van scope 1 en 2	tCO2e		4.683	4.328	92%
4 Stroomopwaarts transport en distributie	tCO2e		1.115	1.108	99%
5 Afval gegenereerd tijdens activiteiten	tCO2e		436	459	105%
6 Zakelijk reisverkeer	tCO2e		490	563	115%
7 Woon-werkverkeer van werknemers	tCO2e		3.236	3.971	123%
8 Stroomopwaarts geleasede activa	tCO2e		0	0	0%
9 Stroomafwaarts transport	tCO2e		0	0	0%
10 Verwerken van verkochte producten	tCO2e		0	0	0%
11 Gebruik van verkochte producten					
a. ANWB Energie	tCO2e		283.265	346.370	122%
b. ANWB overige business lines	tCO2e		24.620	20.293	82%

12 End-of-life verwerking van verkochte producten	tCO2e		33	39	116%
13 Stroomafwaarts geleasde activa	tCO2e		0	0	0%
14 Franchises	tCO2e		3.948	3.336	84%
15 Investerings	tCO2e		44.087	40.889	93%
<b>Totale broeikasgasemissies</b>					
<b>Totale broeikasgasemissies (locatiegebaseerd)</b>	<b>tCO2e</b>	<b>21.555</b>	<b>523.740</b>	<b>549.270</b>	<b>105%</b>
<b>Totale broeikasgasemissies (marktgebaseerd)</b>	<b>tCO2e</b>	<b>17.631</b>	<b>520.927</b>	<b>546.640</b>	<b>105%</b>

Tabel 3: Bruto Scopes 1, 2, 3 en totale broeikasgasemissies - broeikasgasemissies per scope

De reductiedoelstelling voor scope 1 en 2 bedraagt 55% reductie in 2030 t.o.v. het basisjaar 2019. Het komende jaar zullen ook doelstellingen en het basisjaar voor scope 3 worden vastgesteld op basis van scope 3 data die in 2025 gecompliceerd is. In 2050 is de doelstelling voor scope 1, 2 en 3 Net zero. In 2025 bedraagt de behaalde reductie ten opzichte van het basisjaar 2019 voor scope 1 en 2 totaal locatiegebaseerd 29% en marktgebaseerd 28%, waarvan scope 1 25% en scope 2 locatiegebaseerd 43% en scope 2 marktgebaseerd 96%. Zie toelichting bij tabel E1-5 Energieverbruik en energiemix.

De bruto scope 1-emissies zijn 1.529 tCO2 (11%) gedaald met name door toename van het tanken met HVO-diesel en het verder elektrificeren van het wagenpark bij Hulpverlening en de leaseauto's van de medewerkers.

De bruto locatiegebaseerde scope 2-emissies zijn ten opzichte van 2024 484 tCO2 (15%) gedaald met name doordat in Nederland steeds meer elektriciteit wordt opgewekt door wind- of zonne-energie. Dit compenseert ruimschoots de stijging van het elektriciteitsverbruik (4%), met name als gevolg van de elektrificatie van onze voertuigen.

De bruto marktgebaseerde scope 2-emissies zijn 300 tCO2 gedaald ten opzichte van 2024. Het elektriciteitsverbruik van onze gebouwen en voertuigen worden zowel contractueel met certificaten ("bundled") als met losstaande certificaten ("unbundled") afgenomen. De elektriciteit die ANWB inkoopt voor panden met een eigen energiecontract is gebundeld met Garanties van Oorsprong (GVO's) van Nederlandse windenergie. Voor panden zonder directe contractrelatie koopt ANWB sinds 2024 zelf GVO's in, met een mix van Nederlandse zon- en windenergie. Van de op de marktgebaseerde scope 2 emissies is 100% (2024:

100%) gekoppeld aan contractuele instrumenten, zoals groene energie-PPA's (stroomafnameovereenkomsten) en certificaten van oorsprong (CvO's) met uitzondering van de ingekochte energie via warmtenetten met 26 tCO2 (2024: 25 tCO2).

De totale significante scope 3-emissies zijn gestegen met 27.542 tCO2 (5%) met name door de groei van het aantal klanten bij ANWB Energie en ANWB Laadpassen. Hierdoor is het elektriciteitsverbruik in categorie scope 3.3 en het aardgasverbruik in categorie scope 3.11 toegenomen. Daarnaast zijn voor het elektriciteitsverbruik in 2024 de contractuele instrumenten op basis van netto verbruik (bruto levering minus teruglevering) ingekocht, terwijl dit vanaf 2025 plaats vindt op basis van bruto levering. Hierdoor bedroeg in 2024 het elektriciteitsverbruik zonder contractuele instrumenten 57.434 tCO2.

De emissies van 3.6 zakelijk reisverkeer zijn gestegen door meer binnenlandse reiskilometers en bij 3.7 woon-werkverkeer medewerkers zijn de emissies gestegen, doordat er weer meer op kantoor wordt gewerkt.

De grootste dalingen in scope 3 hebben plaats gevonden bij 3.11 (deel niet ANWB Energie) door afname van het aantal schade herstellingen bij Verzekeren en toename van de inzet van hybride en elektrische voertuigen bij de vervangende autoservice bij Hulpverlening.

## Beleggingen

Scope 3.15 gefinancierde emissies (scope 1+2) Beleggingscategorie	Meeteenheid	2025	Gemiddeld beheerd vermogen (in € mln)	Datadekking gemiddeld beheerd vermogen (in € mln)	Datadekking in %	Intensiteit emissie (in tCO <sub>2</sub> e / € mln)	Score datakwaliteit
Staatsobligaties	in tCO <sub>2</sub> e	17.945	144	143	99%	125	4,0
Bedrijfsobligaties	in tCO <sub>2</sub> e	20.191	522	522	100%	39	2,4
Groene obligaties	in tCO <sub>2</sub> e	1.183	113	113	100%	10	5,0
Aandelen	in tCO <sub>2</sub> e	1.418	165	165	100%	9	2,2
Hypotheke	in tCO <sub>2</sub> e	nvt	86	nvt	nvt	nvt	nvt
Overige beleggingen	in tCO <sub>2</sub> e	152	3	3	100%	52	5,0
Niet opgenomen	in tCO <sub>2</sub> e	0	91	0	0%	nvt	nvt
<b>Eigen investeringen - totaal</b>	<b>in tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>40.889</b>	<b>1124</b>	<b>1024</b>	<b>91%</b>	<b>36</b>	<b>2,9</b>
<b>Totaal Scope 3.15 gefinancierde emissies (Scope 1+2)</b>	<b>in tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>40.889</b>	<b>1124</b>	<b>1024</b>	<b>91%</b>	<b>36</b>	<b>2,9</b>

Scope 3.15 gefinancierde emissies (scope 3) Beleggingscategorie	Meeteenheid	2025	Gemiddeld beheerd vermogen (in € mln)	Datadekking gemiddeld beheerd vermogen (in € mln)	Datadekking in %	Intensiteit emissie (in tCO <sub>2</sub> e / € mln)	Score datakwaliteit
Staatsobligaties	in tCO <sub>2</sub> e	11.230	144	140	97%	78	4,0
Bedrijfsobligaties	in tCO <sub>2</sub> e	185.866	522	522	100%	356	2,5
Groene obligaties	in tCO <sub>2</sub> e	nvt	113	nvt	nvt	nvt	nvt
Aandelen	in tCO <sub>2</sub> e	18.880	165	165	100%	114	2,2
Hypotheke	in tCO <sub>2</sub> e	828	86	86	100%	10	3,3
Overige beleggingen	in tCO <sub>2</sub> e	nvt	3	nvt	nvt	nvt	nvt
Niet opgenomen	in tCO <sub>2</sub> e	0	91	0	0%	0	nvt
<b>Eigen investeringen - totaal</b>	<b>in tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>216.804</b>	<b>1124</b>	<b>1018</b>	<b>91%</b>	<b>193</b>	<b>2,7</b>
<b>Totaal Scope 3.15 gefinancierde emissies (Scope 3)</b>	<b>in tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>216.804</b>	<b>1124</b>	<b>1018</b>	<b>91%</b>	<b>193</b>	<b>2,7</b>

De emissies van 3.15 beleggingen scope 1 en 2 zijn gedaald met 3.198 tCO<sub>2</sub> (7%), ondanks de toename van het belegd vermogen van circa 13%. Dit valt nagenoeg geheel te verklaren door het besluit in het vierde kwartaal 2025 om voor UVM het aandeel beleggingen in groene obligaties te verhogen van circa 10% naar circa 20%.

De tabellen op de voorgaande pagina geven een overzicht van de broeikasgasemissies van categorie 3.15 van scope 3 en bevatten informatie over de datadekking (%) en de datakwaliteit. De indicator dekking (%) geeft het percentage weer van de activa/portefeuilles binnen de scope waarvoor de broeikasgasemissies zijn gemeten. De gegevenskwaliteitsscore is gebaseerd op de PCAF-methode voor gegevenskwaliteitsbeoordeling en geeft een indicatie van de betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de gerapporteerde broeikasgasemissiegegevens.

De scope 1- en 2-emissies in bovenstaande tabel van 40.889 tCO<sub>2</sub> vertegenwoordigen de directe broeikasgasemissies (scope 1) en de indirecte broeikasgasemissies (scope 2) die voortkomen uit de ingekochte energie door deelnemende bedrijven, landen, beleggingspanden en hypothecaire panden. Dit komt overeen met de som van de gefinancierde emissies van categorie 3.15 in de hoofdtabel E1-6. De emissies van de verschillende

activaklassen zijn niet volledig vergelijkbaar vanwege de verschillende methodologieën en gegevensbronnen voor elke activaklasse. De emissie-intensiteit (gemeten in tCO<sub>2</sub>e / miljoen euro) wordt ook in de tabel voor elke activaklasse weergegeven. Het in de emissieberekeningen gebruikte gemiddelde beheerde vermogen is berekend op basis van de gemiddelde eindstanden per kwartaal in het desbetreffende jaar.

De gefinancierde indirecte emissies van scope 3-emissies van 216.804 tCO<sub>2</sub> zijn niet opgenomen in de hoofdtabel E1-6. Er bestaat namelijk een risico op dubbeltelling van deze gefinancierde emissies, aangezien dezelfde indirecte emissies van scope 3 door meerdere entiteiten in de waardeketen kunnen worden gerapporteerd. Om die reden zijn deze gefinancierde emissies niet opgenomen in de hoofdtabel E1-6, in lijn met de voorschriften van PCAF. De nauwkeurigheid en volledigheid van de gerapporteerde cijfers zijn afhankelijk van de beschikbaarheid en kwaliteit van de gegevens van de ESG-gegevensleveranciers van bronnen zoals MSCI ONE en PCAF voor de berekeningen.

Broeikasverwijderingen en projecten	Eenheid	2024*	2025
<b>Tijdens rapportagejaar vernietigde carbon credits</b>			
Totaal	tCo2e	122.810	236.000
Aandeel Verwijderingsprojecten	%	0%	0%
Aandeel Reductieprojecten	%	100%	100%
Aandeel Erkende kwaliteitsstandaard	%	100%	100%
Aandeel Projecten binnen de EU	%	0%	0%
<b>Carbon credits waarvan vernietiging in de toekomst gepland is</b>			
Totaal	tCO2e	0	0

Tabel 4: Broeikasverwijderingen en projecten

### E1-7 Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits

ANWB draagt bij aan klimaatmitigatie buiten haar eigen waardeketen door het financieren van broeikasgasverwijderingen via carbon credits. Het gebruik van carbon credits is bedoeld als aanvulling op, en niet als vervanging van, de decarbonisatie-inspanningen. De primaire focus blijft liggen op daadwerkelijke en meetbare emissiereductie. Deze credits worden ingezet om de uitstoot van aardgasverbruik te neutraliseren, zowel voor categorie 3.11 klanten van ANWB Energie als voor scope 1 aardgasverbruik in eigen gebouwen.

Voor alle klanten van ANWB Energie worden carbon credits aangekocht ter neutralisatie van het aardgasverbruik. Daarnaast neutraliseert ANWB het aardgasverbruik van gebouwen waarvoor zij zelf het energiecontract afsluit. Deze neutralisatie vindt plaats via het product "Aardgas met Natuur voor Morgen" van energieleverancier Greenchoice. Voor 1 oktober 2024 stond dit product bekend als "Bosgecompenseerd gas". Deze carbon credits zijn niet opgenomen in de tabel broeikasverwijderingen en projecten.

Voor de zelf ingekochte carbon credits hanteert ANWB erkende kwaliteitsstandaarden, waaronder Gold Standard en Verified Carbon Standard (VCS). Deze standaarden waarborgen dat de credits afkomstig zijn van betrouwbare klimaatmitigatieprojecten buiten de waardeketen van ANWB.

ANWB Energie koopt en vernietigt zijn carbon credits na afloop van het boekjaar voor de CO<sub>2</sub>-emissies van de uitstoot bij haar klanten (tank-to-wheel).

In 2024 is voor het leveringsjaar 2023 voor 122.810 tCO<sub>2</sub>e Verified Carbon Standard en Gold Standard ingekocht en vernietigd. Dit betrof 22.810 tCO<sub>2</sub> Verified Carbon Standard Solar Energy Project van SB Energy, 50.000 tCO<sub>2</sub> Gold Standard Solar Power Project Bhadia en 50.000 tCO<sub>2</sub>e Gold Standard Wind Power project Gujarat.

In 2025 is voor het leveringsjaar 2024 voor 236.000 tCO<sub>2</sub>e Gold Standard India Wind Solar ingekocht en 213.000 tCO<sub>2</sub>e vernietigd. Het restant van 23.000 tCO<sub>2</sub>e is vernietigd voor het leveringsjaar 2023.

# Mensen

## ESRS S1 Eigen Personeel

Bij ANWB zetten we ons in voor het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers. Zij vormen de kern van onze organisatie en zijn bepalend voor de kwaliteit van onze dienstverlening.

In dit hoofdstuk lichten we toe hoe wij invulling geven aan aantrekkelijk werkgeverschap, diversiteit en inclusie, en hoe we investeren in personeelsontwikkeling. Deze thema's zijn essentieel voor een gezonde, veilige en productieve werkomgeving.

Arbeidsomstandigheden hebben onze bijzondere aandacht. Een groot deel van onze collega's verricht fysiek werk, bijvoorbeeld bij de Wegenwacht en in onze winkels. Dit brengt specifieke risico's met zich mee, zowel fysiek als sociaal. Wij werken aan het verminderen van deze risico's en zorgen voor een veilige werkomgeving waarin iedereen zich gerespecteerd voelt.

Daarnaast spelen externe factoren een rol, zoals de krapte op de arbeidsmarkt. Om personeelstekorten te voorkomen, investeren we in het versterken van onze aantrekkelijkheid als werkgever. Ons doel is dat medewerkers zich langdurig aan ANWB verbinden en dat we nieuwe collega's blijven aantrekken. Zo bouwen we aan een organisatie die klaar is voor de toekomst, met betrokken en gemotiveerde mensen.

### Materiele impacts, risico's en kansen

De geïdentificeerde impacts, risico's en kansen (IRO's) binnen S1 zijn van strategisch belang voor de duurzame ontwikkeling van onze organisatie. Wij hebben ervoor gekozen om de thema's sociale veiligheid, diversiteit & inclusie en voldoende uitdaging voor medewerkers als primaire IRO's op te nemen, omdat deze onderwerpen direct samenhangen met een gezonde, toekomstbestendige en sociaal veilige werkomgeving.

Samen hebben deze IRO's een directe en meetbare impact op de betrokkenheid van onze medewerkers. Een hogere mate van betrokkenheid leidt tot betere resultaten, lager verzuim en een lagere uitstroom. Door deze IRO's systematisch te analyseren en hier proactief op te sturen, vergroten we onze veerkracht, versterken we onze duurzame groei en borgen we onze ontwikkeling als een toekomstgericht en aantrekkelijk werkgever.



*“Bouwen aan een organisatie die klaar is voor de toekomst”*

<b>S1 Eigen medewerkers - subthema arbeidsomstandigheden</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Type</b>
Het risico dat het verzuim toeneemt door onveilige en ongezonde werkomstandigheden.	Risico
Het risico dat onvoldoende sociale veiligheid kan leiden tot ontevredenheid en vertrek van medewerkers en vrijwilligers.	Risico
Het ontbreken van uitdaging en groeimogelijkheden voor eigen medewerkers van ANWB, wat het risico vormt dat er onvoldoende gekwalificeerd personeel wordt gevonden respectievelijk behouden om haar strategie te kunnen blijven uitvoeren.	Risico

<b>S1 Eigen medewerkers - subthema diversiteit en inclusie</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Type</b>
Inzetten op diversiteit is een kans om het wervingspotentieel te vergroten en te helpen toegang te krijgen tot een bredere talentenpool.	Kans
Aandacht voor diversiteit en inclusiviteit tijdens het aanname- en promotieproces, voor het creëren van gelijke kansen voor onze medewerkers, het verhogen van retentie en het verhogen van een sociaal veilige werkomgeving.	Positieve impact

<b>S1 Eigen medewerkers - subthema arbeidsvoorwaarden</b>	
<b>Omschrijving</b>	<b>Type</b>
De positieve impact op de eigen medewerkers door het vergroten van de duurzame inzetbaarheid door middel van het aanbieden van marktconforme en waar nodig bedrijfsspecifieke arbeidsvoorwaarden, in combinatie met gerichte ontwikkelprogramma's en een integraal beleid voor vitaliteit, welzijn en mentale gezondheid.	Positieve impact

### **S1-1 Beleid ten aanzien van eigen personeel**

Bij ANWB staat het respecteren van fundamentele mensenrechten en arbeidsrechten centraal. Voor onze medewerkers voeren wij een beleid dat zich richt op gelijke behandeling, non-discriminatie, veilige en gezonde werkomstandigheden, bescherming van privacy en het bieden van inspraak. Deze uitgangspunten zijn stevig verankerd in onze HR-beleidskaders en vormen een integraal onderdeel van onze organisatiecultuur. De HR-directeur is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Daarnaast zetten wij ons nadrukkelijk in voor diversiteit en inclusie. Wij stimuleren een werkomgeving waarin verschillen worden erkend, gewaardeerd en benut, zodat iedere medewerker zich gezien en gerespecteerd voelt.

### **Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden**

Wij streven ernaar om een aantrekkelijke werkgever te zijn door een veilige en ondersteunende werkomgeving te bieden. Dit doen we door duidelijke communicatie, eerlijke beloning en het stimuleren van een gezonde werk-privébalans. Onze medewerkers kunnen rekenen op een werkomgeving waarin hun welzijn centraal staat.

Een belangrijk onderdeel van dit streven is het bieden van marktconforme en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Dit draagt niet alleen bij aan het aantrekken van nieuw talent, maar ook aan het behouden van onze huidige medewerkers. In een competitieve arbeidsmarkt is het essentieel dat wij ons onderscheiden door een pakket dat recht doet aan de inzet en expertise van onze mensen.

Wij blijven onze arbeidsvoorwaarden regelmatig toetsen en aanpassen aan veranderende omstandigheden en verwachtingen. Zo zorgen we ervoor dat onze organisatie aantrekkelijk blijft voor zowel huidige als toekomstige medewerkers, en dat we beschikken over het talent dat nodig is om onze strategische ambities waar te maken.

Wij stimuleren actief het eigenaarschap van medewerkers in hun professionele ontwikkeling. Ons beleid hierop is dat iedere medewerker daarbij zelf aan het stuur van zijn of haar loopbaan staat.

Deze inzet vergroot niet alleen de kennis en vaardigheden van onze medewerkers, maar draagt ook bij aan innovatie en duurzame groei van onze organisatie.

Wij erkennen dat het ontbreken van uitdaging en groeimogelijkheden een aanzienlijke negatieve impact kan hebben: wanneer medewerkers onvoldoende perspectief ervaren, neemt het risico toe dat wij gekwalificeerd personeel niet kunnen behouden of aantrekken. Dit vormt een bedreiging voor het realiseren van onze strategische doelstellingen en het waarborgen van continuïteit.

Sociale veiligheid vormt een cruciale pijler binnen onze organisatiecultuur. Dit betekent

dat medewerkers zich gerespecteerd, gehoord en vrij voelen om zichzelf te zijn, zonder angst voor discriminatie, pesten of ongewenst gedrag. Een veilige werkomgeving draagt direct bij aan hogere betrokkenheid en bevlogenheid, wat essentieel is voor duurzame prestaties en welzijn.

In 2025 is de score op sociale veiligheid gestegen ten opzichte van vorig jaar. Bij ANWB streven we ernaar om een positieve en ondersteunende werkomgeving te creëren. We blijven luisteren naar onze medewerkers en werken samen aan een toekomst waarin iedereen zich gewaardeerd en ondersteund voelt.

ANWB streeft naar een veilige en gezonde werkomgeving. Dit bevordert werkplezier, prestaties, duurzame inzetbaarheid en vermindert gezondheidsrisico's en verzuim. Het arbobeleid is gebaseerd op goed werkgeverschap, risicobeheersing, medewerkersbetrokkenheid en geldende wet- en regelgeving.

### **Diversiteit en inclusie**

Bij ANWB geloven we dat een diverse en inclusieve werkomgeving niet alleen bijdraagt aan betere resultaten, maar ook aan een veilige en respectvolle cultuur. Wij erkennen dat het buitensluiten van medewerkers op basis van kenmerken zoals seksuele voorkeur, afkomst, geslacht of geloof niet alleen indruist tegen onze kernwaarden, maar ook leidt tot ernstige negatieve gevolgen: het belemmert gelijke kansen, vermindert vertrouwen en ondermijnt samenwerking. Dit vormt een risico voor zowel het welzijn van medewerkers als de prestaties van de organisatie.

Om deze risico's te voorkomen, hanteren wij de werkwijze zoals vastgelegd in onze werkwijze Diversiteit, Gelijkwaardigheid, Inclusie & verbondenheid. Deze is gericht op het actief tegengaan van discriminatie en uitsluiting en op het creëren van gelijke kansen voor iedereen – ongeacht leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid, religie, politieke opvattingen, handicap, ras of etnische achtergrond. Wij stimuleren een cultuur waarin verschillen niet alleen worden geaccepteerd, maar ook gewaardeerd en benut als kracht. Een belangrijk aandachtspunt binnen ons beleid is het vergroten van de vertegenwoordiging van vrouwen in managementposities.

Door deze aanpak zorgen wij ervoor dat diversiteit en inclusie niet slechts ambities zijn, maar structureel verankerd in onze organisatiepraktijk. Dit draagt bij aan een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig en gerespecteerd voelen, en waarin samenwerking en innovatie kunnen floreren.

### **S1-3 Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken**

Binnen ANWB hechten wij groot belang aan een veilige en transparante werkomgeving waarin medewerkers hun zorgen kunnen uiten en oplossingen kunnen vinden. Daarom beschikken wij over diverse klachtenmechanismen die zijn ingericht om medewerkers actief te ondersteunen en om veilige arbeidsomstandigheden, diversiteit en inclusie te waarborgen.

ANWB beschikt over meerdere klachtenmechanismen voor werknemers. Deze zijn ontworpen om medewerkers te ondersteunen bij het kenbaar maken van hun zorgen en het vinden van oplossingen. Deze mechanismen zijn beschikbaar en toegankelijk voor alle medewerkers op intranet.

De belangrijkste mechanismen zijn:

- 1. Individuele klachtenregeling:** Deze regeling stelt medewerkers in staat om ongewenste omgangsvormen te melden en een oplossing te vinden voor dergelijke situaties.
- 2. ANWB-meldregeling:** Via deze regeling kunnen medewerkers integriteitschendingen melden aan de ANWB-integriteitscommissie. Dit biedt een middel om inbreuken op integriteitsregels kenbaar te maken en aan te pakken.
- 3. Klokkenuidersregeling:** Via deze regeling kunnen medewerkers (vermoeden van een) misstand melden. Ook deze regeling biedt een mogelijkheid om een misstand te melden.
- 4. Vertrouwenspersonen:** Medewerkers kunnen terecht bij vertrouwenspersonen voor advies en ondersteuning bij ongewenste omgangsvormen of integriteitsschendingen.

Deze mechanismen zijn intern opgezet door ANWB om ervoor te zorgen dat medewerkers zich gesteund voelen en dat er passende maatregelen worden genomen om hun zorgen en behoeften aan te pakken.

Deze structuren waarborgen dat signalen serieus worden genomen en dat passende maatregelen worden getroffen om zowel individuele als organisatorische belangen te beschermen.

Medewerkers hebben toegang tot vertrouwenspersonen voor persoonlijke begeleiding en advies. Daarnaast voeren wij jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit om inzicht te krijgen in de mate van betrokkenheid en beleving binnen de organisatie. De uitkomsten van dit onderzoek vormen een belangrijk instrument voor het verbeteren van onze werkcultuur en het versterken van engagement. Zie voor het beleid van de bescherming van medewerkers G1-1.

