



Jaarrekening 2017

ANWB BV

Den Haag, 15 maart 2018

Inhoudsopgave

JAARVERSLAG	3
1. Bericht van de hoofddirecteur.....	4
2. Directieverslag.....	5
2.1 ANWB in het kort	5
2.1.1 Kerncijfers	5
2.1.2 Doelstelling ANWB BV	6
2.1.3 Samenhang Vereniging en Bedrijf	6
2.1.4 Profiel	6
2.1.5 Kernactiviteiten	6
2.1.6 ANWB Plan 2020+	7
2.2 Het jaar 2017	8
2.2.1 Ledenontwikkeling	8
2.2.2 Financiële resultaten	8
2.2.3 Highlights 2017	9
2.2.4 HRM	18
2.2.5 Projecten en ICT	19
2.2.6 Finance & Services	19
2.2.7 International Relations	20
2.2.8 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	20
2.3 Risicomanagement	22
2.4 Corporate Governance	26
2.5 Vooruitzichten	27
3. Bericht van de raad van commissarissen van ANWB BV.....	29
3.1 Verslag over boekjaar 2017	29
3.2 Samenstelling raad van commissarissen	33
 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	 34
4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017.....	35
5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017.....	37
6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2017.....	38
7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2017.....	40
8 Toelichting algemeen.....	41
9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017.....	48
10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2017.....	59
11 Additionele informatie inzake verzekeringsactiviteiten.....	64
 ENKELVOUDIGE JAARREKENING	 65
12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2017.....	66
13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2017.....	68
14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2017.....	69
15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2017.....	77
 OVERIGE GEGEVENS	 80
16 Overige gegevens.....	81
17 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	82

Jaarverslag

1. Bericht van de hoofddirecteur

De ANWB kijkt terug op een heel goed jaar. Nagenoeg alle bedrijfsonderdelen boekten een gezond resultaat. Ook het bedrijfsonderdeel ANWB Retail, waarvan de resultaten al jaren onder druk staan, ontwikkelde zich in de goede richting. Het verlies dat in 2017 werd geboekt was aanzienlijk lager dan de jaren ervoor. Het resultaat van Verzekeren ontwikkelde zich boven verwachting. Daarmee heeft de ANWB er naast Hulpverlening een sterke tweede pijler bij. De Wegenwacht blijft ons paradepaardje, maar de overige producten en diensten van de ANWB worden ook erg gewaardeerd. Het ledental steeg met 54 duizend leden naar een totaal van 4,4 miljoen, voor ons het bewijs dat de ANWB haar leden op een overtuigende, eigentijdse wijze bedient. De omzet liet een stijging zien en kwam uit op € 1.092 miljoen (2016: € 1.048 miljoen). Het bedrijfsresultaat steeg naar € 25,4 miljoen (2016: € 5,8 miljoen), een significante verbetering ten opzichte van 2016.

In 2017 vonden ook meerdere wisselingen van de wacht plaats. Dorine Burmanje nam halverwege het jaar het stokje over van Karla Peijs als voorzitter van de raad van commissarissen. Dorine is een zeer ervaren bestuurder met brede commerciële en maatschappelijke ervaring. Verder zal Diana van Roest met ingang van januari 2018 toetreden tot de raad van commissarissen. Zij volgt daar Eric van Amerongen op. Diana brengt veel kennis mee op het gebied van digitalisering, iets waar de ANWB dankbaar gebruik van zal maken. De directie bedankt Karla en Eric voor hun waardevolle bijdragen aan de ANWB en heet de beide nieuwe commissarissen van harte welkom. Binnen het directieteam hebben wij Peter Siewers per 1 februari 2017 mogen begroeten als nieuwe directeur van ANWB Verzekeren en Marjon Kaper per 1 november 2017 als nieuwe directeur Reizen. Beiden zijn vol enthousiasme aan de slag gegaan. Wouter Nooij zal per 1 januari 2018 toetreden als nieuwe directeur Retail.

Om haar leden mee te kunnen nemen in de nieuwe tijd, heeft de ANWB de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in digitalisering en nieuwe technologie. Ook werd veel aandacht besteed aan procesverbetering. Deze gedegen voorbereidingen werden het afgelopen jaar beloond met een aantal belangrijke mijlpalen. Zo kan bij Hulpverlening de intake bij pech onderweg inmiddels geheel digitaal verlopen. Ook werd de website anwb.nl volledig responsive gemaakt. Daarnaast werd goede voortgang geboekt met de verbreding en personalisatie van onze dienstverlening. Het gebruik van nieuwe technologie speelt daarbij een belangrijke rol. Mobiliteitsconcepten als Private Lease en de Veilig Rijden Autoverzekering hebben het in 2017 heel goed gedaan. Ook werd ANWB Connected gelanceerd, een bundeling van slimme applicaties waarmee de leden worden voorzien van nuttige informatie bij het gebruik van hun auto.

Onze maatschappelijke inspanningen hebben eveneens tot mooie successen geleid. Verkeersveiligheid en mobiliteit werden na een intensieve lobby vanuit de ANWB en haar coalitiepartners opgenomen in het regeerakkoord van het nieuwe kabinet. Een buitengewoon verheugende en tevens noodzakelijke uitkomst waar we trots op zijn. De maatschappelijke initiatieven AutoMaatje en het Kinderfietsenplan genieten inmiddels een steeds grotere bekendheid, waarmee de basis is gelegd voor een verbreding naar een landelijk netwerk. Aan het eind van het jaar werd de Elektrisch Rijden Monitor gelanceerd. Een jaarlijks terugkerende momentopname waarmee de ANWB wil laten zien hoe elektrisch rijden zich in Nederland ontwikkelt en wat er kan worden gedaan om de transitie naar duurzame mobiliteit te bevorderen.

Het afgelopen jaar werd door de directie het ANWB Plan 2020+ opgesteld. Met dit nieuwe strategisch plan worden alle bedrijfsonderdelen verenigd in een gezamenlijke koers, terwijl de activiteiten die worden ondernomen nóg meer effect kunnen sorteren, afzonderlijk maar ook in combinatie met elkaar. Hiermee kan de toegevoegde waarde van de ANWB als moderne, eigentijdse vereniging verder toenemen.

De directie bedankt haar medewerkers voor hun geweldige inzet en enthousiasme en de leden voor hun vertrouwen. De organisatie is gestroomlijnd, financieel gezond en in staat om nieuwe uitdagingen te vertalen naar nieuwe kansen. De ANWB is klaar voor de toekomst!

Frits van Bruggen
Hoofddirecteur ANWB

2. Directieverslag

2.1 ANWB in het kort

2.1.1 Kerncijfers

	2017	2016	2015	2014	2013
Financieel (bedragen in duizenden euro's)					
Netto-omzet	1.091.711	1.047.848	1.031.911	995.267	968.572
Bedrijfsresultaat	25.413	5.772	11.960	5.674	10.160
Nettoresultaat	33.679	18.362	10.795	20.917	20.914
Eigen vermogen	294.601	260.922	243.199	232.466	212.162
Balans totaal	1.003.804	957.160	933.751	911.979	867.614
Ratio's *1					
Solvabiliteit	29%	27%	26%	25%	24%
Liquiditeit	61%	51%	56%	54%	47%
Liquiditeit (inclusief beleggingen)	144%	135%	131%	126%	118%
Kasstroom	38.389	-51.923	22.195	34.347	14.200
Medewerkers					
FTE (aantal)	3.773	3.858	4.136	4.180	4.161
Ziekteverzuim	4,9%	4,9%	4,6%	4,5%	4,6%
Leden					
Leden (aantal)	4.446.528	4.392.838	4.296.636	4.130.647	3.933.564
Dienstverlening					
Wegenwacht hulpverlening (aantal)	1.185.280	1.178.423	1.127.000	1.094.730	1.130.467
Ambulance- en traumahelikopter oproepen (aantal)	9.132	8.150	7.650	6.861	5.749
Winkelbezoeken (aantal)	12.423.358	12.688.305	12.426.688	12.524.072	10.303.893
ANWB winkels (aantal)	87	88	87	83	76
Leden Service Center contacten (aantal)	1.572.941	1.500.724	1.836.521	2.038.722	1.709.883
Steunpunten Alarmcentrale (aantal)	4	4	4	4	4
Maatschappelijke highlights					
Inzet ANWB vrijwilligers (aantal) *2	29.306	13.326	11.433	10.164	10.045
Lichtbrigade (aantal acties)	2.600	2.619	2.632	-	-
Automaatje (aantal deelnemende locaties)	24	6	-	-	-
Kinderfietsenplan (aantal uitgedeelde fietsen)	2.071	1.938	1.004	-	-
Streetwise (aantal onderwezen kinderen)	172.034	189.129	141.494	155.627	165.097
Online & Social media					
Website bezoeken (aantal)	134.356.000	118.720.000	117.386.000	111.008.000	116.811.000
Onderweg app gebruik *3	22.161.259	30.603.035	24.166.720	14.648.633	6.232.039
Twitter ANWB volgers	71.881	66.231	62.328	47.925	36.968
ANWB Facebook volgers	230.950	199.241	198.215	181.919	162.446

*1 - Solvabiliteit wordt berekend als: (eigen vermogen / balans totaal) * 100%;
 - Liquiditeit als: (vlottende activa / kortlopende schulden) * 100%;
 - Liquiditeit (inclusief beleggingen) als: ((vlottende activa + effecten en beleggingen) / kortlopende schulden) * 100%

*2 Het aantal inzetten is sinds 2017 fors gestegen door het project Automaatje.

*3 In 2017 is overgestapt op een andere methode om het app gebruik te meten. Als een gebruiker de app 30 minuten of langer niet heeft gebruikt, wordt nieuwe activiteit gerekend als een nieuw gebruik. Voorheen werd hiervoor een tijdspanne van 10 seconden gehanteerd. Daarom is het aantal keer dat de app gebruikt is, niet te vergelijken met voorgaande jaren.

2.1.2 Doelstelling ANWB BV

ANWB BV voert alle activiteiten uit voor de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB. Op deze basis zet de ANWB zich bij overheden, bedrijven en brancheorganisaties in voor de belangen van haar leden en voor een aantrekkelijk en breed producten- en dienstenassortiment, met name in de sfeer van hulpverlening, reizen, verzekeringen en informatie.

2.1.3 Samenhang Vereniging en Bedrijf

De Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB (“de vereniging”) heeft al haar activiteiten ondergebracht in de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid ANWB BV. Daarnaast is een deel van het vermogen ondergebracht in de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV. Alle aandelen van de twee besloten vennootschappen worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor ANWB. De stichting heeft daarvoor certificaten op naam van aandelen uitgegeven, die alle in het bezit zijn van de vereniging.

Sinds deze structuur bestaat, 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 leden van de statutaire directie van ANWB BV worden benoemd door de raad van commissarissen van ANWB BV.

2.1.4 Profiel

De samenleving verandert doorlopend en mensen veranderen mee. Ook de werkvelden van de ANWB – mobiliteit, vakantie en vrije tijd – zijn volop in beweging en zijn dat ook altijd geweest. Het is een dynamisch samenspel van belangen, van zowel het individu als het collectief, dat zich inmiddels uitstrekt tot ver voorbij onze landsgrenzen. In deze tijd van digitalisering en nieuwe technologie volgen ontwikkelingen elkaar steeds sneller op. De roep om duurzaamheid neemt mede vanwege de klimaatverandering verder toe.

Ook demografische factoren als vergrijzing en verstedelijking drukken hun stempel op mobiliteit en recreatie.

In een snel veranderende wereld is de missie van de ANWB onverminderd relevant. Mensen willen in vrijheid en met plezier onderweg kunnen zijn, en de ANWB wil dit mogelijk maken. De vereniging ondersteunt haar leden in hun mobiliteitsbehoeften en recreatieve wensen met een uitgebreid pakket aan producten en diensten. Daarnaast spant zij zich in voor een duurzame ontwikkeling van de samenleving als geheel.

Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het verbeteren van de verkeersveiligheid en het behoud van natuurlijk en cultureel erfgoed. Bij haar werk voor leden en samenleving kan de ANWB rekenen op haar vrijwilligers, die zich in 2017 meer dan 29.000 keer voor uiteenlopende projecten hebben ingezet. Ook wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met uiteenlopende partners. Door met elkaar belemmeringen weg te nemen en kansen te benutten, bewegen we ons gezamenlijk in de goede richting. En dat is in het belang van iedereen.

2.1.5 Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van de ANWB zijn onder te verdelen in producten en diensten enerzijds en maatschappelijke activiteiten anderzijds. Het assortiment aan producten en diensten is heel veelzijdig en wordt ontwikkeld door de belangrijkste bedrijfsonderdelen van de organisatie, te weten de ANWB Hulpverlening (ANWB Wegenwacht en ANWB Alarmcentrale), ANWB Verzekeren, ANWB Reizen en ANWB Retail. Ook de dochterondernemingen hebben een eigen producten- en dienstenportfolio waarmee wordt bijgedragen aan de doelstellingen van de ANWB. Het producten- en dienstenpakket wordt voortdurend aangepast aan de veranderende ledenwensen. Door daarbij

gebruik te maken van nieuwe technologie kan steeds meer maatwerk worden geboden. De ANWB biedt haar producten en diensten langs drie kanalen aan: via haar winkels, via het Leden Service Center en via de website anwb.nl. Ook worden de sociale media steeds meer ingezet. Om ervoor te zorgen dat de dienstverlening consistent verloopt, vindt voortdurend afstemming tussen de verschillende kanalen plaats.

De maatschappelijke activiteiten zijn onder te verdelen in belangenbehartiging, informatie en advies en ANWB Betrokken (inzet vrijwilligers). Leden van de ANWB willen mobiel zijn en zich in hun vrije tijd lekker kunnen ontspannen. Zij willen ook veilig onderweg kunnen zijn. In een dichtbevolkt land als Nederland komen zij hierbij onherroepelijk belemmeringen tegen. Zij worden geconfronteerd met complexe maatschappelijke dilemma's in de sfeer van bereikbaarheid, verkeersveiligheid, ruimtelijke ordening, landschapsontwikkeling, natuurbeheer, leefbaarheid en duurzaamheid. Vraagstukken die onderling met elkaar verweven zijn en de inzet van uiteenlopende partijen vereisen. De ANWB is binnen dit krachtenveld een deskundige en gewaardeerde gesprekspartner die vaak het voortouw neemt om samen met haar partners en de politiek naar oplossingen te zoeken waar iedereen verder mee komt. Daarnaast wil de ANWB haar leden in staat stellen zelf afgewogen keuzes te maken door hen te voorzien van goede informatie en advies. Bij de invulling van haar maatschappelijke rol wordt de ANWB bijgestaan door ruim 12.000 vrijwilligers.

2.1.6 ANWB Plan 2020+

De activiteiten van de ANWB moeten toegevoegde waarde hebben voor leden en samenleving en tevens bijdragen aan de continuïteit van de ANWB. Dit zogenoemde win-win-winprincipe past goed bij onze aard en doelen. Natuurlijk wil de ANWB al haar producten en diensten verantwoord (laten) produceren en aanbieden, dat wil zeggen: sociaal, duurzaam en veilig. Ook moet hiermee kwaliteit worden geleverd en een duurzaam financieel resultaat worden bereikt. Dit is de kern van de visie Ambitie 2020+ die de ANWB nog steeds hanteert voor de middellange termijn. Deze visie concentreert zich rond 4 thema's: mobiliteit, verkeersveiligheid, vakantie en vrije tijd.

Om concreet invulling te geven aan de Ambitie 2020+ en de toegevoegde waarde voor leden en samenleving te optimaliseren, is in 2017 een nieuw meerjarenplan opgesteld: ANWB Plan 2020+. Met dit plan wordt door de gehele organisatie gewerkt aan één ANWB-breed doel: "ANWB-leden zijn massaal fan doordat wij hen helpen met nieuwe mogelijkheden en techniek zorgeloos en met plezier onderweg te gaan."

Dit overkoepelende doel is vervolgens door alle bedrijfsonderdelen vertaald naar afdelingsdoelen en concrete actieplannen. Deze aanpak verenigt alle bedrijfsonderdelen in een gezamenlijke koers, terwijl de activiteiten die worden ondernomen nóg meer effect kunnen sorteren, afzonderlijk maar vooral ook in combinatie met elkaar.

Met ANWB Plan 2020+ wordt gericht gewerkt aan de vernieuwing en personalisatie van het producten- en dienstenpakket. Ook biedt het plan de kaders om de relatie met de leden verder te versterken en de samenwerking met uiteenlopende partners te intensiveren. Deze focus is van groot belang voor de relevantie en continuïteit van de organisatie, ook op de langere termijn.

Bij het opstellen van ANWB Plan 2020+ zijn uiteraard de belangrijkste trends en ontwikkelingen betrokken die zich voordoen op de werkterreinen van de ANWB. Maatschappelijke ontwikkelingen als connectiviteit, elektrisch vervoer en afleiding in het verkeer zijn terreinen waar de ANWB het voortouw op wil nemen.

De ANWB wil haar leden meenemen in de nieuwe tijd en haar impact op maatschappelijke dossiers vergroten. Met ANWB Plan 2020+ is een heldere strategie uitgezet om dit te bereiken.

2.2 Het jaar 2017

2.2.1 Ledenontwikkeling

De ledenstanden ontwikkelden zich in 2017 voorspoedig. Veel aandacht ging afgelopen jaar uit naar ledenbehoud en de ontwikkeling van nieuwe proposities waarmee de waarde van het lidmaatschap effectief onder de aandacht werd gebracht. Ook de nieuwe campagnes werden goed ontvangen. Dit vertaalde zich in een mooie ledengroei. Het aantal partner- en jongerenleden steeg met 28.000 en kwam uit op 522.000. Het aantal lidmaatschappen zonder Wegenwacht Services steeg met 40.000 en kwam uit op 611.000. Het aantal Wegenwachtleden bleef met een relatief lichte afname van 14.000 leden min of meer stabiel op ruim 3,3 miljoen. Het jaar 2017 werd afgesloten met ruim 4,4 miljoen leden. De komende jaren zal veel aandacht uit blijven gaan naar de bestendinging van een duurzame relatie met de leden. Het creëren van dagelijkse relevantie, onder meer met eigentijdse producten en diensten en maatschappelijke initiatieven, is daarbij cruciaal.

2.2.2 Financiële resultaten

De operationele bedrijfsvoering van de ANWB laat mooie resultaten zien. Bijna alle bedrijfsonderdelen presteerden in 2017 beter dan in 2016. De omzet liet in 2017 opnieuw een stijging zien en kwam uit op € 1.092 miljoen, een toename van € 44 miljoen ten opzichte van 2016. Vooral de bedrijfsonderdelen Verzekeren, Reizen en Hulpverlening droegen bij aan deze omzetsijging. De resultaten van ANWB Retail zijn nog steeds negatief maar aanmerkelijk beter dan in 2016. De herinrichting van dit bedrijfs onderdeel in 2017 heeft hieraan bijgedragen.

Door de positieve ontwikkeling van de omzet en kosten valt het bedrijfsresultaat hoger uit dan vorig jaar. De kosten kwamen uit op € 1.066 miljoen en zijn daarmee licht hoger dan vorig jaar (€ 1.042 miljoen), maar de kostenratio – dat wil zeggen de kosten uitgedrukt als percentage van de omzet – is met 1,8% gedaald. De personeelskosten van eigen personeel daalden van € 282 miljoen naar € 273 miljoen, met name door de afname van het aantal werknemers. Ook werden er in 2017 minder reorganisatievoorzieningen getroffen. Daartegenover staat een toename van de externe personeelskosten met € 10,5 miljoen.

Het financieel resultaat van de ANWB steeg met € 1,3 miljoen naar € 19,0 miljoen. Daarmee is een rendement op de beleggingen behaald van 4,4%. Het rendement op aandelen kwam in 2017 uit op 18,3%. Het rendement op beleggingen in het Matching Geldmarkt Fonds was negatief door de lage rente. De beleggingen in het nieuwe Return Hoogrentende Waarden Fonds hebben het met 5,5% goed gedaan het afgelopen jaar. Het betreft hier beleggingen in obligaties van opkomende landen en investeringen in hoogrentende obligaties. De beleggingen in het Return Vastrentende Waarden Fonds hebben met 3,8% eveneens goed gepresteerd. Binnen dit fonds worden beleggingen gedaan in wereldwijde bedrijfsobligaties. Bij de beleggingen worden de vreemde valuta risico's beperkt door deze voor de belangrijkste valuta af te dekken.

Per saldo kwam het nettoresultaat over 2017 uit op € 33,7 miljoen, een stijging van € 15,3 miljoen ten opzichte van het jaar ervoor.

De netto investeringen in (im)materiële vaste activa bedroegen in 2017 € 27 miljoen (2016: € 36 miljoen). De investeringen bestaan met name uit investeringen in vervoermiddelen voor de Wegenwacht (€ 9,1 miljoen), (trauma)helikopters (€ 5,2 miljoen) en de verbouwing van het gebouw van het verzekeringsbedrijf (€ 6,9 miljoen).

Per 31 december 2017 bedraagt het eigen vermogen € 295 miljoen (2016: € 261 miljoen). De solvabiliteitsratio, d.w.z. de verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal, is met 2 procentpunt toegenomen ten opzichte van 2016 en bedraagt 29%.

Vanuit wet- en regelgeving worden eisen gesteld aan de solvabiliteit van verzekeringsmaatschappijen. Ook voor de reisactiviteiten gelden vanuit brancheorganisaties solvabiliteitsnormen. Reis- en Rechtshulp NV, UVM Verzekeringsmaatschappij NV en ANWB Reizen Beheer BV hebben op basis van deze normen de gewenste solvabiliteit bepaald. Gegeven deze gewenste solvabiliteit bedraagt het minimaal aan te houden eigen vermogen per 31 december 2017 € 213 miljoen (2016: € 195 miljoen).

De liquiditeitspositie is eveneens gezond. Voor het beoordelen van de liquiditeit dient in aanmerking te worden genomen dat de middelen van de ANWB grotendeels zijn belegd. Deze beleggingen kunnen indien nodig op korte termijn liquide worden gemaakt. Inclusief beleggingen bedraagt de liquiditeitsratio per 31 december 2017 144% (2016: 135%).

2.2.3 Highlights 2017

ANWB Hulpverlening

Leden van de ANWB moeten op een duurzame en innovatieve manier onderweg kunnen zijn. Daarom is de ANWB zich aan het verbreden van pechhulpverlener naar de grootste en beste mobiliteitsdienstverlener van Nederland. Bij deze transformatie ligt de nadruk op verbreding van het producten- en dienstenassortiment, optimalisatie van de werkprocessen en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsconcepten. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar de “connected car” en elektrische mobiliteit. De pechhulpmarkt beweegt zich steeds meer van reactief naar analyserend en voorspellend.

De hulpverlenings- en mobiliteitsmarkt is sterk in beweging. Mede dankzij de nieuwe mobiliteitsconcepten ANWB Private Lease en ANWB Connected liet de omzet een mooie groei zien. In 2017 werden door andere spelers meerdere varianten van pechhulp zonder abonnement of lidmaatschap aangeboden, waaronder het ‘pay-per-use’-concept.

De ANWB gaat hier vooralsnog niet in mee. Wij kiezen voor een hoge kwaliteit van de dienstverlening van de Wegenwacht, gekenmerkt door permanent bijscholing en eigen Technisch Expertisecentrum. Ook de maatschappelijke functie van de Wegenwacht, gezien de rol bij incident management is belangrijk. Om continue relevante kwaliteit te blijven leveren en waar mogelijk verbeteren, zet ANWB in op een verbreding van het mobiliteitsdienstenpakket. Daarnaast wordt aan de hand van een vernieuwd klanttevredenheidsprogramma voortdurend getoetst of de werkprocessen vanuit klantperspectief verder verbeterd kunnen worden.

ANWB Wegenwacht

Veel aandacht ging in 2017 uit naar digitalisering van het hulpverleningsproces, verbetering van de IT-systemen en kostenefficiëntie. Na een forse stijging in 2016 zagen we in 2017 een lichte stijging van het aantal hulpverleningen en een relatief grotere inzet van partnerbedrijven.

De leden waren onveranderd zeer tevreden over de dienstverlening van de Wegenwacht. De vaardigheid van de Wegenwacht viel ook op bij onze buitenlandse zusterclubs. Tijdens een onderlinge wedstrijd kwamen twee wegenwachten van de ANWB als beste wegenwachten van Europa uit de bus.

Om de leden nog flexibeler te kunnen bedienen werd in 2017 een pilot gedaan met kortlopende Wegenwacht Europa Service. Wegenwacht op de fiets werd na een succesvolle pilot in 2016 uitgerold over de vier grote steden, die alle een grote pechdichtheid kennen. Met de fiets is de Wegenwacht veel sneller ter plaatse. Bovendien is het beter voor het milieu. Inmiddels maken meer dan 100.000 leden gebruik van de ANWB Fietspas, ANWB Bromfiets Service of ANWB Scootmobiel Service. Daarmee is ook dit initiatief, waarmee in 2012 werd gestart, een groot succes.

Begin 2017 lanceerde de Wegenwacht de dienst ‘Waar is mijn wegenwacht.’ Hiermee kunnen de leden de naderende wegenwacht ‘live’ op hun telefoon volgen. Deze nieuwe functionaliteit wordt beoordeeld met een 8,8.

ANWB Connected, een nieuwe dienst van de ANWB, werd in september 2017 gelanceerd. Hierbij wordt informatie uit de auto via een connector doorgegeven aan de smartphone van de bestuurder, die hiermee inzicht verkrijgt in de eigen rijstijl en de technische staat van de auto. Ook wordt een bericht verstuurd als de gebruiker vergeet een parkeertransactie te beëindigen. De ANWB gebruikt gegevens uit de auto om bestaande diensten te verrijken en persoonlijker te maken. Op basis van 'car data' kan de Wegenwacht van te voren een inschatting maken van het probleem en pech sneller verhelpen. Binnen het Technisch Expertise Centrum van de Wegenwacht is een algoritme ontwikkeld dat bij het starten van een auto berekent hoe lang de accu nog meegaat. Hiermee kan gericht worden ingezet op pechpreventie.

Halverwege het jaar werd besloten de twee laatste keuringsstations te sluiten. Door de sterk teruggelopen vraag naar autokeuringen waren de stations niet meer rendabel. Om de werkdruk te verlagen en de planning en samenwerking te verbeteren vond in 2017 bij het onderdeel Dispatch een reorganisatie plaats.

In het najaar van 2017 werd door de Wegenwacht een nieuwe waterstofauto in gebruik genomen. Tevens zijn vijf plateauwagens aan de vloot toegevoegd. Hiermee kunnen alle typen auto's snel worden verwijderd van drukke verkeerspunten en gevaarlijke plekken. Met de lepelwagens die nu voor dat doel worden ingezet, kunnen geen auto's met vierwiel- en achterwielaandrijving worden weggesleept. Ook hybride en elektrische voertuigen kunnen hiermee niet worden veiliggesteld. De lepelwagens zullen op termijn allemaal worden vervangen door plateauwagens. Het Gele Wegenwachtwiel dat in 2016 werd geïntroduceerd, is een groot succes. Met dit universele reservewiel kan een lekke band bij 80% van de voertuigen snel worden verholpen.

Om te kunnen voorzien in de vacatures die de komende jaren zullen ontstaan bij de Wegenwacht, werd de samenwerking met ROC Mondriaan voortgezet. Jongeren kunnen hier een opleiding volgen tot autotechnisch monteur met speciale aandacht voor het wegenwachtwerk. Om nog meer maatwerk te kunnen leveren, werd het trainingsprogramma voor medewerkers van de Wegenwacht geheel vernieuwd.

Het business-to-business segment ontwikkelde zich eveneens voorspoedig. In 2017 ging opnieuw veel aandacht uit naar het digitaliseren en optimaliseren van de hulpverleningsprocessen en klantkanalen. Dit heeft geleid tot een verdere verbetering van het gebruikersgemak. De ANWB wil haar zakelijke klanten zoveel mogelijk bedienen met maatwerkoplossingen. Het verstrekken van realtime inzicht en advies is daarbij van groot belang. Inmiddels kunnen ook zakelijke klanten hun pech digitaal melden. Met haar internationale hulpverleningsnetwerk en uitgebreide expertise onderscheidt de ANWB zich in de zakelijke markt van andere spelers. Connected car, elektrisch vervoer en deelmobiliteit vormen binnen het zakelijk segment belangrijke trends waarin de ANWB samen met haar partners investeert.

De dienstverlening van de Wegenwacht zal de komende jaren verder worden uitgebreid en gedigitaliseerd. Daarnaast zal veel aandacht uit blijven gaan naar kostenreductie, verbetering van de IT-systemen en de ontwikkeling van nieuwe propositities. Dat E-call per 1 januari 2018 verplicht is voor alle nieuwe voertuigen zal de connectiviteit naar verwachting een belangrijke impuls bezorgen. Dit systeem waarschuwt automatisch de hulpdiensten bij ernstige ongevallen met een auto. Om ook op Europees niveau te excelleren wordt verder samengewerkt aan grensoverschrijdende initiatieven en het koppelen van datastromen. De ANWB wil ook op het gebied van elektrisch rijden de grootste en beste dienstverlener zijn. Alle wegenwachten zijn inmiddels DEKRA-gecertificeerd en kunnen daarmee werken aan elektrische voertuigen. Bovendien kunnen zij storingen aan laadpalen verhelpen en nemen zij deel aan de ontwikkeling van normen en veiligheidsinstructies op het gebied van elektrisch rijden. Als de verwachte groei van het elektrisch wagenpark over enkele jaren doorzet is de ANWB daar goed op voorbereid.

ANWB Alarmcentrale

De Alarmcentrale heeft een goed jaar achter de rug. In het drukke hoogseizoen kreeg de Alarmcentrale gedurende drie weken bijna 10% meer meldingen te verwerken dan in de zomer van

2016. Dit heeft de bereikbaarheid in die periode enigszins onder druk gezet. Toch is de Alarmcentrale erin geslaagd de klanttevredenheid op peil te houden, een prestatie van formaat. De inzet bij vervangend vervoer en repatriëringen bleef stabiel. Dat het gevoel van onveiligheid onder reizigers is toegenomen, was terug te zien in de voorkeur voor traditionele bestemmingen als Spanje, Italië en Frankrijk. Griekenland liet in 2017 een opmerkelijke groei zien. Bestemmingen als Egypte, Tunesië en Turkije waren het afgelopen jaar een stuk minder populair.

De Alarmcentrale staat wereldwijd leden bij die onderweg in de problemen zijn geraakt. Die reizigers zijn gebaat bij een soepel hulpverleningsproces, maar een luisterend oor is minstens zo belangrijk. Daarom gaat bij de Alarmcentrale niet alleen veel aandacht uit naar voortdurende verbetering van de efficiency, maar ook naar training van de medewerkers die niet zelden te maken krijgen met aangrijpende, persoonlijke verhalen.

In 2017 werden in nauwe samenwerking met de Wegenwachtorganisatie grote stappen gezet met het digitaliseren van de hulpverleningsprocessen. Hulpvragen vanuit het binnenland kunnen inmiddels volledig digitaal, dus zonder tussenkomst van een medewerker, worden verwerkt. Wordt er toch gebeld na een digitale melding, bijvoorbeeld doordat de klant op een onveilige plek staat, dan is er veel tijdswinst doordat melder, voertuig en locatie al bekend zijn. Voertuig en inzittenden kunnen daarmee eerder worden veiliggesteld. De Wegenwacht-app wordt inmiddels ook al gebruikt bij voertuighulpverleningen in het buitenland.

In de werkstroom van de zakelijke markt buitenland werd het programma FLOW live gezet. Dit betekent dat dit nieuwe systeem nu door de gehele voertuighulpverleningsketen heen in gebruik is genomen. Daarnaast heeft de Alarmcentrale een nieuw communicatieplatform in gebruik genomen. Hiermee kan het telefoonverkeer beter gerouteerd worden en kan tevens sneller worden ingespeeld op berichten die binnenkomen via social media. Het platform is inmiddels gedeeltelijk geïmplementeerd en zal naar verwachting in januari 2018 binnen de gehele Alarmcentrale in gebruik zijn.

In 2018 wil de Alarmcentrale het digitaal melden van pech verder uitbreiden. Volgens de doelstelling moet in 2020 de helft van het totale aanbod digitaal worden gemeld, waarvan 75% geheel zonder menselijke tussenkomst. Ook voor de Onderweg-app ligt er een groei-doelstelling met 1 miljoen gebruikers en 500.000 “connected” leden.

Logicx

Bij Logicx stond 2017 in het teken van vernieuwing van de IT-systemen die gedeeltelijk werden vervangen en daarnaast op nieuwe manieren aan elkaar werden gekoppeld.

Dit heeft geresulteerd in betere en snellere informatievoorziening. De gehele logistieke keten is hierdoor transparanter geworden, wat tot een stijging van de klanttevredenheid en een verbetering van de efficiency heeft geleid. Het samenvoegen in 2017 van verschillende Logicx- en Wegenwachtvestigingen heeft daar eveneens aan bijgedragen. De omzet en marges van Logicx lieten dan ook een mooie verbetering zien, terwijl het kostenniveau naar beneden werd gebracht.

Dat de samenwerking tussen de diverse schakels in de logistieke keten met alle inspanningen aanzienlijk is verbeterd, was onder meer terug te zien in de toegenomen bezettingsgraad van vervangend vervoer in het buitenland tijdens het drukke zomerseizoen. Met het oog op de stijgende volumes en de beperkte beschikbaarheid van vervangauto's in de markt wordt voortdurend gezocht naar manieren om de inzet te optimaliseren.

Komend jaar zal verdere vernieuwing van de systemen en het ontsluiten van informatie opnieuw centraal staan. Ook zal worden gewerkt aan de optimalisatie van de Logicx-basisprocessen en het verbeteren van de administratieve organisatie en interne controle. Het nieuwe contract met de politie zal geïmplementeerd worden. Daarnaast zal worden onderzocht hoe met vervangend vervoer nog beter kan worden ingespeeld op de veranderende mobiliteitsbehoefte van de klant.

ANWB Medical Air Assistance (MAA)

MAA heeft een goed jaar achter de rug. Veel aandacht ging uit naar het ambulancevervoer voor de

Wadden, waarmee eind 2016 werd gestart. Voor deze operatie werden twee nieuwe H145 helikopters aangeschaft. Ook werden nieuwe piloten en HEMS crew members opgeleid. In totaal werden ten behoeve van de Waddenoperatie 6 nieuwe piloten aangenomen. Vanaf februari 2017 vliegt de ambulancedienst ook 's nachts en is daarmee alle dagen van het jaar en 24 uur per dag paraat. De ambulancedienst werd in 2017 meer dan 600 keer opgeroepen, waar 300 oproepen waren verwacht. Het nut en de noodzaak van de ambulancedienst zijn daarmee overduidelijk aangetoond. Het aantal oproepen van de traumahelikopter is de afgelopen jaren sterk toegenomen van minder dan 5.800 oproepen in 2013 naar 8.500 oproepen in 2017. Om de beschikbaarheid van de vier Mobiele Medische Teams (MMT's) 365 dagen per jaar, 24 uur per dag te kunnen waarborgen werd afgelopen jaar ook een nieuwe H135 helikopter aangeschaft. Deze werd in december 2017 geleverd en zal na extra training van de piloten en HEMS crew members naar verwachting vanaf april 2018 de MMT's ondersteunen.

ANWB Rijopleidingen (ARO)

ARO kijkt terug op een goed jaar. Zowel de omzet als de resultaten lieten een mooie stijging zien. Alle campagnes deden het beter dan in 2016. Dit is mede te danken aan het feit dat de website geheel responsive is gemaakt. Hierdoor kan met name de jongere doelgroep nog beter worden bediend. In 2017 werd tevens het 20-jarig bestaan van de organisatie gevierd met een jubileumactie. Dit heeft de omzet eveneens een flinke impuls bezorgd.

Dat ARO sterk inzet op digitalisering werpt ook op andere terreinen duidelijk zijn vruchten af. Proefflessen kunnen inmiddels online worden geboekt en afgerekend. Dit heeft het gebruikersgemak en de klanttevredenheid verder verbeterd. In 2018 wil ARO een volgende stap zetten door klanten de mogelijkheid te bieden hun lespakketten online samen te stellen, te bestellen en af te rekenen. In september 2016 werd gestart met de migratie naar een nieuwe software systeem. Dit proces heeft ook in 2017 veel tijd gekost. Daarnaast ging afgelopen jaar veel aandacht uit naar de theorie-app WizGo.

ARO opereert in een versnipperde markt die gekenmerkt wordt door enorme prijsconcurrentie en bovendien weinig beweging kent. Dit zet de werving van nieuwe, goed gekwalificeerde rijcoaches onder druk en belemmert verdere groei van de organisatie. Met de ARO Academy, die in het najaar van 2017 werd gelanceerd, wil ARO de werving in 2018 stimuleren.

Om zoveel mogelijk jongeren veilig verkeersgedrag aan te leren en daarmee bij te dragen aan de verkeersveiligheidsdoelstellingen van de ANWB, wil ARO haar marktaandeel de komende jaren verder uitbreiden. Daartoe werd in 2017 een nieuwe strategie ontwikkeld. Centraal hierbij staat het innoveren van de rijopleidingen aan de hand van de nieuwste technologie. Hiermee zullen in 2018 flinke stappen worden gezet. Ook zal opnieuw veel aandacht uitgaan naar verdere automatisering en efficiencylagen.

ANWB Verzekeren

Voor ANWB Verzekeren was 2017 een uitstekend jaar, met zeer tevreden leden en klanten en daaruit voortvloeiend een mooie groei van de portefeuille. In 2017 werd opnieuw scherp gestuurd op kostenreductie en op schadelast- en risicobeheersing. Zowel ANWB Verzekeren als verzekeringsochters Unigarant hebben de laatste jaren maatregelen genomen om de stijgende schadelast omlaag te brengen. Verder werd voor een aantal producten een gerichte groei-strategie gevolgd. Door het kostenniveau stabiel te houden en omzetgroei te realiseren voor met name de Veilig Rijden autoverzekering, de reisverzekeringen en de fietsverzekeringen, liet het bedrijfsresultaat van ANWB Verzekeren in 2017 een mooie stijging zien. De verzekeringsactiviteiten van de ANWB zijn daarmee uitgedoemd tot de tweede grote pijler binnen de organisatie.

De verzekeringsproducten van de ANWB staan bekend om hun klantvriendelijkheid, transparantie en goede prijs-kwaliteitverhouding en winnen daarmee al jaren belangrijke brancheprijzen. Voor het zesde jaar op rij scoort de ANWB Autoverzekering Volledig Casco vijf sterren in de MoneyView-rating voor heldere voorwaarden. Ook de ANWB Veilig Rijden Autoverzekering werd met het hoogste aantal sterren beoordeeld. Dit verzekeringsproduct is gebaseerd op telematica en belooft goed rijgedrag van de verzekerde met een korting op de premie. Een jaar na de introductie van dit innovatieve product is duidelijk dat verzekerden hierdoor daadwerkelijk veiliger gaan rijden. Het

bevorderen van de verkeersveiligheid was voor de ANWB een heel belangrijke reden om in 2016 met de Veilig Rijden Autoverzekering te starten.

Het online afsluitproces van de ANWB Autoverzekering werd door de consument voor het vierde jaar op rij beoordeeld als het meest klantvriendelijk binnen de verzekeringsbranche. De reisproducten werden in april 2017 eveneens goed beoordeeld door MoneyView en uitgebreid met een nieuwe dekking: Terrorisme en Natuurrampen. Zowel de vernieuwde kortlopende als de doorlopende reis- en annuleringsverzekeringen kregen vijf sterren. Met name de bagagedekking (standaard zonder eigen risico) en de verruimde annuleringsredenen werden onderscheidend genoemd. In oktober 2017 werd de ANWB Doorlopende Reisverzekering door de Consumentenbond uitgeroepen tot 'beste uit test'. In het onderzoek 'VerzekeraarsInBeeld' dat werd uitgevoerd door het Verbond van Verzekeraars behield ANWB Verzekeren haar positie in de top drie.

Het verzekeringsbedrijf Unigarant wordt al jaren hoog gewaardeerd en wil zich op een positieve manier blijven onderscheiden. Om de kwaliteit van de dienstverlening voortdurend te kunnen verbeteren wordt de klanttevredenheid dagelijks gemeten door een onafhankelijk bureau. Door de feedback van klanten actief in te zetten werd bereikt dat de Net Promotor Score (NPS) voor schadebehandeling in 2017 gemiddeld uitkwam op +53. In 2016 was dit +43. De NPS bij klantenservice steeg van +31 naar gemiddeld +38.

ANWB Verzekeren opereert in een zeer competitieve verzekeringsmarkt die gekenmerkt wordt door een continue resultaatsdruk. Daarnaast hebben technologische ontwikkelingen en digitale toepassingen veel impact, ook op de klantbehoeften. Met haar focus op de leden en hun veranderende wensen, goede prijsstelling en risicobeoordeling en excellente dienstverlening kan ANWB Verzekeren een unieke voorloperspositie blijven innemen in de schadeverzekeringsmarkt. Digitale toepassingen, telematica en big data worden ook in de verzekeringsbranche steeds vaker toegepast. Naast productontwikkeling op het gebied van connectiviteit, wordt nieuwe technologie door ANWB Verzekeren ingezet voor een betere dienstverlening. In 2018 zal met behulp van nieuwe technologie een volgende stap worden gezet in de ontwikkeling van fraudepreventie en -detectie.

In 2017 is het gebouw van het verzekeringsbedrijf in Hoogeveen ingrijpend verbouwd en uitgebreid, zodat vanaf maart 2018 alle verzekeringsmedewerkers op één locatie in een moderne en duurzame werkomgeving samen aan de toekomst kunnen werken.

In 2018 zal de nadruk opnieuw liggen op verdere digitalisering van de interactie met leden en klanten, productinnovatie en procesoptimalisatie. Ook zal aandacht uitgaan naar de ontwikkeling van nieuwe (connected) proposities en het stroomlijnen van de schadeprocessen. De samenhang met andere ANWB producten en diensten zal verder worden versterkt.

ANWB Reizen

Voor ANWB Reizen was 2017 een jaar met twee gezichten. Aan de ene kant lieten bijna alle dochters een mooie groei zien, met name ANWB Leden Reizen (ALR) en FOX Verre Reizen. Aan de andere kant had de organisatie te maken met uitdagende interne en externe omstandigheden. Bosbranden, (dreigende) vulkaanuitbarstingen en orkanen vereisten acute interventies, wat de werkdruk enorm heeft opgevoerd en tevens tot vraaguitval op belangrijke bestemmingen heeft geleid. Ook economische factoren zorgden voor de nodige tegenwind. Het faillissement van Air Berlin leverde zowel bij Cruise Travel Nederland als bij Travelhome schade op. De overval op een bus met reizigers van FOX Vakanties (hierna: FOX) in Zuid-Afrika had eveneens een grote impact en zorgde voor vraaguitval op een voor FOX zeer belangrijke bestemming. Ondanks deze buitengewone omstandigheden was 2017 voor ANWB Reizen een succesvol jaar. Omzet en resultaten lieten een mooie verbetering zien. Ook de marges ontwikkelden zich positief.

In 2017 ging opnieuw veel aandacht uit naar operationele synergie en een krachtenbundeling van customer service en e-commerce, waarmee de slagkracht verder is toegenomen. Om de relevantie voor de leden verder te vergroten en een duurzaam rendement te genereren, werd in 2017 een nieuwe groeistrategie ontwikkeld. Deze is gebaseerd op drie pijlers: de gespecialiseerde reisdochter van de ANWB, exclusief ledenaanbod aangeboden door ALR en het Land van ANWB en generiek aanbod in samenwerking met partners.

In vervolg op de reorganisatie bij ANWB Media werden enkele reisgerelateerde onderdelen ondergebracht bij ANWB Reizen. Van hieruit zal worden gewerkt aan het versterken van de positie van de ANWB in de kampeermarkt. In Alkmaar is een pilot gestart met verkoop van ANWB-reizen via het eigen winkelkanaal. Ook werden voorbereidingen getroffen om vanaf januari 2018 de vliegtickets voor de ANWB Alarmcentrale af te wikkelen.

Voor het succesvolle en snelgroeiende onderdeel ALR werd een aparte organisatie opgericht. Dit heeft bij ALR geleid tot een overtuigende omzetstijging van 63% ten opzichte van 2016. Leden van de ANWB hebben duidelijk veel waardering voor dit aan loyaliteit gekoppelde aanbod. Dochter Pin High Golf Travel werd begin 2017 verkocht. In het najaar is gestart met de verkoop van het onderdeel Cruise Travel Nederland. De omzet en resultaten van deze reisdochter staan al langere tijd onder druk en de relevantie voor de leden blijkt onvoldoende. De ANWB blijft wel cruises aanbieden via ALR. Het ledental van ANWB Golf steeg in 2017 met 4.000 naar een totaal van 43.000 leden.

Het Land van ANWB is in 2017 opnieuw sterk gegroeid. Het bezoek aan de site steeg met 20% naar 6 miljoen bezoeken. Inmiddels gaan meer dan 1 miljoen mensen op stap via het Land van ANWB, een groei van 10% groei ten opzichte van 2016. Op 16 juni werd Diergaarde Blijdorp exclusief “afgehuurd” voor ANWB-leden. Ruim 7.500 leden hadden hier een exclusieve en onvergetelijke avond. Ook boeken steeds meer leden hun theatertickets en nachtjes weg via het Land van ANWB. Vanwege de sterk gestegen volumes en focus op continuïteit is in 2017 besloten een ticketmodule binnen te halen. Hierdoor kan het Land van ANWB nu zelf de ticketing verzorgen en hebben partners waarmee wordt samengewerkt een vast aanspreekpunt.

Afgelopen jaar presenteerde het Land van ANWB zich voor het eerst op de vakantiebeurs in Utrecht, in nauwe samenwerking met partners als de Efteling, Wildlands, de Keukenhof en het Zandsculpturenfestival. Daarmee is Nederland als vakantieland terug op de vakantiebeurs.

Greet Locquet droeg haar functie als directeur Reizen per 1 november 2017 over aan Marjon Kaper. Greet blijft wel verbonden aan ANWB Reizen in de functie van directeur strategie en innovatie. Ook bij reisdochter FOX deed zich een directiewisseling voor.

ANWB Reizen heeft zich ontwikkeld tot een robuuste organisatie met betrokken medewerkers en een goede mix in de portefeuilles. In 2018 zal de nieuwe groeistrategie verder worden geïmplementeerd.

ANWB Retail

Voor ANWB Retail was 2017 een intensief jaar. Het bedrijfsonderdeel is al jaren verlieslatend, maar wordt door de leden erg gewaardeerd. Daarom is eind 2016 besloten om ANWB Retail bij voorkeur te behouden, maar wel tegen aanvaardbare kosten. Dit brengt voor de retailorganisatie ingrijpende veranderingen met zich mee. Met het strategisch plan dat hiertoe werd opgesteld, is in 2017 voortgang geboekt. Dit plan zal ook in 2018 gehanteerd worden om de kosten stapsgewijs naar een acceptabel niveau te brengen.

Kanalen

ANWB Retail bedient de leden langs drie kanalen: via fysieke winkels, via het Leden Service Center en via de website anwb.nl. De omnichannelbenadering die hierbij gehanteerd wordt, werd in 2017 verder doorontwikkeld. Ook werd een domeinbenadering geïntroduceerd. Informatie over producten en diensten wordt daarbij geclusterd naar de gebruikersbehoefte en steeds meer gepersonaliseerd aangeboden. Hiermee wil de ANWB meer toegevoegde waarde leveren aan de leden en nieuwe doelgroepen aanspreken.

In 2017 brachten ruim 12,4 miljoen mensen een bezoek aan de winkels (2016: 12,7 miljoen), werd de ANWB meer dan 134 miljoen keer online bezocht (2016: 119 miljoen) en hebben leden net zoals vorig jaar ruim 1,5 miljoen keer contact gehad met het Leden Service Center.