### **S1-4 Acteren op materiële impacts op eigen personeel, en benaderingen om wat eigen personeel betreft materiële risico's te mitigeren en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen**

ANWB neemt gerichte maatregelen om materiële negatieve en positieve impacts op eigen personeel te beheersen, evenals om geïdentificeerde risico's te mitigeren en kansen te benutten. Hiermee sturen wij proactief op het beperken van negatieve effecten en het versterken van positieve bijdragen.

Bij ANWB geloven wij dat professionele groei en blijvende inzetbaarheid beginnen bij eigen regie. Daarom bieden we via onze ANWB Academie een breed aanbod van e-learnings en trainingen, zodat medewerkers continu kunnen werken aan hun kennis en vaardigheden. Hiermee ondersteunen wij zowel de verdieping van vakkennis als de verbreding van competenties. Voor leidinggevendenden is er een specifiek leiderschapsprogramma ontwikkeld, gericht op het versterken van managementvaardigheden en strategisch inzicht.

In 2025 zijn er verschillende initiatieven geïmplementeerd voor Diversiteit & Inclusie. Zo zet de community Mens & Cultuur zich actief in om diverse religieuze feestdagen onder de aandacht te brengen, met als doel het begrip en respect binnen teams en tussen medewerkers te vergroten. Ook besteden wij structureel aandacht aan LHBTIQ+-thema's door het uitlichten van relevante dagen.

Daarnaast werken wij samen met een externe organisatie om statushouders op te leiden en te begeleiden naar duurzame inzetbaarheid binnen onze organisatie. Voor medewerkers met fysieke beperkingen bieden wij maatwerkoplossingen en ondersteuning, zodat zij hun werk optimaal kunnen uitvoeren. Deze maatregelen dragen bij aan een inclusieve cultuur waarin verschillen worden gewaardeerd en waarin iedere medewerker zich veilig en gerespecteerd voelt.

Daarnaast monitoren wij de doorstroom van vrouwelijke medewerkers en bieden gerichte ontwikkelprogramma's om gelijke kansen te ondersteunen. De voortgang op dit thema rapporteren wij jaarlijks in het SER Diversiteitsrapport, waarin wij inzicht geven in de huidige situatie en de stappen die wij zetten om gendergelijkheid op managementniveau te bevorderen.

We brengen sociale veiligheid structureel in kaart door hierover gerichte vragen op te nemen in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Bij eventuele afwijkingen worden er passende maatregelen genomen.

Er is gestart met een traject om de samenwerking met de arbodienstverlener te evalueren en daarbij meer ruimte vrij te maken voor preventie.

Binnen de Wegenwacht is gestart met een app waar ook bijna-incidenten gemeld kunnen worden. Die incidenten worden nu actief onderzocht en daar zijn al de eerste verbetermaatregelen uit voortgekomen.

Bij afdelingen waar klantcontact is en agressie voor kan komen (bijvoorbeeld Wegen-

wacht en Alarmcentrale) krijgen leidinggevenden training om medewerkers die hiermee te maken krijgen beter op te kunnen vangen en verzuim te voorkomen.

De tijdshorizon voor de uitvoering van genoemde acties is voornamelijk de korte termijn, aangezien de acties al worden uitgevoerd.

### S1-5 Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen

In lijn met ons diversiteit- en inclusiebeleid, richten wij ons op diversiteit in leiderschap.

KPI	Basisjaar	2025	Mijlpalen (tussentijdse doelstellingen, optioneel)	Doel 2030
Man/vrouw verdeling	2024	33%	nvt	33%

Ons doel is dat minimaal 33% van de sub-top uit vrouwen bestaat. Het realiseren van deze doelstelling vraagt om gerichte acties, zoals inclusieve wervingsprocessen, leiderschapontwikkeling en het doorbreken van onbewuste vooroordelen.

Alhoewel ANWB op dit moment geen specifieke doelstelling heeft op het gebied van Veiligheid en Gezondheid is het altijd het streven om ongevallen en verzuim zoveel mogelijk te voorkomen en beperken.

### S1-6 Kenmerken van de werknemers van de onderneming

De kenmerken van de werknemers van ANWB zijn onderstaand uiteengezet in verschillende tabellen. Deze tabellen geven het aantal medewerkers weer, inclusief het type dienstverband, gemiddelden en het verloop van medewerkers. In de jaarrekening wordt het aantal werknemers toegelicht onder toelichting 23 'Personeelskosten' in de geconsolideerde jaarrekening van ANWB B.V.

Aantal werknemers per geslacht (FTE)	
Man	2.753
Vrouw	1.611
Overige	0
Niet gerapporteerd	0
<b>Totaal</b>	<b>4.364</b>

Tabel 1a: informatie over aantal werknemers per geslacht (FTE)

ANWB had in 2025 gemiddeld 4.364 werknemers (FTE) in dienst. Niet gerapporteerd betreft werknemers die het geslacht niet kenbaar hebben gemaakt.

In tabel 1b is een verdeling naar contracttype opgenomen.

Type werknemers	Man	Vrouw	Overige	Niet gerapporteerd	Totaal
Vaste werknemers	2.211	1.245	0	0	3.456
Tijdelijke werknemers	526	363	0	0	889
Oproepkrachten	16	2	0	0	18
<b>Totaal</b>	<b>2.753</b>	<b>1.611</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.364</b>

Tabel 1b: informatie over aantal werknemers naar contracttype en geslacht (FTE)

De oproepkrachten zijn werkzaam bij Logicx.

Soort werknemers	2025
Gemiddeld aantal werknemers (voltijds equivalent)	4.364
Gemiddeld aantal werknemers (aantal personen)	5.154

Tabel 2: Gemiddeld aantal werknemers

## Personeelsverloop

Reden verlaten onderneming	Aantal
Vrijwillig	304
Wegens ontslag en afloop dienstverband	523
Wegens pensionering	46
Wegens overlijden in dienst	6
<b>Totaal</b>	<b>879</b>
Percentage personeelsverloop	20%

Tabel 3: Aantal werknemers dat de onderneming heeft verlaten.

Reden 'wegens ontslag en afloop dienstverband' betreft onder meer de afloop van contracten van tijdelijke werknemers, waaronder onze seizoenskrachten.

## S1-7 Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder het eigen personeel van de onderneming

De kenmerken van de medewerkers niet in loondienst van ANWB zijn onderstaand uiteengezet in een tabel. Aantallen medewerkers niet in loondienst worden gerapporteerd als gemiddeld aantal voltijds equivalent (FTE).

Type medewerkers niet in loondienst	Aantal
Aantal medewerkers niet in loondienst in eigen personeel - personen beschikbaar gesteld door bedrijven die zich voornamelijk bezighouden met arbeidsbemiddeling	461
Aantal medewerkers niet in loondienst in eigen personeel - zelfstandigen	182
<b>Totaal aantal medewerkers niet in loondienst in eigen personeel</b>	<b>642</b>

Tabel 4: Medewerkers niet in loondienst (FTE)

\*cijfers zijn afgerond, totaal aantal wijkt daarom af van afzonderlijke cijfers.

ANWB maakt gebruik van diverse vormen van externe inhuur, waaronder uitzendkrachten, gedetacheerde medewerkers en zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers).

## S1-9 Diversiteitsmaatstaven

ANWB monitort diversiteit op basis van objectieve data. Kernindicatoren zijn de genderverdeling in het hoger management en de leeftijdsopbouw van medewerkers. Deze inzichten sturen ons beleid voor inclusiviteit en duurzame inzetbaarheid. Transparante rapportage maakt het mogelijk om voortgang te toetsen aan interne doelstellingen en wettelijke vereisten en waar nodig aanvullende acties te bepalen.

Genderverdeling top management	Aantal	Percentage
Man	34	77%
Vrouw	10	23%
Overige	0	0%
Niet gerapporteerd	0	0%

Tabel 5: Genderverdeling top management

De definitie van topmanagement binnen ANWB betreft medewerkers die functies op senior managementniveau vervullen. In 2025 bestond ons topmanagement uit 34 mannen (77%) en 10 vrouwen (23%). De beweging naar een evenwichtiger vertegenwoordiging in het topmanagement is ingezet en we blijven met overtuiging werken aan het behalen van de 33%-doelstelling.

Leeftijd werknemers	Aantal	Percentage
Jonger dan 30 jaar	921	18%
30-50 jaar oud	2.315	46%
Ouder dan 50 jaar	1.796	36%

Tabel 6: Verdeling werknemers naar leeftijdsklassen

Deze verdeling aan het einde van het jaar weerspiegelt een gezonde mix van ervaring en nieuwe energie binnen onze organisatie.

### S1-13 Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden

ANWB hecht belang aan het regelmatig voeren van gesprekken tussen leidinggevenden en medewerker. Het percentage van boven 75% geeft aan dat er veel aandacht is voor loopbaanontwikkelingsgesprekken.

Gender werknemers beoordelingen	Aantal	Percentage
Man	2.084	76%
Vrouw	1.539	94%
Overige	0	0%
Niet gerapporteerd	0	0%

Tabel 7: Aantal en percentage medewerkers dat heeft deelgenomen aan regelmatige prestatie en loopbaanontwikkelingsbeoordelingen

Medewerkers maken gebruik van de opleidingen voor het verder ontwikkelen van (vak) kennis en vaardigheden.

Gender werknemers opleidingsuren	Aantal
Man	15
Vrouw	10
Overige	0
Niet gerapporteerd	0

Tabel 8: Gemiddeld aantal opleidingsuren per persoon voor medewerkers

### S1-14 Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven

ANWB registreert arbeidsongevallen conform de ARBO-wetgeving en monitort deze voortdurend om zo continu te kunnen verbeteren.

Arbidsongevallen	Aantal	Percentage
Te registreren arbeidsongevallen	29	4%

Tabel 9: Aantal en percentage geregistreerde arbeidsongevallen

Dit betreft het aantal en percentage geregistreerde arbeidsongevallen van werknemers dat tot verzuim heeft geleid over het gehele kalenderjaar. Het aantal sterfgevallen onder werknemers als gevolg van arbeidsongevallen is nul en daarom niet opgenomen in de tabel.

Bij deze cijfers wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot infasering en dit betekent dat er alleen gerapporteerd wordt over medewerkers in loondienst. ANWB bouwt de komende jaren verder aan een volledige rapportage

### S1-16 Beloningsmaatstaven (loonkloof)

Loonkloof items	Percentage
De loonkloof tussen mannen en vrouwen	7%

Tabel 10: Loonkloof tussen mannen en vrouwen.

De loonkloof is berekend met behulp van de gemiddelde bruto-uurlonen van werknemers. Hierin zijn geen andere looncomponenten meegenomen. Het gemiddelde bruto-uurloon van vrouwelijke werknemers ligt 7% lager dan dat van mannelijke werknemers. Deze kloof wordt grotendeels verklaard door de huidige functieverdeling binnen de organisatie, waarbij mannelijke werknemers relatief sterk vertegenwoordigd zijn in beter betaalde en/of technische functies. Gelijke functies worden gelijk beloond. Functies worden ingedeeld in een schaal met een minimum en maximum salaris. Ervaring, leeftijd en dienstjaren kunnen zorgen voor verschillende RSP's (Relatieve Salaris Positie) in de schaal.

In aanloop naar de EU-richtlijn loontransparantie, die medio 2026 in de nationale wetgeving zal worden geïmplementeerd, bereidt ANWB zich voor op een vernieuwd beloningsbeleid. Daarbij zal ook de berekening van de loonkloof beoordeeld worden en in lijn met de ESRS standaarden worden gebracht.

### S1-17 Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten

De afgelopen 3 jaar was er geen sprake van ernstige impacts op het gebied van mensenrechten en daarmee samenhangende materiele geldboeten, sancties of schadevergoedingen. Het gaat hier om klachten bij officiële (Europese) instanties als het college voor de rechten van de mens, niet om interne klachten. Het aantal gemelde incidenten van discriminatie, met inbegrip van intimidatie, is in 2025 nul.

# Governance

## ESRS G1 Goed bestuur en bedrijfsethiek in eigen activiteiten en activiteiten toeleveranciers

### G1 IRO-1 Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren

Het thema G1 richt zich op het waarborgen van goed bestuur en ethisch handelen binnen ANWB en haar waardeketen. Dit omvat transparante politieke betrokkenheid, naleving van gedragscodes, een klokkenluidersregeling en corruptiepreventie.

Ethisch handelen en transparantie worden steeds belangrijker voor onze stakeholders. Voor ANWB is dit essentieel om vertrouwen van leden, klanten en partners te behouden en onze maatschappelijke rol te vervullen. Goed bestuur draagt bij aan een cultuur van integriteit en ondersteunt het lange termijn succes van de organisatie.

ANWB neemt actief deel aan het maatschappelijk debat over mobiliteit, verkeersveiligheid en duurzaamheid. Wij communiceren open over onze politieke betrokkenheid en lobbyactiviteiten en streven naar een constructieve dialoog met de samenleving. Zo vertegenwoordigen wij de belangen van onze leden en dragen wij bij aan een veilige en duurzame mobiliteitsomgeving.

Daarnaast hanteren wij gedragscodes voor medewerkers en leveranciers, bieden wij een klokkenluidersregeling voor het melden van misstanden en nemen wij maatregelen om

corruptie te voorkomen. Deze elementen versterken onze governance en zorgen voor transparante processen en een cultuur van verantwoordelijkheid.

### G1-1 Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur

ANWB streeft naar een open en veilige bedrijfscultuur waarin integriteit, respect en werkplezier centraal staan. In deze cultuur kunnen medewerkers zichzelf zijn, hun mening geven en elkaar zonder vooroordeel respecteren. Ongewenste omgangsvormen worden niet getoelereerd. Dit geldt voor alle medewerkers en externe opdrachtnemers die voor ANWB werken.

Het beleid is verankerd in diverse processen en procedures:

- **ANWB Gedragscode:** biedt richtlijnen voor integer en respectvol gedrag en helpt medewerkers bewust te blijven van het belang van ethisch handelen.
- **Individuele klachtenregeling en ANWB-meldregeling:** voor het melden van ongewenste omgangsvormen en integriteitsschendingen aan de ANWB-integriteitscommissie.
- **Klokkenluidersregeling en Speak Up-procedure:** stelt medewerkers en belanghebbenden in staat om (anoniem) misstanden te melden zonder angst voor vergelding, conform Richtlijn (EU) 2019/1937.
- **Vertrouwenspersonen:** beschikbaar voor advies en ondersteuning bij ongewenste omgangsvormen of integriteitsschendingen.

ANWB streeft ernaar incidenten op het gebied van zakelijk gedrag snel, onafhankelijk en objectief te onderzoeken. Het monitoringproces bestaat uit het beoordelen en opvolgen van alle meldingen inclusief de anonieme meldingen.

G1 Governance - subthema Goed bestuur	
Omschrijving	Type
Het risico dat de directie en de interne toezichthouders van Unigarant en UVM niet of onvoldoende vasthouden aan een bestendige en standvastige koers van duurzaamheid.	Risico

G1 Governance - subthema Bedrijfsethiek in eigen activiteiten	
Omschrijving	Type
De positieve impact van de ANWB-cultuur, die eerlijk en ethisch handelen door medewerkers en leveranciers stimuleert	Positieve impact

Het beleid is van toepassing op alle activiteiten van ANWB, inclusief interne processen, medewerkers, externe opdrachtnemers en leveranciers. Het strekt zich uit over de interne organisatiecultuur en externe relaties in de waardeketen. Leveranciers dienen zich te houden aan de leveranciersgedragscode, met aandacht voor mensenrechten, veiligheid en duurzaamheid.

Het beleid wordt beschikbaar gesteld via intranet en ANWB.nl. Alle nieuwe medewerkers maken via een introductieprogramma kennis met de bedrijfsprincipes en procedures. Hiermee bevordert ANWB een cultuur waarin medewerkers zich veilig en gehoord voelen en waarin integriteit en betrouwbaarheid centraal staan.

De statutaire directie, onder leiding van de bestuursvoorzitter, is eindverantwoordelijk voor het genoemde beleid en de implementatie van duurzaamheid in de bedrijfsstrategie. Dit beleid draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen bij klanten, medewerkers, leden en de maatschappij door op een transparante, ethische en verantwoordelijke manier te opereren.

Om te zorgen dat directie en toezichthouders vasthouden aan onze koers met betrekking tot duurzaamheid is in 2025 de duurzaamheidsstrategie aangescherpt en zijn beleidstukken en uitvoeringsplannen opgesteld zoals het beleid ten aanzien van klimaatverandering en het concept klimaattransitieplan zoals beschreven in paragraaf E1-1 en E1-2.

### **G1-2 Beheer van relaties met leveranciers**

ANWB hecht waarde aan betrouwbare en duurzame relaties met leveranciers. Ons beleid richt zich op transparantie, tijdige betalingen en het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de toeleveringsketen.

### **Betalingsbeleid**

ANWB hanteert standaardbetalingstermijnen conform ons beleid uit 2022. Voor betalingen aan natuurlijke personen, partijen met een vaste vervaldatum en een selecte groep specifieke leveranciers geldt een termijn van 1 dag. Voor leveranciers in het hulpverleningsdomein geldt een termijn van 14 dagen. Alle overige leveranciers en groepscontracten hebben een standaardtermijn van 30 dagen, in lijn met de wettelijke norm. Deze afspraken zijn vastgelegd in onze Algemene Inkoopvoorwaarden en dragen bij aan het voorkomen van betalingsachterstanden, met bijzondere aandacht voor het mkb.

### **Duurzame inkoop en selectiecriteria**

ANWB streeft naar een maatschappelijk verantwoorde relatie met leveranciers, met focus op drie thema's: emissies, circulariteit en sociale duurzaamheid. Bij offerteaanvragen vra-

gen wij leveranciers om inzage in hun MVO-beleid en verplichten hen om de Gedragscode voor Leveranciers te onderschrijven.

Onze Algemene Inkoopvoorwaarden en het actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) borgen dat duurzaamheid een integraal onderdeel is van het inkoopproces. Vanaf 2025 wordt een dashboard en rapportagetool geïmplementeerd om inzicht te geven in de toepassing van MVI-criteria binnen inkooptrajecten en de voortgang richting onze duurzaamheidsdoelen.

We zijn een traject gestart om aan de EUDR (EU Deforestation Regulation) vereisten te voldoen. Dit project wordt naar verwachting begin 2026 afgerond.

### **G1-3 Preventie en opsporing van corruptie of omkoping**

ANWB neemt maatregelen om incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van corruptie en omkoping te voorkomen. De basis hiervoor is de ANWB Gedragscode, waarin eerlijk en transparant zakendoen centraal staat. De gedragscode bevat specifieke aandachtspunten voor risico's zoals belangenverstremgeling, omkoping en corruptie. Medewerkers worden actief gevraagd om afwijkingen te melden. Hiervoor zijn verschillende meldkanalen beschikbaar, waaronder anonieme opties. Alle meldingen op het gebied van omkoping, corruptie en mensenrechten worden bijgehouden door de Compliance Manager. Indien nodig rapporteert de Compliance Manager hierover aan de Directie en de Raad van Commissarissen (RvC). Relevante informatie wordt vastgelegd in de Compliance-rapportage.

Indien ANWB in de toekomst betrokken raakt bij corruptie of omkoping, zal ANWB hierover transparant rapporteren in het jaarverslag en de Compliance-rapportage.

### **G1-5 Politieke invloed en lobbyactiviteiten**

De afdeling Public Affairs behartigt de belangen van onze ruim 5,3 miljoen ANWB-leden op het gebied van verkeer, recreatie en toerisme. De keuze van onderwerpen wordt grotendeels bepaald door ledenonderzoek en signalen uit de achterban.

In 2025 richt ANWB haar lobbyactiviteiten primair op twee hoofdonderwerpen:

- Energie: Elektrificering van het wagenpark en levering van betaalbare en schone energie.
- Betaalbaarheid van mobiliteit.

De onderwerpen energie en betaalbaarheid van mobiliteit hebben een wisselwerking met verschillende materiële impacts, risico's en kansen, zoals geïdentificeerd voor ESRS E1 klimaatverandering.

De belangenbehartiging voor elektrificatie van het wagenpark en levering van betaalbare elektriciteit in Nederland helpt onze leden, maar ook onze eigen operatie en keten. ANWB ziet het voeren van een proactief beleid voor klimaat en het verminderen van CO<sub>2</sub>-emissies als een kans om positieve imago onder publiek, werknemers en kapitaalverstrekkers te versterken. De ontwikkeling van klimaatvriendelijker diensten verkleint niet alleen onze negatieve klimaatimpact, maar draagt ook bij aan een sterke concurrentiepositie. Naast belangenbehartiging leveren we ook producten en diensten op het gebied van energie aan een groeiend aantal klanten. Het gaat om een combinatie van laadpassen, zonnepanelen, laadpalen en dynamische contracten. Via gedragssturing willen we helpen de momenten van hoge elektriciteitsvraag beter te spreiden. Dit leidt tot minder afhankelijkheid van dure piekcapaciteit en efficiënter gebruik van het elektriciteitsnet en daarmee tot een stabiel en duurzamer energiesysteem, een randvoorwaarde voor de elektrificatie van automobilititeit in Nederland. ANWB bevordert elektrisch rijden onder andere ook door deel te nemen aan het Formule E-Team. Het Formule E-Team zet zich in om de afspraken over de elektrificering van het wagenpark zoals afgesproken in het Klimaatakkoord uit te voeren.

Naast het onderwerp energie, staat ook de betaalbaarheid van mobiliteit in onze belangenbehartiging op de agenda. Op dit moment is pas 7 procent van het wagenpark in Nederland elektrisch en is de tweedehandsmarkt voor elektrische auto's nog klein. Dit betekent dat veel van onze leden nog aangewezen zijn op een brandstofauto. Door Europese wetgeving ETS 2 wordt brandstof vanaf 2028 duurder en de accijns in Nederland zijn de hoogste in Europa. Nederland is daarbij het enige land in Europa dat de accijns indexeert. Daarom vraagt ANWB aan de Nederlandse overheid om een gelijk speelveld, door de accijns niet verder te laten stijgen en in evenwicht te brengen met andere Europese landen. ANWB zet zich de komende jaren in om de mobiliteit van iedereen betaalbaar te houden. In sommige delen van Nederland zijn mensen afhankelijk van een auto. ANWB zet zich samen met de Mobiliteitsalliantie daarnaast in om mobiliteit in den brede betaalbaar te houden, zodat iedereen kan deelnemen aan de samenleving. Daarbij vragen we ook om investeringen in het beheer en onderhoud van infrastructuur en om in te zetten op een sterke mix van fiets, OV en auto, zodat mensen echt wat te kiezen hebben.

Naast de onderwerpen Energie en betaalbaarheid van mobiliteit, blijven verkeersveiligheid, bereikbaarheid en recreatie en toerisme - zowel in Nederland als internationaal - structureel op de agenda staan.

De standpunten en positionering van ANWB in het politieke en maatschappelijke debat

zijn openbaar en terug te vinden op [www.anwb.nl/belangenbehartiging](http://www.anwb.nl/belangenbehartiging). ANWB levert geen financiële bijdragen aan politici of personen met politieke ambities, conform onze gedragscode.

ANWB voert lobbyactiviteiten op regionaal, nationaal en Europees niveau. De Europese belangenbehartiging vindt grotendeels plaats via samenwerking met koepelorganisatie FIA ([www.fiaregion1.com](http://www.fiaregion1.com)), waarvan ANWB lid is.

ANWB is ingeschreven als 'Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB' in het EU-transparantieregister onder TR ID-nummer 81229841768-34 en handelt conform de bijbehorende gedragscode.

# Grondslagen

## ESRS 2 GOV-1 (De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen) - Basis voor rapportage

### Definitie

Inzake de rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichhoudende organen rapporteert ANWB over verslagjaar 2025 alleen de genderverdeling van het bestuur. Volgens de toelichting bij de ESRS wordt hiermee het hoogste besluitvormende orgaan in de organisatie bedoeld. Bij ANWB betreft dit de statutaire directie.

### Methode

De gerapporteerde ratio betreft het gemiddeld aantal vrouwen gedeeld door het gemiddeld aantal personen, zoals zij gedurende het verslagjaar de statutaire directie hebben gevormd. Hierbij wordt gerekend met hele maanden. Voor eventuele aanstellingsdata en eventuele aftreeddata van de statutaire bestuurders wordt verwezen naar het bestuursverslag.

## ESRS 2 SBM-1 (Strategie, businessmodel en waardeketen) - Basis voor rapportage

### Definitie

Op het gebied van strategie, bedrijfsmodel en waardeketen rapporteert ANWB, voor zover het kengetallen betreft, alleen over het aantal werknemers en over de omzet uit de handel in fossiele brandstoffen. Voor een uiteenzetting van de groepsomzet naar sectoren wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde omzet in de financiële jaarrekening van ANWB.

De handel in fossiele brandstoffen betreft bij ANWB de verkoop van aardgas via dynamische energiecontracten aan consumenten. De andere categorieën, zoals handel in steenkool of productie van wapens en tabak, zijn voor ANWB niet van toepassing.

### Methode

Voor de bepaling van het aantal werknemers wordt verwezen naar de grondslagen bij S1. Conform de definitie aldaar wordt met 'werknemers' het aantal personen bedoeld dat een arbeidsrelatie met ANWB hebben. Dit betreft het eigen personeel, zonder zelfstandigen en uitzendkrachten.

De gerapporteerde omzet uit aardgas is ontleend aan het grootboek waarin gas dat aan consumenten is verkocht apart wordt geregistreerd op basis van de verkochte en ingekochte hoeveelheden.

De EU Taxonomie is voor ANWB over verslagjaar 2025 nog niet van toepassing. Om deze reden is de omzet uit zogeheten 'aligned' activiteiten nog niet gerapporteerd. Met 'aligned' worden activiteiten bedoeld die voldoen aan diverse voorwaarden zodat het daadwerkelijk als een duurzame activiteit mag worden aangemerkt. Dit betreft activiteiten die substantieel bijdragen aan een klimaatdoelstelling zoals het tegengaan van CO<sub>2</sub>-uitstoot.

## E1-5 (Energieverbruik en energiemix) - Basis voor rapportage

### Definitie

ANWB rapporteert haar totale energieverbruik van eigen activiteiten. De eigen activiteiten betreffen het gebruik van bedrijfsvoertuigen, bedrijfspanden en helikopters (alle zowel in eigendom als geleased) en leasevoertuigen van het personeel, zowel in Nederland als in het buitenland.

Voor fossiele energie betreft dit het verbruik van diesel, benzine, kerosine, aardgas en elektriciteit uit niet-hernieuwbare bronnen. Hernieuwbare energie omvat onder andere biobrandstoffen, ingekochte groene stroom en zelfopgewekte zonne-energie. Er is geen sprake van eigen inkoop van energie uit nucleaire bronnen, maar het kan wel onderdeel uitmaken van de energiemix die wordt ingekocht voor huurpanden.

### Sectoren met grote klimaatimpact

Aangezien ANWB actief is in sectoren met een grote klimaatimpact, met onder andere activiteiten in de energie- en retailsector, splitst zij de rapportage van energieverbruik uit fossiele bronnen verder uit naar producten gebaseerd op kolen, olie, aardgas, overige fossiele bronnen (zoals grijze waterstof) en ingekochte elektriciteit, warmte, stoom en koeling. Het gerapporteerde energieverbruik betreft de hele ANWB en niet alleen het energieverbruik van de sectoren met een grote klimaatimpact.

## Methode

Brandstof- en elektriciteitsverbruik wordt per tankbeurt van voertuigen en helikopters geregistreerd via laad- en brandstofpassen. Deze data worden verzameld in interne systemen en aangevuld met gegevens van energieleveranciers die primair gebaseerd zijn op de gas-, elektra- en warmtemeters van de gebruikte panden. Eigen opgewekte stroom wordt geregistreerd in zonnepaneelmeters. Waar directe metingen ontbreken, wordt het verbruik geschat op basis van vergelijkbare locaties of periodes. Het aandeel van biobrandstof en CNG wordt jaarlijks geschat op basis van het aantal gereden kilometers.

Alle energie-eenheden, zoals liters brandstof, m<sup>3</sup> aardgas en gigajoules, worden via algemeen beschikbare conversiefactoren (op [www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl) en de Gasunie Energievertaler) omgerekend naar megawattuur (MWh) ten behoeve van de vergelijkbaarheid.

## E1-6 (Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies) - Basis voor rapportage

Alle hieronder beschreven emissies worden bruto weergegeven, dus exclusief eventuele compenserende maatregelen, en gerapporteerd in ton CO<sub>2</sub>-equivalenten.

### Scope 1-emissies

#### Definitie

Emissies binnen scope 1 omvatten de directe broeikasgasemissies uit bronnen die eigendom zijn van of gecontroleerd worden door de organisatie. Voor ANWB betreft dit:

- Verbranding van aardgas en propaan in gebouwen (eigendom en huur).
- Verbruik van brandstoffen in voertuigen en helikopters (benzine, diesel, kerosine, waterstof, etc.).

#### Methode

Primair gebruiken wij het gemeten verbruik van gas en brandstoffen (m<sup>3</sup>, liters, gewicht) zoals uit brandstofpassen voor de voertuigen en helikopters blijkt en uit gas-, elektra- en warmtemeters van de gebruikte panden. Waar directe metingen van panden ontbreken, wordt het verbruik geschat op basis van andere panden in onze operatie die vergelijkbaar zijn qua oppervlakte en type gebruik. Voor voertuigen wordt ontbrekend brandstofverbruik geschat op basis van gereden kilometers, voertuigtype en gemiddeld verbruik per kilometer. Voor de helikopters wordt aandeel bio-kerosine geschat op basis van de tanklocaties. Dit is conform de aanpak van 'activity based estimations' in het GHG Protocol. Deze schattingen worden intern gecontroleerd op consistentie en volledigheid. Elke brandstofsoort wordt

omgerekend naar CO<sub>2</sub>-equivalenten met een specifieke emissiefactor, conform de NL standaard ([www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl)) of indien van toepassing van het contract.

#### Afgrenzing

In scope:

- Alle gebouwen in eigendom en huur, in Nederland en buitenland.
- Alle bedrijfsvoertuigen, helikopters en leaseauto's van personeel.

Buiten scope:

- Uitstoot bij stallingsplekken van de Wegenwacht vanwege beperkte materialiteit.

### Scope 2-emissies

#### Definitie

Emissies binnen scope 2 omvatten de indirecte broeikasgasemissie van aangekochte elektriciteit, warmte, stoom of koeling. Voor ANWB betreft dit:

- Ingekochte elektriciteit en warmte voor gebouwen en voertuigen in eigen gebruik.

#### Methode

Primair gebruiken wij het gemeten verbruik van elektriciteit en warmte op basis van de meterstanden van de panden en de laadpassen voor de voertuigen. Waar directe metingen van panden ontbreken, wordt het verbruik geschat op basis van andere panden in onze operatie die vergelijkbaar zijn qua oppervlakte en type gebruik. Voor voertuigen wordt ontbrekend elektriciteitsverbruik geschat op basis van gereden kilometers, voertuigtype en gemiddeld verbruik per kilometer. Dit is conform de aanpak van 'activity based estimations' in het GHG Protocol. Deze schattingen worden intern gecontroleerd op consistentie en volledigheid.

Voor scope 2-emissies worden twee manieren onderscheiden voor de gehanteerde emissiefactoren, die beide gerapporteerd worden, namelijk:

- 'market based': berekend met emissiefactoren van onze energiecontracten of leveranciers, inclusief garanties van oorsprong (GvO's).
- 'location based': berekend met het gemiddelde emissieprofiel van het elektriciteitsnet in de geografische regio waar de energie wordt verbruikt, afkom-

stig van  
[www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl).

### Afgrenzing

In scope:

- Alle gebouwen in eigen gebruik, zowel eigendom als huur, in Nederland en buitenland.
- Elektrisch aangedreven bedrijfsvoertuigen en leasevoertuigen personeel.

Buiten scope:

- Uitstoot bij losse stallingsplekken van de Wegenwacht vanwege beperkte materialiteit.

### Scope 3-emissies

#### Gebruik van emissiefactoren

Als bron voor emissiefactoren gebruikt ANWB in de basis [www.CO2emissiefactoren.nl](http://www.CO2emissiefactoren.nl). Voor ANWB Retail wordt gebruikgemaakt van Ecoinvent via de Dayrize-applicatie. Voor thuiswerkdagen wordt gebruikgemaakt van DEFRA en voor kapitaalgoederen Exiobase. Daarnaast worden leveranciersdata gebruikt, zoals van Renewi (afval) en Retail-logistiek. In specifieke gevallen worden relevante 'life cycle assessments' (LCA) toegepast, bijvoorbeeld voor accu's.

#### Categorie 3.1 Gekochte goederen en diensten

##### Definitie

Emissies die ontstaan bij de productie van goederen en diensten die door ANWB worden ingekocht, zoals grondstoffen voor kleding en schoenen, automaterialen, IT-diensten en communicatie-uitingen. Deze emissies ontstaan in de upstream waardeketen, dus bij leveranciers en betreft upstream emissies die door ANWB niet in categorie 3.2 t/m 3.8 zijn opgenomen.

##### Methode

Voor de inkoop van producten zijn de inkoopvolumes per type grondstof de basis voor het bepalen van de emissies, voor diensten zijn dat de financiële data. Per grondstof wordt de emissiefactor bepaald, die soms afkomstig is van de leveranciers of anders uit databases zoals [www.co2emissiefactoren.nl](http://www.co2emissiefactoren.nl). Hierin wordt de gehele upstream waardeketen ('cradle-to-gate') aangehouden: van winning tot levering. Voor de collectie van ANWB Retail zijn de CO<sub>2</sub>-emissies berekend op basis van representatieve vergelijkbare produc-

ten, omdat de uitstootdata niet voor elk individueel product beschikbaar is.

In het geval leveranciersdata ontbreken, wordt gewerkt met sectorale gemiddelden of data uit de levenscyclusanalyse (LCA) van het product. Het aantal verbruikte liters brandstof door hulpverleningspartners wordt geschat op basis van het aantal hulpverleningen en kilometers per opdracht. Voor de afgenomen IT-diensten wordt de uitstoot bepaald op basis van de uitgaven (in euro's) voor onder andere automatisering en licenties.

### Afgrenzing

In scope:

1. Retail collectie inclusief uitgeverij en dropshipment.
2. Automaterialen Wegenwacht (voor eigen gebruik en doorverkoop).
3. Gebruikte brandstoffen bij ingekochte diensten bij hulpverleningspartners van Wegenwacht en Logicx.
4. Papier & inkt: gebruikt papier voor communicatie met onze leden via de Kampioen.
5. IT-diensten: gebruik van datacenters, servers, licenties en saas/cloud-oplossingen van derden, naast inkoop hardware voor eigen gebruik.

Niet meegenomen zijn ingekochte goederen en activiteiten die een zeer beperkte omvang hebben ten opzichte van onze totale uitstoot. Ook zijn producten en diensten uitgesloten waarvoor ANWB slechts een bemiddelingsrol vervult en waarvan wij het onderliggende product of dienst niet onder eigen naam en risico verkopen. Dit betreft onder andere de verkochte producten via ANWB Marketplace, reizen die door Fox Reizen worden uitgevoerd en de private leaseovereenkomsten die leden bij onze partner Ayvens afsluiten, waarvoor onze rol in de waardeketen zeer beperkt is.

### **Categorie 3.2 Kapitaalgoederen**

#### **Definitie**

Emissies die ontstaan bij de productie van kapitaalgoederen die ANWB aanschaft. Dit betreft onder andere de aankoop van voertuigen en helikopters voor onze hulpverleningsactiviteiten en investeringen in verbouwingen van kantoren en winkels.

#### **Methode**

De emissies worden berekend via een spend-based methode, waarbij de financiële uitgaven aan de betreffende investeringen worden vermenigvuldigd met emissiefactoren afkomstig van Exiobase. Per type investering (zoals voertuigen, installaties of bouwprojecten) wordt een sector- of productgroep-specifieke emissiefactor toegepast om tot een zo nauwkeurig mogelijke schatting van de upstream-impact te komen.

#### **Afgrenzing**

De volledige uitstoot wordt verantwoord in het jaar van ingebruikname. Investerings die per jaareinde nog als onderhanden werk op de balans staan, leveren daarmee in het boekjaar geen uitstoot op.

### **Categorie 3.3 Brandstof- en energieactiviteiten (niet in scope 1 of 2)**

#### **Definitie**

Emissies van winning, productie en transport van energie vóór eigen gebruik (WTT 'well-to-tank'), zoals dat onder scope 1 en 2 is gerapporteerd. Daarnaast zijn de upstream emissies opgenomen van elektriciteit die bestemd is voor verkoop (categorie 3D in GHG Protocol) voor zowel thuisgebruik als het opladen van elektrische voertuigen.

#### **Methode**

Voor de bepaling van de omvang van scope 1 en 2 wordt verwezen naar de betreffende grondslagen, waarbij voor categorie 3.3 de WTT emissiefactoren worden gehanteerd. Deze factoren worden ook toegepast op alle elektriciteit die door ANWB Energie is ingekocht ten behoeve van klanten, inclusief laadpassen.

#### **Afgrenzing**

In scope:

- Energieverbruik in de operatie van ANWB (WTT van scope 1 en 2, behalve van elektriciteit van eigen zonnepanelen aangezien deze investeringen in categorie 3.2 meegenomen worden).
- Doorverkochte elektriciteit via ANWB Energie en Laadpassen (voor klanten).

Buiten scope:

- Doorverkocht gas, waarvan emissies primair plaatsvinden op het moment van verbruik door klanten (dit valt onder categorie 3.11).

### **Categorie 3.4 Upstream vervoer en distributie**

#### **Definitie**

Emissies die ontstaan bij transport van ingekochte goederen van ANWB Retail, inclusief retouren, van de fabriek naar het distributiecentrum en indien van toepassing vervolgens naar de verkooppunten (met name ANWB-winkels), evenals van verkochte producten van het distributiecentrum naar de klant van artikelen en retouren via onze webwinkels. Hierbij zijn ook retouren uit de winkels terug naar het distributiecentrum inbegrepen. Met het distributiecentrum wordt het eigen distributiecentrum in Harderwijk bedoeld, maar ook die van Centraal Boekhuis voor de kaarten, boeken en gidsen van het ANWB-label en distributiecentra van dropshipmentpartners.

Deze laatste categorie betreft producten die ANWB voor eigen rekening en risico verkocht, maar waarvan de voorraad en de logistiek door een verkooppartner wordt uitgevoerd. Ook wordt het versturen van de Kampioen per post in deze categorie meegenomen.

#### **Methode**

Genoemd transport wordt volledig uitgevoerd door derde partijen zoals distributeurs en reders. Deze partijen rapporteren over de emissies die bij transport voor ANWB hebben plaatsgevonden. Dit vindt plaats op basis van de GLEC-methode (Global Logistics Emissions Council Framework), wat een wereldwijd erkende en gestandaardiseerde methode voor het berekenen en rapporteren van broeikasgasemissies van logistieke operaties is.

#### **Afgrenzing**

In scope: transport van goederen van ANWB Retail, van fabriek naar verkooppunt en van distributiecentrum naar klant (inclusief retouren), evenals transport naar klant bij dropshipment met derde partijen. Ook is de verzending van de Kampioen per post meegenomen.

Buiten scope: transport van andere ingekochte goederen, zoals van automaterialen, catering en afvaltransport, evenals transport dat bij retouren door de klant naar de winkel plaatsvindt (niet verplicht).

### **Categorie 3.5 Afval geproduceerd bij activiteiten**

#### **Definitie**

Emissies van verwerking van afval uit bedrijfsactiviteiten, zoals recycling, verbranding of

stort. Deze afvalverwerking vindt geheel bij externe partijen plaats.

#### **Methode**

Voor afval van de gebouwen rapporteert ANWB de CO<sub>2</sub>-uitstoot die door de afvalwerker is berekend conform het GHG Protocol. Daarbij wordt rekening gehouden met het gewicht, de verwerkingsmethode, het type afval en de samenstelling ervan.

#### **Afgrenzing**

In scope: afval van gebouwen in gebruik door ANWB.

Voor afval dat ontstaat bij het gebruik van producten door eindgebruikers, zoals door ons verkochte accu's, wordt verwezen naar categorie 3.12.

### **Categorie 3.6 Zakelijk reisverkeer**

#### **Definitie**

Emissies van vervoer door werknemers voor zakelijke doeleinden (dienstreizen), met het openbaar vervoer, vliegtuig of auto, zowel nationaal als internationaal.

#### **Methode**

Nationale dienstreizen met voertuigen van personeel of met het openbaar vervoer worden voor de meeste groepsmaatschappijen vastgelegd in ons interne systeem voor mobiliteitsregistraties (Reisbalans). Deze data worden aangevuld met registraties van groepsmaatschappijen die een ander systeem gebruiken voor hun dienstreizen, evenals met internationale dienstreizen. Deze registraties betreffen de werkelijk gemaakte reizen. De emissies van de dienstreizen worden bepaald per type vervoersmiddel en afstand, conform het GHG Protocol en factoren die via CO<sub>2</sub>emissiefactoren.nl beschikbaar zijn gesteld. Voor reizen over land wordt hierbij de snelste route volgens ANWB Routeplanner gehanteerd op basis van postcode van vertrek en aankomst.

#### **Afgrenzing**

Zakelijk reisverkeer van eigen medewerkers, zowel nationaal als internationaal, is meegenomen. Niet meegenomen zijn de dienstreizen van inleen- en uitzendkrachten.

Dienstreizen die worden uitgevoerd met leaseauto's die door ANWB aan het personeel ter beschikking zijn gesteld, worden meegenomen onder scope 1 of 2. Dienstreizen in het kader van het beschikbaar stellen van vervangend vervoer worden meegenomen in categorie 3.1.

### **Categorie 3.7 Woon-werkverkeer werknemers**

#### **Definitie**

Emissies van het dagelijkse vervoer van werknemers tussen huis en werk.

#### **Methode**

Nationale ritten voor woon-werkverkeer met voertuigen van personeel of met het openbaar vervoer worden voor de meeste groepsmaatschappijen vastgelegd in ons interne systeem voor mobiliteitsregistraties (Reisbalans). Deze data worden aangevuld met registraties van groepsmaatschappijen die een ander systeem gebruiken voor hun woon-werkverkeer. Deze registraties betreffen de werkelijk gemaakte reizen. De emissies van het woon-werkverkeer worden bepaald per type vervoersmiddel en afstand, conform het GHG Protocol en factoren die via CO<sub>2</sub>emissiefactoren.nl beschikbaar zijn gesteld. Voor reizen over land wordt hierbij de snelste route volgens ANWB Routeplanner gehanteerd op basis van postcode van vertrek en aankomst.

#### **Afgrenzing**

De afgrenzing is gelijk aan categorie 3.6.

### **Categorie 3.8 Upstream geleasede activa**

#### **Definitie**

Emissies van activa die het bedrijf huurt, zoals gebouwen of voertuigen, wanneer het energieverbruik niet onder directe controle valt.

#### **Toepassing**

Deze categorie is voor ANWB niet van toepassing. Gehuurde panden waarvan ANWB niet zelf het energiecontract beheert, worden al meegenomen in Scope 1 en 2. Hetzelfde geldt voor leaseauto's in de eigen operatie en van het personeel.

### **Categorie 3.9 Downstream vervoer**

#### **Definitie**

Dit betreft emissies die ontstaan bij transport van producten waarvoor ANWB niet de betalende partij is en die downstream plaatsvinden.

### **Toepassing**

Deze categorie is voor ANWB niet van toepassing. Transport dat bij retouren door de klant naar de winkel plaatsvindt en transport ten behoeve van recycling van producten zijn optioneel volgens GHG Protocol.

### **Categorie 3.10 Verwerking verkochte producten**

#### **Definitie**

Emissies die ontstaan wanneer afnemers onze producten verwerken of aanpassen vóór gebruik.

### **Toepassing**

Deze categorie is voor ANWB niet van toepassing, omdat ANWB geen tussenproducten of halffabricaten verkoopt.

### **Categorie 3.11 Gebruik van verkochte producten**

#### **Definitie**

Emissies die ontstaan tijdens het gebruik van producten door eindgebruikers. Bij ANWB betreft dit met name het gebruik van gas dat via ANWB Energie is verkocht en het gebruik van de voertuigen van Logicx Vervangend Vervoer. Daarnaast zijn meegenomen: de gebruiksfase van door de Wegenwacht verkochte accu's, het 'gestuurd schadeherstel' via ANWB Verzekeren / Unigarant (voor schades die worden afgehandeld door schadeherstellers die door ons zijn aangesteld) en het gebruik van ingekochte diensten van de Alarmcentrale.

### **Methode**

Voor de omvang van de emissies worden primair de verkoopvolumes (m<sup>3</sup> gas, aantal verkochte accu's en aantal casussen met schadeherstel) gehanteerd. Afgelegde kilometers bij repatriëring of van vervangend vervoer worden ontleend aan de voertuigdata resp. opgaves door transporteur.

Emissiefactoren worden ontleend aan CO<sub>2</sub>emissiefactoren.nl.

Voor de CO<sub>2</sub>-emissies voor schadeherstel in de productgroepen casco, caravan, auto, ruit, brommer, motor en fiets is in 2020 een nulmeting uitgevoerd in samenwerking met een externe partij, waaruit de gemiddelde uitstoot per case bepaald is. Voor productgroepen inboedel en opstal baseren we ons op een LCA-onderzoek (life cycle analysis) van CE Delft

in samenwerking met ASR, gericht op de meest voorkomende herstelmethoden. Aangezien de emissiefactoren op productgroepniveau zijn vastgesteld, betreft het een grove schatting die zowel kleine als grote herstellvormen omvat. ANWB werkt in tussentijd aan een betere onderbouwing, onder andere door het gebruik van branchegemiddelden. Hiervoor zijn we in gesprek met het Verbond van Verzekeraars en BOVAG binnen de automotive sector.

### **Afgrenzing**

In scope:

- Gebruik van gas door de consument thuis, verkocht via ANWB Energie.
- Ingekochte diensten van de Alarmcentrale: uitstoot van repatriëringsvluchten en gebruikte brandstoffen van ingekochte berg- en sleephulpen en automaterialen.
- Logicx Vervangend Vervoer: gemaakte kilometers van chauffeurs om auto te brengen of op te halen, evenals gemaakte kilometers door leden in de vervangende auto. Dit betreft geen eigen personeel.
- De gebruiksfase van door de Wegenwacht verkochte accu's.
- Het 'gestuurd schadeherstel' via ANWB Verzekeren / Unigarant.

Buiten scope:

- Gebruik van Retail-producten na verkoop, zoals het wassen van kleding en het gebruik van elektrische en elektronische producten (vanwege geringe omvang).
- Gebruik van overige Wegenwacht-materialen, niet zijnde accu's. Dit betreft met name autobanden (vanwege geringe omvang).
- 'Facilitated emissions' van verzekerde voertuigen via ANWB Verzekeren (niet vereist en berekeningswijze is nog niet vastgesteld).

### **Categorie 3.12 End-of-life verwerking van verkochte producten**

#### **Definitie**

Emissies van verwerking van afval van producten ná gebruik, zoals recycling, verbranding of stort. Voor ANWB betreft dit het recyclen van via de Wegenwacht verkochte automaterialen, zoals accu's en banden, naast de verwerking van 'verkeerd getankt' brandstoffen. Deze afvalverwerking vindt geheel bij externe partijen plaats.

## **Methode**

Voor genoemd afval rapporteert ANWB de CO<sub>2</sub>-uitstoot die door de afvalverwerker is berekend conform het GHG Protocol. Daarbij wordt rekening gehouden met het gewicht, de verwerkingsmethode, het type afval en de samenstelling ervan.

## **Afgrenzing**

In scope is het afval dat ontstaat bij het afvoeren en recyclen van verkochte Wegenwacht automaterialen (m.n. accu's en banden) en van verkeerd getankte brandstoffen die ontstaan bij geleverde pechhulp.

Buiten scope is afval dat ontstaat bij andere verkochte automaterialen (vanwege geringe materialiteit), evenals emissies bij afvoer en recyclen van verkochte Retail-producten, zoals kleding, schoenen, elektrische apparaten, etc. (zie ook categorie 3.9).

Voor afval dat ontstaat uit eigen bedrijfsactiviteiten wordt verwezen naar categorie 3.5.

## **Categorie 3.13 Downstream geleasede activa**

### **Definitie**

Emissies van activa die ANWB verhuurt aan anderen, zoals vastgoed of apparatuur.

### **Toepassing**

Deze categorie is voor ANWB niet van toepassing, aangezien ANWB geen activa verhuurt aan andere ondernemingen. Bij (tijdelijke) verhuur van een deel van een pand, worden de emissies van gebruik meegenomen in onze scope 1 en 2.

## **Categorie 3.14 Franchises**

### **Definitie**

Emissies van activiteiten van franchisenemers die opereren onder de merknaam van het bedrijf.

### **Methode**

Voor deze categorie worden dezelfde methoden gehanteerd als voor het bepalen van de uitstoot van scope 1 en 2 van onze eigen operatie, via de registraties van brandstofpassen en laadpassen.

### **Afgrenzing**

Dit betreft ANWB Rijopleidingen (ARO) waar ANWB een franchise-constructie heeft met een aantal rijsschoolhouders. Van deze rijsschoolhouders wordt de scope 1 en 2 uitstoot meegenomen, zijnde de uitstoot van de gereden kilometers van alle lesvoertuigen van de franchisenemers.

## **Categorie 3.15 Investerings**

### **Definitie**

Emissies gerelateerd aan beleggingen waarover ANWB geen operational control heeft. Dit betreft onder andere beleggingen in bedrijfs- en staatsobligaties, hypotheek en geldmarktinstrumenten.