Winkels

In het voorjaar van 2017 werd de winkelorganisatie ingrijpend gereorganiseerd. Om leden en klanten gericht van dienst te kunnen zijn en meer lokale accenten aan te kunnen brengen werd gekozen voor een inrichting met 24 marktgebieden. Winkelbezetting en werkaanbod werden beter op elkaar afgestemd. Daarnaast ging veel aandacht uit naar verbetering van de winkel formule en de webshop,

van het assortiment en de goederenbeschikbaarheid. Ook de logistieke processen werden verder gestroomlijnd. Dankzij de outlets namen de voorraden aanzienlijk af.

De implementatie van een nieuw retailmanagementsysteem in 2016 had de nodige voeten in de aarde. Dit zette de goederenbeschikbaarheid periodiek onder druk. In 2017 werd het proces halverwege het jaar tot een goed einde gebracht. Het nieuwe prijsbeleid dat in januari geïmplementeerd werd, heeft tot de gewenste margeverbetering geleid. Ook de omzet en resultaten lieten een verbetering zien. In 2018 zal de optimalisatie van de productketen, winkels en webwinkel onverminderd doorgaan.

Tegelijkertijd is de retailmarkt sterk in ontwikkeling. De verwachting is, dat consumenten zich steeds meer richting het online-kanaal zullen bewegen. Van de consumentenbestedingen werd in 2017 al bijna een kwart online uitgegeven. De winkelorganisatie heeft zich hierop voorbereid, onder meer door flexibilisering van de bezetting in de winkels en van de huurverplichtingen en verbetering van de webwinkel. Om mee te gaan in de veranderende markt en de winkels ook op de langere termijn tegen aanvaardbare kosten beschikbaar te houden als distributiekanaal en als ontmoetingsplek voor de leden, zal een toekomstvast model worden ontwikkeld.

Leden Service Center

Bij het Leden Service Center ging opnieuw veel aandacht uit naar verbetering van het serviceniveau, de reductie van het call-aanbod en het verkorten van de afhandeltijd.

Hiertoe werd ook een ANWB-brede taskforce ingericht. De werkprocessen werden verder gestroomlijnd, waarbij de verhouding tussen vast en flexibel personeel werd verbeterd.

De klanttevredenheid nam hierdoor toe. In 2017 werd tevens een start gemaakt met chatten met de leden en de eerste resultaten zijn positief. Om de leden te kunnen ondersteunen bij het gebruik van de ANWB-apps is een digitaal team opgezet.

Per 1 januari 2017 is een Wft-certificering vereist voor een belangrijk deel van de werkzaamheden binnen het Leden Service Center. Dit heeft geresulteerd in extra wervingsinspanningen. Om de leden sneller en beter te kunnen helpen werd in het laatste kwartaal automatische klantherkenning geïmplementeerd. De dienstverlening zal de komende jaren verder worden verbreed en gepersonaliseerd.

Online

Bij online ligt de focus op het nauwlettend volgen van de laatste technologische ontwikkelingen en het “up to date” houden van de ICT-systemen. In 2017 ging veel aandacht uit naar het volledig responsive maken van de website anwb.nl. Bovendien werd de site sneller gemaakt en werd de beveiliging ervan aangescherpt. De servicemogelijkheden van de persoonlijke web-omgeving werden uitgebreid. Ook de vindbaarheid van anwb.nl nam verder toe, wat zich vertaalde in een groeiend aantal bezoeken aan bijna alle portals en in omzetstijgingen bij andere bedrijfsonderdelen van de ANWB. Meer dan de helft van alle bezoeken aan anwb.nl vindt inmiddels plaats via ‘mobile devices.’ Digitalisering resulteert ook in extra kwetsbaarheden. Door een ICT-migratie in het distributiecentrum van de webwinkel hebben klanten gedurende een aantal weken problemen ondervonden met het bestellen en ontvangen van ANWB-producten.

De klanttevredenheid liet op alle onderdelen een aanzienlijke stijging zien, mede doordat de website op basis van feedback van bezoekers voortdurend wordt verbeterd.

Content

Voortvloeiend uit de reorganisatie van het bedrijfs onderdeel ANWB Media in 2016 ging per 1 januari 2017 een crossmediale contentorganisatie van start. Hierin werden het team van e-content en het redactionele team van ANWB Media samengevoegd. Door gebruik te maken van ledendata kan content steeds gericht worden aangeboden. Dit heeft samen met de domeinbenadering het bezoek aan de webportals flink doen toenemen.

De Kampioen werd in 2017 al gedeeltelijk gerestyled, mede door de leden sterker bij zowel de cover als de inhoud van het blad te betrekken. Dit heeft tot een stijging van de ledentevredenheid geleid.

De vraag naar gedrukte media loopt nog altijd terug. Ook het aantal abonnees van betaalde magazines van de ANWB is verder gedaald. Daarom is besloten de uitgave van de bladen Op Pad Magazine en Reizen Magazine met ingang van januari 2018 te staken. Het rendement op beide bladen was te laag om deze te kunnen continueren. Het blad Promotor werd per 1 januari 2017

overgedragen aan een nieuwe eigenaar.

Commercie & Partnerships

Naast de afdeling Content werd in 2017 tevens de afdeling Commercie & Partnerships in het leven geroepen. Van hieruit wordt de financiering van digitale en printkanalen verzorgd en in nauwe samenwerking met andere bedrijfsonderdelen gezocht naar nieuwe strategische partnerships passend bij de domeinen van de ANWB. Veranderende consumentenvoorkeuren en nieuwe technologie hebben de nodige impact en vragen om een hoge mate van flexibiliteit.

Ketenoptimalisatie, kostenreductie en voorraadbeheer blijven de komende jaren voor ANWB Retail belangrijke aandachtspunten, evenals digitalisering, personalisatie en vergroting van het bereik. Om de werkprocessen verder te vereenvoudigen en de integratie tussen online en offline te bevorderen, werd eind 2017 besloten de onderdelen Online, Content en Commercie & Partnerships in 2018 opnieuw te reorganiseren en in te krimpen. De zoektocht naar nieuwe strategische partners wordt gecontinueerd.

Maatschappelijke Highlights

Verkeersveiligheidscoalitie

In 2017 organiseerde de ANWB opnieuw een Verkeersveiligheidsdiner, waar enkele tientallen organisaties uit het bedrijfsleven, de wetenschap en het maatschappelijk middenveld aan deelnamen. Ook eurocommissaris Bulc van Transport leverde als spreker een bijdrage. Voorafgaand aan het diner werd door partijen een convenant ondertekend tegen afleiding in het verkeer door de smartphone. Smartphonegebruik veroorzaakt momenteel een kwart van alle ongevallen. De ANWB wil als betrokken werkgever zelf het goede voorbeeld geven en heeft haar medewerkers aangespoord hun mobiele telefoon niet te gebruiken als zij onderweg zijn en hiervoor ook een tool ter beschikking gesteld.

In april 2017 werd het manifest 'Maak van Verkeersveiligheid een Nationale Prioriteit' aangeboden aan de politiek. Dit manifest is onverkort overgenomen in het regeerakkoord van het nieuwe kabinet, een cruciale stap om het aantal doden en ernstig gewonden in het verkeer daadwerkelijk terug te dringen.

Mobiliteitsalliantie

Met het aantrekken van de economie is ook de mobiliteitsvraag gestegen. Maar onze infrastructuur kan die toegenomen vraag niet aan. Dit zet de mobiliteit en bereikbaarheid steeds meer onder druk. Om hier verandering in te brengen, werd in 2016 mede op initiatief van de ANWB een Mobiliteitsalliantie gevormd en een manifest opgesteld met allerlei aanbevelingen. In 2017 werd een belangrijk succes geboekt: dankzij de inspanningen van de Mobiliteitsalliantie heeft ook bereikbaarheid een prominente plek gekregen in het regeerakkoord. Om bij te dragen aan de concrete invulling van de afspraken die nu gemaakt zijn over mobiliteit, is samenwerking met andere partijen de komende jaren van het grootste belang.

Maak Nederland Filevrij

In oktober 2017 heeft hoofddirecteur Frits van Bruggen het rapport 'Maak Nederland Filevrij' aangeboden aan de Tweede Kamer. Het rapport bevat tien concrete ideeën waarmee de files effectief kunnen worden bestreden. De ANWB heeft haar leden gevraagd om met oplossingen te komen voor de knelpunten die zij dagelijks op de weg ervaren. Een ledenpanel zette tien mogelijke oplossingen op een rij, waarop vervolgens door 12.000 leden en niet-leden werd gestemd. Nog eens 5.000 mensen droegen een eigen oplossing aan.

De ANWB vindt het belangrijk om de mening van haar leden in te brengen in de politieke discussie. Het perspectief van de weggebruiker als dagelijkse ervaringsdeskundige is een waardevolle aanvulling op de visie van professionals.

Lichtbrigade

In het najaar van 2017 ging de ANWB Lichtbrigade weer op pad. Met behulp van ruim 10.000 vrijwilligers werd de verlichting van 500.000 fietsen gecontroleerd. In totaal werden hiertoe 2.600 fietsverlichtingsacties georganiseerd bij basisscholen, middelbare scholen, de ANWB-winkels,

fietswinkels en sport- en buurtverenigingen in het hele land.

De ANWB vindt het belangrijk dat fietsers veilig en goed verlicht de weg op gaan. Met goede verlichting daalt de kans op een aanrijding in het donker met wel 20%. Tijdens de check wordt de fietsverlichting indien nodig gerepareerd en worden andere vitale onderdelen zoals de remmen en het bandenprofiel gecontroleerd. In aanvulling op de verlichtingsacties werden in 2017 ook markeringen aangebracht op het wegdek van fietspaden in Den Haag, Rotterdam en Utrecht. Doel hiervan was om fietsers eraan te herinneren hun fietsverlichting aan te zetten. Hierdoor nam het voeren van correcte fietsverlichting toe van 4 op de 10 naar bijna 6 op de 10 fietsers.

Kinderfietsenplan

Vanuit de overtuiging dat iedereen in Nederland mobiel moet kunnen zijn, ook kinderen die in armoede leven, startte de ANWB in 2015 met het Kinderfietsenplan. Hierbij worden fietsen die door hun eigenaren niet meer worden gebruikt, gedoneerd aan de ANWB en vervolgens opgeknapt en uitgereikt aan kinderen van wie de ouders zich geen fiets voor hun kind kunnen permitteren. In 2017 werd een nieuwe mijlpaal bereikt. Dankzij de enthousiaste inzet van ANWB-vrijwilligers en partners als het fonds Kinderhulp zitten inmiddels meer dan 5.000 kinderen op de fiets. De ANWB wil het Kinderfietsenplan graag verder uitbreiden tot een landelijk dekkend netwerk. Hiertoe wordt actief de samenwerking gezocht met lokale partners zoals gemeenten en leer- en werkbedrijven.

Elektrisch Rijden Monitor

Eind 2017 publiceerde de ANWB haar eerste 'Elektrisch Rijden Monitor' waarin meningen en feiten met betrekking tot elektrisch rijden bij elkaar worden gebracht.

In de monitor is bovendien een nieuwe autokostencalculator opgenomen, waarmee de maandelijkse kosten van een elektrische auto doorgerekend kunnen worden.

De Elektrisch Rijden Monitor zal jaarlijks een update krijgen en maakt daarmee inzichtelijk hoe elektrisch rijden zich in Nederland ontwikkelt. De ANWB wil haar leden hiermee informeren en haar partners en de politiek aanmoedigen de belemmeringen weg te nemen die nu nog door de consument worden ervaren.

Het nieuwe kabinet heeft besloten dat er in Nederland vanaf 2030 geen nieuwe auto's meer mogen worden verkocht die op fossiele brandstoffen rijden. Als mobiliteitsdienstverlener van de toekomst wil de ANWB actief bijdragen aan de transitie naar zero-emissie mobiliteit. Het meenemen van de leden in de transitiefase en het stimuleren van meer duurzame vormen van mobiliteit zijn voor de ANWB belangrijke aandachtspunten.

Kustpact

In 2016 leidden de plannen van de toenmalige minister van Infrastructuur en Milieu om bouwen langs de kust gemakkelijker te maken tot een stevig publiek debat. Leden van de ANWB hebben veel waardering voor de kust en hebben hun bezorgdheid geuit. Vooral de bebouwing van duinen en strand wordt door een meerderheid afgewezen. Tegelijkertijd vinden de leden dat er wel ruimte moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen, maar die zouden bij voorkeur moeten plaatsvinden in bestaande kustplaatsen en toeristische gebieden. Voortvloeiend uit het debat werd in 2017 een Kustpact gesloten met alle betrokken partijen, waaronder de ANWB. Onderdeel van het pact is de door de ANWB gewenste zonering. Deze zal worden opgenomen in de provinciale omgevingsplannen. De ANWB is betrokken bij de uitwerking daarvan.

AutoMaatje

ANWB AutoMaatje heeft in 2017 een geweldige vlucht genomen. Bij deze dienst bieden vrijwilligers met hun eigen auto hun minder mobiele buurtgenoten – vaak ouderen of mensen met een beperking – een lift aan waardoor zij weer onder de mensen komen.

De belangstelling hiervoor is overweldigend: bijna de helft van alle Nederlandse gemeenten heeft bij de ANWB informatie aangevraagd over het gezamenlijk opstarten van een lokaal AutoMaatje-project. Aan het eind van het jaar werd AutoMaatje al op 24 plekken aangeboden en waren er bijna 14.000 ritten gemaakt door ruim 350 vrijwilligers. Uiteindelijk wil de ANWB toewerken naar een landelijk dekkend netwerk.

Uitschakelen praatpalen

Op 1 juli 2017 zijn de praatpalen langs de Nederlandse snelwegen buiten bedrijf gesteld en vervolgens stapsgewijs verwijderd. Het besluit om te stoppen met de praatpalen was eerder al door de minister van Infrastructuur en Waterstaat in overleg met de ANWB genomen. Anno 2017 wordt de praatpaal nauwelijks meer gebruikt voor pechmeldingen. Weggebruikers bellen tegenwoordig de hulpdiensten met hun eigen mobiele telefoon of gebruiken daarvoor een app. Hierdoor hoeven zij ook niet meer over de vluchtstrook naar de dichtstbijzijnde praatpaal te lopen. De ANWB heeft weggebruikers geadviseerd altijd een opgeladen mobiele telefoon bij zich te dragen.

EuroRAP

Veilige infrastructuur is voor de ANWB een belangrijk thema. In 2017 is gepleit voor een nieuw onderzoek naar de veiligheid van het rijkswegennet, dat naar aanleiding van een meting in 2009 met behulp van de EuroRAP-methodiek naar een veiligheidsniveau van 3 sterren (op een schaal van 5) werd gebracht. Ook de veiligheid van het provinciale wegennet is eerder met de EuroRAP-methodiek in kaart gebracht. Uit dit onderzoek, dat werd uitgevoerd in 2014, bleek dat ongeveer tweederde van de provinciale wegen een veiligheidsniveau van 2 sterren scoorde. Om dit te verbeteren heeft de ANWB per provincie allerlei aanbevelingen gedaan. Meerdere provincies zijn hiermee aan de slag gegaan. Uitblinker is de provincie Friesland, die 30 miljoen euro heeft vrijgemaakt om de veiligheid van haar provinciale wegen tussen 2015 en 2019 te verbeteren.

Naast het autowegennet onderzoekt de ANWB ook de veiligheid van de Nederlandse fietspaden. In opdracht van de ANWB heeft de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid (SWOV) de CycleRAP-module ontwikkeld waarmee de veiligheid van de fietsinfrastructuur kan worden gemeten. In 2017 liepen er meerdere pilots, onder meer in de drie noordelijke provincies, in Amsterdam en in de metropoolregio Rotterdam-Den Haag. Er is bij de wegbeheerders veel belangstelling om met CycleRAP aan de slag te gaan.

2.2.4 HRM

Bij HRM ging in 2017 veel aandacht uit naar digitalisering en verbetering van de processen. Daarnaast werd het team versterkt met een aantal vakinhoudelijke experts. Dit is nodig om de rol van business partner die HR inneemt, optimaal te kunnen vervullen. Door de vraagstukken van de verschillende bedrijfsonderdelen als uitgangspunt te nemen, kunnen veranderingen binnen de organisatie beter worden begeleid.

In 2017 ging veel aandacht uit naar het bereiken van een nieuwe cao voor de periode 2016-2019. Op 7 september sloot de ANWB een akkoord met de bonden. Met de wijzigingen die in de cao zijn opgenomen, is gewerkt aan de toekomstbestendigheid van de ANWB. Speciale aandacht is hierbij uitgegaan naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van de ANWB. Om hen te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit is het programma Duurzaam Meedoen ontwikkeld. We willen met dit project bereiken dat alle medewerkers nu en in de toekomst in staat zijn hun werk binnen of buiten de ANWB gezond, kundig en met plezier uit te voeren. Ook is de ANWB een nieuwe samenwerking gestart met arbodienst HCC die gespecialiseerd is in integraal gezondheidsmanagement. Ook op afdelingsniveau is gewerkt aan de vitaliteit van de medewerkers, onder meer bij het Leden Service Center en de Wegenwacht. Eind 2017 werd een nieuw verzuimsysteem geïntroduceerd.

Nu de arbeidsmarkt steeds krappere wordt, is het lastiger om nieuw personeel te werven voor specifieke vakgebieden als IT, online marketing en de Wegenwacht. Om het gewenste talent aan te trekken werd in 2017 een gerichte strategie ontwikkeld. De ANWB wil zich positioneren als een aantrekkelijke en eigentijdse werkgever met unieke cultuurwaarden. Deze worden ook actief ingezet bij de ontwikkeling van allerlei leerprogramma's, inclusief het Authentiek Leiderschapsprogramma dat afgelopen jaar van start ging binnen de eerste twee managementlagen van de ANWB. De directie en enkele managementteams hebben dit traject in 2017 al afgerond en geconstateerd dat dit de onderlinge samenwerking aanzienlijk heeft bevorderd.

In 2018 wil HRM haar dienstverlening verder professionaliseren. Digitalisering van de leeromgeving en talentontwikkeling staan daarbij centraal. Daarnaast zal in 2018 worden gewerkt aan nieuwe arbeidsvoorwaarden voor de Retailorganisatie en een nieuw Sociaal Plan. Ook het programma

Duurzaam Meedoen staat de komende jaren hoog op de agenda. Met een expertteam vitaliteit en verzuim zal invulling worden gegeven aan integraal gezondheidsbeleid. Vanaf 1 januari 2018 kunnen medewerkers gebruik maken van een persoonlijke inzetbaarheidsbudget dat zij naar eigen inzicht kunnen aanwenden voor hun persoonlijke ontwikkeling.

2.2.5 Projecten en ICT

De ANWB bevindt zich middenin een digitale transformatie, waarin enerzijds bestaande processen steeds verder worden gedigitaliseerd en anderzijds nieuwe businessconcepten worden ontwikkeld op basis van technologie. Om te kunnen beantwoorden aan de specifieke eisen die dit stelt, werd in 2017 bij P&I een reorganisatie doorgevoerd.

De MijnANWB-omgeving werd het afgelopen jaar verder verbeterd met een sneller inlogproces. Daarnaast werd meer data inzichtelijk en muteerbaar gemaakt voor de leden. Ook werden diverse nieuwe apps gelanceerd, waaronder een vernieuwde Wegenwacht-app met een koppeling naar het planningssysteem van de Wegenwacht. Digitale intake is een eerste stap naar een volledig geautomatiseerde 'connected car' keten. Voertuiginformatie die beschikbaar komt via connectors wordt daarbij aangewend om extra service te verlenen, van de Veilig Rijden Autoverzekering tot het automatisch afmelden van parkeertransacties. Ook proactieve Wegenwacht-service gericht op pechpreventie wordt hiermee gefaciliteerd. Het gebruik van data maakt het tevens mogelijk om via de verschillende kanalen steeds meer maatwerk te leveren.

De afdeling IT heeft in 2017 ook een impuls gegeven aan nieuwe manieren van werken en technologie-gedreven innovatie. 'Agile' werken en denken is dé manier geworden om de onderlinge samenwerking te organiseren. Hiermee kunnen we iteratief en snel nieuwe producten en diensten naar onze leden brengen. Om hun professionaliteit te vergroten volgde een aantal producteigenaren een succesvol trainingsprogramma.

In 2017 werd op initiatief van de ANWB in samenwerking met de NS en Schiphol ook de allereerste Dutch Mobility Hackathon georganiseerd op het hoofdkantoor van de ANWB. Doel hiervan was om nieuwe mobiliteitsoplossingen te verkrijgen, de innovatieve activiteiten van de ANWB breder onder de aandacht te brengen bij potentiële nieuwe medewerkers en de ANWB te presenteren als een innovatieve werkgever.

Ook op IT-gebied wordt nauw met andere partijen samengewerkt. Zo werden samen met andere grote Nederlandse organisaties en de Europese zusterclubs meerdere data science seminars georganiseerd. Daarnaast worden voor de eigen medewerkers maandelijks inspiratiebijeenkomsten georganiseerd. Doel daarvan is om medewerkers te informeren over kansrijke en belangwekkende ontwikkelingen en hen te stimuleren hier ook binnen de ANWB actief mee aan de slag te gaan. Dit heeft in 2017 onder andere geresulteerd in pilots op het gebied van Virtual Reality, Blockchain, Kunstmatige Intelligentie en Chatbots.

2.2.6 Finance & Services

De afdeling Finance & Services is zowel verantwoordelijk voor alle financiële functies binnen de ANWB als voor serviceafdelingen als inkoop, het facilitair service centrum en bedrijfsjuridische zaken. Met ingang van 2017 is ook de afdeling Group Strategy toegevoegd. Het afgelopen jaar stond onder meer in het teken van het formuleren van een nieuwe strategie voor de gehele ANWB, het ontwikkelen van een toekomstvaste huisvestingsstrategie en het verbeteren van de financiële processen.

De afdeling Bedrijfsjuridische Zaken (BJZ) ondersteunt de ANWB organisatie met juridisch advies en de beheersing van juridische risico's. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de afdelingen Compliance en Audit & Risk. De adviezen en werkzaamheden beslaan een breed terrein. Naast de reguliere adviezen op het gebied van aansprakelijkheden, corporate governance, overnames, desinvesteringen en het vastleggen van contractuele verplichtingen is in 2017 aandacht uitgegaan naar de implementatie van verschillende nieuwe Europese richtlijnen en verordeningen.

De afdeling Audit & Risk is met drie auditors op volle sterkte gebracht en heeft haar auditplan succesvol kunnen uitvoeren. Tevens is een professionaliseringslag gemaakt met het opstellen van een audit manual waarin de werkwijze en verbeterde interne kwaliteitsprocedures van de auditfunctie zijn opgenomen. De riskfunctie heeft de inbedding van het risicomanagementproces in samenwerking met de Finance-organisatie versterkt. Zowel Audit als Risk zoeken de samenwerking met andere afdelingen om het beheersingsproces en lerend vermogen van de organisatie te bevorderen.

Om de kosten verder te reduceren zijn de afdelingen Finance en Inkoopmanagement in 2017 gestart met de implementatie van een nieuw systeem waarmee de efficiëntie en transparantie in de inkoop- en facturatiestromen is verbeterd. In 2017 was dit systeem voor twee inkoopcategorieën operationeel. In de loop van 2018 zullen alle centrale inkoopcategorieën op dit systeem overgaan. Daarnaast is ervoor gezorgd dat de leden betalingen via Ideal kunnen voldoen.

In 2017 is veel aandacht uitgegaan naar het verkennen van innovatieve ontwikkelingen binnen het Finance vakgebied waarmee de processen geoptimaliseerd kunnen worden. Daarbij werden pilots uitgevoerd met nieuwe technieken als process mining, analyse- en controlesoftware en blockchain om de digitalisering ook verder door te voeren in onze financiële processen. In 2018 zullen deze nieuwe ontwikkelingen verder beproefd en waar bruikbaar geïmplementeerd worden.