### **Methode**

#### ***Gebruikte data***

De CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze beleggingsportefeuille wordt berekend volgens de PCAF standaard (Partnership for Carbon Accounting Financials), die in lijn is met het GHG Protocol. ANWB baseert zich daarbij primair op de data die onze ESG-dataprovider MSCI ter beschikking stelt.

De meest recente gerapporteerde emissies van de entiteit of het fonds zelf zijn de basis voor het berekenen van ons aandeel in de CO<sub>2</sub>-emissies. Deze emissies kennen vaak een vertraging van een jaar: de emissies in ons duurzaamheidsverslag 2025 betreffen doorgaans de emissies over het jaar 2024 van de entiteiten waarin wij beleggen.

Het gebruik van de dataprovider betekent dat de beschikbaarheid en kwaliteit van de gerapporteerde uitstoot afhankelijk is van de frequentie, kwaliteit en volledigheid van de onderliggende data bij de dataprovider.

#### ***Aanvulling data***

In de berekening worden de CO<sub>2</sub>-emissies van scope 1, 2 en 3 van onderliggende beleggingen ('look-through') meegenomen, voor zover deze beschikbaar zijn. Daarbij wordt rekening gehouden met ons relatieve aandeel in het totale fonds. Dit aandeel wordt bepaald op basis van ons belegd vermogen of 'assets under management' (AUM) per einde van elk kwartaal. Over 2025 rapporteren wij de gemiddelde positie van de vier kwartalen. Wanneer de CO<sub>2</sub>-data van onze beleggingen geen volledige (100%) coverage heeft bij dataprovider MSCI, schat ANWB de ontbrekende emissies systematisch bij. Eerst bepalen we welke onderliggende titels ontbreken en of hier volgens PCAF emissies voor gerapporteerd dienen te worden. Zo kennen cash en derivaten geen emissies.

Als na correcties nog emissiedata ontbreken, ramen we deze bij op basis van beschikbare informatie. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van emissiedata van dezelfde uitgevende partij, sectorgemiddelden of vergelijkbare ondernemingen. Zodra minstens 95% van de posities op deze manier is gedekt, wordt het resterende deel proportioneel bijgeschat tot 100% coverage.

Wanneer een fonds in zijn geheel niet voorkomt in de MSCI-database, gebruikt ANWB de meest recente door het fonds zelf gerapporteerde CO<sub>2</sub>-uitstootcijfers als basis voor de rapportage. Dit laatste is het geval bij beide hypotheekfondsen waar ANWB in belegt.

### **Rapportage door ANWB**

ANWB rapporteert de scope 1 en 2 emissies van haar beleggingen afzonderlijk van scope 3-emissies. Dit sluit aan bij de PCAF-richtlijnen, waarin directe en energiegerelateerde emissies (scope 1 en 2) als beter onderbouwd en betrouwbaarder worden beschouwd dan de bredere ketenemissies in scope 3. Door deze gescheiden te presenteren, behouden we transparantie en vergelijkbaarheid met andere verzekeraars die hetzelfde raamwerk toepassen. Op deze manier worden zoveel als mogelijk dubbeltellingen vermeden, bijvoorbeeld in het geval entiteiten waarin belegd wordt onderdeel uitmaken van elkaars waardeketen. De data-kwaliteitscore is gebaseerd op de PCAF-methodiek voor datakwaliteit en geeft een indicatie van de betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van de gerapporteerde broeikasgasemissies.

### **Afgrenzing**

Voor ANWB betreft dit beleggingen die door verzekeringsmaatschappijen UVM Verzekeringsmaatschappij N.V. en Reis- en Rechtshulp NV worden gehouden, naast beleggingen van ANWB Beleggingen BV. Deze beleggingen vinden plaats via 7 fondsen. Voor de namen van deze beleggingsfondsen, hun ISIN-codes en SFDR-classificaties wordt verwezen naar toelichting 4 'Beleggingen' in de geconsolideerde jaarrekening van ANWB BV.

ANWB gebruikt geen CO<sub>2</sub>-compensatie of carbon credits voor haar beleggingen.

### **E1-7 (Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits) - Basis voor rapportage**

#### **Definitie**

ANWB rapporteert over de hoeveelheid 'carbon credits' waarmee zij het reduceren of verwijderen van broeikasgassen financiert en in hoeverre deze zijn getoetst aan erkende kwaliteitsstandaarden.

Bij ANWB worden carbon credits toegepast om de uitstoot van via ANWB Energie verkocht aardgas te compenseren. Er is geen sprake van verwijderingen en opslag van broeikasgassen binnen haar eigen activiteiten of in projecten waaraan zij heeft bijgedragen.

### **Samenhang met net-zero doelstellingen**

De uitwerking van de net-zero doelstelling is bij ANWB op dit moment onderhanden. Zie ook de toelichtingen bij de doelstellingen op klimaatmitigatie en -adaptatie bij E1-4. Om deze reden is een toelichting op de rol van carbon credits in het behalen van de doelstellingen niet relevant. We streven ernaar om uiterlijk over boekjaar 2027 over onze net-zero doelstellingen te rapporteren.

### **Methode**

Het beleid van ANWB is dat alleen carbon credits met VCS of Golden Standard worden ingekocht. De ingekochte certificaten worden gebruikt om de totale hoeveelheid aan carbon credits in een jaar te bepalen en per categorie (type project, kwaliteitsstandaard en EU) te rapporteren.

### **Afgrenzing**

In scope zijn carbon credits ten behoeve van verkocht aardgas door ANWB Energie en voor eigen gebruik van aardgas in de gebouwen die door ANWB worden gebruikt. Buiten scope zijn carbon credits die eventueel zijn gekocht door eigenaren van gehuurde panden, waarvan ANWB zelf het energiecontract niet beheert.

### **S1 (Eigen personeel) - Basis voor rapportage**

#### **Definitie**

Met 'werknemers' worden personen bedoeld die een arbeidsrelatie met ANWB BV of met een van haar dochters hebben, ongeacht de contractuele werkduur. Dit betreft ook de werknemers in loondienst bij een van de buitenlandse steunpunten.

Met 'medewerkers niet in loondienst' worden personen bedoeld die binnen de eigen organisatie van ANWB werkzaam zijn, maar geen directe arbeidsrelatie met ANWB BV of een van haar dochters hebben. Dit betreft met name zelfstandigen die arbeid leveren aan ANWB en uitzendkrachten of gedetacheerden die worden geleverd via andere ondernemingen en daarmee een indirecte arbeidsrelatie met ANWB hebben.

### **Methode**

Tenzij anders vermeld zijn alle gerapporteerde aantallen uitgedrukt in FTE. Maandelijks wordt het aantal FTE bepaald met behulp van het deeltijdpercentage per werknemer en rekening houdend met eventuele in- of uitdienstdata. Voor aantallen over het jaar wordt het gemiddelde genomen van de 12 maanden.

Voor ANWB betreft 38 uur per week een volledige FTE, aangezien dit de meest dominante werkweekduur is. Voor dochtermaatschappijen met een andere werkweekduur worden de

betaalde contracturen per jaar omgerekend naar FTE's op basis van 38 uur. Voor medewerkers niet in loondienst wordt het contractueel afgesproken aantal uren gehanteerd.

Het geslacht en leeftijd worden vastgelegd bij indiensttreding, bovendien kunnen medewerkers op een later moment een verandering van geslacht doorgeven (zelfidentificatie).

#### **S1-6 (Kenmerken werknemers van de onderneming) - Basis voor rapportage**

Het gaat hier om werknemers van ANWB. We rapporteren niet naar het aantal landen, omdat bij ANWB geen sprake is van landen buiten Nederland met meer dan 50 werknemers.

Als personeelsverloop wordt het aantal werknemers dat gedurende het jaar de organisatie heeft verlaten gerapporteerd, ongeacht de reden waarom dit gebeurde.

#### **S1-7 (Kenmerken medewerkers niet in loondienst van de onderneming) - Basis voor rapportage**

Het gaat hier om 'medewerkers niet in loondienst'. Stagiairs die binnen de ANWB-werkzaamheden verrichten vallen hier ook onder, maar tellen niet mee in de gerapporteerde aantallen, aangezien zij wettelijk niet als reguliere werknemer ingezet mogen worden en geen normale arbeidsrelatie hebben.

Personen die worden ingehuurd voor uitbestede diensten, zoals beveiliging en schoonmaak, zijn buiten scope, omdat deze werkzaamheden als dienst worden ingekocht en deze personen geen werkzaamheden naast of in plaats van eigen medewerkers uitvoeren, of onder directe leiding van ANWB. Hetzelfde geldt voor medewerkers die in dienst zijn bij franchise-partners (met name de rijsschoolhouders bij ANWB Rijopleidingen), externe adviseurs, vrijwilligers en medewerkers die bij partnerbedrijven in de hulpverleningsketen werkzaam zijn. Die vallen allen onder S2 'Werknemers in de waardeketen'.

#### **S1-9 (Diversiteitsmaatstaven) - Basis voor rapportage**

ANWB rapporteert zowel over het aantal werknemers op topmanagementniveau uitgesplitst naar geslacht als over de leeftijdsverdeling van haar werknemers. Beide maatstaven worden gerapporteerd in headcount, naar de situatie aan het einde van de verslagperiode. Het topmanagementniveau betreft binnen ANWB de medewerkers die functies op senior managementniveau vervullen binnen ANWB.

#### **S1-13 (Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling) - Basis voor rapportage**

##### **Gesprekken voor loopbaanontwikkeling**

In de personeelsadministratie wordt geregistreerd of een werknemer een functionerings- of ontwikkelgesprek heeft gevoerd en vastgelegd. Zodra de status hiervan op 'Afgerond' is gezet door de werknemer en de leidinggevende, wordt dit in dat betreffende jaar meegemeld als deelname aan het ontwikkelgesprek. Om dit per geslacht te kunnen rapporteren, wordt per geslacht het cumulatieve aantal afgeronde gesprekken gedeeld door het totaal aantal werknemers van dat geslacht in die periode.

Bij Unigarant worden ontwikkelgesprekken gevoerd, maar nog niet vastgelegd. Het staat op de planning om registratie vanaf 2026 op te pakken, ten behoeve van het volgen van afspraken en ontwikkeldoelen en ter ondersteuning van de groei en ontwikkeling van de medewerkers. Deze aantallen zijn voor 2025 daarom nog niet meegenomen, zowel niet in het aantal gesprekken als in het aantal medewerkers.

##### **Opleidingen**

Opleidingsuren worden per opleiding geregistreerd in interne leeromgevingen. Deze opleidingsinformatie wordt op medewerker niveau verrijkt met o.a. het geslacht, zodat het aantal opleidingsuren per geslacht kan worden berekend. Deze uren worden per geslacht bij elkaar opgeteld zodra de opleiding is voltooid en vervolgens gedeeld door het aantal medewerkers van het desbetreffende geslacht om zo het gemiddeld aantal opleidingsuren voor de populatie te berekenen. Deze berekening vindt plaats op basis van de populatie van december. Ook voor deze registratie tellen de aantallen van Unigarant niet mee, van zowel opleidingsuren als het aantal medewerkers.

#### **S1-14 (Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven) - Basis voor rapportage**

ANWB rapporteert over alle bij haar bekende sterfgevallen als gevolg van werkgerelateerd letsel of ziekte van werknemers die op bedrijfslocaties van de onderneming werkzaam zijn of bij de uitoefening van hun werk onderweg zijn en over de arbeidsongevallen die zich onder haar werknemers hebben voorgedaan. Over andere metrics, zoals het aantal beroepsziekten en verzuimdagen als gevolg van sterf- en arbeidsongevallen, rapporteert ANWB dit jaar niet. Sterfgevallen worden gemeld bij de externe arbodienst en vanuit die meldingen gerapporteerd in het duurzaamheidsverslag. Overige arbeidsongevallen worden geregistreerd in ons HR-systeem, voor zover tegelijkertijd sprake is van verzuim als gevolg van het arbeidsongeval. Voor de rapportage worden alle unieke verzuimmeldingen vanwege een arbeidsongeval opgeteld.

Arbeidsongevallen die geen directe gevolgen hebben voor de inzetbaarheid zijn op dit moment nog niet meegenomen in onze rapportage.

Het aantal gewerkte uren wordt berekend op basis van het gemiddelde aantal FTE (van zowel medewerkers in loondienst als medewerkers niet in loondienst) en het normale aantal werkbare uren per week voor ANWB Groep (38 uren per week maal 89,9% om rekening te houden met gemiddelde verlofrechten en feestdagen).

#### **S1-16 (Beloningsmaatstaven) - Basis voor rapportage**

ANWB rapporteert over de loonkloof tussen mannen en vrouwen. De verhouding tussen het hoogste jaarinkomen en de mediaan van het inkomen van alle overige werknemers is geen onderdeel van de scope van het duurzaamheidsverslag, zie hoofdstuk Datapunten pagina 104. Als peildatum voor het jaarverslag wordt de maand december aangehouden, waarbij van alle werknemers het gemiddelde bruto uurloon wordt gehanteerd. Dit betreft het bruto salaris per uur zonder aanvullende toeslagen en andere beloningselementen. De loonkloof wordt berekend door het gemiddelde bruto-uurloon van mannen en vrouwen met elkaar te vergelijken: het verschil tussen beide (man minus vrouw) wordt gedeeld door het gemiddelde uurloon van mannen en vervolgens vermenigvuldigd met 100 procent.

#### **S1-17 (Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten) - Basis voor rapportage**

Dit betreft het aantal gemelde werkgerelateerde incidenten binnen de eigen personeelsgroep die betrekking hebben op discriminatie (op grond van geslacht, ras, leeftijd, religie, etc) of intimidatie (fysiek, psychologisch, seksueel). Dit omvat formele klachten, meldingen via interne of externe meldpunten en juridische procedures, mits deze niet worden betwist door de organisatie. Het aantal cases wordt gehaald uit de kwartaal compliance rapportage die besproken worden in het risico comité en de directie.

In onderstaande tabel is aangegeven waar de gerapporteerde datapunten in het duurzaamheidsverslag zijn opgenomen, evenals over welke specifieke datapunten (waarbij de nummering verwijst naar het artikelnummer in de ESRS) ANWB over 2025 rapporteert.

ESRS 2 Algemene toelichtingen		Pagina	E1 Klimaatverandering		Pagina
BP-1	Algemene grondslagen Datapunten 5a t/m 5d	57	E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie Datapunt 17	72
BP-2	Specifieke omstandigheden Datapunten 9, 10, 11a en 11b i	57	E1 IRO-1	Processen om materiële IRO's ten aanzien van klimaat in kaart te brengen en te analyseren Datapunten 20 en 21	70
GOV-1	Rol van bestuurlijke organen Datapunt 21d	58	E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en -adaptatie Datapunten 24, 25 en MDR-P 65a, 65b, 65c en 65f	73
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen Datapunten 40a, 40d i, 40g en 42	58	E1-3	Acties ten aanzien van klimaatverandering Datapunten 28 en MDR-A 68a, 68b, 68c en 68e	74
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders Datapunten 45a en 45b	59	E1-4	Doelstellingen inzake klimaatmitigatie en -adaptatie Datapunten 33, 34a t/m 34e en MDR-T 80a t/m 80e, 80j en 81	76
SBM-3	Materiële IRO's en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel Datapunten 48a t/m 48c, TV 18	66	E1-5	Energieverbruik en energiemix Datapunten 37, 38, 39, TV 33, TV 34 en MDR-M	77
IRO-1	Processen rondom IRO's Datapunten 53a t/m 53c ii, 53d en 53g	63	E1-6	Scope 1, 2 en 3 emissies Datapunten 44, 47, 48a, 49, 51, 52, TV 39b, TV 43, TV 45 t/m 47 en MDR-M	78
IRO-2	ESRS rapportage-eisen in verslag Datapunt 56a, TV 19	104	E1-7	Broeikas-verwijderingen en carbon credits Datapunten 56b, 59a, TV 61, TV 62 a t/m d en MDR-M	83

S1 Eigen personeel		Pagina
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel Datapunten 20a, 23, 24 en MDR-P 65a, 65b en 65c	86
S1-3	Processen voor negatieve impacts en zorgen uiten Datapunt 32c	87
S1-4	Acties ten aanzien van eigen personeel Datapunten 38a, 38c, 38d, 40 en MDR-A 68a en 68b	87
S1-5	Doelstellingen inzake eigen personeel Datapunten 44 en MDR-T 80a t/m 80d	88
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming Datapunt 50, TV 55, TV 59 en MDR-M	88
S1-7	Kenmerken van de werknemers niet in loondienst van de onderneming Datapunten 55a, 55b en MDR-M	89
S1-9	Diversiteitsmaatstaven Datapunt 66, TV 71 en MDR-M	89
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling Datapunt 83, TV 78 en MDR-M	90
S1-14	Veiligheid- en gezondheidsmaatstaven Datapunten 88b, 88c en MDR-M	90
S1-16	Beloningsmaatstaven Datapunten 97a, 97c, TV 98 en MDR-M	90
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten Datapunt 103a, 104 en MDR-M	90

G1 Zakelijk gedrag		Pagina
G1 IRO-1	Processen om materiële IRO's ten aanzien van zakelijk gedrag in kaart te brengen en te analyseren Datapunt 6	91
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur Datapunten 7, 10c, 10e en MDR-P 65a, 65b en 65c	91
G1-2	Relaties met leveranciers Datapunten 14 en 15	92
G1-3	Corruptie en omkoping Datapunt 18a	92
G1-5	Politieke betrokkenheid Datapunt 29c	92

# Geconsolideerde jaarrekening



# Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(voor resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2025	31-12-2024
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	5.048	6.461
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		56.319	55.308
Machines en installaties		6.238	7.279
Vervoermiddelen		75.310	71.733
Automatisering en inventaris		11.991	12.006
Activa in uitvoering		105.432	52.709
		255.290	199.035
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	5.302	4.992
Beleggingen	4	1.214.237	1.093.676
Leningen en voorschotten	5	11.338	11.003
		1.230.877	1.109.671
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	6	28.896	30.496
Vorderingen			
Debiteuren		97.660	112.975
Belastingen en sociale lasten	7	4.730	4.360
Overige vorderingen	8	6.423	12.067
Overlopende activa	9	118.192	131.072
		227.005	260.474
Liquide middelen	10	243.730	184.145
<b>Totaal activa</b>		<b>1.990.846</b>	<b>1.790.282</b>

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2025	31-12-2024
<b>Eigen vermogen</b>	11	737.537	599.721
<b>Voorzieningen en schulden</b>			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	12	30.662	20.196
Reorganisatievoorziening	13	1.047	4.514
Voorziening voor latente belastingen	14	16.590	13.432
Technische voorzieningen	15	419.165	401.181
Overige voorzieningen	16	5.563	3.020
		473.027	442.343
Kortlopende schulden			
Crediteuren		18.371	36.663
Belastingen en sociale lasten	17	100.327	76.452
Pensioenpremies		1.803	1.595
Overige schulden	18	45.018	46.758
Overlopende passiva	19	614.763	586.750
		780.282	748.218
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.990.846</b>	<b>1.790.282</b>

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2025	2024
Netto-omzet	22	1.660.931	1.612.918
Inkoop goederen en diensten		819.399	859.495
Personeelskosten	23	408.539	371.311
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.532	1.654
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.863	20.656
Overige bedrijfslasten	24	279.659	266.087
Som der bedrijfslasten		1.529.992	1.519.203
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>130.939</b>	<b>93.715</b>
Resultaten verkoop deelnemingen groeps- maatschappijen		-	-71
Resultaten andere deelnemingen	3	-1.710	-1.417
Resultaten beleggingen	26	48.882	54.926
Rentebaten en -lasten	27	6.120	5.566
Financieel resultaat		53.292	59.004
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>184.231</b>	<b>152.719</b>
Belastingen	28	-46.415	-38.906
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>137.816</b>	<b>113.813</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

(bedragen in duizenden euro's)		2025	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		130.939	93.715
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.532	1.654
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.863	20.656
Aanpassing voor afschrijvingen		22.395	22.310
		153.334	116.025
Dotatie en vrijval voorzieningen	12-16	364.124	390.873
Onttrekking voorzieningen	12-16	-333.440	-328.468
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		30.684	62.405
		184.018	178.430
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		15.315	-5.289
Mutatie overige vorderingen		18.154	-1.809
Mutatie voorraden		1.600	-911
Mutatie crediteuren		-18.292	-1.848
Mutatie overige schulden		30.082	-45.153
		46.859	-55.010
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		230.877	123.420
Ontvangen dividend andere deelnemingen	3	-	140
Rentebaten	27	7.120	5.816
Rentelasten	27	-1.000	-250
(Betaalde)/ontvangen winstbelasting		-26.141	-33.492
		-20.021	-27.786
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>210.856</b>	<b>95.634</b>
<b>Transport kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>210.856</b>	<b>95.634</b>

(bedragen in duizenden euro's)

		2025	2024
<b>Transport kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>210.856</b>	<b>95.634</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Verkopen deelnemingen groepsmaatschappijen		-	-71
Verkopen andere deelnemingen	3	-	70
Verwervingen van andere deelnemingen	3	-2.020	-3.149
Investerings in materiële vaste activa	2	-77.965	-63.863
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	847	904
Investerings in immateriële vaste activa	1	-119	-3.261
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-	231
Netto transacties beleggingen	4	-74.275	-110.834
Dividendopbrengsten aandelen	26	2.596	3.541
Mutatie leningen en voorschotten	5	-335	-2.521
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-151.271</b>	<b>-178.953</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaald dividend aan aandeelhouder		-329	-
Storting agio op aandelen door aandeelhouder		329	-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>59.585</b>	<b>-83.319</b>
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar		243.730	184.145
Totaal liquide middelen per 1 januari		184.145	267.464
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>59.585</b>	<b>-83.319</b>

## Overzicht totaalresultaat over 2025

(bedragen in duizenden euro's)

Eigen vermogen per begin boekjaar
Resultaat na belastingen
<b>Totaal resultaat van de rechtspersoon:</b>
- Agiostorting
- Betaald dividend
<b>Totaal mutaties eigen vermogen:</b>
Eigen vermogen per 31 december

ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2025	Totaal 2024
468.165	131.556	599.721	485.908
131.410	6.406	137.816	113.813
131.410	6.406	137.816	113.813
-	329	329	-
-	-329	-329	-
-	-	-	-
599.575	137.962	737.537	599.721

# Toelichting algemeen



## Toelichting algemeen

### Aandeelhouder

De certificaten van aandelen van ANWB BV (Wassenaarseweg 220, Den Haag) worden voor 100% gehouden door Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB (hierna: de Vereniging) via Stichting Administratiekantoor ANWB. Het KvK-nummer van ANWB BV is 27157000.

### Samenhang vereniging en bedrijf

Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB heeft al haar activiteiten ondergebracht in de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid ANWB BV. Daarnaast heeft zij een gedeelte van het vermogen ondergebracht in de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV.

Alle aandelen van de twee besloten vennootschappen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor ANWB. Deze stichting heeft daartoe certificaten op naam van aandelen uitgegeven, die allen in het bezit zijn van de Vereniging.

Sinds deze structuur bestaan het bestuur van de Vereniging en de statutaire directie van het bedrijf ANWB BV uit dezelfde personen. Ook de raad van toezicht van de vereniging en de raad van commissarissen van ANWB BV bestaan uit dezelfde zes personen. Deze zogenaamde personele unie vormt een nadrukkelijk uitgangspunt, maar bij strijdigheid met het bedrijfsbelang kunnen ook andere personen worden benoemd.

De bestuursleden van de Vereniging worden benoemd door de bondsraad op bindende voordracht van de raad van toezicht. De leden van de statutaire directie van ANWB BV worden benoemd door de raad van commissarissen van ANWB BV. De bondsraad bestaat uit afgevaardigden van de leden van de twaalf provinciale afdelingen waaruit de Vereniging bestaat. De bondsraad vormt de algemene ledenvergadering van de Vereniging. Het aantal bondsraadsleden per afdeling is afhankelijk van het ledental van die afdeling. De bondsraad keurt de begroting en de jaarrekening van de Vereniging goed, stelt wijzigingen vast in statuten en reglementen en stelt de contributie vast.

### Doelstelling vereniging

De statuten van Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB beschrijven in artikel 3 de doelstelling van de Vereniging als volgt: "De vereniging heeft ten doel het behartigen van

de belangen van haar leden op het gebied van recreatie, toerisme, verkeer en vervoer. Daarbij zal zij zich waar nodig mede inspannen voor het behoud en de verbetering van de kwaliteit van het milieu, alsmede van landschappelijke en cultuurhistorische waarden".

### Uitvoering doelstelling

De maatschappelijke en de dienstverlenende activiteiten van ANWB vloeien rechtstreeks hieruit voort. De activiteiten om de statutaire doelstelling te realiseren heeft de Vereniging ondergebracht bij ANWB BV.

De statutaire doelstelling vormt de basis voor de wijze waarop ANWB zich bij overheden, bedrijven en brancheorganisaties inzet voor de belangen van haar leden, en voor een aantrekkelijk en breed assortiment producten en diensten, die ten goede komen aan leden, samenleving en ANWB zelf.

### Toegepaste regelgeving voor de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Boek 2, Titel 9 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving. De jaarrekening is opgesteld op basis van het continuïteitsbeginsel.

### Consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens van ANWB BV en haar groepsmaatschappijen opgenomen, voor zover van toepassing onder opvoering van de post Aandeel van derden. De groepsmaatschappijen volgen de grondslagen van ANWB BV. Het overzicht van de in de consolidatie betrokken vennootschappen is opgenomen in de toelichting op Financiële vaste activa in de enkelvoudige jaarrekening van ANWB BV.

In de consolidatie is ook de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV betrokken, waarin een deel van het vermogen is ondergebracht. Aangezien ANWB BV en ANWB Beleggingen BV zustermaatschappijen zijn, is sprake van horizontale consolidatie: het eigen vermogen van de beide vennootschappen is gecombineerd.

Onderlinge transacties, resultaten, vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen zijn geëlimineerd, indien en voor zover die resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

## Desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Groepsmaatschappijen worden in de consolidatie betrokken tot het moment waarop zij worden verkocht. Deconsolidatie vindt plaats zodra de beslissende zeggenschap is overgedragen.

## Waarderingsgrondslagen

In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Deze referenties verwijzen naar de toelichting.

## Stelselwijziging en vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het vorige boekjaar. De vergelijkende cijfers zijn eveneens niet gewijzigd.

## Algemeen

Activa en passiva zijn in het algemeen gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs of actuele waarde. Als geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, is gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Posities in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Valutatermijncontracten zijn gewaardeerd tegen kostprijs.

## Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt de directie zich oordelen en maakt zij schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op de toegepaste grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva en van baten en lasten. Als het voor het geven van het in artikel 2:362, lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

## Immateriële vaste activa

- Immateriële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen.
- Softwarelicenties en ontwikkelde software schrijven lineair af in lijn met de licentietermijn en/of de verwachte levensduur (3-5 jaar).
- Overgenomen klantenportefeuilles en intellectuele eigendommen schrijven lineair af over de verwachte levensduur (5 jaar).

- Goodwill is gedefinieerd als het verschil tussen de verkrijgingsprijs van nieuwverworven deelnemingen en het groepsaandeel in de nettovermogenswaarde op het moment van verwerven. Goodwill is geactiveerd en schrijft lineair af over de geschatte economische levensduur (10-20 jaar).

## Materiële vaste activa

- Terreinen zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs.
- Bedrijfsgebouwen, machines en installaties, automatiseringsactiva, vervoermiddelen, inventarissen en andere vaste bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs plus bijkomende kosten, verminderd met jaarlijks gelijkblijvende afschrijvingen gebaseerd op de geschatte levensduur. Hierbij is rekening gehouden met eventuele restwaarden.
- Activa in uitvoering zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs plus bijkomende kosten. Op het moment van ingebruikname wordt gestart met afschrijven.
- Kosten van groot onderhoud zijn geactiveerd tegen aankoopprijs, verminderd met jaarlijks gelijkblijvende afschrijvingen gebaseerd op de geschatte levensduur.

De jaarlijks gelijkblijvende afschrijvingen zijn berekend volgens dit schema:

## Gebouwen en terreinen

Type	afschrijving in %
Grond	0%
Terrein(inrichting)en	10%
ANWB-vestigingen, wegwacht-stations, buitenlandse steunpunten	3%
Verbouwingskosten (bij huurpanden o.b.v. looptijd van huurcontracten)	10-20%
Andere panden (zoals kantoren en magazijnen)	2½-4%

## Machines en installaties

Type	afschrijving in %
Beveiligings- en telefoniesystemen, inrichting servicestations	10%
Parkeersystemen	5%
Andere machines en installaties	10-20%

## Vervoermiddelen

Type	afschrijving in %
Auto's (o.b.v. geschatte levensduur)	11-20%
Fietsen	20%
Helikopters	5%

## Automatisering en inventaris

Type	afschrijving in %
Automatiseringsactiva	20-33 $\frac{1}{3}$ %
Inventaris	10-20%

## Financiële vaste activa

### (Andere) deelnemingen

- Deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde.
- Andere deelnemingen zijn gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde als sprake is van invloed van betekenis. Wanneer 20% of meer van de stemrechten kan worden uitgebracht, is verondersteld dat invloed van betekenis wordt uitgeoefend.
- De nettovermogenswaarde is berekend op basis van de grondslagen van ANWB. Als de nettovermogenswaarde van een deelneming negatief is, wordt die op nihil gesteld. Indien en voor zover ANWB in deze situatie geheel of gedeeltelijk voor de schulden

van de deelneming instaat dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening getroffen.

- De eerste waardering van een gekochte deelneming is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van aankoop. Voor de vervolgw waardering worden de grondslagen van ANWB toegepast, uitgaand van de waarden bij de eerste waardering.
- Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als sprake is van een bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde.

### Beleggingen

ANWB belegt in beleggingsfondsen, gewaardeerd tegen actuele waarde, afgeleid van marktnoteringen. De marktwaarde van niet-beursgenoteerde effecten en overige beleggingen (met name hypotheek) is gebaseerd op de netto contante waarde tegen de geldende (hypotheek)rentetarieven.

Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Voor ongerealiseerde waardeveranderingen is een wettelijke reserve gevormd voor die beleggingen waarvoor geen frequente marktnotering voorhanden is.

### Leningen en voorschotten

Leningen en voorschotten zijn initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een noodzakelijk geachte voorzieningen.

## Bijzondere waardeverminderingen

ANWB beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat vaste activa of een financiële instrumenten aan bijzondere waardevermindering onderhevig zijn. In zulke gevallen wordt de realiseerbare waarde bepaald van een actief of, als dat niet mogelijk is, van de betreffende kasstroom-genererende eenheid.

Een kasstroom-genererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep van activa die kasstromen genereert bij voortgezet gebruik en die in hoge mate onafhankelijk is van kasstromen van andere (groepen van) activa. De beoordeling vindt bij ANWB plaats op het niveau van het kleinste identificeerbare bedrijfsonderdeel of een groep van bedrijfsactiviteiten. Als

een bedrijfsonderdeel of een groep van bedrijfsactiviteiten een grote verwevenheid kent met andere bedrijfsonderdelen of activiteiten en daardoor onlosmakelijk verbonden is met ANWB als geheel, vindt beoordeling plaats op het niveau van ANWB.

De realiseerbare waarde is de hoogste van de directe opbrengstwaarde en de bedrijfs-waarde. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzondere waardevermindering doorgevoerd in de winst-en-verliesrekening. De opbrengstwaarde wordt bepaald met behulp van een actieve markt. Wanneer er geen actieve markt is, wordt de waarde geschat met behulp van alternatieve waarderings-technieken. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde zijn die kasstromen leidend, die naar verwachting in de komende jaren worden gerealiseerd.

Zodra is vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering uit het verleden, niet meer bestaat of is afgenomen, is de boekwaarde van het betreffende actief niet hoger dan de boekwaarde, die zou zijn berekend als zich geen bijzondere waardevermindering van het actief had voorgedaan.

### **Vorraden**

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs inclusief voorbereidingskosten of tegen lagere directe opbrengstwaarde. De kostprijs is gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigings-prijs, waarbij voor winkelartikelen de FIFO-methode wordt gehanteerd, voor onderhan-den werk de vervaardigingsprijs inclusief alle direct toewijsbare kosten en toeslagen en voor overige voorraden de kostprijs op basis van FIFO inclusief voorbereidingskosten.

De lagere directe opbrengstwaarde wordt bepaald op basis van de geschatte verkoopprijs minus direct toewijsbare kosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

### **Vorderingen**

Vorderingen zijn initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamorti-seerde kostprijs, onder aftrek van een noodzakelijk geachte voorziening. De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij anders vermeld.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter

dan twaalf maanden, indien direct opeisbaar. Zij zijn gewaardeerd tegen nominale waar-de. Liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de groep, tenzij anders vermeld.

### **Latente belastingvorderingen en -schulden**

Belastinglatenties zijn opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verre-kenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in de jaarrekening toegepaste waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat zij alleen worden opgenomen indien het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winsten zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd. Latente belastingvorderingen en -schulden zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Valutatermijncontracten**

ANWB maakt gebruik van valutatermijncontracten om de valutarisico's van haar inkopen in vreemde valuta af te dekken. De looptijd van de valutatermijncontracten is minder dan één jaar.

Kostprijshedge-accounting wordt toegepast om de waardeveranderingen van een valutatermijncontract en de afgedekte toekomstige transactie gelijktijdig in de winst-en-verliesrekening te verantwoorden. Wanneer de afgedekte positie van de verwachte toekomstige transactie leidt tot een financiële verplichting, worden de met het valuta-termijncontract verbonden resultaten in dezelfde periode in de winst-en-verliesrekening verwerkt als waarin de aangegane verplichting van invloed is op het resultaat.

Resultaten uit het ineffectieve deel van de hedgerelatie worden direct in de winst-en-ver-liesrekening verantwoord. Als een valutatermijncontract niet meer aan de criteria voor hedge-accounting voldoet, wordt verkocht, afloopt, wordt beëindigd of wordt uitgeoefend, wordt de hedge accounting prospectief beëindigd. Als de verwachte toekomstige transactie niet langer waarschijnlijk is, wordt het cumulatieve resultaat op een valuta-termijncontract in de periode waarin de hedge effectief was en daarom off-balance was gehouden, in het resultaat verantwoord.

## Voorzeningen

### *Voorzeningen voor personeelsbeloningen*

Dit betreft vooral verplichtingen voor jubileumuitkeringen en de regeling vervroegd uittreden. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde, rekening houdend met vertrek- en sterftekansen. De voorziening heeft een overwegend middellang tot langlopend karakter.

### *Reorganisatievoorziening*

Deze voorziening en de daarmee samenhangende personeelskosten worden jaarlijks bij het opmaken van de jaarrekening bepaald op de beste schatting op basis van actuele plannen, gecommuniceerd binnen de organisatie. Aangezien de reorganisatievoorziening een schatting is en een periode van meerdere jaren omvat, kunnen de daadwerkelijke kosten afwijken van de opgenomen voorziening.

In de voorziening zijn deze kosten begrepen:

- Salarisbetalingen aan boventallige medewerkers die vanaf het moment van boventaligheid tot aan het moment van herplaatsing binnen ANWB of uitdiensttreding niet meer werkzaam zijn;
- Salarisaanvullingen bij externe herplaatsing;
- Begeleidings- en opleidingskosten, wanneer de boventalig geworden medewerker kiest voor een begeleidingstraject naar een andere baan buiten ANWB;
- Beëindigingsvergoedingen;
- Andere kosten, zoals outplacementkosten;
- De van toepassing zijnde werkgeverslasten.

De voorziening heeft overwegend een kortlopend karakter en wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

### *Technische voorzieningen*

Dit betreft vooral de voorziening voor te betalen schaden van UVM Verzekeringsmaatschappij NV. De voorziening voor te betalen schaden is bestemd voor de per balansdatum gemelde, maar nog niet afgewikkelde schaden van het boekjaar en voorafgaande jaren. De vaststelling hiervan gebeurt stelselmatig post voor post.

Ook is een voorziening opgenomen voor schaden die op balansdatum wel zijn opgetreden, maar die nog niet zijn gemeld alsook voor mutaties in wel gemelde, maar nog niet

afgewikkelde schaden. De omvang van dit deel van de voorziening wordt geschat op basis van actuariële schade-uitloopanalyses, waarbij rekening is gehouden met verwachte subrogatie en het verkrijgen van het eigendom van verzekerde zaken. De actuariële analyses voor deze voorziening worden in het bijzonder gebruikt om de uiteindelijk verwachte kosten van complexere claims te schatten, die door zowel interne als externe factoren (zoals schadebehandelingsprocedures, inflatie, veranderingen in wet- en regelgeving, gerechtelijke uitspraken, historie en trends) worden beïnvloed.

Bij de bepaling van de voorziening is ook rekening gehouden met nog te maken schadebehandelingskosten. De bepaling van deze voorziening is vergelijkbaar met de raming van de benodigde kosten voor de afhandeling van de per balansdatum nog niet afgewikkelde schaden. Jaarlijks wordt een toereikendheidstoets verricht.

### *Overige voorzieningen*

Overige voorzieningen zijn gevormd ter grootte van de geschatte kosten noodzakelijk voor het afwikkelen van de verplichtingen en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Kortlopende schulden

Dit betreft schulden met een looptijd van minder dan één jaar. Zij zijn bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde.

Aan het komend boekjaar toe te rekenen, vooruitgefactureerde omzet is opgenomen onder de overlopende passiva. Hierin is ook begrepen het deel van de nog niet verdiende premie van gefactureerde verzekeringspremies.

## Leasecontracten

ANWB heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij ANWB ligt. Deze leasecontracten zijn verantwoord als operationele leasing. Leaseverplichtingen zijn lineair verwerkt in het resultaat over de looptijd van de contracten.

## Resultaatbepalingsgrondslagen

Resultaten zijn berekend op basis van historische kostprijzen, waarbij baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

### Netto-omzet

Netto-omzet omvat opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van groepstransacties.

Tot de omzet worden gerekend de op het boekjaar betrekking hebbende uitbestedingsvergoedingen c.q. contributieontvangsten, de verdiende premieopbrengsten en de netto-opbrengsten uit de verkoop en levering van goederen en diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Als een verkooptransactie uit meerdere componenten bestaat, is voor elk component afzonderlijk bepaald of aan de prestatielevering is voldaan.

De opbrengstverantwoording van geleverde diensten vindt plaats naar rato van de geleverde prestaties.

### Inkoop goederen en diensten

Dit betreft direct aan de omzet toe te rekenen kosten, waaronder de inkoopkosten van goederen en diensten van Energie, Hulpverlening, Retail en Reizen alsook de dotaties aan de schadelastvoorziening van Verzekeren.

### Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten zijn op grond van arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening, voor zover zij verschuldigd zijn aan medewerkers. De te betalen pensioenpremies en dotaties aan de personeelsvoorzieningen zijn als personeelskosten verantwoord.

### Pensioenen

ANWB verwerkt alle pensioenregelingen volgens de verplichtingenbenadering. Te betalen pensioenpremies voor het boekjaar komen direct ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Premies zijn verantwoord als personeelskosten zodra zij zijn verschuldigd. Vooruitbetaalde premies zijn opgenomen als overlopende activa, als die leiden tot terugstorting of vermindering van toekomstige betalingen. Nog te betalen premies zijn in de balans als verplichting opgenomen. Tot slot is een voorziening getroffen wanneer op balansdatum volgens de contractvoorwaarden een verplichting bestaat, het waarschijnlijk is dat een uitstroom van liquide middelen noodzakelijk is én de omvang betrouwbaar kan worden geschat.

### Resultaat deelnemingen (tegen nettovermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelnemingen is gewijzigd sinds de vorige jaarrekening als gevolg van de door de deelnemingen behaalde resultaten, voor zover die aan ANWB zijn toe te rekenen.

### Rentebaten en -lasten

Rentebaten en -lasten zijn tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij zijn aangemerkt:

- Rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis wordt uitgeoefend;
- Rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen;
- Statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de vennootschap en nauwe verwanten.

Transacties van betekenis met verbonden partijen, niet zijnde 100% groepsmaatschappijen, zijn toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Toegelicht is de aard en de omvang van de transactie en andere informatie nodig voor het verschaffen van inzicht.

### Dividenden

Te ontvangen dividenden van niet op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en van beleggingen zijn verantwoord zodra ANWB het recht daarop heeft verkregen.

### Vreemde valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's, de functionele en de presentatievaluta van ANWB. Transacties in vreemde valuta zijn omgerekend tegen afrekenkoersen,

voor zover zij zijn afgedekt door valutatermijncontracten. Gerealiseerde koersverschillen zijn verantwoord in het resultaat. Wanneer de omvang van valutatermijncontracten hoger is dan de af te dekken positie én de reële waarde lager is dan de kostprijs, wordt het verschil tussen kostprijs en reële waarde in het resultaat verantwoord.

## **Belastingen**

### *Vennootschapsbelasting*

Belastingen over het resultaat zijn berekend over het resultaat voor belasting in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren, vrijgestelde winstbestanddelen, fiscale faciliteiten voor de gelijkmatige verdeling van kosten en baten middels egalisereserves en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Ook is rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en -schulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

### *Fiscale eenheid*

ANWB BV vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met haar Nederlandse 100% dochterondernemingen. Berekende belastingen op basis van het commerciële resultaat van de groepsmaatschappijen zijn in rekening-courant verrekend met de afdrachtplichtige moedermaatschappij ANWB BV. Zustermaatschappij ANWB Beleggingen BV is zelfstandig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

### *Wet minimumbelasting 2024*

ANWB valt onder de reikwijdte van Pijler 2-wetgeving. In Nederland is de Pijler 2-wetgeving (Wet Minimumbelasting 2024) van toepassing op boekjaren, die aanvangen op of na 31 december 2023. ANWB maakt gebruik van de verplichte uitzondering voor de verwerking en toelichtende verklaringen over belastinglatenties relaterend aan Pijler 2-belastingen, zoals voorzien in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

Onder Pijler 2-wetgeving moet ANWB additioneel belasting betalen over het verschil tussen de wereldwijde effectieve belastingdruk en het 15% minimumtarief per jurisdictie. In Pijler 2-wetgeving zijn drie tijdelijke safe-harbour-bepalingen opgenomen. Als aan een van de drie safe-harbour-bepalingen is voldaan, is ANWB geen additionele heffing

verschuldigd onder Pijler 2-wetgeving voor de jaren 2024-2026.

Op basis van berekeningen aan de hand van de financiële resultaten over 2024, is voor ieder land waarin ANWB belastingplichtig is, voldaan aan een of meer van de zogenoemde safe-harbour-bepalingen. Op basis daarvan is het de verwachting dat geen additionele belasting verschuldigd is onder Pijler 2-wetgeving over 2025.

## **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen bestaan uit de liquide middelen en de kortlopende termijndeposito's, voor zover direct opeisbaar.

# Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

## 1. Immateriële vaste activa

De post is in 2025 als volgt gemuteerd

(bedragen in duizenden euro's)

	Goodwill	Software	Overig	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2024</b>					
Aanschafwaarden	5.671	13.197	750	-	19.618
Cumulatieve afschrijvingen	-666	-11.978	-513	-	-13.157
	<u>5.005</u>	<u>1.219</u>	<u>237</u>	<u>-</u>	<u>6.461</u>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>					
Investeringen	-	119	-	-	119
Netto investeringen	-	119	-	-	119
Afschrijvingen	-567	-815	-150	-	-1.532
	<u>-567</u>	<u>-696</u>	<u>-150</u>	<u>-</u>	<u>-1.413</u>
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>					
Aanschafwaarden	5.671	13.316	750	-	19.737
Cumulatieve afschrijvingen	-1.233	-12.793	-663	-	-14.689
	<u>4.438</u>	<u>523</u>	<u>87</u>	<u>-</u>	<u>5.048</u>

De investeringen betreffen met name in 2025 aangekochte softwarelicenties. Goodwill ziet op verworven deelnemingen en wordt in 10 jaar lineair afgeschreven. Onder de post Overig zijn overgenomen klantportefeuilles opgenomen.

## 2. Materiële vaste activa

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoermiddelen	Automatisering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2024</b>						
Aanschafwaarden	132.207	43.008	133.882	48.516	52.709	410.322
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-76.899	-35.729	-62.149	-36.510	-	-211.287
	<u>55.308</u>	<u>7.279</u>	<u>71.733</u>	<u>12.006</u>	<u>52.709</u>	<u>199.035</u>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investeringen	1.744	351	575	829	74.466	77.965
Overboekingen gereede projecten	2.655	220	14.835	4.033	-21.743	-
Bruto investeringen	4.399	571	15.410	4.862	52.723	77.965
Desinvesteringen	-358	-32	-10.007	-967	-	-11.364
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	215	22	9.371	909	-	10.517
Netto investeringen	4.256	561	14.774	4.804	52.723	77.118
Afschrijvingen	-3.245	-1.602	-11.197	-4.819	-	-20.863
	<u>1.011</u>	<u>-1.041</u>	<u>3.577</u>	<u>-15</u>	<u>52.723</u>	<u>56.255</u>
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>						
Aanschafwaarden	136.248	43.547	139.285	52.411	105.432	476.923
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-79.929	-37.309	-63.975	-40.420	-	-221.633
	<u>56.319</u>	<u>6.238</u>	<u>75.310</u>	<u>11.991</u>	<u>105.432</u>	<u>255.290</u>

De WOZ-waarden van de gebouwen en terreinen bedraagt € 53 miljoen (2024: € 53 miljoen). De WOZ-waarde is hier als schatting van de actuele waarde genomen.

De investeringen betreffen enerzijds (vervangings)investeringen in vervoermiddelen voor hulpverleningsactiviteiten en anderzijds investeringen in automatiseringsactiva (voornamelijk telefoons, computers, servers en data-opslag). Daarnaast is er geïnvesteerd in de inrichting van panden en terreinen. Wanneer investeringen nog niet gereed zijn voor ingebruikname, zijn zij verantwoord als Activa in uitvoering. In Activa in uitvoering zijn ook de kosten voor de realisatie van een nieuw hoofdkantoor opgenomen ter hoogte van € 91 miljoen.

Eind 2022 is voor de huidige locatie een verkoopovereenkomst afgesloten.

### 3. Andere deelnemingen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	4.992	3.470
Investerings	2.020	3.149
Desinvesteringen	-	-70
Dividenduitkeringen	-	-140
Resultaten andere deelnemingen	-1.710	-1.417
Boekwaarde per 31 december	5.302	4.992

Resultaten andere deelnemingen geven de resultaten volgens de meest recente jaarrekeningen weer. Andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn per 31 december 2025:

Deelneming	Statutair gevestigd	Aandelenbelang in procenten
ARC Europe SA	Brussel, België	20,00%
DRVN Solutions Ltd	Londen, Verenigd Koninkrijk	47,50%
PiNCAMP GmbH	Berlijn, Duitsland	42,00%



## 4. Beleggingen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	Geldmarkt- fonds	Aandelen	Bedrijfs- obligaties	Staats- obligaties	Hypotheek- fondsen	Totaal 2025	Totaal 2024
Boekwaarde per 1 januari	492.915	155.245	204.786	155.177	85.553	1.093.676	931.457
Aankopen	95.070	127.902	103.810	24.400	1.286	352.468	224.004
Verkopen	-150.585	-124.108	-3.500	-	-	-278.193	-113.170
Netto transacties	-55.515	3.794	100.310	24.400	1.286	74.275	110.834
Waardeveranderingen:							
- Gerealiseerd	6.201	12.601	245	-	-	19.047	4.642
- Ongerealiseerd	5.072	12.272	7.447	3.583	-1.135	27.239	46.743
Boekwaarde per 31 december	448.673	183.912	312.788	183.160	85.704	1.214.237	1.093.676

De beleggende juridische entiteiten van de ANWB Groep voeren elk een afzonderlijk beleggingsbeleid. Fiduciair manager Goldman Sachs Asset Management (GSAM) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleggingsbeleid, zoals vastgelegd in de afzonderlijke beleggingsplannen van deze beleggende entiteiten, inclusief restricties en richtlijnen. Het daadwerkelijke vermogensbeheer wordt gevoerd door externe vermogensbeheerders in beleggingsfondsen; GSAM monitort de externe vermogensbeheerders.

De beleggingen staan ter vrije beschikking van de ANWB Groep en worden aangehouden in liquide fondsen, hoofdzakelijk dagelijks verhandelbare fondsen. De hypotheekfondsen kennen in principe één handelsmoment per maand, maar onttrekkingen zijn onder voorwaarden eerder mogelijk (waaronder beschikbare liquiditeiten en/of (indirecte) toetreders). Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen zijn opgenomen in de winst-en-verliesrekening onder Financieel resultaat.

Ultimo 2025 bestaan de beleggingen van de groep uitsluitend uit 'groene' beleggingsfondsen. Zij zijn ondergebracht in extern beheerde beleggingsfondsen, namelijk:

Beleggings-categorie	Naam beleggingsfonds	ISIN Code	SFDR classificatie	Categorie jaarrekening
Geldmarkt	BNP Paribas - InstiCash EUR 3M Fund	LU0423949717	8	Geldmarktfonds
Staatsobligaties	Goldman Sachs - Euro Short Duration Bond Fund	LU0577864696	8	Staatsobligaties
Nederlandse hypotheek	Aegon Asset Management - Dutch Mortgage Fund 2	NL0012731939	8	Hypotheekfondsen
Nederlandse hypotheek	Aegon Asset Management - Dutch Mortgage Fund 3 (v/h: ASR - Hypotheekfonds 100% niet-NHG)	NL0012375208	8	Hypotheekfondsen
Bedrijfsobligaties	Robeco - Global Credits Fund	LU1071420456	8	Bedrijfsobligaties
Green Bonds	Amundi Responsible Investing - Impact Green Bonds Fund	FR001400CWW5	9	Bedrijfsobligaties
Aandelen ontwikkelde landen	Northern Trust - World Natural Capital PAB Index Fund II	IE000GZ138T1	8	Aandelen

De Europese Verordening Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) schrijft voor dat voor beleggingsproducten moet worden aangegeven in hoeverre duurzaamheid is geïntegreerd in de beleggingsrichtlijnen. SFDR-classificaties verwijzen naar artikelen uit de SFDR: classificatie 6 houdt in dat een fonds duurzaamheidskenmerken niet expliciet heeft geïntegreerd; classificatie 8 houdt in dat een fonds ecologische en/of sociale kenmerken promoot; bij classificatie 9 zijn duurzaamheidsaspecten expliciet opgenomen in de beleggingsdoelstellingen.