Het onderdeel Business Services kent twee aandachtsgebieden: huisvesting en facilitair. Facilitair ligt de focus voortdurend op verbetering en digitalisering van de processen. Ook wordt veel aandacht besteed aan energiebesparing. Op het gebied van vastgoed heeft Business Services er in 2017 voor gezorgd dat 25 winkels nieuwe huisvesting kregen. Daarbij ging veel aandacht uit naar contractaanpassingen. Tevens vond een heroriëntatie van de vastgoedportefeuille van het hulpverleningsbedrijf plaats.

2.2.7 International Relations

Digitalisering en nieuwe technologie hebben de samenwerking met onze buitenlandse zusterclubs een geweldige impuls bezorgd. Meer dan ooit onderhoudt de ANWB nauwe contacten met haar zusterclubs binnen en buiten Europa.

Dit jaar heeft de ANWB 16 buitenlandse delegaties ontvangen en zijn er vanuit de ANWB 5 delegaties op bezoek geweest bij buitenlandse zusterclubs. Daarnaast werden vanuit ARC Europe, de FIA en de Global Mobility Alliance diverse internationale ontmoetingen georganiseerd waar de ANWB inhoudelijk aan bijdroeg. Bij ARC Europe vond een herstructurering van de aandelenbelangen plaats. De aandelen van Starter in Polen en van ACTA in Frankrijk, waaronder die van de ANWB, werden in 2016 volledig overgedragen aan de ARC Europe Groep. Daardoor is de ANWB niet langer aandeelhouder van deze beide service providers. Het ANWB-belang in ARC Europe bleef onveranderd (20%).

In FIA-verband wordt met de Europese zusterclubs en het gezamenlijke lobbybureau in Brussel gewerkt aan belangrijke mobiliteitsdossiers die op Europees niveau worden behandeld. De plannen van de Europese Commissie ten aanzien van het beprijzen van de mobiliteit en de Duitse tolplannen hebben in 2017 veel aandacht en inzet gevraagd, zowel van de ANWB als van onze belangenbehartigers in Brussel. Daarnaast heeft de ANWB haar standpunten over CO₂, luchtverontreiniging, toegang tot technische informatie uit auto's (car data) en veiligheidseisen aan auto's ingebracht. Deze thema's zullen in 2018 opnieuw op de agenda staan.

2.2.8 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De werkterreinen van de ANWB - mobiliteit, vakantie en vrije tijd - zijn gebieden waarop belasting van het milieu onvermijdelijk is. De ANWB voelt zich medeverantwoordelijk hiervoor en probeert de nadelige effecten die veroorzaakt worden door haar bedrijfsvoering waar mogelijk te beperken en/of

te compenseren. Daarnaast helpt de ANWB haar leden bij het maken van verantwoorde keuzes en stelt zij hen in staat om klimaatbewust te reizen.

Duurzaamheid is bij de Wegenwacht al jaren “top of mind”. In 2017 werd een nieuw voertuig op waterstof in gebruik genomen. Voor vijf Wegenwacht Servicestations is een elektrische ‘stationsauto’ (Smart Forfour) besteld. Deze voertuigen zullen waarschijnlijk in maart 2018 in gebruik worden genomen. Na een succesvolle pilot in 2016 werd Wegenwacht op de fiets uitgebreid naar de vier grote steden. Hier werd in totaal bijna 3.000 keer pechhulp verleend door de fietsende wegenwachters, die via hun tablet inmiddels ook gebruik kunnen maken van het informatiesysteem WWI. In 2018 wordt een pilot gestart met een e-motor.

In het najaar van 2017 heeft reisdochter Pharos Reizen haar aanbod van rondreizen per elektrische auto uitgebreid van 1 naar 3 bestemmingen (Noorwegen, Duitsland en Schotland). Begin 2018 volgt een rondreis door België en Luxemburg. Reisdochters SNP Natuurreizen en Travelhome bieden per 1 januari 2018 alleen nog maar CO₂-neutrale reizen aan, waarbij CO₂-compensatie bij de prijs is inbegrepen. Bij maatwerkreizen brengt Travelhome de klant ook direct offerte uit voor de kosten van CO₂-compensatie.

Op het hoofdkantoor van de ANWB werden 20 plaatsen in de overdekte fietsenstalling uitgerust met een stopcontact, zodat medewerkers hun e-bike kunnen opladen. Ook werden acht stallingsplaatsen ingericht voor bakfietsen. De negen diesel-poolauto's zijn vervangen door negen zuinige benzine-modellen.

Niet alleen de operatie van de ANWB wordt verduurzaamd maar ook de gebouwen, met name door het verlagen van het verbruik van gas en elektriciteit. Door het in gebruik nemen van energiezuinige serverkoelers en het plaatsen van zonnepanelen op het dak van het hoofdkantoor is een forse energiebesparing gerealiseerd, wat ongeveer gelijk staat aan het verbruik van 19 huishoudens. Mede dankzij de dry cooler en de zonnepanelen daalde het elektriciteitsverbruik op het hoofdkantoor met ruim 5% ten opzichte van 2016. Het gasverbruik op het hoofdkantoor lag in 2017 bijna 7% onder dat van 2016 en bijna 9% onder het gemiddelde verbruik over de periode 2011 tot en met 2016. Ook op diverse andere locaties zijn energiebesparende maatregelen genomen. Bij de renovatie van het gebouw van Unigarant werden nieuwe technieken ingezet waardoor het energielabel steeg van D naar A.

Met het scheiden van afval werden eveneens goede stappen gezet. Door de inzet van medewerkers en de cateraar is het aantal kilo's glas, plastic en organisch afval dat apart werd ingezameld op het hoofdkantoor aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2016. De pilot met betere afvalscheiding is daarmee geslaagd en dit heeft geleid tot het principebesluit om de gehanteerde methode begin 2018 op het gehele hoofdkantoor door te voeren. Om het verbruik van kartonnen bekertjes terug te dringen, hebben alle medewerkers op het hoofdkantoor, in de winkels, bij de Wegenwacht en enkele andere ANWB-onderdelen een duurzaam 'Join the Pipe'-waterflesje gekregen. Voor elk van de flesjes die door de ANWB zijn afgenomen, is een (gratis) flesje uitgedeeld in een derdewereldland. De actie draagt dus niet alleen bij aan het verminderen van het verbruik van kartonnen bekertjes in Nederland, maar ook aan het voorkomen van plasticafval (wergwerp-waterflesjes) elders in de wereld. In het kader van de Dag van de Duurzaamheid hebben medewerkers van ANWB reisdochters een middag lang plastic gevist uit de grachten van Amsterdam, onder meer ter voorbereiding op de deelname van reisdochter FOX Vakanties aan een plastic afvalreductieproject op Bali dat in 2018 plaatsvindt.

2.3 Risicomanagement

De ANWB heeft een divers palet aan activiteiten, elk met een eigen dynamiek en omgevingsfactoren en daarmee dus ook verschillende risico's. Bovendien stellen het maatschappelijke karakter van de organisatie en de solide reputatie die is opgebouwd extra eisen, zowel aan de activiteiten als aan de wijze waarop deze worden ingevuld. Dit maakt het risicomanagement van de ANWB complex maar voor de sturing van de ANWB als geheel een belangrijk instrument.

Organisatie en proces van risicomanagement

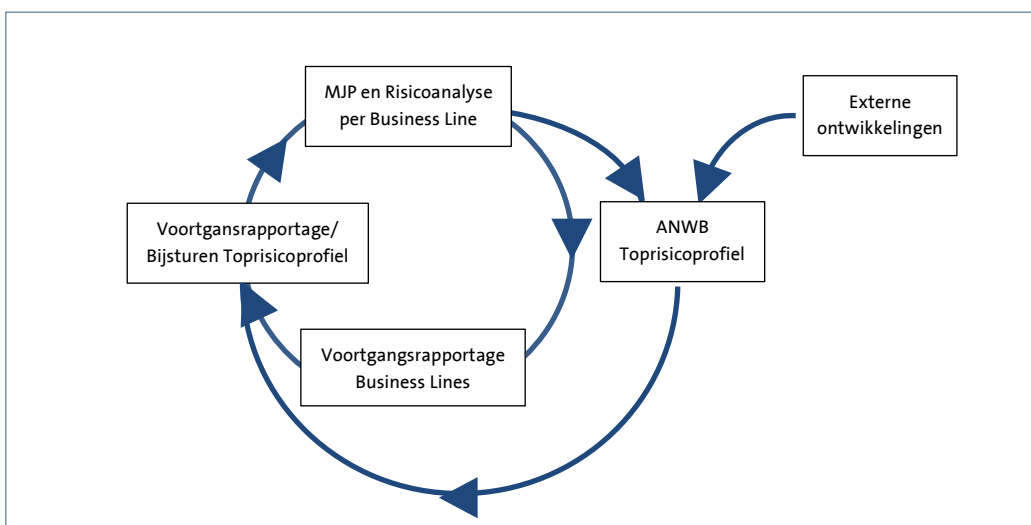
Het risicomanagementsysteem van de ANWB is opgebouwd volgens het 'three lines of defence'-model. Het lijnmanagement (first line of defence) is verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's. Jaarlijks inventariseren de verschillende bedrijfsonderdelen (Hulpverlening, Reizen, Retail, Merk & Leden en Verzekeringen) hun risico's en bijbehorende maatregelen. Deze analyse maakt onderdeel uit van hun MeerJarenPlan (MJP). Ten minste eenmaal per jaar rapporteren de bedrijfsonderdelen over de gerealiseerde beheersing van de risico's. De noodzaak tot bijsturen in het toprisicoprofiel en de beheersing van de risico's van de bedrijfsonderdelen wordt besproken in de directie.

De ANWB kent diverse afdelingen die het lijnmanagement ondersteunen bij de inrichting van de beheersing zoals IT Security, Compliance, Beveiliging en Risicomanagement. Daarnaast kent de ANWB een klachtenreglement en een klokkenluidersregeling.

Op centraal niveau is risicomanagement belegd bij de Risk Manager (second line of defence) van de afdeling Audit & Risk. De risk manager bepaalt ANWB-breed welke methoden en kaders gehanteerd worden bij het risicomanagementproces. Daarnaast faciliteert de risk manager de directie bij het inventariseren en bewaken van de toprisico's van de ANWB. Indien nodig faciliteert hij tevens het lijnmanagement en de controllers bij het periodiek inventariseren van de strategische risico's, zowel op centraal als op decentraal niveau.

De directie en de raad van commissarissen hanteren het toprisicoprofiel van de ANWB bij het door hen te voeren bestuur en het houden van toezicht. Dit toprisicoprofiel wordt jaarlijks door de directie geformuleerd en gevoed door de risicoanalyses van de bedrijfsonderdelen en een verkenning van de externe omgeving van de ANWB. De directie bespreekt het toprisicoprofiel jaarlijks met de auditcommissie van de raad van commissarissen. De auditors van de afdeling Audit & Risk (third line of defence) toetsen de werking van het risicomanagement bij de verschillende bedrijfsonderdelen.

Het hiervoor beschreven risicomanagementproces laat zich als volgt visualiseren (zie figuur).



Figuur: risicomanagementproces binnen de ANWB

Conform de regels van de verzekeringssector waartoe ook Solvency II behoort hebben de verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van de ANWB een eigen risicostrategie en risicobereidheid geformuleerd. Zij hebben ook aparte audit-, risk- en compliancefuncties ingericht.

Voorziene verbeteringen in risicomanagementsysteem

Het huidige risicomanagementsysteem binnen de ANWB is nog niet uitontwikkeld. Audit & Risk heeft daarom een risk roadmap opgesteld die de ontwikkeling van het risicomangement tot en met het eerste kwartaal 2019 weergeeft. De belangrijkste ontwikkelingen bestaan uit:

- Een meer integrale benadering van de verschillende incidentregistratiesystemen. Minstens eenmaal per jaar bespreken de beheerders van de systemen gezamenlijk de trends en worden de belangrijkste trends integraal aan de directie gerapporteerd.
- Verder ontwikkelen en inzichtelijk maken van de risicobereidheid van de ANWB. De ANWB streeft over het algemeen, zoals voor het beleggingsbeleid, een gematigd risicoprofiel na.

Terugblik op het jaar 2017

Mede door de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) kan dataprivacy deze dagen rekenen op een brede belangstelling. De noodzaak voor de ANWB om voortdurend te blijven werken aan dataprivacy bleek in september. Door een datalek in de ANWB-webwinkel is een bestand met gegevens van klanten voor derden toegankelijk geweest. Het datalek is geëvalueerd en passende maatregelen zijn genomen. Leden en klanten zijn geïnformeerd en het lek is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

De ANWB en haar verzekeringsdochterbedrijven beheren een aanzienlijk vermogen. In 2016 werd vermogensbeheer nog benoemd in het door de directie geformuleerde toprisicoprofiel van de ANWB vanwege mogelijke verkeerde keuzes en/of uitvoering van het vermogensbeheer. De genomen beheersmaatregelen, waaronder de formulering van een strategisch beleggingsbeleid, de inrichting van een balansrisico-adviescommissie (BRAC) om de uitvoering van het vermogensbeheer te monitoren en de aanstelling van een fiduciair manager hebben hun vruchten afgeworpen. Het risico is in 2017 afgevoerd van het toprisicoprofiel.

Het ANWB toprisicoprofiel; de belangrijkste risico's in kaart

De belangrijkste risico's voor de ANWB zijn opgenomen in het toprisicoprofiel. Een samenvatting, ingedeeld volgens de binnen de ANWB gehanteerde COSO-indeling (strategisch, operationeel, financieel en compliance) is opgenomen in onderstaande tabel. Onder de tabel worden de risico's en relevante beheersmaatregelen nader toegelicht.

Missie: ANWB maakt het voor iedereen mogelijk in vrijheid en met plezier onderweg te zijn.			
Strategisch	Operationeel	Financieel	Compliance
Relevantie producten en diensten	Continuïteit van dienstverlening	Kostenontwikkeling	Niet voldoen aan wet- en regelgeving
Imagoschade	Snelheid van (ICT) innovatie	Fraude en derving	
Sleutelposities en doorstroom	Data privacy & Cybercriminaliteit		

Tabel: Top 9 risico's ANWB

Toelichting op de risico's

Relevantie producten en diensten

De ANWB beweegt zich in zeer diverse markten die ook in hun dynamiek onderling sterk verschillen. Daarmee wordt de marktpositie van de ANWB continu beïnvloed door uiteenlopende en sterk veranderende factoren, waaronder het consumentengedrag, technologische ontwikkelingen en concurrentie. Om de uitdagingen die hiermee gepaard gaan het hoofd te bieden en de continuïteit van de ANWB te waarborgen, worden de komende jaren binnen de verschillende bedrijfsonderdelen

duidelijke strategische keuzes gemaakt die ook ruimte bieden aan strategische partnerships. Groei en vernieuwing staan centraal zodat de ANWB nieuwe toekomstvastе dienstverlening toevoegt aan haar portfolio. Ten opzichte van 2016 heeft de directie meer vertrouwen in het succes van innovatie. Tegelijkertijd blijft voortdurend alertheid geboden met betrekking tot innovaties en de activiteiten van concurrenten en disruptieve startups.

Imagoschade

Als het gaat om haar dienstverlening en betrouwbaarheid heeft de ANWB een sterk imago. Er zijn allerlei beheersmaatregelen getroffen waarmee de organisatie schade aan dit imago zoveel mogelijk wil inperken. Incidenten kunnen via de (social) media al snel grote proporties aannemen en tot ernstige imagoschade leiden. Binnen de ANWB volgen speciale webcareteams de social media. Andere maatregelen zijn onder andere een gedragscode, een communicatieprotocol, een reputatieoverleg waarin bedrijfsbelangen en ledenbelangen worden besproken en een vaste procedure die borgt dat bij nieuwe introducties en campagnes de risico's rond het merk worden besproken.

Sleutelposities en doorstroom

De diversiteit aan activiteiten binnen de ANWB vereist ook een diversiteit aan kennis en expertise binnen de organisatie. Maatregelen met betrekking tot de stijgende gemiddelde leeftijd van ANWB-medewerkers en de werving van nieuwe medewerkers ten behoeve van innovatiekracht zijn vorig jaar in strategisch HR-beleid gevat. De in 2016 gestarte talent- en opvolgingsplanning is in 2017 geconcretiseerd. De directieleden hebben in 2017 een leiderschapsprogramma doorlopen en de managementlaag direct daaronder is eind 2017 gestart met eenzelfde leiderschapsprogramma. Ook zijn in de cao afspraken vastgelegd om 'Duurzaam Meedoen' te stimuleren. Dit betekent dat medewerkers worden ondersteund bij hun ontwikkeling én vitaliteit.

Continuïteit van dienstverlening

Hulpverlening gebeurt bij de ANWB 24 uur per dag, zeven dagen in de week. Het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening blijft daarom uiterst belangrijk en uitval van systemen wordt dan ook als het grootste operationele risico gezien. De ANWB beschikt over een "stretched" datacenter. Periodiek worden uitwijktests gedaan naar dit datacenter.

Gezien het belang van de 24/7 dienstverlening heeft de ANWB ook business continuïteitsplannen en een crisismanagementorganisatie ingericht. In 2017 is een uitvraag gedaan bij de bedrijfssonderdelen om te toetsen of de continuïteitsplannen nog toereikend zijn. Tevens is gestart met een traject om voldoende uitwijkwerkplekken te hebben in geval van een calamiteit waarbij één van de complexen (tijdelijk) niet beschikbaar is.

Snelheid van (ICT) innovatie

Technologische en digitale ontwikkelingen hebben een geweldige impact op de wereld om ons heen en dwingen de ANWB om te werken aan nieuwe businessmodellen. Met name de ontwikkelingen op het gebied van de 'connected wereld', technologische ontwikkelingen in de automotive sector (waaronder de zelfrijdende auto) en big data zijn voor de ANWB zeer belangrijk. Dit onderstreept het eerder genoemde belang dat binnen de ANWB wordt gehecht aan de vernieuwing en verbreding van het producten- en dienstenpakket. Er is ook snelheid geboden bij deze vernieuwing zodat de ANWB voorop kan blijven lopen in de markt en kan blijven inspelen op de wensen van haar leden. De bedrijfssonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen productontwikkeling. Zij gebruiken daarbij de "agile scrum" werkwijze voor het realiseren van innovaties. Verder lopen er programma's die beogen meer focus aan te brengen in innovaties en die de digitalisering van de organisatie versnellen. De nieuwe strategiebenadering helpt bij het maken van keuzes welke innovaties wel en niet worden opgepakt.

Dataprivacy & Cybercriminaliteit

Cybercriminaliteit neemt wereldwijd snel toe en vormt een steeds groter risico. Een externe aanval maar ook onachtzaamheid van medewerkers kan leiden tot het verlies of ongeoorloofd gebruik van data van leden of personeel.

De ANWB heeft verschillende maatregelen genomen waarmee de informatiebeveiliging en dataprivacy worden geborgd. Tegelijkertijd leert de praktijk dat de beveiliging nog verder verbeterd kan worden. In 2017 moesten ondanks alle beveiligingsmaatregelen meerdere datalekken worden gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. De ANWB heeft haar leden direct over de incidenten geïnformeerd en hierbij transparant gecommuniceerd. De oorzaken zijn achterhaald en passende maatregelen zijn getroffen. De beveiliging van ledendata zal in 2018 nog verder worden aangescherpt. De ANWB implementeert maatregelen zodat wordt voldaan aan de additionele eisen die de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) aan data privacy stelt. Verder heeft de ANWB een commissie Platform Data die de directie adviseert bij casuïstiek en het ontwikkelen van een visie op data.

Kostenontwikkeling

Kostenbeheersing heeft al geruime tijd de aandacht van de directie. In 2016 is gestart met de uitvoering van een programma dat heeft geresulteerd in organisatorische wijzigingen en kostenreducties. Dit programma is doorgetrokken naar 2017. In het meerjarenplan zijn kaders uitgezet om kostenbeheersing structureel te borgen.

Fraude en derving

Gebrek aan goede vastlegging of interne autorisatie kan leiden tot ongewenste gevolgen als omzetsderving of fraude. In 2017 is verder gebouwd aan het internal control framework waarmee de ANWB in 2016 is gestart. Met dit framework kunnen de financiële administraties verder verbeterd worden en kan het financiële rapportageproces worden geborgd. Het onderdeel Retail heeft diverse maatregelen genomen ter beperking van derving van en fraude met de voorraden in de winkels en het distributiecentrum.

Niet voldoen aan wet- en regelgeving

Juist vanwege de maatschappelijke rol van de ANWB wordt een hoge mate van integriteit verwacht van de ANWB waarbij tevens de naleving van wet- en regelgeving onvermijdelijk voortdurend aandacht vergt van de organisatie. Wij zijn ons hiervan bewust. Uiteraard is de naleving van wet- en regelgeving primair de verantwoordelijkheid van de eerste lijn. Zij kunnen daarbij rekenen op de ondersteuning van de compliance manager. Begin dit jaar zijn samen met de directie de contouren vastgesteld van de compliance functie aan de hand van een compliance risico inventarisatie en een start gemaakt met de verdere uitwerking daarvan. Voor een belangrijk deel is de aandacht van compliance uitgegaan naar het ondersteunen van de business bij de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensverwerking die in mei 2018 van kracht wordt. Voorts zijn er de nodige activiteiten ondernomen om ervoor te zorgen dat de ANWB haar verplichtingen uit de Wft nakomt, waaronder de nadere interne uitwerking van de vakbekwaamheidseisen die de Wft sinds 1 januari 2017 aan advisering stelt.

De verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van de ANWB hebben een eigen compliance functie. Het adresseren, structureren en implementeren van steeds wijzigende wet- en regelgeving en het op peil houden van het integriteitsbewustzijn van de onderneming zijn de belangrijkste doelstellingen van compliance. In 2017 is het hoge niveau van compliance vastgehouden; de compliancerisico's worden dusdanig beheerst dat deze zich ruim binnen de in 2012 vastgestelde compliance risicobereidheid bevinden. De complianceomgeving is volwassen. De betrokkenheid van het bestuur en de medewerkers waarborgt en bevordert de integriteit. De ondernemingsdoelstellingen en primaire processen zijn onlosmakelijk verbonden met integere waarden en normen waarbij het belang van de klant altijd centraal staat. Compliance is daarmee in hoge mate zelfsturend.

Voor nadere informatie over het risicobeheer van de ANWB met betrekking tot financiële instrumenten wordt verwezen naar de jaarrekening, noot 16 "Financiële instrumenten en risico's" in de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2017.

2.4 Corporate Governance

De structuur van de ANWB

De vereniging Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB werd in 1883 opgericht. Sinds 1996 voert ANWB BV alle werkzaamheden uit voor de vereniging. De activiteiten van de ANWB moeten tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van de leden. Daarnaast moeten ze bijdragen aan de continuïteit van de organisatie. Daaraan wordt alles wat de ANWB onderneemt getoetst.

Zowel de vereniging als de BV kent een statutair bestuur dat bestaat uit dezelfde drie personen. Deze drie statutair bestuurders maken deel uit van de directie van de BV, die uit negen personen bestaat. ANWB BV is vanwege de omvang van de bedrijfsmatige activiteiten een “structuurvennootschap” in de zin van het Burgerlijk Wetboek. Een van de kenmerken van een structuurvennootschap is de aanwezigheid van een raad van commissarissen.

De raad van commissarissen van ANWB BV bestaat uit zes personen en heeft tot taak toezicht te houden op het door het bestuur gevoerde beleid en op de algehele gang van zaken.

De aandelen van ANWB BV zijn gecertificeerd, waardoor het stemrecht op deze aandelen wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor ANWB. De vereniging bezit de certificaten van deze aandelen (en daarmee de waarde van de aandelen). Een aantal activiteiten van de ANWB vindt plaats in separate entiteiten, merendeels besloten vennootschappen, waarvan de aandelen voor 100% in handen zijn van ANWB BV.

Herijking structuur ANWB

In 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar de knelpunten die binnen de structuur van de ANWB werden ervaren door de leden van de organen van zowel de vereniging als de BV. De ingestelde Commissie Herijken Besturing ANWB, die bestond uit leden van alle organen, bracht in 2016 in kaart welke maatregelen genomen konden worden om de geconstateerde knelpunten op te lossen. Dit heeft onder meer geleid tot voorstellen voor nieuwe reglementen en statuten van de vereniging, waarover de bondsraad in 2017 heeft besloten. Door verbeterde samenwerking en communicatie en duidelijke afspraken tussen de vereniging en de BV is een goede balans ontstaan die de in 2015 gesignaleerde knelpunten beoogt weg te nemen.

Het jaar 2017 stond in het teken van de implementatie van de wijzigingen, onder meer van de communicatie tussen de BV en de vereniging. Naast de gebruikelijke informatie over onder meer ledenaantallen en ledentevredenheid verstrekt de BV sinds de tweede helft van 2017 ook tussentijdse rapportages aan de bondsraad over strategische onderwerpen die op de lange termijn impact op de ANWB hebben en bijvoorbeeld kunnen leiden tot een wezenlijke aanpassing van het producten- en dienstenaanbod. De nieuwe afspraken over samenwerking en communicatie worden uitgevoerd met inachtneming van de rollen, taken en bevoegdheden van de vereniging en de BV en hun organen, zoals vastgelegd in de wet en de statuten.

In mei 2017 zijn de statuten van ANWB BV gewijzigd. De wijzigingen hadden betrekking op het schrappen van het orgaan ‘raad van advies’ van de vereniging vanwege de opheffing daarvan per 2017. Ook zijn de statuten aangepast aan nieuw dwingend recht (zoals bijvoorbeeld de Wet Bestuur en Toezicht en wijzigingen in het jaarrekeningenrecht) en heeft (redactionele) modernisering plaatsgevonden.

Gelet op het afronden van haar opdracht is de Commissie Herijken Besturing ANWB in 2017 opgeheven. In 2019 zal een evaluatie plaatsvinden.

De corporate governance regels binnen de ANWB

Hoewel de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) strikt genomen slechts geldt voor Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, heeft de ANWB bij de verschijning van de eerste versie van de Code besloten deze binnen de ANWB te omarmen. De ANWB hecht zeer aan goed en transparant bestuur en toezicht.

Op grond van de Code zijn reglementen voor de raad van commissarissen, het statutair bestuur en de directie opgesteld. Door de ANWB wordt de Code op de meeste onderdelen gevolgd, maar ook wordt op bepaalde onderwerpen afgeweken.

In lijn met de Code en de ANWB-reglementen kent de raad van commissarissen van de ANWB twee commissies die onderwerpen voorbereiden die door de raad van commissarissen besproken worden.

Het gaat om de auditcommissie en de benoemings-, selectie- en beloningscommissie. Deze commissies werken elk op grond van een eigen reglement.

De periodieke evaluaties van de Commissie Corporate Governance Code hebben in het verleden geleid tot enkele tussentijdse aanpassingen van de ANWB-reglementen. De statutair bestuurders die sinds 2014 zijn aangetreden, zijn benoemd voor de termijn van vier jaren en de beloningen van de statutair bestuurders worden sinds 2015 in de jaarrekening per persoon gespecificeerd.

Herziene Corporate Governance Code

In december 2016 is de herziene uitgave van de Corporate Governance Code gepubliceerd. De directie en raad van commissarissen besloten om in 2017 de processen en reglementen aan de hand van de herziene Code opnieuw onder de loep te nemen.

In 2017 is een nulmeting opgesteld die inzichtelijk maakt in hoeverre ANWB BV deze herziene uitgave van de Corporate Governance Code al naleeft. Deze nulmeting is besproken door de raad van commissarissen en het statutaire bestuur, waarbij het uitgangspunt is geformuleerd, dat ANWB BV in principe uitgaat van de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code, hoewel zij als niet-beurgenoteerde vennootschap daartoe niet verplicht is.

Besloten is om de in 2017 gestarte implementatie van de nieuwe Code voort te zetten in 2018. De raad van commissarissen en de directie zullen in 2018 enkele thema's en best practices uit de nieuwe Code bespreken en vervolgens daarover hun standpunten nader bepalen, bijvoorbeeld ten aanzien van 'cultuur', 'beloning', 'diversiteitsbeleid' en 'verhouding bestuur – niet statutaire directie ('executive committee')'. In het kader en als gevolg van deze dialoog zullen in 2018 de bestaande processen en reglementen van de ANWB nader worden bekeken en al dan niet worden aangepast aan de nieuwe Code. Eind 2018 zal de implementatie worden geëvalueerd. Daarbij zal worden vastgesteld waar ANWB BV afwijkt van de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code en wat de reden daarvoor is.

In 2017 zijn al enkele wijzigingen als gevolg van de herziene uitgave van de Corporate Governance Code bij de ANWB geïmplementeerd. Voorbeelden daarvan zijn de best practices ten aanzien van de interne auditfunctie en de procedure voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Voorts vormt de visie op de lange termijn waardecreatie een onderdeel van de nieuwe strategie ANWB Plan 2020+.

De interne governance-reglementen van de raad van commissarissen, auditcommissie en de benoemings-, selectie- en beloningscommissie zijn in december 2017 aangepast aan de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code. De reglementen voor het bestuur en de directie zullen in 2018 worden geactualiseerd.

2.5 Vooruitzichten

De komende jaren ligt de nadruk op verdere digitalisering en optimalisatie van de werkprocessen. Dit leidt niet alleen tot meer efficiency en daarmee kostenreductie, maar bovenal tot betere en snellere dienstverlening aan de leden. Bestaande producten en diensten kunnen met digitale toepassingen, telematica en big data worden verrijkt en persoonlijker worden gemaakt. Daarnaast gaat de ontwikkeling van nieuwe proposities onverminderd door. De bescherming van ledendata is voor de ANWB een topprioriteit en zal in 2018 verder worden aangescherpt.

Voor komend jaar gaat het meerjarenplan uit van een omzet en resultaat die vergelijkbaar zijn met afgelopen jaar. In het meerjarenplan staan voor 2018 geen significante wijzigingen ten aanzien van de investeringen, financiering en personeelsbezetting in vergelijking met vorig jaar.

De ANWB wil haar leden meenemen in de nieuwe tijd, niet alleen door zelf voortdurend te vernieuwen maar ook door haar leden te voorzien van goede informatie en advies over belangrijke ontwikkelingen als elektrisch rijden, de connected car en connected bike. Bij al die innovaties zullen ook de zusterclubs en partners van de ANWB nauw worden betrokken. De Onderweg-app en Wegenwacht-app zullen worden uitgebreid en voorzien van nieuwe functionaliteiten. Veel aandacht zal ook uitgaan naar de website anwb.nl en de inrichting van de verschillende portals, in het bijzonder die van Reizen en Kamperen.

Het online-aanbod rond de domeinen van de ANWB zal worden uitgebreid en digitaal beschikbaar worden gemaakt. Ook de interactie van de ANWB met haar leden vindt in toenemende mate online plaats en via social media. De organisatie beweegt daar graag in mee en ziet dit als een mooie kans om de leden nog vaker te ontmoeten en sneller te bedienen.

Om haar leden optimaal te kunnen bedienen wil de ANWB wil zich de komende jaren ontwikkelen tot dé mobiliteitspartner van Nederland. De samenwerking met strategische partners zal worden geïntensiveerd en uitgebreid. Verder zal de nadruk komen te liggen op de transitie van pechhulpverlening naar pechpreventie. Elektrische mobiliteit is benoemd tot speerpunt. In de uitwerking daarvan zal de aansluiting worden gezocht bij de internationale zusterclubs. De Elektrisch Rijden Monitor die eind 2017 werd gelanceerd, zal jaarlijks een update krijgen.

Verkeersveiligheid blijft eveneens een belangrijk aandachtspunt. In 2017 werd een convenant getekend tegen afleiding in het verkeer door de smartphone, een hardnekkig probleem dat om een goede oplossing vraagt. De ANWB zal samen met haar coalitiepartners nauwlettend blijven volgen hoe de situatie zich in Nederland ontwikkelt.

Dat verkeersveiligheid in 2017 werd opgenomen als prioriteit in het regeerakkoord is een belangrijke eerste stap naar verbetering. Het geeft vertrouwen dat de nieuwe minister van Infrastructuur en Waterstaat voortvarend te werk gaat en de aanbevelingen die haar vanuit de coalitie zijn aangereikt ter harte neemt.

De ANWB is klaar voor de toekomst. Met het strategisch ANWB Plan 2020+ ligt er een heldere koers die richting geeft aan de gehele organisatie en alle bedrijfsonderdelen verenigt in één gezamenlijk doel: ANWB-leden zijn massaal fan, doordat wij hen helpen met nieuwe mogelijkheden en techniek zorgeloos en met plezier onderweg te gaan. Dit sluit aan bij de statutaire doelstellingen van de ANWB en zal de synergie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen verder versterken. ANWB Plan 2020+ beschrijft bovendien hoe de ANWB dit doel wil bereiken: door eigentijds en vernieuwend te zijn. De focus op digitalisering en de inzet van nieuwe technologie wordt dan ook door alle bedrijfsonderdelen gecontinueerd en waar mogelijk in een stroomversnelling gebracht.

2018 is ook het jaar van 135 jaar ANWB en dit zal op passende wijze worden gevierd. Dat de ANWB nog steeds springlevend is komt doordat zij de leden steeds centraal heeft gesteld.

De organisatie heeft zich voortdurend aangepast aan alle veranderingen in de samenleving en daaruit voortvloeiende ledenwensen. Met praktische oplossingen en kennis van zaken heeft de ANWB haar leden als geen ander kunnen bedienen en haar maatschappelijke rol ingevuld. Zo doen we dat al 135 jaar en zo blijven we dat doen. Onze mooie vereniging kan haar unieke bijdrage aan leden en samenleving alleen leveren dankzij de inzet van ruim 3.700 geïnspireerde en zeer gedreven medewerkers en meer dan 12.000 enthousiaste vrijwilligers. De directie is hen dankbaar voor hun geweldige inspanningen en loyaliteit en verheugt zich op een succesvolle gezamenlijke toekomst.

Den Haag, 15 maart 2018

Statutaire directie ANWB

dhr. drs. F.J. van Bruggen (hoofddirecteur)
mw. M.M. de Jager
mw. drs. L.T. Suur

3. Bericht van de raad van commissarissen van ANWB BV

3.1 Verslag over boekjaar 2017

Algemeen

Inleiding

In 2017 richtte de raad van commissarissen zich naast de gebruikelijke onderwerpen vooral op de toekomstverwachtingen van de ANWB, mede gelet op de technologische ontwikkelingen en de veranderende markten waarin de ANWB zich beweegt. De raad heeft er vertrouwen in dat de ANWB met het Plan 2020+ en de doorgevoerde organisatorische veranderingen op koers ligt. Voorts ging bijzondere aandacht van de raad uit naar de uitvoering van het strategisch plan van ANWB Retail, dat als doel heeft het behoud van een retailorganisatie tegen aanvaardbare kosten.

Samenstelling van de raad van commissarissen

In 2017 zijn er enkele besluiten genomen over de samenstelling van de raad van commissarissen. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft op voordracht van de raad van commissarissen besloten tot benoeming van Dick Harryvan en Peter Kok voor een tweede zittingstermijn als lid van de raad van commissarissen, met ingang van januari 2017.

Ook heeft de raad van commissarissen eind 2016 de voordracht gedaan voor de benoeming van Dorine Burmanje als commissaris per april 2017. Dit besluit is door de algemene vergadering van aandeelhouders genomen. De raad van commissarissen heeft Dorine Burmanje vervolgens benoemd als voorzitter van de raad. Daarmee nam zij met ingang van juli 2017 de voorzittershamer over van Karla Peijs. De raad is Karla Peijs zeer erkentelijk voor haar betrokkenheid en inzet voor de ANWB.

In de eerste helft van 2017 is het proces van herbenoeming van Madeleine van der Zwaan als lid van de raad van commissarissen gestart. Een delegatie van de ondernemingsraad heeft een informeel gesprek gevoerd met Madeleine van der Zwaan, waarover een positieve terugkoppeling is ontvangen. Het proces resulteerde in het besluit tot herbenoeming per juli 2017 van de algemene vergadering van aandeelhouders op voordracht van de raad van commissarissen.

Per januari 2018 verstreek de derde zittingstermijn van Eric van Amerongen. De raad van commissarissen is hem zeer dankbaar voor zijn jarenlange bijdragen. Met het oog op de vacature die in de raad zou ontstaan is medio 2017 een commissie gevormd die zich boog over de werving en selectie van een kandidaat. Deze commissie bestond uit leden van de ondernemingsraad, van de directie en van de bondsraad van de vereniging. Namens de raad van commissarissen hadden Peter Kok en Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink zitting in de gemengde commissie. Dit goed verlopen proces van werving en selectie heeft geleid tot de unanieme aanbeveling van Diana van Roest. De raad van commissarissen heeft in december 2017 Diana van Roest voorgedragen voor benoeming per januari 2018 door de algemene vergadering van aandeelhouders.

Alle leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Vergaderingen in 2017

In 2017 kwam de raad van commissarissen in aanwezigheid van de leden van de directie vier maal bijeen voor reguliere vergaderingen. Daarnaast was er de jaarlijkse strategiedag in april en vond in september een kennissessie plaats. In november was er een strategische 'benen-op-tafelsessie' met de raad van commissarissen en directie van de verzekeringsdochter-vennootschappen. Bij deze bijeenkomsten buiten de reguliere vergaderingen om waren steeds de directieleden aanwezig.

Voorafgaand aan elke reguliere vergadering vond een vooroverleg buiten de aanwezigheid van de directie plaats. De vergaderingen van de raad van commissarissen worden voorbereid door de hoofddirecteur en de voorzitter van de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen overleggen

op regelmatige basis met de hoofddirecteur. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert voor de hoofddirecteur als eerste aanspreekpunt. De commissarissen hebben buiten de vergaderingen regelmatig contact met leden van de directie en het management. Er worden geregeld werkbezoeken gebracht aan de diverse bedrijfsonderdelen van de ANWB.

Het aanwezigheidspercentage over 2017 van elke commissaris bij de reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen en de strategiebijeenkomsten zijn weergegeven in de onderstaande tabel:

Commissaris	vergaderingen van de raad van commissarissen, inclusief strategiebijeenkomsten
Dorine Burmanje	100%
Karla Peijs	100%
Eric van Amerongen	87,5%
Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink	75%
Dick Harryvan	100%
Peter Kok	87,5%
Madeleine van der Zwaan	75%

Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink en Peter Kok woonden voorts ieder een vergadering van de ondernemingsraad bij, waarin de algemene gang van zaken binnen de onderneming is besproken.

Zelfevaluatie

De raad van commissarissen evalueerde het functioneren van de directie en het eigen functioneren onder de begeleiding van prof. dr. Jaap van Manen. Laatstgenoemde voerde afzonderlijke voorbereidende interviews met de leden van de raad van commissarissen, de statutaire directieleden en de secretaris van de vennootschap. Vervolgens vond op 15 december een zelfevaluatiebijeenkomst plaats waarin aan de hand van stellingen is gediscussieerd. Naast de raad van commissarissen waren de statutaire directieleden en de secretaris aanwezig tijdens het eerste deel van deze bijeenkomst. Tijdens het tweede deel heeft de raad van commissarissen het functioneren van de voltallige raad, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen geëvalueerd. De belangrijkste conclusies van de evaluaties zullen in 2018 worden besproken en opgepakt.

Vaste commissies

De auditcommissie en de benoemings-, selectie- en beloningscommissie bereiden de vergaderingen van de raad van commissarissen voor. Beide commissies vergaderden in 2017 vier maal.

De auditcommissie

De auditcommissie werd in 2017 gevormd door Peter Kok (voorzitter), Dick Harryvan en Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink. Peter Kok bereidde alle vergaderingen van de auditcommissie voor met de financieel directeur. Bij elke vergadering van de auditcommissie waren de financieel directeur, de directeur Group Accounting, Control & Tax en de externe accountant aanwezig. De auditcommissie sprak twee maal buiten aanwezigheid van de directie met de externe accountant. Voorts vonden op regelmatige basis gesprekken plaats tussen de voorzitter van de auditcommissie en de manager van de afdeling Audit & Risk buiten aanwezigheid van de directie.

De auditcommissie behandelde elke vergadering de financiële gang van zaken en de beleggingsresultaten van de ANWB, de auditrapportages en de samenvattingen van de uitgevoerde audits. De auditcommissie boog zich onder meer over het accountantsverslag 2017, over de management letter van de externe accountant, over de jaarrekeningen, de begroting en het meerjarenplan.

Voorts stonden op de agenda het ANWB toprisicoprofiel 2017, de uitvoering van de strategie van ANWB Retail, de implementatie van het nieuwe logistieke systeem van de winkels en de webshop, de ontwikkeling van het werkkapitaal, de uitvoering van de gewijzigde pensioenregeling, de voorziening voor de reorganisatie van het bedrijfsonderdeel P&I, het procuratiebeleid, de ANWB cao, de 'risk roadmap', de 'audit manual', het audit jaarplan 2018, communicatie over de maatschappelijke

functies van de ANWB, het verwachte kapitaalsbeslag van Verzekeren en het gewijzigde reglement voor de auditcommissie.

Ook heeft de auditcommissie zich samen met de directie gebogen over de selectie van een nieuwe externe accountant vanaf boekjaar 2019 en de raad van commissarissen over de voordracht geadviseerd.

Het aanwezigheidspercentage over 2017 van de leden van de auditcommissie bij de vier reguliere vergaderingen van de auditcommissie zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Commissaris	Vergaderingen van de auditcommissie
Ineke Hamming-Bluemink	75%
Dick Harryvan	100%
Peter Kok	100%

De benoemings-, selectie- en beloningscommissie

Eric van Amerongen (voorzitter) vormde in 2017 samen met Madeleine van der Zwaan, Karla Peijs (tot en met juni) en Dorine Burmanje (vanaf april) de benoemings-, selectie en beloningscommissie. In 2017 besprak deze commissie onder meer over de invulling van de vacature in de raad, de doelstellingen van de directie, de personele wijzigingen en gang van zaken binnen het directieteam, de (variabele) beloning van de statutaire directie, het remuneratierapport 2016, de opvolgingsplanning, de resultaten van de Great Place To Work meting en de nieuwe ANWB cao. Voorts boog de benoemings-, selectie en beloningscommissie zich over de klokkenluidersregeling, de behoefte aan opleiding van de raad van commissarissen, de aanpak van de zelfevaluatie, het gewijzigde reglement voor de benoemings-, selectie- en beloningscommissie en het implementatieproces van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code.

Het aanwezigheidspercentage over 2017 van de leden van de benoemings-, selectie- en beloningscommissie bij de vier reguliere vergaderingen van deze commissie zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Commissaris	Vergaderingen van de benoemings-, selectie- en beloningscommissie
Dorine Burmanje	100%
Karla Peijs	100%
Eric van Amerongen	75%
Madeleine van der Zwaan	100%

Werkzaamheden van de raad van commissarissen op hoofdlijnen

De raad van commissarissen heeft toezicht gehouden op het door de directie gevoerde beleid. In elke vergadering van de raad van commissarissen doen de voorzitters van de twee vaste commissies verslag van de belangrijkste onderwerpen die door de commissies zijn besproken.

De raad van commissarissen besprak onder meer de jaarrekening 2016, de uitkomsten van de controle en de interim controle door de externe accountant in aanwezigheid van de externe accountant, de begroting 2018 en de financiële rapportages. Voorts kwamen onder meer aan de orde het selectieproces en de voordracht voor benoeming van een nieuwe externe accountant, ANWB Private Lease, de nieuwe statuten van ANWB BV, de ANWB Creditcard, de nieuwe ANWB cao, de (implementatie van de) nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code, de vacature in de raad, de gewijzigde reglementen van de raad en zijn commissies, het herverzekeringsprogramma van ANWB Verzekeren, de reorganisaties van P&I en de afdelingen Online, Content en Commercie & Partnerships.

De strategieën van bedrijfsonderdelen ANWB Reizen en ANWB Medical Air Assistance (MAA) zijn nader besproken. Ook is van gedachten gewisseld over de vastgoedstrategie.

Bijzondere aandacht besteedde de raad van commissarissen aan de voortgang van de realisatie van het strategische plan voor ANWB Retail, wat in 2017 een vast punt op de agenda vormde.

De jaarlijkse strategiedag in april stond in het teken van lange termijn ontwikkelingen en nieuwe (exponentiële) technologieën. In november vond een strategische ‘benen-op-tafelsessie’ plaats met de raad van commissarissen en directie van de verzekeringsdochter-vennootschappen. Professor dr. Jaap van Manen verzorgde in september een interactieve bijeenkomst over de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code voor de leden van de raad van commissarissen en directie.

ANWB Plan 2020+

De aandacht van de directie voor het ontwikkelen van een gezamenlijke koers van alle bedrijfsonderdelen stemt tot tevredenheid van de raad van commissarissen. Het Plan 2020+ geeft concrete invulling aan de lange termijn visie zoals de directie enige jaren geleden vastlegde in de Ambitie 2020+. Het zogenaamde ‘win-win-winprincipe’ dat de kern vormt van deze lange termijn visie van de ANWB blijft het uitgangspunt voor de lange termijn waarde creatie van de ANWB. De raad van commissarissen heeft in 2017 met de directie van gedachten gewisseld over de inhoud en totstandkoming van het Plan 2020+ en daaraan vervolgens op 15 december 2017 zijn goedkeuring verleend. Het toezicht van de raad van commissarissen zal in 2018 in belangrijke mate gericht zijn op de uitvoering van het ANWB Plan 2020+ en de verdere ontwikkeling van de lange termijn strategie.

Aanbieding jaarverslag en jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2017 zijn opgesteld door de statutaire directie en gecontroleerd en akkoord bevonden door externe accountant PwC, zoals blijkt uit de opgenomen controleverklaring. Het jaarverslag en de jaarrekening is door de raad van commissarissen besproken in de jaarlijkse bijeenkomst met de accountant en vervolgens door de raad van commissarissen ondertekend.

De raad van commissarissen biedt het jaarverslag en de jaarrekening 2017 van ANWB BV ter vaststelling aan de algemene vergadering van aandeelhouders aan. Mede gelet op de accountantsverklaring adviseert de raad van commissarissen de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2017 vast te stellen en voor het jaar 2017 decharge te verlenen aan de statutaire directie voor het gevoerde bestuur en aan de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

2017 was een jaar met veel veranderingen binnen en buiten de ANWB. Om de ANWB goed voor te bereiden op de toekomst is van velen grote inzet gevraagd. De raad van commissarissen dankt de directie en alle medewerkers voor de getoonde betrokkenheid en de wijze waarop zij in 2017 hun taak hebben verricht.

Den Haag, 15 maart 2018

De raad van commissarissen

mw. drs. Th. A.J. Burmanje (voorzitter)
mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink
dhr. drs. D. Harryvan
dhr. mr. P.J.W.G. Kok
mw. D. Veldhuisen-van Roest
mw. drs. M.S. van der Zwaan

3.2 Samenstelling raad van commissarissen

Mevrouw drs. Th.A.J. (Dorine) Burmanje

63 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2017, eerste termijn, voorzitter. Voorheen secretaris-directeur Waterschap Rijn en IJssel, adjunct-directeur EnergieNed, voorzitter van de raad van toezicht van CWZ, lid van de raad van commissarissen van Sligro Foodgroup Nederland BV, lid van de raad van toezicht van Deltares, lid college van bestuur ROC Aventus Apeldoorn en vice voorzitter Curatorium de Baak (VNO/NCW). Thans voorzitter van de raad van bestuur van Kadaster. Daarnaast lid van de raad van commissarissen van BDO, ARN BV en Zeeman Textielsupers BV.

De heer E.A. (Eric) van Amerongen

64 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2006, derde termijn, aftredend per januari 2018. Voorheen voorzitter van de directie van Koninklijke Swets & Zeitlinger NV en CEO Europa, Midden Oosten en Afrika van Lucent Technologies. Tot december 2015 lid van de raad van commissarissen van Thales Nederland BV en van de raad van commissarissen van Koninklijke Wegener NV en tot medio 2017 senior independent non-executive board member van Renewi Plc. Thans voorzitter van de raad van commissarissen van Shanks Holding Nederland BV. Tot einde 2017 vice voorzitter van de raad van commissarissen van BT Nederland NV en lid van de raad van commissarissen van Essent BV.