## 5. Leningen en voorschotten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Boekwaarde per 1 januari	11.003	8.482
Verstrekkings	1.362	3.851
Aflossingen	-1.027	-1.330
Boekwaarde per 31 december	<u>11.338</u>	<u>11.003</u>

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	5.191	5.336
Overige leningen en voorschotten	6.147	5.667
	<u>11.338</u>	<u>11.003</u>

Leningen aan leasemaatschappijen zijn verstrekt voor de financiering van leaseauto's. De leningen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Omvang en gemiddelde looptijd van de leningen variëren met het aantal leaseauto's. Als zekerheid heeft ANWB het pandrecht op de leaseauto's. Zowel de leningen als de leasecontracten dragen geen rente. Bij tussentijdse beëindiging draagt een leasemaatschappij zorg voor de financiering van de dan lopende leasecontracten tegen dan geldende rentecondities.

In Overige leningen en voorschotten zijn waarborgsommen en achtergestelde leningen opgenomen. Achtergestelde leningen betreffen een lening ter grootte van € 1,5 miljoen met een looptijd tot 31 december 2028 en een lening ter grootte van € 0,4 miljoen met een looptijd tot 30 september 2027. Over de beide leningen is 6% rente per jaar verschuldigd.

## 6. Voorraden

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Grond- en hulpstoffen	3.103	4.096
Gereed product en handelsgoederen	<u>25.793</u>	<u>26.400</u>
	<u>28.896</u>	<u>30.496</u>

De boekwaarde van Gereed product en handelsgoederen bestaat uit de kostprijs (€ 28,1 miljoen; 2024: € 29,2 miljoen) en de afwaardering voor de verwachte lagere opbrengst-waarde (€ 2,4 miljoen; 2024: € 2,8 miljoen).

## 7. Belastingen en sociale lasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vennootschapsbelasting	<u>4.730</u>	<u>4.360</u>

De post Vennootschapsbelasting kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Te vorderen bronbelasting	124	124
Latente belastingvordering	<u>4.606</u>	<u>4.236</u>
	<u>4.730</u>	<u>4.360</u>

De latente belastingvordering betreft tijdelijke verschillen tussen de in de jaarrekening verantwoorde belastingdruk en de werkelijk over het boekjaar verschuldigde belasting, berekend op basis van de fiscale cijfers. Per 31 december 2025 betreft dit tijdelijke verschillen tussen de commerciële en de fiscale waardering van balansposten (2024: idem). De latente belastingvordering is op 31 december gewaardeerd tegen het vennootschapsbelastingtarief voor het komend boekjaar (25,8%); (2024: 25,8%).

## 8. Overige vorderingen

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vorderingen op herverzekeraars en agenten	4.499	7.699
Diversen	<u>1.924</u>	<u>4.368</u>
	<u>6.423</u>	<u>12.067</u>

## 9. Overlopende activa

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vooruitbetaalde kosten	70.382	93.133
Nog te factureren en te ontvangen bedragen	<u>47.810</u>	<u>37.939</u>
	<u>118.192</u>	<u>131.072</u>

Vooruitbetaalde kosten zien op posten voor het komende boekjaar en betreffen onder meer lease- en huurkosten, provisies aan verzekeringsagenten, inkoopkosten van goederen en diensten en overige bedrijfslasten. Nog te factureren en te ontvangen bedragen zijn posten uit het huidige boekjaar en hebben vooral betrekking op nog te factureren omzet voor geleverde goederen en diensten en nog te ontvangen bedragen van derden.

## 10. Liquide middelen

Liquide middelen omvatten banktegoeden en kasgelden; zij staan, behalve voor het bedrag aan verstrekte bankgaranties, ter vrije beschikking van de groep. Voor verdere toelichting op verstrekte bankgaranties wordt verwezen naar noot 20 onder Bank- en concerngaranties op pagina 132.

## 11. Eigen vermogen

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleg- gingen BV	Totaal 2025	Totaal 2024
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	131.537	147.111	146.782
Wettelijke reserves	3.292	-	3.292	2.374
Algemene reserves	433.965	-	433.965	321.399
Resultaat boekjaar	131.410	6.406	137.816	113.813
	<b>599.575</b>	<b>137.962</b>	<b>737.537</b>	<b>599.721</b>

Het groepsvermogen bestaat uit de gecombineerde eigen vermogens van ANWB BV en ANWB Beleggingen BV. Voor verdere details wordt verwezen naar de enkelvoudige jaarrekeningen van beide vennootschappen.

## 12. Voorzieningen voor personeelsbeloningen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)

	Jubileum- voorziening	Regeling vervroegd uittreden	Overige voor- zieningen	Totaal 2025	Totaal 2024
Stand per 1 januari	12.645	6.216	1.335	20.196	20.082
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	320	137	-	457	-78
Toevoegingen	948	7.620	6.792	15.360	3.266
Vrijval	-1.690	-391	-13	-2.094	-189
	<b>-422</b>	<b>7.366</b>	<b>6.779</b>	<b>13.723</b>	<b>2.999</b>
Onttrekkingen	-911	-1.783	-563	-3.257	-2.885
Stand per 31 december	<b>11.312</b>	<b>11.799</b>	<b>7.551</b>	<b>30.662</b>	<b>20.196</b>



De voorziening voor jubileumuitkeringen is gebaseerd op actuariële berekeningen, rekening houdend met arbeidsvoorwaarden, het personeelsbestand (zonder toekomstige salarisstijgingen) en sterfte- en vertrekken. Deze voorziening is contant gemaakt tegen de geldende marktrente. De gehanteerde disconteringsvoet ultimo 2025 is 3,7% (2024: 3,3%). De sterftekansen zijn gebaseerd op de AG prognosetafel 2024.

De voorziening voor de regeling vervroegd uittreden van medewerkers is gebaseerd op de schatting van het aantal medewerkers dat zal deelnemen aan deze regeling en de ANWB-bijdrage (die gelijk is aan de drempel-vrijstelling). Deze voorziening is contant gemaakt tegen de geldende marktrente. De gehanteerde disconteringsvoet ultimo 2025 is 3,1% (2024: 3,3%). De sterftekansen zijn gebaseerd op de AG prognosetafel 2024.

Overige voorzieningen betreffen vooral een in 2025 gevormde voorziening voor het arbeidsvoorwaardelijke recht op vitaliteitsverlof en een voorziening voor verplichtingen uit de Wet Eigen Risicodragen Ziektewet. Voorzieningen hebben een overwegend middellang tot langlopend karakter.

### 13. Reorganisatievoorziening

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Stand per 1 januari	4.514	1.194
Toevoegingen	-	4.576
Vrijval	-754	-
	<u>-754</u>	<u>4.576</u>
Onttrekkingen	-2.713	-1.256
Stand per 31 december	<u>1.047</u>	<u>4.514</u>

De onttrekkingen in 2025 bestaan uit de afwikkeling van gevormde reorganisatievoorziening (2024: idem). De voorziening heeft een overwegend kortlopend karakter.

### 14. Voorziening voor latente belastingen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Stand per 1 januari	13.432	4.922
Mutatie boekjaar	3.158	8.510
Stand per 31 december	<u>16.590</u>	<u>13.432</u>

De belastinglatenties betreffen de tijdelijke verschillen tussen de in de jaarrekening verantwoorde belastingdruk en de daadwerkelijk over het boekjaar verschuldigde belasting, zoals berekend op basis van de fiscale cijfers. Per 31 december 2025 hebben de latenties betrekking op een gevormde herinvesteringsreserve (€ 1,2 miljoen; in 2021 gevormd bij de verkoop van een bedrijfspand) en op een gevormde egaliseringsreserve (€ 15,3 miljoen; een fiscale faciliteit voor verzekeraars voor een gelijkmatige verdeling van kosten en lasten, in het bijzonder van de beleggingsresultaten). In 2025 heeft er een verdere dotatie plaatsgevonden aan de egaliseringsreserve van € 3,2 miljoen.

De voorziening heeft overwegend een langlopend karakter en is op 31 december 2025 berekend tegen het vennootschapsbelastingtarief voor het komend boekjaar (25,8%; 2024: idem).

## 15. Technische voorzieningen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Stand per 1 januari	401.181	349.595
Toevoegingen	344.998	375.570
Vrijval	-225	-
	<u>344.773</u>	<u>375.570</u>
Onttrekkingen	-326.789	-323.984
Stand per 31 december	<u>419.165</u>	<u>401.181</u>

Deze voorziening betreft geschatte toekomstige kosten van lopende schadegevallen uit hoofde van verkochte verzekeringen. Aan de hand van de ontwikkeling van de schade-last wordt de toereikendheid van de voorziening getoetst. De toereikendheidstoetsen op de technische voorzieningen resulteerden ultimo 2025 en 2024 in een bruto surplus. De voorzieningen hebben overwegend een kortlopend karakter.

## 16. Overige voorzieningen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Stand per 1 januari	3.020	4.145
Toevoegingen	3.224	-
Vrijval	-	-782
	<u>3.224</u>	<u>-782</u>
Onttrekkingen	-681	-343
Stand per 31 december	<u>5.563</u>	<u>3.020</u>

Dit betreft voorzieningen voor herstelkosten, voor retouren uit winkel- en webshopverkoop en voor onzekerheden die nog in onderzoek zijn en waaruit mogelijke claims kunnen voortkomen. De voorziening voor herstelkosten is gevormd voor verwachte kosten van het herstel naar de oorspronkelijk staat van gronden en panden, die in bruikleen zijn of worden gehuurd.

## 17. Belastingen en sociale lasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2025	31-12-2024
Assurantiebelasting	44.505	45.380
Omzetbelasting	14.336	19.504
Loonheffing	16.681	2.583
Sociale lasten	151	351
Energiebelastingen en - heffingen	4.380	4.048
Vennootschapsbelasting	20.274	4.586
	<u>100.327</u>	<u>76.452</u>

De post Vennootschapsbelasting betreft de nog verschuldigde belasting over het boekjaar 2025.

## 18. Overige schulden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2025	31-12-2024
Schulden aan personeel	36.471	34.385
Ontvangen leningen van derden	5.255	6.455
Overige schulden aan derden	3.292	5.918
	<u>45.018</u>	<u>46.758</u>

## 19. Overlopende passiva

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitgefactureerde omzet	526.121	494.977
Nog te betalen kosten	88.642	91.773
	<u>614.763</u>	<u>586.750</u>

Vooruitgefactureerde omzet betreft verkochte goederen en diensten die op 31 december 2025 al waren gefactureerd maar waarbij de levering plaatsvindt in 2026. Hieronder zijn contributies en premies voor verzekeringen voor het komend boekjaar begrepen.

## 20. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Bank- en concerngaranties

Per 31 december 2025 was voor € 0,1 miljoen (2024: €0,5 miljoen) aan bankgaranties door rechtspersonen in de ANWB Groep afgegeven. Daarnaast was per 31 december 2025 door rechtspersonen binnen de groep voor € 0,6 miljoen (2024: € 1,5 miljoen) aan concerngaranties afgegeven.

### Huurverplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurcontracten voor onroerende zaken bedragen € 27,3 miljoen (2024: € 28,9 miljoen). Hiervan vervalt € 9,0 miljoen binnen 1 jaar (2024: € 9,9 miljoen), € 14,4 miljoen tussen 1 en 5 jaar (2024: € 15,3 miljoen) en € 3,9 miljoen na 5 jaar (2024: € 3,7 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde huurkosten bedragen € 13,5 miljoen (2024: € 13,3 miljoen).

### Leaseverplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen € 5,4 miljoen (2024: € 4,2 miljoen). Hiervan vervalt € 3,3 miljoen binnen 1 jaar (2024: € 2,7 miljoen) en € 2,1 miljoen tussen 1 en 5 jaar (2024: € 1,5 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasekosten bedragen € 3,5 miljoen (2024: € 2,5 miljoen). In 2025 zijn voor 2026 geen verplichtingen aangegaan om de vervangend-vervoervloot te vervangen (2024 voor 2025: idem). Deze contracten worden vanwege de terugverkoopverplichting behandeld als operational leases. De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasekosten bedragen € 9,4 miljoen (2024: € 8,5 miljoen).

### Investerings- en inkoopverplichtingen

Voor de realisatie van een nieuw hoofdkantoor is de groep een overeenkomst met een projectontwikkelaar aangegaan. Het project bevindt zich momenteel in de bouwfase; de maximale verplichting tijdens deze fase bedraagt op 31 december 2025 € 53,4 miljoen (2024: € 94,8 miljoen).

De groep is voor € 19,2 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot winkelvoorraden (2024: € 17,1 miljoen). Per 31 december 2025 zijn voor € 11,2 miljoen investeringsverplichtingen aangegaan voor het wagenpark (2024: € 6,2 miljoen) en € 5,9 miljoen voor vervanging van helikopters in 2026 (2024: € 8,3 miljoen). De groep is in 2025 geen afnameverplichtingen aangegaan (2024: € 0,8 miljoen).

### Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor € 24,0 miljoen verplichtingen aangegaan (2024: € 31,8 miljoen) voor softwarelicenties en huisvestingskosten (kosten van beveiliging, energie, kantine, schoonmaak, verzekeringen en onderhoud). Van deze verplichtingen vervalt € 17,2 miljoen binnen 1 jaar (2024: € 17,0 miljoen), € 6,8 miljoen (2024: € 14,5 miljoen) tussen 1 en 5 jaar en € 0,1 miljoen (2024: € 0,3 miljoen) na 5 jaar.

### Herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden

In verband met onverzekerbaarheid van terrorisme is UVM in 2003 toegetreden tot de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. (NHT). NHT biedt herverzekerde dekking voor terrorismeschades tot maximaal € 1 miljard per kalenderjaar. De eerste layer (tot € 200 miljoen) betreft een gepoolde capaciteit, opgebouwd door de aangesloten verzekeraars; het aandeel van UVM in deze eerste layer bedraagt € 1,8 miljoen. Dit is tegelijk het maximumbedrag dat UVM in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade de eigen polishouders of die van andere, bij NHT aangesloten verzekeraars treft.

### Overige verplichtingen

ANWB Reizen Beheer BV heeft zich als onderdeel van een samenwerkingsovereenkomst verplicht tot de financiering van de minderheidsdeelneming PiNCAMP GmbH, waarin zij in 2024 een aandeel heeft verkregen. De verplichting die hiermee samenhangt bedraagt maximaal € 0,9 miljoen (2024: idem).

## 21. Financiële instrumenten en risico's

De ANWB Groep houdt geen financiële instrumenten voor handelsdoeleinden aan en geeft die ook niet uit.

Binnen de beleggingen wordt het kredietrisico gereduceerd door strikte beleggingsrichtlijnen en restricties ten aanzien van de kwaliteit van en spreiding over vermogensbeheerders, regio's, instrumenten en bedrijven.

In het kader van de verzelfstandiging van ANWB Reizen heeft de ANWB Groep twee rentedragende, achtergestelde leningen verstrekt. Daarnaast biedt de groep aandeelhoudersfinanciering aan in diverse samenwerkingsverbanden en worden leningen verstrekt aan leasemaatschappijen voor eigen leaseauto's. Er zijn geen andere directe kredieten verstrekt.

Afgeleide financiële instrumenten worden alleen aangegaan met kredietwaardige banken. Het kredietrisico is beperkt tot het contante renteververschil met de marktrente, omdat er geen hoofdsommen worden uitgewisseld. Voor verstrekte leningen aan leasemaatschappijen voor leaseauto's geldt dat die alleen met kredietwaardige maatschappijen worden aangegaan. Als zekerheid heeft de groep het pandrecht op de leaseauto's. Ook ten aanzien van de liquide middelen geldt dat deze alleen bij kredietwaardige banken worden ondergebracht.

De meeste vorderingen zijn van beperkte omvang en verdeeld over een zeer groot aantal debiteuren. Hierdoor is geen sprake van concentratierisico. Bovendien past de groep een actief incassobeleid toe.

### Renterisico

De ANWB Groep stelt zich ten doel de invloed van veranderingen in rentetarieven op de resultaten te beperken en de totale rentebaten te optimaliseren. Daartoe wordt gebruik gemaakt van een geldmarktfonds, een fonds met Europese staatsobligaties met korte looptijd, twee beleggingsfondsen met bedrijfsobligaties en twee hypotheekfondsen. Door meer of minder in deze beleggingsfondsen te beleggen kan de rentegevoeligheid van de beleggingen worden gestuurd. Naast deze beleggingen en de liquide middelen heeft de ANWB Groep geen belangrijke rentedragende activa of renteverplichtingen. De groep heeft geen renteswaps afgesloten.

### Liquiditeitsrisico

Dit risico houdt in dat de ANWB Groep niet de mogelijkheid heeft om op korte termijn de financiële middelen te verkrijgen die benodigd zijn om aan haar korte-termijnverplichtingen te voldoen. Om dit risico te beheersen dienen de beleggingen binnen de beleggingsfondsen op korte termijn verhandelbaar te zijn. De beleggingen die per 31 december 2025 door de ANWB Groep worden gehouden, betreffen hoofdzakelijk dagelijks verhandelbare beleggingsfondsen. De hypotheekfondsen kennen in principe één handelsmoment per maand, waarbij onttrekkingen onder voorwaarden eerder mogelijk zijn (waaronder beschikbare liquiditeiten en/of (indirecte) toetreders). Daarnaast hanteert de groep een limiet voor de allocatie naar minder liquide beleggingscategorieën, zoals hypotheekleningen.

Treasury is centraal georganiseerd, waarbij de bankrekeningen van de meeste groepsmaatschappijen zijn ondergebracht in een gezamenlijke cashpoolstructuur. Ook heeft de groep kredietfaciliteiten afgesloten bij Rabobank en ING Bank om tijdelijke fluctuaties in de beschikbare liquide middelen te kunnen opvangen.

### Tegenpartijrisico

De ANWB Groep loopt risico ten aanzien van de waarde van beleggingen. Door in meerdere beleggingscategorieën te beleggen, wordt de gevoeligheid voor prijswijzigingen op financiële markten beperkt. Het beleggingsbeleid sluit aan bij het gematigde risicoprofiel dat door de groep wordt nagestreefd.

### Marktrisico

De ANWB Groep loopt risico ten aanzien van de waarde van beleggingen. Door in meerdere beleggingscategorieën te beleggen, wordt de gevoeligheid voor prijswijzigingen op financiële markten beperkt. Het beleggingsbeleid sluit aan bij het gematigde risicoprofiel dat door de groep wordt nagestreefd.

### Valutarisico

Het valutabeleid is gericht op bescherming van de operationele marge door het afdekken van inkooptransacties in vreemde valuta. Dit komt in hoofdzaak voor bij inkopen voor het komende jaar ten behoeve van de winkels. Voor de beheersing van het valutarisico worden valutatermijncontracten aangegaan. De reële waarde van de valutatermijncontracten per 31 december 2025 bedraagt € 0,6 miljoen negatief (2024: € 0,6 miljoen negatief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom van ongeveer USD 31 miljoen en GBP 1,6 miljoen.

Afgesloten valutatermijncontracten zijn in lijn met het hedgebeleid voor vreemde valuta. De contracten zijn daarom gewaardeerd op kostprijs (nihil) aangezien de omvang van de afgesloten valutatermijntransacties lager is dan de verwachte toekomstige uitgaande kasstromen in vreemde valuta. Er is geen sprake van ineffectiviteit. Ineffectiviteit wordt gemeten door de afwikkelperiode, de valuta en de omvang van de afgedekte betaalverplichting te vergelijken met de afwikkelperiode, de valuta en de nominale omvang van het termijncontract.

Voor wat betreft het valutarisico binnen de beleggingen worden deze, voor zover daarvan sprake is, binnen de beleggingsfondsen afgedekt. De beleggingen in het geldmarktfonds, de hypotheekfondsen en het fonds met Europese staatsobligaties luiden in euro en bevatten daardoor geen valutarisico.

### Verzekeringstechnische risico

De verzekeringstechnische risico's hebben betrekking op de deelnemingen Reis- en Rechts-hulp NV en UVM Verzekeringsmaatschappij NV.

#### *Reis- en Rechtshulp NV*

Het voornaamste verzekeringstechnisch risico van Reis- en Rechtshulp NV is het pechrisico, de kans dat een rechthebbende gedurende de contracttermijn voor zijn voertuig een beroep doet op pechhulpverlening. Het eigen vermogen en resultaat van Reis- en Rechts-hulp NV zijn slechts beperkt gevoelig voor verzekeringstechnische ontwikkelingen, omdat het overgrote deel van de schadelast en de verzekeringsverplichtingen zich kenmerkt door een (zeer) korte uitloop en er de mogelijkheid bestaat om premies jaarlijks aan te passen. Daarmee kan een eventuele verandering in het pechrisico periodiek worden verwerkt in de premiestelling. Door deze beperkte gevoeligheid past Reis- en Rechtshulp NV geen maatregelen toe die het risico mitigeren, zoals herverzekering.

#### *UVM verzekeringsmaatschappij NV*

- **Risico's door interne en externe veranderingen**  
Risico's in verband met interne veranderingen zijn gerelateerd aan de ondernemingsstrategie, zoals het verdienmodel, de samenstelling van de portefeuille en de inrichting van de organisatie. Risico's in verband met veranderingen buiten de organisatie zijn er op het gebied van concurrentieverhoudingen, belanghebbenden en/of ondernemingsklimaat.
- **Verzekeringstechnisch risico**  
UVM streeft naar een gezonde portefeuille door het actief inzetten van acceptatie-

richtlijnen, risicospreiding en herverzekeringsprogramma's. Risicosubcategorieën van het verzekeringstechnisch risico zijn het premie- en reserverisico, het royementsrisico en het catastroferisico.

- **Wettelijk risico**  
Het risico samenhangend met (veranderingen in en naleving van) wet- en regelgeving en de mogelijk bedreiging van UVM's rechtspositie met inbegrip van het niet afdwingbaar of niet correct gedocumenteerd zijn van contractuele bepalingen. Ontwikkelingen in wet- en regelgeving worden proactief gevolgd. Tijdige en accurate implementatie van (gewijzigde) regelgeving zorgt voor een kleine kans op verwezenlijking van het wettelijk risico. Risico's met betrekking tot contractuele afdwingbaarheid worden beheerst door het inkoopbeleid en betrokkenheid van Juridische Zaken bij het aangaan van nieuwe contracten.
- **Operationeel risico**  
Dit is het risico op het ontstaan van verlies als gevolg van niet afdoende of falende interne processen en/of systemen, menselijk gedrag of als gevolg van externe gebeurtenissen. Het operationeel risico van UVM moet gezien worden in het licht van het feit dat UVM sinds haar oprichting haar totale bedrijfsvoering, met uitzondering van taken en werkzaamheden van de personen die het dagelijks beleid bepalen, heeft uitbesteed aan Unigarant. Deze uitbesteding is overeenkomstig het uitbestedingsbeleid en vastgelegd in een uitbestedingsovereenkomst. Uitbestedingen door Unigarant vinden plaats onder (eind)verantwoordelijkheid van UVM, dus binnen de kaders van het uitbestedingsbeleid van UVM. De aan Unigarant uitbestede activiteiten worden doorlopend ten behoeve van UVM gemonitord.
- **Materiële risico's**  
Bij UVM liggen die vooral op het gebied van de strategie, de ontwikkelingen in de economie en de (verzekerings-)markt en duurzaamheid.
- **ESG-risico's**  
(Potentiële) ESG-risico's voor UVM zijn als opkomende risico's in kaart gebracht. Voor het thema "Environment" (E) hebben de fysieke klimaatrisico's (storm, wind, hagel) een materiële impact op de verzekeringsportefeuille (risico op hogere schadelast en slechtere herverzekeringscondities). Binnen dit thema zijn de transitierisico's materieel voor de beleggingen (risico's op schommelingen in de waarde van de beleggingen) en op de verzekeringsportefeuille (waarde en risico's van verzekerde objecten veranderen als gevolg van de energietransitie). De Sociale (S) en Governance (G) risico's zijn beperkt door uitbesteding.

- **Impact en verbeteringen**

Om strategie, risico's en kapitaal op elkaar af te stemmen, wordt jaarlijks een Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) doorlopen. In het ORSA-proces wordt door een integrale benadering inzicht gegeven in hoeverre UVM in solvabiliteitsproblemen kan raken en welke (proactieve) stuurmaatregelen nodig zijn. Uit dit proces blijkt dat UVM voldoende kapitaal heeft voor de risico's die de solvabiliteitspositie kunnen bedreigen.

### Reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten

Hieronder zijn de boekwaarden van de in de geconsolideerde balans opgenomen financiële instrumenten weergegeven. De boekwaarden zijn gelijk aan de marktwaarden:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2025	31-12-2024
Liquide middelen	243.730	184.145
Beleggingen	1.214.237	1.093.676
Leningen en voorschotten	11.338	11.003
	<u>1.469.305</u>	<u>1.288.824</u>

Voor de marktwaardebepaling van de financiële instrumenten zijn deze methoden en aannames gebruikt:

- **Liquide middelen**

De marktwaarde is gelijk aan de nominale waarde van de liquide middelen.

- **Beleggingen**

De marktwaarde van de beleggingsfondsen wordt bepaald door de administrateurs (Transfer Agents) van deze fondsen en uitgedrukt in de koersen van de beleggingsfondsen. De marktwaarde van de binnen de beleggingsfondsen beursgenoteerde effecten en overige beleggingen zijn gebaseerd op marktnoteringen. De marktwaarde van niet-beursgenoteerde effecten en overige beleggingen (voornamelijk hypotheek) zijn gebaseerd op de netto contante waarde tegen de geldende (hypotheek)rentetarieven.

- **Leningen en voorschotten**

De marktwaarde is gelijk aan de nominale waarde van de overige vorderingen en schulden.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die nadere informatie over de feitelijke situatie per balansdatum geven.

# Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

## 22. Netto-omzet

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Uitbestedingsvergoeding	66.096	64.098
Hulpverlening	588.930	553.159
Verzekeringen	638.918	610.780
Retail	101.945	115.287
Energie	201.947	160.507
Overige omzet	63.095	109.087
	<u>1.660.931</u>	<u>1.612.918</u>

De omzet Hulpverlening is gestegen door enerzijds een premieverhoging en anderzijds door een toenemend ledenbestand. De stijging van de omzet Verzekeren is met name toe te rekenen aan premieverhogingen. De stijging van de netto-omzet Energie is voornamelijk toe te rekenen aan de groei van het aantal afnemers van levering van gas en elektriciteit bij ANWB Energie BV. De daling van Overige omzet is hoofdzakelijk te verklaren door de verkoop van de deelnemingen ANWB Reizen BV en Travelhome BV in 2024.

### Uitbestedingsvergoeding

De uitbestedingsvergoeding is uit hoofde van de uitbestedingsovereenkomst met de vereniging verkregen. Tot de omzet wordt de op het jaar betrekking hebbende uitbestedingsvergoeding gerekend.

### Hulpverlening

Dit betreft voornamelijk opbrengsten uit wegnwachtproducten, transportdiensten, bergingswerkzaamheden, vervangend vervoer en bemiddeling bij private-leaseovereenkomsten. Verzekeringspremies van Reis- en Rechtshulp NV zijn eveneens hierin opgenomen; zij zijn toegerekend aan de periode waarop de verzekering betrekking heeft. De omzet uit hoofde van de overige hulpverleningsdiensten wordt verantwoord zodra de dienst is verleend.

### Verzekeringen

Dit betreft ontvangen verzekeringspremies en provisies. De uitgaande herverzekeringspremies zijn samen met de schadelast opgenomen onder Inkoop goederen en diensten. Verzekeringspremies zijn toegerekend aan de periode waarop de verzekering betrekking heeft.

### Retail

Dit betreft opbrengsten uit de verkoop van goederen (kleding, schoeisel, hardware, waardedocumenten, vignetten, kaarten, boeken en gidsen) in fysieke ANWB-winkels en de webshop van ANWB Retail BV. De opbrengsten zijn opgenomen in de netto-omzet na aftrek van retouren en kortingen.

### Energie

Dit betreft de opbrengsten uit de levering van gas en elektriciteit en het aanbieden van laadsessies door ANWB Energie BV. Omzet uit dienstverlening wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt als de opbrengsten op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoedingen waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. De omzet uit abonnementen is tijdsevenredig toegerekend aan de periode waar het abonnement betrekking op heeft.

### Overige omzet

Overige omzet vloeit voor een deel voort uit de inzet van ambulance- en traumahelikopters in Nederland door ANWB Medical Air Assistance BV. Deze omzet is tijdsevenredig toegerekend aan de contractperiode, waarbij rekening is gehouden met specifieke contractbepalingen.

Ook bevat Overige omzet de opbrengsten uit het organiseren, coördineren en ontwikkelen van de ANWB Rijopleiding-formule door middel van een franchiseorganisatie. Basis voor deze omzetverantwoording is het moment dat de dienstverlening is verleend.

Overige omzet is deels gegenereerd door tour-operating-activiteiten door de in 2024 verkochte deelnemingen ANWB Reizen BV en Travelhome BV. In 2025 bestaat de omzet van Reizen uit verkregen commissies voor via het ANWB-platform verkochte reizen van externe touroperators, waardoor het totaalbedrag aan Overige omzet in 2025 lager is dan in het vorige boekjaar.

Tot slot zijn in deze omzetcategorie opbrengsten uit provisies en incidentele leveringen van producten en/of diensten begrepen.

### 23. Personeelskosten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Lonen en salarissen	295.105	272.189
Sociale lasten	49.696	45.022
Pensioenen	50.769	46.525
	<u>395.570</u>	<u>363.736</u>
Netto dotatie/vrijvalvoorzieningen voor personeelsbeloningen	13.723	2.999
Netto dotatie/vrijvalreorganisatievoorziening	-754	4.576
	<u>408.539</u>	<u>371.311</u>

### Aantal personeelsleden van ANWB BV en de meegeconsolideerde bedrijven

Het gemiddeld aantal FTE's in dienst van de ANWB Groep over het jaar is als volgt:

	2025	2024
Vast personeel	3.457	3.480
Tijdelijk personeel	907	781
	<u>4.364</u>	<u>4.261</u>

Van het gemiddeld aantal FTE's zijn 45 FTE's werkzaam buiten Nederland (2024: 40 FTE).

## Pensioenen

De ANWB Groep kent meerdere pensioenregelingen, die voor het merendeel zijn ondergebracht bij De Nationale Algemeen Pensioenfonds ('APF'); dit betreft de pensioenregelingen van ANWB BV, ANWB Medical Air Assistance BV en Logicx Mobiliteit BV. Uni-garant NV heeft een andere pensioenregeling binnen dezelfde kring van De Nationale APF. Al deze bij De Nationale APF ondergebrachte pensioenregelingen zijn zogenaamde CDC-regelingen met een vaste premie. Medewerkers nemen verplicht deel aan de pensioenregeling vanaf de eerste dag van de maand waarin de medewerker 18 jaar wordt. Het opbouwpercentage is het resultaat van de ingelegde premie. Het pensioenfonds berekent jaarlijks welk opbouwpercentage voor het ouderdomspensioen kan worden gefinancierd. In de pensioenpremie is geen opslag opgenomen om pensioenaanspraken te verhogen. Indexatie vindt alleen plaats als de financiële situatie (dekkingsgraad) van de ANWB-kring bij De Nationale APF voldoende is en op basis van de daarvoor geldende wettelijke kaders.

In 2025 is voor ANWB BV, ANWB Medical Air Assistance BV, Logicx Mobiliteit BV en Uni-garant NV het opbouwpercentage over de pensioengrondslag (pensioengevend salaris minus de franchise) 1,875%. Er wordt rekening gehouden met een pensioenleeftijd van 68 jaar. De franchise in 2025 bedraagt € 18.475. Het maximaal pensioengevend salaris (brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is) bedroeg in 2025 € 137.800.

De te betalen pensioenpremies voor het boekjaar komen direct ten laste van de winst- en verliesrekening. Er gelden voor de groep geen onvoorwaardelijke verplichtingen uit hoofde van pensioenen. In 2025 hebben sociale partners een akkoord bereikt over het transitieplan naar het nieuwe pensioenstelsel; de beoogde transitiedatum is 1 januari 2028. In de ANWB-cao 2024-2026 zijn geen afspraken gemaakt over aanvullende stortingen in het pensioenfonds, wanneer de vaste premie onvoldoende blijkt te zijn om een opbouw van 1,875% te realiseren.

De beleidsdekkingsgraad van De Nationale APF per 31 december 2025 was 125,7% (2024: 116,7%). De actuele dekkingsgraad bedroeg in december 2025 134,0% (2024: 116,2%). In 2021 heeft de ANWB-kring van De Nationale APF een herstelplan ingediend bij toezicht-houder De Nederlandsche Bank (DNB), waarin werd aangetoond dat de beleidsdekkingsgraad binnen de gekozen hersteltermijn van 10 jaar herstelt tot de vereiste dekkingsgraad. De kring heeft in het eerste kwartaal van 2022 het herstelplan geactualiseerd; deze actualisatie voorzag ultimo 2025 een verwachte beleidsdekkingsgraad van 118,3% met een vereiste dekkingsgraad van 116,8%. De ANWB-kring is eind 2025 boven de verwachte en vereiste dekkingsgraden van het herstelplan uitgekomen.

Naast de pensioenregeling bij De Nationale APF gelden aparte pensioenregelingen voor de bedrijfsonderdelen Retail en Reizen.

### ANWB Retail BV

ANWB Retail BV heeft in overeenstemming met de verplichting binnen de detailhandelsbranche de pensioenregeling van haar medewerkers ondergebracht bij het Pensioenfonds Detailhandel. Het Pensioenfonds Detailhandel hanteert een middelloonregeling. Werknemers nemen verplicht deel aan het pensioenfonds vanaf de eerste dag van de maand waarin de werknemer 18 jaar wordt.

In 2025 is het opbouwpercentage over het brutoloon (minus franchise) 1,622% (2024: idem), rekening houdend met een pensioenleeftijd van 68 jaar. Voor de verplichte pensioenregeling bedroeg de franchise € 18.034 in 2025 (2024: € 17.522). Het maximaal pensioengevend salaris (brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is) bedroeg voor de verplichte pensioenregeling in 2025 € 75.864 (2024: € 71.628). ANWB Retail BV biedt haar werknemers een aanvullende pensioenregeling aan; hiervan is het maximum pensioengevend loon € 137.800 (2024: idem) bij een franchise € 75.864 (2024: € 71.628).

De beleidsdekkingsgraad van Pensioenfonds Detailhandel per 31 december 2025 was 127,3% (2024: 121,8%). De actuele dekkingsgraad bedroeg in december 2025 137,1% (2024: 120,7%).

### ANWB Reizen Beheer BV

De pensioenregeling van ANWB Reizen Beheer BV wordt uitgevoerd door Pensioenfonds PGB, die de pensioenregeling voor de reisbranche uitvoert. Deze pensioenregeling betreft een middelloonregeling.

In 2025 bedroeg het opbouwpercentage 1,55% (2024: idem), de franchise € 18.475 (2024: € 17.545) en het maximaal pensioengevend salaris € 55.903 (2024: € 53.635). De pensioenleeftijd is 68 jaar.

De beleidsdekkingsgraad van Pensioenfonds PGB bedroeg in december 2025 123,9% (2024: 116,2%). De actuele dekkingsgraad was in december 2025 131,5% (2024: 116,7%).

## Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

De samenstelling van de beloningen aan de statutaire directie is als volgt:

(bedragen in euro's)	2025	2024
Beloningen (vast en variabel)	1.079.372	1.131.947
Pensioenkosten en overige emolumenten	125.686	137.849
	<u>1.205.058</u>	<u>1.269.796</u>

## Samenstelling statutaire directie

De statutaire directie bestond per 31 december 2025 uit twee directieleden, namelijk: mevrouw M.M. de Jager als bestuursvoorzitter en de heer T. Brink als directeur Financiële Zaken.

## Beloningen (vast en variabel)

De beloningen van de (voormalige) directieleden zijn als volgt:

(bedragen in euro's)	2025	2024
M.M. de Jager	594.044	547.833
T. Brink	485.328	446.772
M. Kaper	0	137.342
	<u>1.079.372</u>	<u>1.131.947</u>

De beloningen van 2025 bevatten ook de variabele beloningen die de bestuurders in 2025 over 2024 hebben genoten (beloningen in 2024: variabele beloningen over 2023). In de beloning van mevrouw M. Kaper in 2024 is ook de beëindigingsvergoeding vanwege haar vertrek begrepen.

## Pensioenkosten en overige emolumenten

De pensioenkosten en overige emolumenten van (voormalige) directieleden zijn als volgt:

(bedragen in euro's)	2025	2024
M.M. de Jager	62.761	57.682
T. Brink	62.925	62.228
M. Kaper	0	17.939
	<u>125.686</u>	<u>137.849</u>

## Vergoedingen Raad van Commissarissen

Vergoedingen aan de (voormalige) commissarissen zijn als volgt:

(bedragen in euro's)		2025	2024
Th.A.J. Burmanje	voorzitter (tot en met 31 maart 2025)	10.714	41.517
L.B. Vos	voorzitter (vanaf 1 april 2025)	32.518	0
C.T.L. Korthout	voorzitter auditcommissie	35.888	34.465
D. van Roest	voorzitter BSB-commissie	35.888	34.465
S. Egas Reparaz	lid	0	33.261
R. Wenselaar	lid	34.634	33.261
B. Leurs	lid	34.634	33.261
M.A.T. Kimmels-Mares	lid	34.634	0
		<u>218.910</u>	<u>210.230</u>

## 24. Overige bedrijfslasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Inleen personeel van derden	76.448	79.104
Overige personeelskosten	26.040	23.020
Huisvestingskosten	27.898	27.959
Automatiseringskosten	64.217	57.095
Promotie- en communicatiekosten	42.668	37.986
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	12.226	12.258
Consultancykosten	20.608	11.867
Productgerelateerde kosten verzekeren	2.764	5.795
Algemene kosten	6.790	11.003
	<u>279.659</u>	<u>266.087</u>

## 25. Accountantskosten

In de overige bedrijfslasten opgenomen accountantskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Jaarrekeningcontrole	942	835
Andere assurance-opdrachten	279	94
	<u>1.221</u>	<u>929</u>

Bovengenoemde jaarrekeningcontrolekosten hebben betrekking op het boekjaar 2025 c.q. 2024, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke accountant in dat boekjaar zijn verricht.

## 26. Resultaten beleggingen

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Gerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	19.047	4.642
Ongerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	27.239	46.743
Dividendopbrengsten uit beleggingen	2.546	3.391
Vermogenskosten	50	150
	<u>48.882</u>	<u>54.926</u>

Voor meer details over waardeveranderingen van de beleggingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2025.

## 27. Rentebaten en -lasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Rentebaten	7.120	5.816
Rentelasten	-1.000	-250
	<u>6.120</u>	<u>5.566</u>

## 28. Belastingen

De belastingen over het resultaat zijn bepaald op basis van het nominale tarief van 25,8% en met inachtneming van de geldende fiscale faciliteiten. De belastingen over het boekjaar 2025 ad € 46,4 miljoen bestaan uit acuut over 2025 verschuldigde vennootschapsbelasting (€ 43,5 miljoen) en uit mutaties van de belastinglatenties (€ 2,9 miljoen last). In 2025 is de effectieve belastingdruk lager door het 0%-belastingtarief op het resultaat van fiscale beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV. De effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening 2025 is 25,2% (2024: 25,5%), dit is lager dan het nominale belastingtarief van 25,8%.

De effectieve belastingdruk in relatie tot het nominale belastingtarief kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025		2024	
Resultaat voor belasting	184.231		152.719	
Belasting op basis van geldende belastingdruk	-47.532	25,8%	-39.402	25,8%
Belastingeffect van:				
Resultaat ANWB Beleggingen BV	1.653	-0,9%	1.707	-1,1%
Niet aftrekbaar resultaat andere deelnemingen	-440	0,2%	-384	0,2%
Niet aftrekbare kosten	-289	0,2%	-250	0,2%
Buitenlandse belasting	-28	0,0%	-19	0,0%
Overigen	221	-0,1%	-558	0,4%
	<u>-46.415</u>	<u>25,2%</u>	<u>-38.906</u>	<u>25,5%</u>

## Additionele informatie verzekeringsactiviteiten

Hoewel de ANWB Groep als geheel geen verzekeringsmaatschappij is zoals bedoeld in artikel 2:427, lid 1 BW, maken verzekeringsactiviteiten een belangrijk deel uit van het geheel van de groepsactiviteiten. Om het in artikel 2:406, lid 4 BW vereiste inzicht te verschaffen zijn hieronder de kerncijfers van de verzekeringsactiviteiten opgenomen, waarbij de cijfers een arbitrair karakter hebben wegens de verwevenheid met de andere groepsactiviteiten. In de kerncijfers zijn de financiële gegevens van deze deelnemingen opgenomen:

- Reis- en Rechtshulp NV
- UVM Verzekeringsmaatschappij NV

(bedragen in duizenden euro's)	Reis- en Rechtshulp NV	UVM Verzekerings-	Totaal 2025	Totaal 2024
Eigen vermogen	90.939	406.655	497.594	389.490
Balanstotaal	231.531	950.284	1.181.815	1.045.854
Solvency Capital Requirement (SCR)	58.656	199.891	258.547	236.051

Sinds 1 januari 2016 is Solvency II als wetgeving voor het toezicht op verzekeraars van kracht. Onder Solvency II worden solvabiliteitsratio's berekend door het aanwezige Solvency II-vermogen (Own Funds) uit te drukken als percentage van de Solvency Capital Requirement (SCR). De besturen van beide verzekeraars hebben in het kader van Solvency II-regelgeving interne normen voor het vereist vermogen gesteld, die boven de wettelijke norm liggen.

Voor Reis- en Rechtshulp NV is de interne streefsolvabiliteit een Solvency II-ratio van 140%. UVM streeft een solide vermogenspositie na. Door het aanhouden van voldoende bufferkapitaal en een gezond evenwicht tussen risico en rendement, heeft UVM een solvabiliteitsniveau ruim boven de minimumeis van de toezichthouder (De Nederlandsche Bank). De directie van UVM houdt een Solvency II ratio aan van 180% als streefsolvabiliteit. Dit is vastgelegd in het kapitaalbeleid van UVM, waarin ook een normsolvabiliteit van 130% is opgenomen. Beide verzekeraars voldeden in 2025 aan zowel de wettelijke norm als de interne normsolvabiliteit.



# Enkelvoudige jaarrekening

# Vennootschappelijke balans van ANWB BV per 31 december 2025

(voor resultaatbestemming)

(bedragen in duizenden euro's)		Noot		31-12-2025	31-12-2024
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	E1			-	19
<b>Materiële vaste activa</b>					
Gebouwen en terreinen	E2			2.410	1.790
Machines en installaties				830	1.079
Vervoermiddelen				58.465	58.108
Automatisering en inventaris				4.489	2.534
Activa in uitvoering				<u>101.279</u>	<u>48.576</u>
				167.473	112.087
<b>Financiële vaste activa</b>					
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	E3			678.876	555.458
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E4			12.000	12.000
Andere deelnemingen	E5			4.650	3.732
Leningen en voorschotten	E6			<u>7.423</u>	<u>6.290</u>
				702.949	577.480
<b>Vlottende activa</b>					
Vorraden	E7			3.495	4.061
<b>Vorderingen</b>					
Debiteuren				68.414	74.560
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E8			12.063	16.825
Belastingen en sociale lasten	E9			4.730	4.360
Overige vorderingen				137	3.123
Overlopende activa	E10			<u>53.423</u>	<u>45.072</u>
				138.767	143.940
Liquide middelen	E11			49.397	65.955
<b>Totaal activa</b>				<u><b>1.062.081</b></u>	<u><b>903.542</b></u>

(bedragen in duizenden euro's)

	Noot	31-12-2025	31-12-2024
<b>Eigen vermogen</b>	E12		
Geplaatsd kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		3.292	2.374
Algemene reserve		433.965	327.687
Resultaat boekjaar		<u>131.410</u>	<u>107.196</u>
		599.575	468.165
<b>Voorzieningen en schulden</b>			
<b>Voorzieningen</b>			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	E13	19.430	15.000
Reorganisatievoorziening	E14	215	3.472
Voorziening voor latente belastingen	E15	16.590	13.432
Overige voorzieningen	E16	<u>2.426</u>	<u>2.163</u>
		38.661	34.067
<b>Kortlopende schulden</b>			
Crediteuren		7.952	19.863
Schulden aan groepsmaatschappijen	E8	56.984	46.992
Belastingen en sociale lasten	E17	61.957	39.065
Pensioenpremies	E18	500	500
Overige schulden	E19	32.576	31.938
Overlopende passiva	E20	<u>263.876</u>	<u>262.952</u>
		423.845	401.310
<b>Totaal passiva</b>		<u><b>1.062.081</b></u>	<u><b>903.542</b></u>

## Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van ANWB BV over 2025

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2025	2024
Netto-omzet		477.962	455.001
Inkoop goederen en diensten		76.494	82.732
Personeelskosten	E22	280.062	255.588
Afschrijvingen immateriële vaste activa	E1	19	148
Afschrijvingen materiële vaste activa	E2	10.600	10.232
Overige bedrijfslasten	E23	131.467	114.934
Som der bedrijfslasten		<u>498.642</u>	<u>463.634</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-20.680</b>	<b>-8.633</b>
Resultaten verkoop groepsmaatschappijen		-	-483
Resultaten groepsmaatschappijen	E3	144.304	114.672
Resultaten andere deelnemingen	E5	-1.102	-1.417
Boekresultaten overige vaste activa	21		
Rentebaten en -lasten	E24	4.922	2.206
Financieel resultaat		<u>148.124</u>	<u>114.978</u>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>127.444</b>	<b>106.345</b>
Belastingen		3.966	851
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b><u>131.410</u></b>	<b><u>107.196</u></b>

# Toelichting op de vennootschappelijke balans van ANWB BV per 31 december 2025

## Algemeen

Voor de in deze enkelvoudige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting Algemeen bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

## E1. Immateriële vaste activa

De post is in 2025 als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2024</b>			
Aanschafwaarden	6.291	-	6.291
Cumulatieve afschrijvingen	-6.272	-	-6.272
	<u>19</u>	<u>-</u>	<u>19</u>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>			
Desinvestering aanschafwaarde	-898	-	-898
Cumulatieve afschrijvingen desinvestering	898	-	898
Netto investeringen	-	-	-
Afschrijvingen	-19	-	-19
	<u>-19</u>	<u>-</u>	<u>-19</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2025</b>			
Aanschafwaarden	5.393	-	5.393
Cumulatieve afschrijvingen	-5.393	-	-5.393
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

Immateriële vaste activa betreffen ontwikkelde software en aangekochte softwarelicenties.

## E2. Materiële vaste activa

De post is in 2025 als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoer- middelen	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2024</b>						
Aanschafwaarden	5.019	5.562	109.045	15.231	48.576	183.433
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-3.229	-4.483	-50.937	-12.697	-	-71.346
	<u>1.790</u>	<u>1.079</u>	<u>58.108</u>	<u>2.534</u>	<u>48.576</u>	<u>112.087</u>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investeringen	-	-	-	-	66.052	66.052
Overboekingen gerede projecten	930	-	8.904	3.515	-13.349	-
Bruto investeringen	930	-	8.904	3.515	52.703	66.052
Desinvesteringen	-15	-375	-5.969	-	-	-6.359
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	6	370	5.917	-	-	6.293
Netto investeringen	921	-5	8.852	3.515	52.703	65.986
Afschrijvingen	-301	-244	-8.495	-1.560	-	-10.600
	<u>620</u>	<u>-249</u>	<u>357</u>	<u>1.955</u>	<u>52.703</u>	<u>55.386</u>
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>						
Aanschafwaarden	5.934	5.187	111.980	18.746	101.279	243.126
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-3.524	-4.357	-53.515	-14.257	-	-75.653
	<u>2.410</u>	<u>830</u>	<u>58.465</u>	<u>4.489</u>	<u>101.279</u>	<u>167.473</u>

Voor meer details van de mutaties in de materiële vaste activa wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025 van ANWB BV.

### E3. Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	555.458	471.421
Agiostorting in groepsmaatschappijen	25.100	2.000
Desinvesteringen in groepsmaatschappijen	-	-6.983
Ontvangen dividenduitkeringen	-45.987	-25.652
Resultaten groepsmaatschappijen	144.305	114.672
Boekwaarde per 31 december	<u>678.876</u>	<u>555.458</u>

De per 31 december 2025 rechtstreeks of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelenbelang in procenten
ANWB Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Energie BV		Den Haag	100,00%
ANWB Golf BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Medical Air Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Medical Drones BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Reizen Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Retail BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Vastgoed Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ARO BV	*1	Eindhoven	100,00%
Drive Safe Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
KNAC Services BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Berging & Nationaal Transport BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Internationaal Transport BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Mobiliteit BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Vervangend Vervoer BV	*1	Zaandam	100,00%
Logicx Zagreb d.o.o.		Zagreb, Kroatië	100,00%
Reis- en Rechtshulp NV		Den Haag	100,00%
Unigarant NV		Den Haag	100,00%
UVM Verzekeringsmaatschappij NV		Hoogeveen	100,00%

\*1 = Voor deze deelnemingen heeft ANWB BV garantieverklaringen (artikel 2:403 BW verklaring) verstrekt.