Mevrouw mr. I. (Ineke) Dezentjé Hamming-Bluemink

63 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2016, eerste termijn. Voorheen lid van de Tweede Kamer voor de VVD. Thans voorzitter/algemeen directeur van FME, de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie. Voorzitter van Smart Industry en vice president van CEEMET. Lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW, raadslid van de Sociaal-Economische Raad (SER), lid van de raad van toezicht van het Oogziekenhuis Rotterdam en lid van de Cyber Security Raad.

De heer drs. D.H. (Dick) Harryvan

64 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2013, tweede termijn. Voorheen lid van de raad van bestuur van ING Groep NV. Thans lid van de raad van commissarissen van NN Group. Partner en investment committee lid van Finch Capital. Lid van de advisory board van Passion Investors, een auto beleggingsfonds. Tevens coach en adviseur voor bedrijven in de sector financiële dienstverlening.

De heer mr. P.J.W.G. (Peter) Kok

63 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2013, tweede termijn. Voorheen lid raad van bestuur van Delta Lloyd Groep en van de raad van bestuur van APG. Thans voorzitter van de raad van commissarissen van Vesteda, lid van de raad van commissarissen van Optimix Investment Funds en van DAS Holding NV.

Mevrouw D. (Diana) Veldhuisen-van Roest (lid sinds 2018)

49 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2018, eerste termijn. Voorheen (o.a.) regional chief marketing officer bij NH Hoteles Benelux, Afrika & Midden-Oosten en senior marketing consultant bij ABN Amro bank. Thans directeur bij Google Nederland.

Mevrouw drs. M.S. (Madeleine) van der Zwaan

49 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2013, tweede termijn. Voorheen (o.a.) algemeen directeur Servex Retailbedrijf bij de Nederlandse Spoorwegen, directeur marketing & concept development V&D Warenhuizen en diverse functies bij Unilever. Thans algemeen directeur van Koninklijk Theater Carré.

Geconsolideerde jaarrekening

4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017 (voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	3.908	5.643
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		59.416	62.195
Machines en installaties		11.913	13.939
Vervoermiddelen		50.049	61.658
Automatisering en inventaris		14.744	18.858
Activa in uitvoering		15.024	3.364
		<u>151.146</u>	<u>160.014</u>
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	4.095	4.723
Vorderingen op andere deelnemingen		0	657
Effecten en beleggingen	4	481.294	486.246
Leningen en voorschotten	5	5.078	5.187
		<u>490.467</u>	<u>496.813</u>
Vlottende activa			
Vorraden	6	21.185	28.013
Vorderingen			
Debiteuren		105.151	96.012
Vorderingen inzake pensioenen		472	209
Overige vorderingen	7	2.359	6.074
Overlopende activa		69.738	43.393
		<u>177.720</u>	<u>145.688</u>
Liquide middelen	8	159.378	120.989
Totaal activa		<u><u>1.003.804</u></u>	<u><u>957.160</u></u>

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen	9	294.601	260.922
Vorzieningen en schulden			
Vorzieningen			
Vorzieningen voor personeelsbeloningen	10	7.848	7.048
Reorganisatievoorziening	11	10.265	13.907
Technische en overige voorzieningen	12	106.201	98.280
		124.314	119.235
Kortlopende schulden			
Crediteuren		30.118	40.102
Belastingen en sociale lasten	13	68.902	72.759
Overige schulden		26.982	26.457
Overlopende passiva	14	458.887	437.685
		584.889	577.003
Totaal passiva		1.003.804	957.160

5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2017	2016
Netto-omzet	17	1.091.711	1.047.848
Inkoop goederen en diensten		586.202	560.334
Personeelskosten	18	272.679	281.524
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	2.495	3.353
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.478	21.452
Overige bedrijfslasten	19	184.444	175.413
Som der bedrijfslasten		1.066.298	1.042.076
Bedrijfsresultaat		25.413	5.772
Resultaat verkoop deelnemingen	21	158	94
Resultaten andere deelnemingen	3	-628	-260
Resultaten beleggingen	4	19.512	17.896
Rentebaten en -lasten	22	2	54
Financieel resultaat		19.044	17.784
Resultaat voor belastingen		44.457	23.556
Belastingen	23	-10.778	-5.194
Resultaat na belastingen		33.679	18.362

6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2017

(bedragen in duizenden euro's)		2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		25.413	5.772
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	2.495	3.353
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.478	21.452
Aanpassing voor afschrijvingen		22.973	24.805
		48.386	30.577
Dotatie en vrijval voorzieningen	10,11,12	147.297	149.213
Ottrekking voorzieningen	10,11,12	-142.218	-131.890
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		5.079	17.323
		53.465	47.900
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		-9.139	-13.630
Mutatie overige vorderingen		-10.034	-7.581
Mutatie voorraden en onderhanden projecten		6.828	-2.918
Mutatie crediteuren		-10.246	4.272
Mutatie overige schulden		9.351	-16.645
		-13.240	-36.502
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		40.225	11.398
Ontvangen dividend andere deelnemingen	3	0	872
Rentebaten	22	2.068	1.327
Rentelasten	22	-2.066	-1.273
		2	926
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		40.227	12.324
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verkopen deelnemingen groepsmaatschappijen		158	94
Mutatie aandeel derden groepsmaatschappijen		0	-639
Verkopen andere deelnemingen	3	0	1.968
Verwervingen van andere deelnemingen	3	0	-1.758
Mutatie vorderingen op andere deelnemingen		657	-657
Investerings in materiële vaste activa	2	-26.778	-46.068
Desinvesteringen in materiële vaste activa		312	12.781
Investerings in immateriële vaste activa	1	-808	-2.511
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		48	61
Netto transacties effecten en beleggingen	4	24.464	-26.968
Mutatie leningen en voorschotten	5	109	-550
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.838	-64.247
Transporteren kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten		38.389	-51.923

(bedragen in duizenden euro's)

		2017	2016
Transport kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten		38.389	-51.923
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend aan aandeelhouder		-2.859	-69
Storting agio op aandelen door aandeelhouder		2.859	69
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		0	0
Mutatie geldmiddelen		38.389	-51.923
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar	8	159.378	120.989
Totaal liquide middelen per 1 januari	8	120.989	172.912
Mutatie geldmiddelen		38.389	-51.923

7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2017

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2017	Totaal 2016
Eigen vermogen per begin boekjaar	199.054	61.868	260.922	242.560
Netto resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	31.603	2.076	33.679	18.362
Totaalresultaat van de rechtspersoon:	31.603	2.076	33.679	18.362
- Agiostorting	0	2.859	2.859	69
- Betaald dividend	0	-2.859	-2.859	-69
Totaal mutaties eigen vermogen:	31.603	2.076	33.679	18.362
Eigen vermogen per 31 december 2017 resp. 31 december 2016	230.657	63.944	294.601	260.922

8 Toelichting algemeen

Algemeen

Aandeelhouder

De certificaten van de aandelen van ANWB BV, gevestigd aan de Wassenaarseweg 220 te Den Haag, worden voor 100% gehouden door de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB (hierna ook wel: de vereniging) door middel van de Stichting Administratiekantoor ANWB. Het KvK-nummer van ANWB BV is 27157000.

Samenhang vereniging en bedrijf

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

Alle aandelen van de twee besloten vennootschappen worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor ANWB. De stichting heeft daarvoor certificaten op naam van aandelen uitgegeven, die alle in het bezit zijn van de vereniging.

Sinds deze structuur bestaat, 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 leden van het bestuur 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 is de algemene ledenvergadering van de vereniging. Het aantal bondsraadsleden per afdeling is afhankelijk van het aantal leden per afdeling. De bondsraad keurt de begroting en jaarrekening van de vereniging goed, stelt

wijzigingen vast in de statuten en de reglementen, en stelt de contributie vast.

Doelstelling vereniging

In de statuten van de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB is in artikel 3 de doelstelling van de vereniging als volgt omschreven: "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

Zowel de maatschappelijke als de dienstverlenende activiteiten van de ANWB vloeien hier rechtstreeks uit voort. De activiteiten om deze statutaire doelstelling te realiseren heeft de vereniging ondergebracht bij ANWB BV. De statutaire doelstelling vormt de basis voor de wijze waarop de ANWB zich bij overheden, bedrijven en brancheorganisaties inzet voor de belangen van leden en voor een aantrekkelijk en breed assortiment producten en diensten, met name in de sfeer van hulpverlening, reizen, verzekeringen en informatie.

Toegepaste regelgeving voor de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

Consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de financiële gegevens van ANWB BV en van haar groepsmaatschappijen, voor zover van toepassing onder opvoering van de post 'aandeel van derden'. De groepsmaatschappijen volgen de grondslagen van ANWB. Voor een overzicht van in de consolidatie opgenomen vennootschappen wordt verwezen naar de toelichting op de financiële vaste activa in de enkelvoudige jaarrekening. In de consolidatie is als groepsmaatschappij tevens betrokken de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, als special purpose entity van ANWB BV 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 samengevoegd). Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

Waarderingsgrondslagen

Stelselwijziging en vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, de vergelijkende cijfers zijn ongewijzigd.

Waarderingsgrondslagen algemeen

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Posities in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen kostprijs, daar zij afgesloten worden om de koersrisico's inzake de operationele marge af te dekken. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening vormt de directie oordelen en maakt zij schattingen en veronderstellingen die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. Indien 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

- De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen.
- Software licenties en ontwikkelde software worden lineair afgeschreven in lijn met de licentietermijn en/of de verwachte levensduur (drie tot vijf jaar).
- Overgenomen intellectuele eigendommen worden lineair afgeschreven over een periode van vier jaar.
- Goodwill wordt gedefinieerd als zijnde het verschil tussen de verkrijgingsprijs van nieuw verworven deelnemingen en de waarde van het groepsaandeel in de nettovermogenswaarde gebaseerd op de waarderingsgrondslagen van de ANWB BV op het moment van verwerving. Goodwill wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de geschatte economische levensduur (tien tot twintig jaar).

Materiële vaste activa

- De terreinen zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs.
- De bedrijfsgebouwen, machines en installaties, automatiseringsactiva, inventarissen en andere vaste bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs, verminderd met jaarlijks gelijkblijvende afschrijvingen, gebaseerd op de geschatte levensduur. Hierbij wordt rekening gehouden met een mogelijke restwaarde.
- Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten worden rechtstreeks in de resultatenrekening verantwoord.
- De vervoermiddelen zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs en bijkomende kosten, verminderd met jaarlijks gelijkblijvende afschrijvingen, gebaseerd op de geschatte levensduur.

De jaarlijkse afschrijvingen van de materiële vaste activa zijn berekend volgens het onderstaande schema:

Gebouwen en terreinen		
➤ Grond		0%
➤ ANWB-vestigingen, wegwachstations en buitenlandse steunpunten		3%
➤ Keuringsstations		5%
➤ Verbouwkosten (van huurpanden afhankelijk van de verwachte duur van de huurcontracten)		10 – 20%
➤ Overige panden (waaronder kantoren en magazijnen)		2,5 – 4%
Machines en installaties		
➤ Beveiligingsystemen, telefoniesystemen, inrichting keuring- en servicestations		10%
➤ Parkeersystemen		5%
➤ Andere machines en installaties		10 - 25%
Vervoermiddelen		
➤ Auto's (afhankelijk van de geschatte levensduur)		12,5 - 25%
➤ Helikopters		5%
Automatisering en inventaris		
➤ Automatiseringsactiva		20 - 33%
➤ Inventaris		10 - 33%

Financiële vaste activa

(Andere) deelnemingen

- De deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde.
- Andere deelnemingen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde voor zover er sprake is van invloed van betekenis. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.
- De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor

zover de vennootschap in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

- De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.
- Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde.

Effecten en beleggingen

- Participaties in besloten fondsen voor gemene rekening worden gewaardeerd tegen actuele waarde. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen worden verantwoord in het resultaat. Inzake de ongerealiseerde waardeveranderingen wordt een wettelijke reserve aangehouden voor die effecten waarvoor geen frequente marktnotering is. ANWB BV heeft geen overheersende zeggenschap in de vergadering van participatiehouders. Dit betekent dat de besloten fondsen voor gemene rekeningen niet meegeconsolideerd worden in de geconsolideerde jaarrekening.

Leningen en voorschotten

- Leningen en voorschotten worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorziening.

Bijzondere waardeverminderingen

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief of een financieel instrument aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. In dergelijke gevallen wordt de realiseerbare waarde bepaald van het actief of, als dat niet mogelijk is, van de betreffende kasstroom-genererende eenheid. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de

bedrijfswaarde. Indien de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzondere waardevermindering doorgevoerd in de winst-en-verliesrekening. De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde zijn de kasstromen leidend die naar verwachting in de komende jaren worden gerealiseerd.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Vorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs inclusief voorbereidingskosten, dan wel lagere directe opbrengstwaarde.

De kostprijs is gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, waarbij voor winkelartikelen de FIFO-methode wordt gehanteerd, voor onderhanden werk de vervaardigingsprijs inclusief alle direct toewijsbare kosten en toeslagen en voor de overige voorraad de kostprijs op basis van FIFO en inclusief voorbereidingskosten. De lagere opbrengstwaarde wordt bepaald op basis van geschatte verkoopprijs minus direct toewijsbare kosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

Tezamen met de implementatie van een nieuw ERP-systeem bij Retail in 2016, is overgestapt van voorraadwaardering tegen GIP naar FIFO. Deze overstap gaat geleidelijk, waarbij de voorraad die is ingekocht voor de conversie, gewaardeerd is gebleven tegen GIP en geleidelijk uitfaseert. Ten behoeve van de transparantie is overgestapt naar FIFO. Het effect van de overstap van GIP naar FIFO op de voorraadwaardering en het resultaat is immaterieel.

Vorderingen

De vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorziening. De vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij anders vermeld.

Latente belastingvorderingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in de jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat zij alleen worden opgenomen indien het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd. De latente belastingvorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Zij staan, voorzover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

Valutatermijncontracten

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

Kostprijs-hedge accounting wordt toegepast teneinde de resultaten uit waardeverandering van het valutatermijncontract en de afgedekte toekomstige transactie gelijktijdig in de winst-en-verliesrekening te verwerken. Zolang het valutatermijncontract betrekking heeft op een verwachte toekomstige transactie wordt het valutatermijncontract niet geherwaardeerd. Zodra de afgedekte positie van de verwachte toekomstige transactie tot de verwerking van een financiële verplichting leidt, worden de met het valutatermijncontract verbonden winsten of verliezen in dezelfde periode in de winst- en verliesrekening verwerkt als waarin de aangegane verplichting van invloed is op de winst of het verlies. Resultaten uit het niet-effectieve deel van de hedge-relatie worden direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Indien een valutatermijncontract niet langer voldoet aan de criteria voor 'hedge accounting', wordt verkocht, afloopt, wordt beëindigd of uitgeoefend, dan wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Als de verwachte transactie niet langer waarschijnlijk is, wordt het cumulatieve resultaat op het valutatermijncontract dat in de periode waarin

de hedge effectief was en derhalve off-balance was gehouden, in het resultaat verantwoord.

Voorzieningen

Voorzieningen voor personeelsbeloningen

De verplichting voor personeelsbeloningen betreft verplichtingen inzake jubileum-uitkeringen en wordt opgenomen tegen de contante waarde. De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

Reorganisatievoorziening

De voorziening voor reorganisatiekosten en de daarmee samenhangende personeelskosten wordt jaarlijks bij het opmaken van de jaarrekening gebaseerd op de meest actuele, beste inschatting op basis van actuele plannen zoals die zijn gecommuniceerd binnen de organisatie. Aangezien de reorganisatievoorziening een schatting is en een periode van meerdere jaren omvat, kunnen de werkelijke reorganisatiekosten belangrijk afwijken van de opgenomen voorziening.

De in de voorziening opgenomen kosten hebben betrekking op:

- Salarisbetalingen van medewerkers die “overcompleteet” zijn geworden en die vanaf het moment van overcompleteet zijn tot het moment van eventuele plaatsing binnen ANWB of uitdiensttreding niet meer op een afdeling werkzaam zijn;
- Aanvullingen op het salaris bij externe herplaatsing;
- Begeleidings- en opleidingskosten indien de medewerker die overcompleteet is geworden, kiest voor het begeleidingstraject naar een andere baan buiten ANWB;
- Beëindigingsvergoedingen;
- Overige kosten, zoals kosten van outplacement.

Tevens zijn de van toepassing zijnde werkgeverslasten voorzien. De voorziening heeft een overwegend kortlopend karakter. De reorganisatievoorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

Technische en overige voorzieningen

Deze post betreft voornamelijk een voorziening voor te betalen schaden van de verzekeringsmaatschappijen UVM Verzekeringsmaatschappij NV en Reis- en Rechtshulp NV.

De voorziening voor te betalen schaden is gevormd voor de per balansdatum gemelde,

maar nog niet afgewikkelde schaden van het boekjaar en de voorgaande jaren. De vaststelling hiervan geschiedt stelselmatig post voor post. Tevens zijn schaden opgenomen welke per balansdatum zijn voorgevallen, maar nog niet bij de verzekeraar zijn gemeld, alsmede voor mogelijke mutaties in gemelde, maar nog niet afgewikkelde schaden. De omvang van dit deel van de voorziening wordt geschat op basis van actuariële schade-uitlooptoelichtingen.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden betreffen de schulden met een looptijd van korter dan één jaar. Deze worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde.

Vooruitgefactureerde omzet, welke is toe te rekenen aan het komend boekjaar, is opgenomen onder de overlopende passiva. Hierin is tevens begrepen het deel van de nog niet verdiende premie van gefactureerde verzekeringspremies.

Leasing

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde hiervan worden op lineaire basis verwerkt in het resultaat, over de looptijd van het contract.

Resultaatbepalingsgrondslagen

De resultaten zijn berekend op basis van historische kostprijzen, waarbij de baten en lasten zijn toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Omzet

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep.

Tot de omzet worden gerekend de op het jaar betrekking hebbende uitbestedingsvergoedingen c.q. contributieontvangsten, de verdiende premie-opbrengsten 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. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties.

Inkoop goederen en diensten

Onder de inkoop goederen en diensten zijn de direct aan de omzet toe te rekenen kosten inbegrepen. Hieronder vallen de inkoopkosten van verkochte goederen en diensten van Hulpverlening, Reizen en Retail alsmede de dotaties aan de schadelastvoorziening van Verzekeren.

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan medewerkers. De te betalen pensioenpremies en eventuele dotaties aan de voorzieningen voor personeelsbeloningen worden als personeelskosten verantwoord.

Pensioenen

ANWB BV heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De te betalen pensioenpremies voor het verslagjaar komen direct ten laste van de winst-en-verliesrekening. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de ANWB BV wordt toegerekend.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de vennootschap en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen, niet zijnde 100% groepsmaatschappijen, worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Dividenden

Te ontvangen dividenden van niet op netto-vermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en van effecten, worden verantwoord zodra de vennootschap hierop het recht heeft verkregen.

Vreemde valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als presentatievaluta van de ANWB. Transacties in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de afrekenkoersen, voor zover zij afgedekt zijn door middel van valutatermijncontracten. Gerealiseerde koersverschillen zijn verantwoord onder het resultaat. Indien de omvang van de valutatermijncontracten hoger is dan de af te dekken positie en de reële waarde lager dan de kostprijs, dan wordt het verschil tussen de kostprijs en de reële waarde in het resultaat verantwoord.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.



ANWB BV vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, tezamen met haar Nederlandse 100% dochterondernemingen. De berekende belastingen op basis van het commerciële resultaat van de groepsmaatschappijen worden in rekening-courant verrekend met de afdrachtplichtige moedermaatschappij ANWB BV. De zustermaatschappij ANWB Beleggingen BV is zelfstandig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen bestaan uit de liquide middelen en kortlopende termijndeposito's. Investeringen en desinvesteringen worden, ten behoeve van het inzicht in de werkelijke kasstromen, gesaldeerd als netto-investering gepresenteerd.

9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017

1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Overig	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2016				
Aanschafwaarden	29.863	288	0	30.151
Cumulatieve afschrijvingen	-24.220	-288	0	-24.508
	<u>5.643</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>5.643</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar				
Investerings	213	0	595	808
Overboeking gerede projecten	284	0	-284	0
Desinvesteringen	-1.653	-260	0	-1.913
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	1.605	260	0	1.865
Netto investeringen	<u>449</u>	<u>0</u>	<u>311</u>	<u>760</u>
Afschrijvingen	-2.495	0	0	-2.495
	<u>-2.046</u>	<u>0</u>	<u>311</u>	<u>-1.735</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2017				
Aanschafwaarden	28.707	28	311	29.046
Cumulatieve afschrijvingen	-25.110	-28	0	-25.138
	<u>3.597</u>	<u>0</u>	<u>311</u>	<u>3.908</u>

De activa in uitvoering en de investeringen betreffen met name (vooruitbetalingen op) ontwikkelde software en aangekochte software-licenties. De activa worden lineair afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Onder de post 'overig' zijn overgenomen klantenportefeuilles opgenomen.

2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoer- middelen	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2016						
Aanschafwaarden	128.473	44.394	107.321	56.454	3.364	340.006
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-66.278	-30.455	-45.663	-37.596	0	-179.992
	<u>62.195</u>	<u>13.939</u>	<u>61.658</u>	<u>18.858</u>	<u>3.364</u>	<u>160.014</u>
<i>Herrubricering auto's</i>						
Aanschafwaarden	0	0	-16.230	0	0	-16.230
Cumulatieve afschrijvingen	0	0	1.112	0	0	1.112
Mutatie boekwaarde	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-15.118</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-15.118</u>
Boekwaarde per 1 januari 2017						
Aanschafwaarden	128.473	44.394	91.091	56.454	3.364	323.776
Cumulatieve afschrijvingen	-66.278	-30.455	-44.551	-37.596	0	-178.880
	<u>62.195</u>	<u>13.939</u>	<u>46.540</u>	<u>18.858</u>	<u>3.364</u>	<u>144.896</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar						
Investeringen	44	43	8.426	1.245	17.282	27.040
Overboekingen gerede projecten	786	880	2.567	1.389	-5.622	0
Desinvesteringen	-1.482	-293	-5.168	-1.182	0	-8.125
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	1.310	287	5.048	1.168	0	7.813
Netto investeringen	<u>658</u>	<u>917</u>	<u>10.873</u>	<u>2.620</u>	<u>11.660</u>	<u>26.728</u>
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-3.437	-2.943	-7.364	-6.734	0	-20.478
	<u>-2.779</u>	<u>-2.026</u>	<u>3.509</u>	<u>-4.114</u>	<u>11.660</u>	<u>6.250</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2017						
Aanschafwaarden	127.821	45.024	96.916	57.906	15.024	342.691
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-68.405	-33.111	-46.867	-43.162	0	-191.545
	<u>59.416</u>	<u>11.913</u>	<u>50.049</u>	<u>14.744</u>	<u>15.024</u>	<u>151.146</u>

In de herrubricering auto's zijn de vervangend vervoer auto's geherrubriceerd van materiële vaste activa naar overlopende activa. Dit betreft gekochte auto's waarbij de ANWB een terugkoopverplichting heeft aan de leverancier. Aangezien de gebruiksduur van de auto's bij de ANWB een steeds korter lopend karakter heeft gekregen en de economische voor- en nadelen zijn verschoven naar de leverancier, worden de auto's per 1 januari 2017 behandeld als leaseauto's.

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen wordt per 31 december 2017 geraamd op totaal circa € 57 miljoen (31 december 2016: € 62 miljoen), waarbij de WOZ-waarde een indicatie heeft gegeven voor de actuele waarde.

De investeringen en desinvesteringen in vervoermiddelen hebben betrekking op de jaarlijkse vervanging van delen van het wagenpark en ombouw van een tweetal nieuwe helikopters. In 2017 zijn daarnaast

voornamelijk investeringen gedaan op het gebied van automatisering en in een verbouwing van het pand voor het bedrijfs onderdeel Verzekeren te Hoogeveen. Indien investeringen nog niet gereed zijn voor ingebruikname dan staan deze onder “activa in uitvoering”.

3) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	4.723	6.065
Investeringen	0	2.962
Desinvesteringen	0	-3.172
Dividenduitkeringen	0	-872
Resultaten andere deelnemingen	-628	-260
Boekwaarde per 31 december	<u>4.095</u>	<u>4.723</u>

De resultaten van andere deelnemingen betreft de resultaten volgens de meest recente beschikbare jaarrekeningen. Voor ARC Europe SA en Camping Key Alliance Aktiebolag is dit de jaarrekening over 2016.

De per 31 december 2017 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt:

Deelneming	Statutair gevestigd	Aandelenbelang in procenten
ARC Europe SA	Brussel, België	20,00%
Camping Key Alliance Aktiebolag	Göteborg, Zweden	25,00%
Eric 2000 EESV *1	Den Haag, Nederland	28,00%
Intelematics Europe Limited	Londen, Engeland	31,67%

*1 = Het belang in Eric 2000 EESV is 28,00% winstrecht en 33,33% stemrecht.

Ten opzichte van vorig jaar hebben zich geen mutaties voorgedaan.

4) Effecten en beleggingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	FGR Matching Geldmarkt	FGR Matching Vast-rentende Waarden	FGR Return Aandelen	FGR Return Vast-rentende Waarden	FGR Return Hoog-rentende Waarden	Totaal 2017	Totaal 2016
Boekwaarde per 1 januari	143.809	163.558	97.483	81.396	0	486.246	441.382
Aankopen	52.000	15.536	5.400	107.350	49.478	229.764	182.830
Verkopen	-141.000	-41.600	-24.400	-42.828	-4.400	-254.228	-155.862
Netto transacties	-89.000	-26.064	-19.000	64.522	45.078	-24.464	26.968
Mutatie marktwaarde	-510	-924	15.759	2.859	2.328	19.512	17.896
Boekwaarde per 31 december	54.299	136.570	94.242	148.777	47.406	481.294	486.246

Gelijksoortige beleggingen van de ANWB groepsonderdelen worden administratief gepoold in beleggingspools. De beleggingspools hebben de vorm van besloten fondsen voor gemene rekening (FGR). De ANWB groepsonderdelen houden beleggingen via het Matching Geldmarkt Fonds, het Matching Vastrentende Waarden Fonds, het Return Aandelen Fonds, het Return Vastrentende Waarden Fonds en het Return Hoogrentende Waarden Fonds.

Per 1 januari 2017 zijn de beleggingen van Emerging Market Debt en High Yield administratief ondergebracht in een nieuwe FGR; het Return Hoogrentende Waarden Fonds. De beleggingen in Investment grade obligaties blijven administratief achter in het Return Vastrentende Waarden Fonds.

De effecten staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

Hieronder wordt vermeld welke beleggingen via de FGR-en gedurende het afgelopen boekjaar zijn gehouden.

1. Het Matching Geldmarkt Fonds: binnen dit fonds worden de beleggingen gespreid over twee geldmarktfondsen.
2. Het Matching Vastrentende Waarden Fonds: beleggingen in dit fonds zijn 100% Europese staatsgegarandeerde obligaties met een minimale rating van AA-, ondergebracht bij één externe vermogensbeheerder.
3. Het Return Aandelen Fonds: de beleggingsrichtlijn voor dit fonds is: 65,0% in 'developed markets', 10,5% in wereldwijde hoog dividend aandelen, 15,0% in Europese small cap aandelen en 9,0% in opkomende markten. Ondergebracht bij zeven externe vermogensbeheerders.
4. Het Return Vastrentende Waarden Fonds: beleggingen in dit fonds zijn 100% Europese staatsobligaties met een minimale rating van AA-, ondergebracht bij één externe vermogensbeheerder.
5. Het Return Hoogrentende Waarden Fonds: de beleggingsrichtlijn voor dit fonds is: 57,0% bedrijfsobligaties Verenigde Staten en 43,0% staatsobligaties Opkomende Landen.

De mutatie marktwaarde is in de winst-en-verliesrekening opgenomen als resultaten beleggingen.

De verschillende beleggende juridische entiteiten van de ANWB-groep hebben ieder hun eigen beleggingsbeleid en kunnen afhankelijk daarvan in meer of mindere mate administratief poolen via de diverse beleggingspools. Stichting Bewaar ANWB is juridisch eigenaar van de beleggingen van de

beleggingspools, waarbij de activiteiten van Stichting Bewaar ANWB beperkt zijn tot die van een administratiekantoor. De participanten nemen deel in het bestuur van Stichting Bewaar ANWB. De fiduciair manager NN IP is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleggingsbeleid zoals opgenomen in de afzonderlijke beleggingsplannen van de individuele participanten inclusief restricties en richtlijnen. Voor zover de beleggingen van de individuele participanten overeenkomen, worden deze gehouden via de beleggingspools. Het daadwerkelijke vermogensbeheer wordt door externe vermogensbeheerders gevoerd. De fiduciair manager, NN IP, doet de monitoring van deze externe vermogensbeheerders. De financiële- en effectenadministratie van de FGR-en is uitbesteed aan de KAS Bank.

5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	5.187	4.637
Verstrekingen	1.569	1.614
Aflossingen	-1.678	-1.064
Boekwaarde per 31 december	<u>5.078</u>	<u>5.187</u>

De boekwaarde van de leningen kan als volgt nader worden gespecificeerd:

Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	5.009	5.026
Overige leningen en voorschotten	69	161
	<u>5.078</u>	<u>5.187</u>

De leningen aan leasemaatschappijen zijn verstrekt tot financiering van leaseauto's en zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De omvang en gemiddelde looptijd van de leningen varieert met het aantal geleasede auto's. Zowel de lening als het leasecontract draagt geen rente. Bij een tussentijdse beëindiging zal de leasemaatschappij voor de financiering van de dan lopende leasecontracten zorgdragen tegen dan geldende rentecondities.

6) Voorraden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Grond- en hulpstoffen	1.345	1.301
Onderhanden werk	72	63
Gereed product en handelsgoederen	19.768	26.649
	<u>21.185</u>	<u>28.013</u>

De voorraden gereed product en handelsgoederen van € 19,8 miljoen, die indien nodig tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd, hebben op balansdatum een boekwaarde van € 25,3 miljoen.

7) Overige vorderingen

De samenstelling van deze post is als volgt:
(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
Vennootschapsbelasting	0	2.259
Diversen	2.359	3.815
	<u>2.359</u>	<u>6.074</u>

8) Liquide middelen

De samenstelling van deze post is als volgt:

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
(bedragen in duizenden euro's)		
Banktegoeden en kasgelden	<u>159.378</u>	<u>120.989</u>

9) Eigen vermogen

Het groepsvermogen omvat het samengevoegde eigen vermogen van ANWB BV alsmede van zustermaatschappij ANWB Beleggingen BV. De specificatie luidt als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2017	Totaal 2016
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	62.803	78.377	61.458
Wettelijke reserves	1.708	0	1.708	1.627
Algemene reserves	166.438	-954	165.484	164.122
Resultaat boekjaar	31.603	2.076	33.679	18.362
	<u>230.657</u>	<u>63.944</u>	<u>294.601</u>	<u>260.922</u>

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de enkelvoudige jaarrekeningen van ANWB BV en ANWB Beleggingen BV.

10) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Stand per 1 januari	7.048	7.732
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	58	233
Toevoegingen	1.368	645
Vrijval	0	-664
	<u>1.426</u>	<u>214</u>
Onttrekkingen	-626	-898
Stand per 31 december	<u>7.848</u>	<u>7.048</u>

Dit betreft een voorziening voor verplichtingen voor jubileumuitkeringen, gebaseerd op actuariële berekeningen waarbij rekening gehouden wordt met de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbestand (er wordt geen rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen).

De verplichting uit hoofde van de jubileumuitkering is contant gemaakt tegen de geldende marktrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2017 0,90% (2016: 0,90% voor de toen geldende regelingen). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op de AG prognosetafel 2016.

11) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2017	2016
Stand per 1 januari	13.907	6.411
Toevoegingen	9.540	13.076
Vrijval	-1.636	-780
	7.904	12.296
Onttrekkingen	-11.546	-4.800
Stand per 31 december	10.265	13.907

De dotatie in 2017 heeft betrekking op lopende trajecten per balansdatum in het kader van herstructureringsactiviteiten bij met name de bedrijfsonderdelen Retail en Hulpverlening alsmede de stafafdeling P&I. De vrijval van de voorziening wordt voornamelijk veroorzaakt door natuurlijk verloop en interne of externe plaatsing van medewerkers die deelnamen aan begeleidingstrajecten. De onttrekkingen in 2017 bestaan uit de afwikkeling van de gevormde reorganisatievoorziening.

12) Technische en overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Technische voorziening	Overige voorziening	Totaal 2017	Totaal 2016
Stand per 1 januari	96.214	2.066	98.280	87.769
Toevoegingen	138.259	193	138.452	138.221
Vrijval	0	-485	-485	-1.518
	138.259	-292	137.967	136.703
Onttrekkingen	-130.046	0	-130.046	-126.192
Stand per 31 december	104.427	1.774	106.201	98.280

De technische voorziening betreft een voorziening voor de geschatte toekomstige kosten van lopende schadegevallen, voortvloeiend uit hoofde van verkochte verzekeringen. Aan de hand van de ontwikkelingen van de schadelast wordt de toereikendheid van de voorziening getoetst. De toereikendheidstoets van de voorziening per 31 december 2017 resulteerde in een verwacht bruto surplus. De voorziening voor te betalen schaden heeft een overwegend kortlopend karakter.

13) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Assurantiebelasting	49.381	50.694
Omzetbelasting	5.537	7.328
Vennootschapsbelasting	11.311	2.938
Loonheffing	1.464	8.040
Sociale lasten	1.209	3.759
	<u>68.902</u>	<u>72.759</u>

Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Te betalen belasting	8.318	2.938
Latente belastingverplichtingen	2.993	0
	<u>11.311</u>	<u>2.938</u>

De latente belastingverplichtingen betreffen latente verplichtingen als gevolg van tijdelijke verschillen tussen de in de jaarrekening verantwoorde belastingdruk en de werkelijk over het betreffende boekjaar verschuldigde belastingen zoals berekend op basis van de fiscale cijfers. Deze tijdelijke verschillen betreffen verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van balansposten. De latente belastingen worden berekend tegen het nominale tarief en hebben een overwegend langlopend karakter.

De latente belastingverplichtingen zijn per 31 december 2017 gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief per 1 januari 2018 van 25,0% (1 januari 2017: 25,0%).

14) Overlopende passiva

Deze post is als volgt nader gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Vooruitgefactureerde omzet	423.232	409.402
Nog te betalen kosten	35.655	28.283
	<u>458.887</u>	<u>437.685</u>

15) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Bankgaranties

Per 31 december 2017 zijn door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep bankgaranties afgegeven voor in totaal € 7,0 miljoen (per 31 december 2016: € 7,2 miljoen).

Huurverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedragen circa € 29 miljoen (2016: € 30 miljoen). Hiervan vervalt € 11 miljoen binnen 1 jaar (2016: € 12 miljoen) en €18 miljoen (2016: €17 miljoen) vervalt tussen de 1 en 5 jaar. De gemiddelde resterende looptijd van de huurcontracten is circa 2 jaar (2016: 2 jaar). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde huurbetalingen bedragen circa € 12,5 miljoen (2016: € 11,3 miljoen).

Leaseverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen in totaal € 5,0 miljoen (2016: € 4,8 miljoen). Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 2,3 miljoen (2016: € 2,2 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar de overige € 2,7 miljoen (2016: € 2,6 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasebetalingen bedragen € 2,7 miljoen (2016: € 3,1 miljoen).

Investerings- en inkoopverplichtingen

De groep is voor een bedrag van circa € 20,7 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot de winkelvoorraden (2016: € 16,5 miljoen) en circa € 2,4 miljoen aan investeringsverplichtingen voor de vervanging van delen van het technische wagenpark (2016: € 0,6 miljoen). Unigarant NV is een investeringsverplichting van € 0,8 miljoen (2016: € 4,8 miljoen) aangegaan inzake de verbouwing en renovatie van het kantoorpand. Tevens is de groep voor circa € 0,9 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake de afname van vliegtuigstoelen (2016: € 1,0 miljoen).

Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor een bedrag van € 22,8 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties en huisvestingskosten (2016: € 12,3 miljoen). Onder dit laatste zijn voornamelijk kosten uit hoofde van beveiliging, energie, kantine, schoonmaak, verzekeringen en onderhoud opgenomen. Van deze verplichtingen vervalt € 16,0 miljoen binnen 1 jaar (2016: € 5,1 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar een bedrag van € 6,8 miljoen (2016: € 6,1 miljoen).

Herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden

In verband met onverzekerbaarheid van terrorisme is UVM in 2003 toegetreden tot de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden NV (NHT). De NHT biedt herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden tot maximaal € 1 miljard per kalenderjaar. De eerste layer hiervan – tot € 200 miljoen – betreft een gepoolde capaciteit, opgebouwd door de aangesloten verzekeraars. Het aandeel van UVM in deze eerste layer bedraagt € 2,25 miljoen. Dit is tevens het maximumbedrag dat UVM in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade haar eigen polishouders of die van andere bij de NHT aangesloten verzekeraars treft.

16) Financiële instrumenten en risico's

Algemeen

De ANWB en haar groepsmaatschappijen houden geen financiële instrumenten voor handelsdoel-einden aan en geven deze ook niet uit.

Kredietrisico

Binnen de beleggingen in besloten fondsen voor gemene rekening (FGR-en) worden de kredietrisico's gereduceerd door strikte beleggingsrichtlijnen en restricties ten aanzien van de kwaliteit van en spreiding over vermogensbeheerders, regio's, instrumenten en bedrijven. Er worden geen directe kredieten verleend. Afgeleide financiële instrumenten worden door de FGR-en alleen aangegaan met kredietwaardige banken. Het kredietrisico blijft beperkt tot het contante renteverskil van de marktrente omdat geen hoofdsommen worden uitgewisseld.

Ook ten aanzien van de liquide middelen en de verstrekte leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's geldt dat deze alleen met kredietwaardige banken en maatschappijen worden aangegaan. In geval van herverzekerde verplichtingen wordt het risico op de kredietwaardigheid van de herverzekeraars gemitigeerd door alleen met krediethoogwaardige herverzekeraars contracten te sluiten, met voldoende spreiding.

De meeste vorderingen zijn van beperkte omvang en verdeeld over een zeer groot aantal debiteuren. Hierdoor is er geen sprake van concentratie van risico. Bovendien past de ANWB een actief incassobeleid toe.

Renterisico

ANWB BV stelt zich ten doel de invloed van de veranderingen in rentetarieven op de resultaten te beperken en de totale rentebaten te optimaliseren. Daartoe kan gebruik worden gemaakt van het Matching Vastrentende Waarden Fonds, het Matching Geldmarkt Fonds, het Return Vastrentende Waarden Fonds en het Return Hoogrentende Waarden Fonds. Door meer of minder in deze fondsen te beleggen kan de rentegevoeligheid van de beleggingen worden gestuurd. Naast deze beleggingen heeft de ANWB geen belangrijke rentedragende activa. De vennootschap heeft geen renteswaps afgesloten.

Liquiditeitsrisico

Dit risico houdt in dat de vennootschap niet de mogelijkheid heeft om op korte termijn de financiële middelen te verkrijgen die benodigd zijn om aan verplichtingen 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 2017 door de ANWB worden gehouden betreffen dagelijks verhandelbare fondsen.

Treasury is centraal georganiseerd, waarbij de bankrekeningen van de meeste groepsmaatschappijen zijn ondergebracht in een gezamenlijke cashpoolstructuur. Ook heeft de ANWB kredietfaciliteiten afgesloten bij de Rabobank en de ING Bank, om tijdelijke fluctuaties in de beschikbare liquide middelen op te vangen.

Marktrisico

ANWB loopt risico ten aanzien van de waarde van effecten en beleggingen. Door in meerdere asset- klassen te beleggen, wordt de gevoeligheid van prijswijzigingen op markten beperkt. Het beleggingsbeleid sluit aan op het gematigde risicoprofiel dat door de ANWB wordt nagestreefd.

Valutarisico

Het valutabeleid is gericht op bescherming van de operationele marge, door middel van het afdekken van de inkooptransacties in vreemde valuta. Dit komt in hoofdzaak voor bij de inkopen van Reizen, maar ook bij de inkopen voor de winkels. Voor de beheersing van valutarisico's worden valutatermijn- contracten aangegaan. De reële waarde van de valutatermijncontracten per 31 december 2017 bedraagt € 1,3 miljoen negatief (ultimo 2016: € 2,4 miljoen positief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom in vreemde valuta ten bedrage van circa € 52,3 miljoen, waarbij de belangrijkste valuta de Amerikaanse dollar betreft (voor circa € 36,2 miljoen). De afgesloten contracten

zijn in lijn met het vreemde valuta hedging beleid. De valutatermijncontracten zijn derhalve gewaardeerd op kostprijs (nihil) daar de omvang van de afgesloten valutatermijntransacties lager is dan de 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 de valutarisico's binnen de FGR-en, worden deze binnen het Return Aandelen Fonds, het Return Vastrentende Waarden Fonds en het Return Hoogrentende Waarden Fonds door middel van termijntransacties afgedekt voor de Amerikaanse dollar, Canadese dollar, Japanse yen en Britse pond. De beleggingen in het Matching Geldmarkt Fonds en het Matching Vastrentende Waarden Fonds luiden in euro.

Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnische risico voor de ANWB betreft het pechrisico en het schadelastrisico. Het pechrisico is de kans dat een rechthebbende gedurende de contracttermijn voor zijn voertuig een beroep doet op pechhulpverlening. Om de kosten van de pechhulpverlening te beheersen wordt continu gestuurd op een efficiënte inzet van onze wegenwachters en transport- en vervangend vervoer. Het grootste deel van de schadelast en de verzekeringsverplichtingen kenmerkt zich door een korte uitloop.

Het schadelastrisico betreft de kans dat door een verzekerde een vergoeding voor geleden schade wordt geclaimd. Dit risico is gedeeltelijk ondergebracht bij herverzekeraars en wordt onder meer beperkt door een stringent acceptatiebeleid en spreiding naar object, regio, oorzaken, leeftijden en sectoren.

Voor de verzekeringsactiviteiten gelden solvabiliteitseisen, door specifieke regelgeving vanuit de Wet op het financieel toezicht. Zoals uit de 'toelichting op de verzekeringsactiviteiten' blijkt, voldoet de ANWB aan deze vereisten.

Reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de boekwaarde van de in de geconsolideerde balans per ultimo boekjaar opgenomen financiële instrumenten. De boekwaarde is gelijk aan de marktwaarde.

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Liquide middelen	159.378	120.989
Effecten en overige beleggingen	481.294	486.246
Leningen en voorschotten	5.078	5.187
	<u>645.750</u>	<u>612.422</u>

De volgende methoden en aannames zijn gebruikt voor de bepaling van de marktwaarde van de financiële instrumenten:

- *Liquide middelen*
De marktwaarde is gelijk aan de nominale waarde.
- *Effecten en beleggingen*
Maandelijks wordt de totale marktwaarde van de besloten fondsen voor gemene rekening opgesteld door de KAS Bank. Deze marktwaarde wordt uitgedrukt in de koersen van de FGR-en. De marktwaarde van de binnen de FGR-en ter beurse genoteerde effecten en beleggingen zijn gebaseerd op de beursnoteringen. De marktwaarde van niet ter beurse genoteerde effecten en beleggingen zijn gebaseerd op de geschatte marktprijzen of, als ze rentedragend zijn, berekend tegen de geldende rentetarieven.
- *Leningen en voorschotten*
De marktwaarde van de overige vorderingen en schulden is gelijk aan de nominale waarde.

10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2017

17) Netto-omzet

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Uitbestedingsvergoeding	51.058	51.366
Hulpverlening	330.436	321.394
Verzekeringen	355.820	329.577
Reizen	209.809	186.459
Retail	117.146	104.581
Overige	<u>27.441</u>	<u>54.471</u>
	<u>1.091.711</u>	<u>1.047.848</u>

De uitbestedingsvergoeding betreft het bedrag dat uit hoofde van de uitbestedingsovereenkomst is verkregen van de vereniging.

De opbrengsten uit Verzekeringen betreffen ontvangen verzekeringspremies en provisies. De premies van Reis- en Rechtshulp NV zijn hierboven opgenomen onder de opbrengsten van Hulpverlening.

De uitgaande herverzekeringspremies zijn te samen met de schadelast opgenomen onder de inkoop goederen en diensten.

Onder de omzet Reizen is in 2016 een omzet inbegrepen ter grootte van € 11,7 miljoen gerealiseerd door Pin High Golf Travel BV, deze deelneming is per 1 januari 2017 verkocht.

18) Personeelskosten

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Lonen en salarissen	194.102	200.207
Sociale lasten	30.569	31.140
Pensioenen	<u>38.678</u>	<u>37.667</u>
	263.349	269.014
Andere personeelsbeloningen	1.426	214
Netto dotatie reorganisatievoorziening	<u>7.904</u>	<u>12.296</u>
	<u>272.679</u>	<u>281.524</u>

Aantal personeelsleden van de ANWB BV en de meegeconsolideerde bedrijven

Het gemiddeld personeelsbestand van de medewerkers in dienst van de ANWB en haar dochterbedrijven in FTE was over het jaar als volgt samengesteld:

	2017	2016
Eigen vast personeel	3.303	3.257
Eigen tijdelijk personeel	470	601
	<u>3.773</u>	<u>3.858</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 33 FTE werkzaam buiten Nederland (2016: 35).

Pensioenen

De ANWB kent meerdere pensioenregelingen. De pensioenregelingen van de vennootschap en haar geconsolideerde maatschappijen zijn toegezegde-pensioenregelingen, die voor het merendeel zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds ANWB.

Vanaf 1 januari 2016 geldt voor de bij het Pensioenfonds ANWB ondergebrachte pensioenregelingen een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie. Het jaarlijkse opbouwpercentage over het brutoloon min de franchise is 1,875%. De franchise in 2017 bedraagt € 13.449 (met uitzondering voor een van de aangesloten dochters waarvoor een lagere franchise van € 13.124 geldt). Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt vanaf 1 januari 2017 € 103.317 (2016: € 101.519).

De te betalen pensioenpremies voor het verslagjaar komen direct ten laste van de winst-en-verliesrekening. Er gelden voor de vennootschap geen onvoorwaardelijke verplichtingen inzake pensioenen. Per 1 januari 2016 is een nieuwe uitvoeringsovereenkomst met het Pensioenfonds ANWB overeengekomen waarin voor 5 jaar de pensioenpremie is vastgesteld op basis van een verwacht rendement gedempte kostendekkende premie berekening (in de zin van artikel 128 lid 2 Pensioenwet).

De beleidsdekkingsgraad van het Pensioenfonds per 31 december 2017 bedraagt 99,1% (ultimo 2016: 92,3%).

Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

De samenstelling van de beloningen aan de statutaire directie is als volgt:

(bedragen in euro's)	2017	2016
Beloningen (vast en variabel)	1.159.483	1.510.379
Pensioenkosten en overige emolumenten	117.798	157.451
	<u>1.277.281</u>	<u>1.667.830</u>

Samenstelling statutaire directie

De statutaire directie heeft in 2017 bestaan uit de drie directieleden: de heer F.J. van Bruggen in de functie van hoofddirecteur, mevrouw M.M. de Jager als directeur Vereniging en Marketing en mevrouw L.T. Suur als directeur Financiële Zaken. De heer R.J.X. Wanders was directeur Financiële Zaken tot 1 juli 2016.