#### E4. Vorderingen op groepsmaatschappijen

Op 20 december 2023 heeft ANWB BV een achtergestelde lening: € 12 miljoen verstrekt aan haar 100%-deelneming UVM Verzekeringsmaatschappij NV met een looptijd van 10 jaar, waarbij verlenging en tussentijdse aflossing onder voorwaarden mogelijk is. Over de lening wordt 8% rente per jaar berekend.

#### E5. Andere deelnemingen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	3.732	3.470
Investerings	2.020	1.889
Desinvesteringen	-	-70
Dividenduitkeringen	-	-140
Resultaten andere deelnemingen	-1.102	-1.417
Boekwaarde per 31 december	<u>4.650</u>	<u>3.732</u>

Andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn per 31 december 2025:

Deelneming	Statutair gevestigd	Aandelenbelang in procenten
ARC Europe SA	Brussel, België	20,00%
DRVN Solutions Limited	Londen, Verenigd Koninkrijk	47,50%
PiNCAMP GmbH	Berlijn, Duitsland	42,00%

ANWB BV heeft indirect, via ANWB Reizen Beheer BV, een belang in PiNCAMP GmbH.

#### E6. Leningen en voorschotten

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	6.290	5.344
Verstrekkings	1.291	2.050
Aflossings	-158	-1.104
Boekwaarde per 31 december	<u>7.423</u>	<u>6.290</u>

De boekwaarde van de leningen kan als volgt nader worden gespecificeerd:

	31-12-2025	31-12-2024
Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	4.601	4.583
Overige leningen en voorschotten	2.822	1.707
	<u>7.423</u>	<u>6.290</u>

## E7. Voorraden

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Grond- en hulpstoffen	3.103	3.715
Onderhanden werk	26	0
Gereed product en handelsgoederen	366	346
	<u>3.495</u>	<u>4.061</u>

## E8. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen

Schulden aan groepsmaatschappijen bevat een kortlopend deposito (€ 25 miljoen) verstrekt door deelneming Unigarant NV begrepen. Dit deposito wordt iedere maand verlengd tegen het dan geldende Euribor-tarief. Over rekening-courantvorderingen en -schulden met groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend.

## E9. Belastingen en sociale lasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vennootschapsbelasting	<u>4.730</u>	<u>4.360</u>

## E10. Overlopende activa

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vooruitbetaalde kosten	9.359	12.127
Nog te factureren en te ontvangen bedragen	44.064	32.945
	<u>53.423</u>	<u>45.072</u>

## E11. Liquide middelen

Liquide middelen omvatten banktegoeden en kasgelden. Zij staan, behalve voor het bedrag aan verstrekte bankgaranties, ter vrije beschikking van de groep. Voor meer details over verstrekte bankgaranties wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025 van ANWB BV.

## E12. Eigen vermogen

De post is in 2025 als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<b>Geplaatst kapitaal</b>	<b>Agio</b>	<b>Wettelijke reserves</b>	<b>Algemene reserve</b>	<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>Totaal 2025</b>
Stand per 1 januari	15.334	15.574	2.374	327.687	107.196	468.165
- Winstbestemming voorgaand	-	-	-	107.196	-107.196	-
- Mutatie wettelijke reserve	-	-	918	-918	-	-
- Resultaat boekjaar	-	-	-	-	131.410	131.410
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>3.292</u>	<u>433.965</u>	<u>131.410</u>	<u>599.575</u>

De post is in 2024 als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<b>Geplaatst kapitaal</b>	<b>Agio</b>	<b>Wettelijke reserves</b>	<b>Algemene reserve</b>	<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>Totaal 2024</b>
Stand per 1 januari	15.334	15.574	2.112	260.507	67.442	360.969
- Winstbestemming voorgaand	-	-	-	67.442	-67.442	-
- Mutatie wettelijke reserve	-	-	262	-262	-	-
- Resultaat boekjaar	-	-	-	-	107.196	107.196
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>2.374</u>	<u>327.687</u>	<u>107.196</u>	<u>468.165</u>

Het verschil tussen het geconsolideerd eigen vermogen en het vennootschappelijk eigen vermogen laat zich verklaren door het eigen vermogen van zustermaatschappij ANWB Beleggingen BV. Deze vennootschap is via horizontale consolidatie opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van ANWB BV.

### Geplaatst kapitaal en agio

Het geplaatst en gestort aandelenkapitaal bedraagt € 15.334.007 en bestaat uit 62.081 gewone aandelen van € 247 nominaal. Deze aandelen worden gehouden door Stichting Administratiekantoor ANWB, die op haar beurt certificaten van aandelen op naam heeft uitgegeven aan Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB. Het agio bedraagt ultimo 2025 € 15.574.000 (2024: idem) en betreft het deel van de stortingen door de aandeelhouder op de geplaatste aandelen boven het nominaal bedrag van de aandelen.

### Wettelijke reserves

Deze reserves worden aangehouden in overeenstemming met de wettelijke bepalingen voor verantwoorde resultaten van deelnemingen, waarin een minderheidsbelang wordt gehouden, en voor verantwoorde ongerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen zonder frequente marktnotering.

### Toezicht en solvabiliteit

De verzekeringsactiviteiten van deelnemingen Reis- en Rechtshulp NV en UVM Verzekeringsmaatschappij NV staan onder toezicht van regelgevende autoriteiten op basis van de Wet financieel toezicht (Wft). Daardoor moeten deze deelnemingen een minimumvermogen aanhouden, dat niet zonder restricties uitkeerbaar is. Voor meer details wordt verwezen naar hoofdstuk Additionele informatie verzekeringsactiviteiten.

### E13. Voorzieningen voor personeelsbeloningen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	Jubileum- voorziening	Regeling vervroegd uittreden	Overige voor- zieningen	Totaal 2025	Totaal 2024
Stand per 1 januari	7.661	6.216	1.123	15.000	15.180
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	261	137	-	398,00	-64
Toevoegingen	554	7.620	665	8.839	2.509
Vrijval	-1.466	-391	-	-1.857	-130
	-651	7.366	665	7.380	2.315
Onttrekkingen	-679	-1.783	-488	-2.950	-2.495
Stand per 31 december	6.331	11.799	1.300	19.430	15.000

Voor meer details wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025 van ANWB BV.

## E14. Reorganisatievoorziening

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	3.472	1.194
Toevoegingen	-	3.534
Vrijval	<u>-754</u>	<u>-</u>
	-754	3.534
Onttrekkingen	<u>-2.503</u>	<u>-1.256</u>
Stand per 31 december	<u>215</u>	<u>3.472</u>

Voor meer details wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025 van ANWB BV.

## E15. Voorziening voor latente belastingen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	13.432	4.903
Mutatie boekjaar	<u>3.158</u>	<u>8.529</u>
Stand per 31 december	<u>16.590</u>	<u>13.432</u>

Voor meer details wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025 van ANWB BV.

## E16. Overige voorzieningen

De post is als volgt gemuteerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	2.163	2.572
Toevoegingen	263	-
Vrijval	<u>-</u>	<u>-121</u>
	263	-121
Onttrekkingen	<u>-</u>	<u>-288</u>
Stand per 31 december	<u>2.426</u>	<u>2.163</u>

Dit betreft een voorziening voor onzekerheden die nog in onderzoek zijn en waaruit mogelijke claims kunnen voortvloeien.

## E17. Belastingen en sociale lasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Assurantiebelasting	23.205	23.909
Omzetbelasting	6.135	11.138
Loonheffing	12.259	-
Sociale lasten	106	245
Vennootschapsbelasting	<u>20.252</u>	<u>3.773</u>
	<u>61.957</u>	<u>39.065</u>

Voor meer details over vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025 van ANWB BV.

## E18. Schulden inzake pensioenen

Dit betreft voornamelijk verschuldigde pensioenpremies aan De Nationale Algemeen Pensioenfonds.

## E19. Overige schulden

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Schulden aan personeel	28.116	27.341
Ontvangen leningen van derden	4.455	4.455
Overige schulden aan derden	5	142
	<u>32.576</u>	<u>31.938</u>

## E20. Overlopende passiva

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vooruitgefactureerde omzet	233.805	231.014
Nog te betalen kosten	30.071	31.938
	<u>263.876</u>	<u>262.952</u>

## E21. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Aansprakelijkheidsstellingen

ANWB BV heeft ten behoeve van de meeste van haar deelnemingen aansprakelijkheidsstellingen als bedoeld in artikel 2:403 BW afgegeven. Voor een compleet overzicht van deze deelnemingen wordt verwezen naar de toelichting op Deelnemingen in groepsmaatschappijen. Voor garantstellingen aan groepsmaatschappijen wordt voor Niet in de balans opgenomen verplichtingen verwezen naar Noot 20 in de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025 van ANWB BV.

### Fiscale eenheid

ANWB BV vormt samen met haar 100% dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de verschuldigde belastingen van de fiscale eenheid.

### Volstorting geplaatst aandelenkapitaal

Het geplaatste aandelenkapitaal van 100%-deelneming UVM Verzekeringsmaatschappij NV is voor 25% volgestort. Het resterende deel van het geplaatste kapitaal dient door ANWB BV te worden volgestort wanneer de deelneming daartoe verzoekt.

## Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening van ANWB BV over 2025

### E22. Personeelskosten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Lonen en salarissen	203.822	187.238
Sociale lasten	34.320	30.167
Pensioenen	35.294	32.334
	<u>273.436</u>	<u>249.739</u>
Netto dotatie /vrijval voorzieningen voor personeelsbeloningen	7.380	2.315
Netto dotatie /vrijval reorganisatievoorziening	-754	3.534
	<u>280.062</u>	<u>255.588</u>

### Aantal personeelsleden

Het gemiddeld aantal FTE's in dienst van ANWB BV over het jaar is als volgt:

	2025	2024
Vast personeel	2.348	2.306
Tijdelijk personeel	618	506
	<u>2.966</u>	<u>2.812</u>

Van het gemiddeld aantal FTE's zijn 40 FTE's werkzaam buiten Nederland (2024: 36 FTE's).

## E23. Overige bedrijfslasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Inleen personeel van derden	56.149	56.394
Overige personeelskosten	16.964	14.198
Huisvestingskosten	11.768	11.525
Automatiseringskosten	35.371	30.619
Promotie- en communicatiekosten	33.908	28.852
Administratiekosten, incl. porti- en vrachtkosten	4.319	4.545
Consultancykosten	15.444	8.094
Algemene kosten	4.562	3.879
Doorbelasting beheerskosten aan Unigarant NV	-19.639	-18.252
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-10.998	-9.731
Doorbelasting beheerskosten aan andere groepsmaatschappijen	-16.381	-15.189
	<u>131.467</u>	<u>114.934</u>

## E24. Rentebaten en -lasten

De post kan als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	2025	2024
Rentebaten groepsmaatschappijen	-	897
Rentelasten groepsmaatschappijen	242	-880
Rentebaten	4.842	2.247
Rentelasten	-162	-58
	<u>4.922</u>	<u>2.206</u>

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die nadere informatie over de feitelijke situatie per balansdatum geven.

### Voorstel bestemming van het resultaat

De directie van ANWB BV stelt voor het resultaat over 2025 toe te voegen aan de algemene reserves.

### Ondertekening

#### Aldus opgemaakt en ondertekend door de statutaire directie van ANWB BV:

Den Haag, 21 april 2026

mw. M.M. de Jager

dhr. T. Brink

#### Aldus ondertekend door de raad van commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 21 april 2026

dhr. L.B. Vos (voorzitter)

dhr. C.T.L. Korthout

dhr. R. Wenselaar

dhr. B. Leurs

mw. M.A.T. Kimmels-Mares

mw. Z.C.B. Schellekens

A photograph showing the lower half of a person wearing orange trousers and white sneakers, pulling a teal rolling suitcase. The suitcase is in the foreground, and the person's legs are visible behind it. The background is blurred, suggesting an indoor setting like a train station or airport.

**Overige  
gegevens**

## Overige gegevens

### **Statutaire bepalingen resultaatbestemming**

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is op grond van artikel 39.1 van de statuten bevoegd tot het bestemmen van het resultaat die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald alsook tot het vaststellen van tussentijdse uitkeringen uit het resultaat. Een besluit tot uitkering vanuit het resultaat is onderworpen aan de goedkeuring van het bestuur.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van commissarissen en het bestuur van ANWB B.V.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025



### Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van ANWB B.V. te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van ANWB B.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025;
- 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 ANWB B.V. (de onderneming) zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

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

### Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderneming en de omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk Governance – Besturen, risico's en verbinden in het jaarverslag, waarin de risicoanalyse van het bestuur is opgenomen na overweging van mogelijke frauderisico's.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode,

klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de onderneming en met name voor subjectieve waarderingsvraagstukken en complexe transacties, zoals toegelicht in "Toelichting algemeen" onder Technische voorzieningen in de jaarrekening, waaronder de waardering van de technische voorziening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, evenals andere aanpassingen gemaakt in het proces van financiële verslaggeving. Wij hebben de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties, waaronder die met verbonden partijen.

Verder hebben wij om in te spelen op het geïdentificeerde risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken met betrekking tot de vaststelling van de technische voorziening werkzaamheden specifieke werkzaamheden uitgevoerd gericht op de omvang van de IBN(E)R en de assumpties gehanteerd met betrekking tot de toetsvoorziening die mogelijk een risico vormen op een afwijking van materieel belang.

Wij zijn bij het identificeren en inschatten van frauderisico's uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording ten aanzien van de opbrengststroom Retail, hulpverlening zakelijke markt en energie frauderisico's bestaan. Wij hebben onder andere data-analyse gebruikt, gegevensgerichte detailcontroles uitgevoerd en externe confirmaties geïnspecteerd om de juistheid van de omzetverantwoording vast te stellen. Wij hebben in reactie op het veronderstelde frauderisico onze werkzaamheden inzake de opbrengstenverantwoording bepaald en uitgevoerd.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management, de interne accountantsdienst, juridische zaken, compliance afdeling, personeelszaken en de raad van commissarissen.

Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

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

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met het bestuur, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne accountant en compliance afdeling en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennisgenomen van de correspondentie met toezichthouders en zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

### **Onze controle-aanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling**

Zoals toegelicht in het onderdeel "Toelichting algemeen" onder "Toegepaste regelgeving voor de jaarrekening" in de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft het bestuur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst. Wij hebben de specifieke beoordeling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van het bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gereede 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.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit of het hanteren van de continuïteitsveronderstelling door het bestuur geïdentificeerd.

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 de continuïteit niet langer kan handhaven.

### **Naleving vereisten van SBR Regelgevende Technische Standaard, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd**

Wij hebben de naleving van de vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen, niet onderzocht en brengen daarover geen oordeel tot uitdrukking.

## **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met 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 fraude of fouten.

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 genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede 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 onderneming.

### **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 afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten 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. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel. 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 fraude of fouten, 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 onderneming;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de

aansturing van, het toezicht op, de beoordeling en evaluatie van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

## Communicatie

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

## Den Haag, 21 april 2026

EY Accountants B.V.

w.g. S.B. Spiessens RA

# Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant met beperkte mate van zekerheid over geselecteerde duurzaamheidsinformatie



Aan: de raad van commissarissen en het bestuur van ANWB B.V.

## Onze conclusie

Wij hebben een assurance-opdracht met beperkte mate van zekerheid uitgevoerd op de geselecteerde duurzaamheidsinformatie over 2025 van ANWB B.V. te Den Haag in het duurzaamheidsverslag van bijgaand jaarverslag.

Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden en de verkregen assurance-informatie hebben wij geen reden om te veronderstellen dat de geselecteerde duurzaamheidsinformatie niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde criteria zoals toegelicht in de sectie Criteria.

De geselecteerde duurzaamheidsinformatie betreft de geselecteerde datapunten zoals opgenomen in het hoofdstuk 'Datapunten' in het duurzaamheidsverslag (hierna: de geselecteerde duurzaamheidsinformatie).

## De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000A "Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historisch financiële informatie (attest-opdrachten)".

Onze assurance-opdracht was gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid om de plausibiliteit van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie vast te stellen. De werkzaamheden variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een assurance-opdracht met een redelijke mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze

verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de geselecteerde duurzaamheidsinformatie.

Wij zijn onafhankelijk van ANWB B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO). Dit houdt onder meer in dat wij geen activiteiten ondernemen die conflicterend kunnen zijn met onze onafhankelijke assurance-opdracht en dat wij niet betrokken zijn bij het opstellen van het duurzaamheidsverslag, aangezien dit onze onafhankelijkheid kan aantasten. Daarnaast hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

## Criteria

De toegepaste criteria voor het opstellen van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie zijn door ANWB zelf ontwikkelde rapportagecriteria en zijn toegelicht in de "Algemene toelichtingen duurzaamheidsverslaggeving" en de "Grondslagen" van het duurzaamheidsverslag. De (geselecteerde duurzaamheidsinformatie) in het duurzaamheidsverslag betreft niet de duurzaamheidsrapportering in overeenstemming artikel 19 bis van de Jaarrekeningrichtlijn, (Richtlijn 2013/34/EU), zoals gewijzigd met de (nog in Nederlands recht te implementeren) Europese Richtlijn met betrekking tot duurzaamheidsrapportering door ondernemingen (CSRD; Richtlijn (EU) 2022/2464).

De vergelijkbaarheid van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie tussen entiteiten onderling en in de tijd kan beïnvloed worden door het ontbreken van geüniformeerde praktijken of beschikbare externe informatiebronnen voor het meten of evalueren van deze informatie die aan de vergelijkbaarheid kunnen bijdragen. Dit biedt de moge-

lijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Daarom dient de geselecteerde duurzaamheidsinformatie gelezen en begrepen te worden samen met de toegepaste criteria.

### **Inherente beperkingen die samenhangen met de meting of evaluatie van duurzaamheidsinformatie**

#### **Significante onzekerheden die van invloed zijn op de kwantitatieve maatstaven**

In onderdeel "E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies" en bijbehorende grondslagen van het duurzaamheidsverslag zijn de kwantitatieve maatstaven geïdentificeerd die aan een hoge mate van meetonzekerheid onderhevig zijn en wordt informatie gerapporteerd over de bronnen van meetonzekerheid, alsmede de aannames, benaderingen en oordelen die ANWB B.V. bij het meten daarvan heeft gehanteerd in overeenstemming met de toegepaste criteria.

#### **Inherente beperkingen van een dubbele materialiteitsanalyse proces**

Het duurzaamheidsverslag bevat mogelijk niet iedere impact, risico en kans of additionele entiteitspecifieke rapportage die een individuele stakeholder(groep) belangrijk kan achten in diens eigen specifieke inschatting.

#### **Ter vergelijking opgenomen informatie niet onderzocht**

De geselecteerde duurzaamheidsinformatie over 2024, die is opgenomen in het duurzaamheidsverslag, is geen onderdeel geweest van deze assurance-opdracht met een beperkte mate van zekerheid. Derhalve geven wij geen zekerheid bij de ter vergelijking opgenomen geselecteerde duurzaamheidsinformatie over 2024 en de daaraan gerelateerde toelichtingen in het duurzaamheidsverslag. Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

#### **Beperkingen in de reikwijdte van onze assurance-opdracht**

Onze assurance-opdracht is beperkt tot de geselecteerde duurzaamheidsinformatie in het duurzaamheidsverslag. Wij hebben in het kader van deze assurance-opdracht geen assurance-werkzaamheden uitgevoerd voor andere informatie in het jaarverslag.

In de geselecteerde duurzaamheidsinformatie is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen, schattingen en risico-inschattingen. Toekomstgerichte informatie heeft betrekking op gebeurtenissen en acties die zich nog niet hebben voorgedaan en zich wellicht ook nooit zullen voordoen. Wij geven geen zekerheid

bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van deze toekomstgerichte informatie.

In de geselecteerde indicatoren zijn de berekeningen om Scope 3 broeikasgasemissies te bepalen (hierna: de impactdata) veelal uitgevoerd aan de hand van veronderstellingen en met gebruikmaking van bronnen van externe partijen. De veronderstellingen en gehanteerde bronnen zijn toegelicht in het hoofdstuk

"E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies" van het duurzaamheidsverslag en verder uitgewerkt in de "Grondslagen", specifiek over "Scope 3-broeikasgasemissies", zoals beschikbaar op de website van ANWB B.V. Wij hebben beoordeeld dat deze veronderstellingen en externe bronnen plausibel en passend zijn, maar ten aanzien van de inhoud van deze veronderstellingen en externe bronnen hebben wij geen werkzaamheden verricht.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites maken geen onderdeel uit van onze assurance-opdracht van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie. Wij verstrekken daarom geen zekerheid over deze informatie.

Onze conclusie is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheden.

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de geselecteerde duurzaamheidsinformatie**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie in overeenstemming met de criteria zoals toegelicht in de sectie Criteria. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze criteria en voor het bepalen dat deze criteria toereikend zijn voor de gerechtvaardigde informatiebehoefte van belanghebbenden, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving. De door het bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de "Algemene toelichtingen duurzaamheidsverslaggeving" en de "Grondslagen" van het duurzaamheidsverslag.

Het bestuur is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opstellen van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces over de geselecteerde duurzaamheidsinformatie van ANWB B.V.

## **Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht over de geselecteerde duurzaamheidsinformatie**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

Wij passen de van toepassing zijnde voorschriften voor kwaliteitsmanagement toe op grond van de Nadere voorschriften kwaliteitsmanagement (NVKM). Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsmanagement inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Onze assurance-opdracht bestond onder andere uit:

- het inwinnen van inlichtingen en uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de sector, relevante duurzaamheidsthema's en -kwesties, de kenmerken van de onderneming, de activiteiten en de waardeketen, en de essentiële immateriële middelen, om het door de onderneming uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces te beoordelen als basis voor het rapporteren over de geselecteerde duurzaamheidsinformatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de toegepaste criteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in het duurzaamheidsverslag staan. Dit omvat het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur;
- het via het inwinnen van inlichtingen op hoofdlijnen inzicht verwerven van de interne beheersingsomgeving, rapporteringsprocessen, de informatiesystemen en het risico-inschattingsproces van de entiteit relevant voor het opstellen van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie, zonder het toetsen van de effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen;
- het beoordelen van het door de onderneming uitgevoerde dubbele materialiteitsanalyse proces en het identificeren van gebieden in de geselecteerde duurzaamheidsinformatie waar het waarschijnlijk is dat misleidende of onevenwichtige informatie of een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude of van fouten zich zal voordoen. Het bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden is gericht op het beoordelen van de plausibiliteit van de geselecteerde duurzaamheidsinformatie in reactie op onze risico-inschatting. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
  - het inwinnen van inlichtingen bij het bestuur en relevante medewerkers op groeps- en bedrijfs- niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en

- beleid en prestaties gerelateerd aan de geselecteerde duurzaamheidsinformatie;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne beheersingsmaatregelen op, en de consolidatie van gegevens in de geselecteerde duurzaamheidsinformatie;
- het overwegen of de beschrijving van het dubbele materialiteitsanalyse proces in het duurzaamheidsverslag door het bestuur in overeenstemming lijkt te zijn met het door de onderneming uitgevoerde proces;
- het beoordelen van het passend zijn en de plausibiliteit van de veronderstellingen en bronnen van externe partijen die zijn gehanteerd voor de berekeningen die ten grondslag liggen aan de impactdata zoals opgenomen in hoofdstuk "E1-6 Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies" van het duurzaamheidsverslag en verder uitgewerkt in de Grondslagen, specifiek over "Scope 3-broeikasgasemissies";
- het verkrijgen van assurance-informatie dat de geselecteerde duurzaamheidsinformatie aansluit op de onderliggende administraties van ANWB B.V.;
- het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
- het uitvoeren van cijferanalyses op kwantitatieve informatie in de geselecteerde duurzaamheidsinformatie, inclusief het overwegen van data en trends in de informatie aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau;
- het aansluiten van de relevante financiële informatie met de jaarrekening;
- het lezen van de informatie in het jaarverslag buiten de reikwijdte van onze assurance-opdracht om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de geselecteerde indicatoren te identificeren;
- het lezen van de andere informatie in het jaarverslag om eventuele van materieel belang zijnde inconsistenties met de geselecteerde duurzaamheidsinformatie te identificeren;
- het overwegen op basis van onze werkzaamheden ter verkrijging van een beperkte mate van zekerheid en de evaluatie van de verkregen assurance-informatie of de geselecteerde duurzaamheidsinformatie zonder afwijkingen van materieel belang is opgesteld in overeenstemming met de toegepaste criteria.

**Den Haag, 21 april 2026**

EY Accountants B.V.

w.g. J.S. van Beek MSc RA

## Colofon

Jaarverslag 2025 van ANWB BV, Den Haag.

Het jaarverslag wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 23 april 2026