Beloningen (vast en variabel)

De beloningen per (voormalig) directielid zijn als volgt:

(bedragen in euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
F.J. van Bruggen	441.893	405.012
M.M. de Jager	304.701	281.278
L.T. Suur	379.827	159.669
R.J.X. Wanders	33.062	664.420
	<u>1.159.483</u>	<u>1.510.379</u>

Pensioenkosten en overige emolumenten

De pensioenkosten en overige emolumenten per (voormalig) directielid zijn als volgt:

(bedragen in euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
F.J. van Bruggen	41.548	48.050
M.M. de Jager	35.989	40.725
L.T. Suur	40.261	25.817
R.J.X. Wanders	0	42.859
	<u>117.798</u>	<u>157.451</u>

Vergoeding Raad van Commissarissen

De vergoedingen per lid van de Raad van Commissarissen zijn als volgt:

(bedragen in euro's)		<u>2017</u>	<u>2016</u>
Th.A.J. Burmanje	voorzitter (vanaf juli 2017)	22.750	0
E.A. van Amerongen	voorzitter BSB-commissie	28.000	28.000
P.J.W.G. Kok	voorzitter auditcommissie	28.000	28.000
I. Dezentjé Hamming-Bleumink	lid	27.000	27.000
D. Harryvan	lid	27.000	27.000
M.S. van der Zwaan	lid	27.000	27.000
K.M.H. Peijs	voorzitter (tot juli 2017)	16.000	32.000
		<u>175.750</u>	<u>169.000</u>

19) Overige bedrijfslasten

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Inleen personeel van derden	51.476	40.997
Overige personeelskosten	18.945	16.969
Huisvestingskosten	22.468	22.609
Automatiseringskosten	24.587	28.873
Promotie- en communicatiekosten	36.300	37.182
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	16.644	16.774
Consultancykosten	4.827	6.162
Algemene kosten	9.197	5.847
	<u>184.444</u>	<u>175.413</u>

20) Accountantskosten

De in de overige bedrijfslasten opgenomen accountantskosten zijn als volgt gespecificeerd weer te geven:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Jaarrekeningcontrole	445	483
Andere assurance-opdrachten	169	129
Belastingadvies	0	0
Overige dienstverlening	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u><u>614</u></u>	<u><u>612</u></u>

De hierboven vermelde accountantskosten hebben betrekking op het boekjaar van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke accountant reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. In de accountantskosten 2017 zijn nagekomen kosten 2016 begrepen van € 82 duizend (2016: € 62 duizend).

21) Resultaat verkoop deelnemingen

Dit betreft het gerealiseerde resultaat op de verkoop van de 100%-deelneming Pin High Golf Travel BV per 1 januari 2017. In 2016 betrof dit het gerealiseerde resultaat op de verkoop van 100%- deelneming NV ATC All Travel Consultants.

22) Rentebaten en -lasten

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Rentebaten	2.068	1.327
Rentelasten	<u>-2.066</u>	<u>-1.273</u>
	<u><u>2</u></u>	<u><u>54</u></u>

23) Belastingen

De belastingen over het resultaat zijn bepaald op basis van het geldende tarief en met inachtneming van de geldende fiscale faciliteiten, te weten in 2017 tegen het tarief in Nederland van 25,0%.

De belastingen over het resultaat 2017 ten bedrage van € 10,8 miljoen bestaat uit acuut over het boekjaar te betalen belastingen € 4,4 miljoen en mutaties van latente belastingverplichtingen en belastingvorderingen van in totaal € 6,4 miljoen.

De afwijking van de effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening van 24% (2016: 22%) ten opzichte van de geldende belastingdruk van 25% is voornamelijk vanwege de belasting tegen 0% van het resultaat van de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, de deelnemingsvrijstelling voor minderheidsbelangen en vanwege aanpassingen van de belastingen uit voorgaande boekjaren.

11 Additionele informatie inzake verzekeringsactiviteiten

Hoewel ANWB BV geen verzekeringsmaatschappij is zoals bedoeld in artikel 427 lid 1 van Boek 2 Titel 9 van het Burgerlijk Wetboek, maken verzekeringsactiviteiten een belangrijk deel uit van het geheel van de activiteiten van de ANWB.

Om inzicht te verschaffen in de verzekeringsactiviteiten conform artikel 406 lid 4 van Boek 2 Titel 9 van het Burgerlijk Wetboek, zijn hieronder kerncijfers van de verzekeringsactiviteiten opgenomen, waarbij de cijfers een arbitrair karakter hebben vanwege de verwevenheid met de overige ANWB-activiteiten.

In deze cijfers zijn de financiële gegevens van de volgende deelnemingen van ANWB BV opgenomen:

- Reis- en Rechtshulp NV
- UVM Verzekeringsmaatschappij NV

(bedragen in duizenden euro's)

	Reis- en Rechtshulp NV	UVM verzekerings- maatschappij NV	Totaal 2017	Totaal 2016
Eigen vermogen	85.413	143.987	229.400	212.015
Balanstotaal	204.231	306.822	511.053	477.842

Met ingang van 1 januari 2016 is Solvency II als toezichtswetgeving voor verzekeraars van kracht geworden. Onder Solvency II worden de solvabiliteitsratio's berekend door de solvabiliteit uit te drukken als percentage van de Solvency Capital Requirement (SCR). Het bestuur van de verzekeraars heeft in het kader van Solvency II interne normen voor de SCR bepaald, die hoger liggen dan de wettelijke norm. Dit om te waarborgen dat de wettelijk bepaalde minimale solvabiliteit nooit in gevaar komt. Beide verzekeraars voldoen zowel aan de wettelijke als aan de interne normen rondom solvabiliteit.

Enkelvoudige jaarrekening

12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2017 (voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2017	31-12-2016
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	E1	1.583	2.243
Materiële vaste activa	E2		
Gebouwen en terreinen		1.533	2.122
Machines en installaties		5.364	6.734
Vervoermiddelen		44.953	41.615
Automatisering en inventaris		11.306	15.120
Activa in uitvoering		4.615	2.814
		<u>67.771</u>	<u>68.405</u>
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	E3	359.977	446.994
Andere deelnemingen	E4	4.074	4.703
Vorderingen op andere deelnemingen	E4	0	657
Leningen en voorschotten	E5	4.592	4.625
		<u>368.643</u>	<u>456.979</u>
Vlottende activa			
Voorraden	E6	21.075	27.857
Vorderingen			
Debiteuren		89.420	82.434
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E7	20.281	4.783
Vorderingen inzake pensioenen	E8	505	379
Overige vorderingen	E9	2.158	5.617
Overlopende activa		23.961	20.857
		<u>136.325</u>	<u>114.070</u>
Liquide middelen	E10	36.800	25.319
Totaal activa		<u>632.197</u>	<u>694.873</u>

(bedragen in duizenden euro's)

	Noot	31-12-2017	31-12-2016
Eigen vermogen			
	E11		
Geplaatst kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		1.708	1.627
Algemene reserve		166.438	151.016
Resultaat boekjaar		31.603	15.503
		230.657	199.054
Voorzieningen en schulden			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	E12	5.328	5.575
Reorganisatievoorziening	E13	9.804	11.986
Overige voorzieningen	E14	1.703	1.995
		16.835	19.556
Kortlopende schulden			
Crediteuren		34.677	32.028
Schulden aan groepsmaatschappijen	E7	6.057	137.299
Belastingen en sociale lasten	E15	51.461	53.498
Overige schulden		21.683	21.493
Overlopende passiva	E16	232.072	231.945
		345.950	476.263
Bankkredieten	E10	38.755	0
Totaal passiva		632.197	694.873

13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2017

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2017	2016
Netto-omzet		409.355	407.803
Inkoop goederen en diensten		111.587	117.787
Personeelskosten	E18	201.892	213.346
Afschrijvingen immateriële vaste activa	E1	1.021	1.209
Afschrijvingen materiële vaste activa	E2	13.697	12.759
Overige bedrijfslasten	E19	117.912	119.572
Som der bedrijfslasten		446.109	464.673
Bedrijfsresultaat		-36.754	-56.870
Resultaten groepsmaatschappijen	E3	59.370	58.196
Resultaten andere deelnemingen	E4	-629	-258
Rentebaten en -lasten	E20	573	222
Financieel resultaat		59.314	58.160
Resultaat voor belastingen		22.560	1.290
Belastingen		9.043	14.213
Resultaat na belastingen		31.603	15.503

14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2017

Algemeen

Voor een overzicht van de gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting algemeen bij de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

E1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2016			
Aanschafwaarden	7.952	0	7.952
Cumulatieve afschrijvingen	-5.709	0	-5.709
	<u>2.243</u>	<u>0</u>	<u>2.243</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar			
Investerings	64	297	361
Overboekingen gereede projecten	284	-284	0
Desinvestering aanschafwaarde	-538	0	-538
Cumulatieve afschrijvingen desinvestering	538	0	538
Netto investeringen	<u>348</u>	<u>13</u>	<u>361</u>
Afschrijvingen	-1.021	0	-1.021
	<u>-673</u>	<u>13</u>	<u>-660</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2017			
Aanschafwaarden	7.762	13	7.775
Cumulatieve afschrijvingen	-6.192	0	-6.192
	<u>1.570</u>	<u>13</u>	<u>1.583</u>

De activa betreffen ontwikkelde software en aangekochte software-licenties. De activa worden lineair afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

E2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoer- middelen	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2016						
Aanschafwaarden	9.215	20.974	78.847	40.876	2.814	152.726
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-7.093	-14.240	-37.232	-25.756	0	-84.321
	<u>2.122</u>	<u>6.734</u>	<u>41.615</u>	<u>15.120</u>	<u>2.814</u>	<u>68.405</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar						
Investerings	0	5	7.187	171	6.038	13.401
Overboekingen gereede projecten	2	127	2.566	1.370	-4.237	-172
Desinvesteringen	-195	-272	-4.418	-396	0	-5.281
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	130	265	4.331	389	0	5.115
Netto investeringen	-63	125	9.666	1.534	1.801	13.063
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-526	-1.495	-6.328	-5.348	0	-13.697
	<u>-589</u>	<u>-1.370</u>	<u>3.338</u>	<u>-3.814</u>	<u>1.801</u>	<u>-634</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2017						
Aanschafwaarden	9.022	20.834	84.182	42.021	4.615	160.674
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-7.489	-15.470	-39.229	-30.715	0	-92.903
	<u>1.533</u>	<u>5.364</u>	<u>44.953</u>	<u>11.306</u>	<u>4.615</u>	<u>67.771</u>

Voor een nadere toelichting op de mutaties in de materiële vaste activa wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2017.

E3) Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2017	2016
Boekwaarde per 1 januari	446.994	345.944
Agiostorting in groepsmaatschappijen	0	84.139
Afwaardering rekening-courant deelneming	0	-16.354
Ontvangen dividuutkeringen	-146.387	-24.931
Resultaten groepsmaatschappijen	59.370	58.196
Boekwaarde per 31 december	<u>359.977</u>	<u>446.994</u>

Voor een deelneming met een negatieve nettovermogenswaarde heeft gedurende 2015 afwaardering van de rekening-courantvordering op de betreffende deelneming plaatsgevonden. Ultimo 2016 was de nettovermogenswaarde van deze deelneming positief, derhalve is de afwaardering uit 2015 van de rekening-courantvordering in 2016 teruggenomen.

De per 31 december 2017 rechtstreeks of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelen- belang in procenten
ANWB Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Golf BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Leden- en Kampeerreizen BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Medical Air Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Reizen Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Vastgoed Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ARO BV	*1	Eindhoven	100,00%
Cruise Travel Nederland BV		Ermelo	100,00%
FOX Vakanties BV	*1	Nieuw Vennepe	100,00%
KNAC Services BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Berging BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Mobiliteit BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Vervangend Vervoer BV	*1	Zaandam	100,00%
Pharos Reizen van ANWB BV	*1	Den Haag	100,00%
Reis- en Rechtshulp NV		Den Haag	100,00%
SNP Naturreizen BV	*1	Nijmegen	100,00%
Telstar Trading BV	*1	Harderwijk	100,00%
Travelhome BV	*1	Eindhoven	100,00%
Uitgeverij Smit BV		Eindhoven	100,00%
Unigarant NV		Den Haag	100,00%
UVM Verzekeringsmaatschappij NV		Hoogeveen	100,00%

*1 = Inzake deze deelnemingen zijn door ANWB BV garantieverklaringen (artikel 403 Titel 9 BW2 verklaring) verstrekt.

De deelneming Pin High Golf Travel BV is per 1 januari 2017 verkocht. Verder zijn de vennootschappen ANWB Test- en Trainingscentrum Beheer BV (en de Vof), België Reizen Beheer BV en Wecruise BV in 2017 geliquideerd.

E4) Andere deelnemingen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Boekwaarde per 1 januari	4.703	6.051
Investerings	0	2.943
Desinvesteringen	0	-3.161
Dividenduitkeringen	0	-872
Resultaten andere deelnemingen	-629	-258
Boekwaarde per 31 december	<u>4.074</u>	<u>4.703</u>

Voor een nadere toelichting op de mutaties in de post andere deelnemingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2017.

De per 31 december 2017 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt:

Deelneming	Statutair gevestigd	Aandelenbelang in procenten
ARC Europe SA	Brussel, België	20,00%
Camping Key Alliance Aktiebolag	Göteborg, Zweden	25,00%
Eric 2000 EESV *1	Den Haag, Nederland	28,00%
Intelematics Europe Limited	Londen, Engeland	31,67%

*1 = Het belang in Eric 2000 EESV is 28,00% winstrecht en 33,33% stemrecht.

Ten opzichte van vorig jaar hebben zich geen mutaties voorgedaan.

E5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Boekwaarde per 1 januari	4.625	4.119
Verstrekingen	1.450	1.440
Aflossingen	-1.483	-934
Boekwaarde per 31 december	<u>4.592</u>	<u>4.625</u>

De boekwaarde van de leningen kan als volgt nader worden gespecificeerd:

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
Financiering lease-auto's	4.582	4.521
Overige leningen en voorschotten	10	104
	<u>4.592</u>	<u>4.625</u>

E6) Voorraden

Deze post is als volgt samengesteld:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Grond- en hulpstoffen	1.345	1.301
Onderhanden werk	72	63
Gereed product en handelsgoederen	19.658	26.493
	<u>21.075</u>	<u>27.857</u>

E7) Vorderingen op / schulden aan groepsmaatschappijen

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen en de schulden aan groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend.

E8) Vorderingen inzake pensioenen

Dit betreft met name de vordering van ANWB BV op de Stichting Pensioenfonds ANWB.

E9) Overige vorderingen

Deze post is als volgt nader gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Vennootschapsbelasting	0	2.259
Diversen	2.158	3.358
	<u>2.158</u>	<u>5.617</u>

E10) Liquide middelen

Deze post is als volgt nader gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Banktegoeden en kasgelden (debet op de balans)	36.800	25.319
Bankkredieten (credit op de balans)	-38.755	0
	<u>-1.955</u>	<u>25.319</u>

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden, bankkredieten en kasgelden. Het netto saldo voor ANWB BV enkelvoudig bedraagt € 2,0 miljoen negatief. De liquide middelen bestaan voornamelijk uit bankrekeningen bij twee verschillende banken. Het saldo van de bankrekeningen van ANWB BV bij een van de twee banken is negatief, deze post is in de balans als bankkrediet onder de kortlopende schulden gepresenteerd. Voor deze bankrekeningen geldt een regeling van saldo- en rentecompensatie met de bankrekeningen van groepsmaatschappijen (exclusief de verzekeringsdochterbedrijven).

E11) Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt weer te geven:

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2017	Totaal eigen vermogen, verloop in 2016
Stand per 31 december vorig boekjaar	15.334	15.574	1.627	151.016	15.503	199.054	197.611
- Winstbestemming voorgeand boekjaar	0	0	0	15.503	-15.503	0	0
- Afsplitsing vermogen	0	0	0	0	0	0	-14.060
- Mutatie wettelijke reserve	0	0	81	-81	0	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	31.603	31.603	15.503
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>1.708</u>	<u>166.438</u>	<u>31.603</u>	<u>230.657</u>	<u>199.054</u>

De afwijking tussen het geconsolideerd eigen vermogen en het hier gepresenteerde enkelvoudig eigen vermogen bestaat uit het eigen vermogen van zustermaatschappij ANWB Beleggingen BV. Deze entiteit wordt middels horizontale consolidatie opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van ANWB BV.

Geplaatst kapitaal en Agio

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 16.796.000 en is verdeeld in 68.000 gewone aandelen van € 247,00 nominaal. Het geplaatst en gestort aandelenkapitaal bedraagt € 15.334.007, zijnde 62.081 gewone aandelen. De aandelen worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor ANWB, welke hiertegenover certificaten van aandelen op naam aan de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB heeft uitgegeven.

De post Agio bedraagt € 15.574.000 per balansdatum (evenals vorig jaar) en betreft het gedeelte van de stortingen door de aandeelhouder op de geplaatste aandelen boven het nominaal bedrag van de aandelen.

Wettelijke reserves

De wettelijke reserves worden aangehouden in lijn met de wettelijke bepalingen inzake verantwoorde resultaten van deelnemingen waarin een minderheidsbelang wordt gehouden en inzake verantwoorde ongerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen voor die effecten waarvoor geen frequente marktnotering is.

Splitsing

In 2015 heeft het bestuur van ANWB BV een besluit tot splitsing genomen, waarbij per 1 januari 2016 een gedeelte van het vermogen is afgesplitst van ANWB BV, zijnde de splitsende vennootschap, en is toegekend aan ANWB Beleggingen BV, zijnde de verkrijgende vennootschap. De ter zake van de splitsing af te splitsen activa betroffen beleggingen ten bedrage van € 14,1 miljoen. ANWB Beleggingen BV heeft deze activa verkregen in ruil voor een aandeel in het aandelenkapitaal van ANWB Beleggingen BV, verstrekt aan de aandeelhouder van ANWB BV.

Toezicht en solvabiliteit

De verzekeringsactiviteiten, die zijn ondergebracht bij deelnemingen Reis- en Rechtshulp NV en UVM Verzekeringsmaatschappij NV, staan onder toezicht van regelgevende autoriteiten op basis van de Wet financieel toezicht (Wft). Uit hoofde hiervan moeten deze deelnemingen een minimaal vermogen aanhouden, dat niet zonder restricties vrij uitkeerbaar is. Het bestuur van de verzekeraars heeft in het kader van Solvency II interne normen voor de SCR bepaald, die hoger liggen dan de wettelijke norm. Dit

om te waarborgen dat de wettelijk bepaalde minimale solvabiliteit nooit in gevaar komt. Ook voor de reisactiviteiten van de groep gelden vanuit brancheorganisaties normen ten aanzien van solvabiliteit. Intern wordt door deze maatschappijen uitgegaan van een hogere norm voor de solvabiliteit, zijnde de gewenste solvabiliteit. In totaal bedraagt het aan te houden vermogen op basis van deze door de dochters gehanteerde normen per 31 december 2017 € 213 miljoen (2016: 195 miljoen).

E12) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017.

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Stand per 1 januari	5.575	6.320
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	51	202
Toevoegingen	290	462
Vrijval	0	-585
	<u>341</u>	<u>79</u>
Onttrekkingen	588-	824-
Stand per 31 december	<u><u>5.328</u></u>	<u><u>5.575</u></u>

E13) Reorganisatievoorziening

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Stand per 1 januari	11.986	6.237
Toevoegingen	9.540	11.155
Vrijval	-350	-780
	<u>9.190</u>	<u>10.375</u>
Onttrekkingen	-11.372	-4.626
Stand per 31 december	<u><u>9.804</u></u>	<u><u>11.986</u></u>

Voor een nadere toelichting op de reorganisatievoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017.

E14) Overige voorzieningen

(bedragen in duizenden euro's)	2017	2016
Stand per 1 januari	1.995	1.882
Toevoegingen	193	113
Onttrekkingen	-485	0
Stand per 31 december	<u>1.703</u>	<u>1.995</u>

Deze post betreft een voorziening voor onzekerheden die nog in onderzoek zijn en waar mogelijke claims uit kunnen voortkomen.

E15) Belastingen en sociale lasten

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Assurantiebelasting	28.436	29.869
Omzetbelasting	10.673	10.750
Vennootschapsbelasting	11.274	2.952
Loonheffing	0	6.274
Sociale lasten	1.078	3.653
	<u>51.461</u>	<u>53.498</u>

Voor een nadere toelichting op de post vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017.

E16) Overlopende passiva

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2017	31-12-2016
Vooruitgefactureerde omzet	213.685	217.308
Nog te betalen kosten	18.387	14.637
	<u>232.072</u>	<u>231.945</u>

E17) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Aansprakelijkheidsstelling

De vennootschap heeft ten behoeve van de meeste deelnemingen in groepsmaatschappijen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. Voor een overzicht van deze groepsmaatschappijen wordt verwezen naar de toelichting op de deelnemingen in groepsmaatschappijen. Als gevolg van deze garantstelling aan groepsmaatschappijen wordt voor niet uit de balans blijvende verplichtingen verwezen naar noot 15 in de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2017.

Fiscale eenheid

ANWB BV vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, tezamen met haar 100% dochterondernemingen. Op grond hiervan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de verschuldigde belasting van de fiscale eenheid.

15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2017

E18) Personeelskosten

(bedragen in duizenden euro's)

	2017	2016
Lonen en salarissen	138.998	149.190
Sociale lasten	22.079	22.958
Pensioenen	31.284	30.744
	<u>192.361</u>	<u>202.892</u>
Andere personeelsbeloningen	341	79
Netto dotatie reorganisatievoorziening	9.190	10.375
	<u>201.892</u>	<u>213.346</u>

Aantal personeelsleden

Het gemiddeld personeelsbestand van de medewerkers in dienst van ANWB BV in FTE was over het jaar als volgt samengesteld:

	2017	2016
Eigen vast personeel	2.436	2.465
Eigen tijdelijk personeel	266	395
	<u>2.702</u>	<u>2.860</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 33 FTE werkzaam buiten Nederland (2016:35).

E19) Overige bedrijfslasten

(bedragen in duizenden euro's)

	2017	2016
Inleen personeel van derden	45.221	36.660
Overige personeelskosten	11.627	9.584
Huisvestingskosten	19.149	19.533
Automatiseringskosten	14.780	15.130
Promotie- en communicatiekosten	19.356	24.888
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	14.341	13.662
Consultancykosten	3.697	5.501
Algemene kosten	1.921	3.489
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-9.800	-9.100
Doorbelasting beheerskosten aan andere groepsmaatschappijen	-2.654	0
Waardevermindering vorderingen op groepsmaatschappijen	274	225
	<u>117.912</u>	<u>119.572</u>

De waardevermindering vorderingen op groepsmaatschappijen betreft de kwijtschelding van een gedeelte van de lening aan groepsmaatschappij KNAC Services BV.

E20) Rentebaten en -lasten

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Rentebaten groepsmaatschappijen	391	400
Rentelasten groepsmaatschappijen	0	-12
Rentebaten	1.761	1.057
Rentelasten	-1.579	-1.223
	<u>573</u>	<u>222</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

Voorstel bestemming van het resultaat

Voorgesteld wordt de winst over het boekjaar 2017 te verwerken ten gunste van de post Algemene reserve.



Ondertekening

Aldus opgemaakt en ondertekend door de statutaire directie van ANWB BV:

Den Haag, 15 maart 2018

dhr. drs. F.J. van Bruggen

mw. M.M. de Jager

mw. drs. L.T. Suur

Aldus ondertekend door de raad van commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 15 maart 2018

mw. drs. Th.A.J. Burmanje
voorzitter

dhr. mr. P.J.W.G. Kok

mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink

mw. D. Veldhuisen-van Roest

dhr. drs. D. Harryvan

mw. drs. M.S. van der Zwaan

Overige gegevens

16 Overige gegevens

Statutaire bepalingen winstbestemming

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is ingevolge artikel 38.1 van de statuten bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald. Een besluit tot uitkering uit de winst is onderworpen aan de goedkeuring van het bestuur.



17 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van ANWB B.V.

Verklaring over de jaarrekening 2017

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van ANWB B.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017 van ANWB B.V. te Den Haag ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van ANWB B.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van ANWB B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Ref.: *APMM6ZM7H6D4-1416944227-96*

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90357, 1006 BJ Amsterdam

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, www.pwc.nl

'PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bericht van de hoofddirecteur;
- het directieverslag;
- het bericht van de raad van commissarissen van ANWB B.V.;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het directieverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 15 maart 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. G.J. Heuvelink RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van ANWB B.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel.



Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Colofon

Jaarrekening 2017 van ANWB BV, Den Haag.

Opgesteld door de directie op 15 maart 2018.

Verstrekt aan de raad van commissarissen ter ondertekening in de RVC-vergadering van 15 maart 2018.

De jaarrekening wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 6 april 2018.