



Jaarverslag 2019

ANWB BV

Den Haag, 12 maart 2020

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG.....	3
1 Bericht van de hoofddirecteur.....	4
2 Bestuursverslag.....	5
2.1. Kerncijfers	5
2.2. ANWB in het kort	6
2.3. Waardecreatie en strategie	8
2.4. Het jaar 2019.....	9
2.5. Highlights per business line	11
2.6. International Relations.....	19
2.7. Highlights maatschappelijke activiteiten	20
2.8. Risicomanagement.....	24
2.9. Corporate Governance.....	30
2.10. Vooruitzichten	32
3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV	33
3.1. Verslag over boekjaar 2019	33
3.2. Samenstelling raad van commissarissen	37
GECONSOLIDEERDE JAARREKENING.....	38
4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019.....	39
5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2019.....	41
6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2019.....	42
7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2019	44
8 Toelichting algemeen	45
9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019.....	51
10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2019.....	62
11 Additionele informatie verzekeringsactiviteiten	66
ENKELVOUDIGE JAARREKENING	67
12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2019.....	68
13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2019	70
14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2019	71
15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2019	79
OVERIGE GEGEVENS	82
16 Overige gegevens	83
17 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84

Jaarverslag

1 Bericht van de hoofddirecteur

Met 2019 sluit de ANWB een uitstekend jaar af. Het aantal leden steeg met 116.000 naar bijna 4,7 miljoen. Dit laat zien dat het producten- en dienstenpakket van de ANWB onverminderd voorziet in de behoeften die de leden in deze tijd hebben. De omzet nam met 5% toe naar 1.182 miljoen euro, een prachtige stijging ten opzichte van 2018. Opnieuw waren het vooral ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren die hieraan bijdroegen. Ook de overige bedrijfsonderdelen lieten het afgelopen jaar een goede ontwikkeling zien. Bij ANWB Retail stegen zowel de omzet als de marges, terwijl de kosten flink terugliepen. ANWB Reizen ontwikkelde zich in 2019 eveneens voorspoedig. Naast een zeer goed bedrijfsresultaat werd ook een positief beleggingsresultaat behaald. Het nettoresultaat van de ANWB kwam in 2019 uit op 68,9 miljoen euro.

De directie is buitengewoon verheugd over de goede prestatie die alle bedrijfsonderdelen hebben geleverd en bedankt de medewerkers voor hun grote inzet. Dankzij de solide financiële positie die hiermee is bereikt kan de ANWB blijven investeren in innovatie, digitalisering en personalisatie, wat van cruciaal belang is om de leden ook in de toekomst optimaal van dienst te zijn.

In 2019 is goede voortgang geboekt met de digitalisering van de ledenprocessen. Daarmee is onder meer bereikt dat de leden hun contributie voor het wegenwachtlidmaatschap nu maandelijks kunnen voldoen. Ook de MijnANWB-omgeving werd vernieuwd, waardoor de leden hun gegevens nog gemakkelijker kunnen inzien en wijzigen. Medio 2019 werd de Taskforce Data ingesteld. Het gebruik van data maakt het mogelijk om de dienstverlening aan de leden verder te verbeteren, maar brengt ook grote verantwoordelijkheden met zich mee. De ANWB is zich hiervan zeer bewust en behandelt de data van de leden met de grootst mogelijke zorgvuldigheid. Veel aandacht ging het afgelopen jaar uit naar het borgen van privacy in de operationele processen.

Eind augustus nam Lidwien Suur afscheid als CFO van de ANWB. De directie is Lidwien zeer erkentelijk voor haar waardevolle bijdrage en strategische analyses waar de organisatie in de volle breedte van heeft kunnen profiteren. Lidwien is per 1 september opgevolgd door Theo Brink, die de rol van CFO/penningmeester van de grootste vereniging van Nederland met veel enthousiasme heeft opgepakt.

Om Nederland in de toekomst mobiel en bereikbaar te houden, presenteerde de Mobiliteitsalliantie in juni 2019 het Deltaplan 2030. Centraal hierin staat een integrale koppeling tussen de verschillende verkeers- en vervoerssystemen. Om de transitie naar duurzame mobiliteit te bevorderen heeft de ANWB daarnaast een bijdrage geleverd aan het Klimaatakkoord en zich in nauw overleg met de leden gemengd in het stikstofdebat.

In september werd voor de vijfde keer het verkeersveiligheidsdiner georganiseerd. Het grote belang van een gezamenlijke aanpak werd afgelopen jaar helaas onderstreept door de stijgende aantallen verkeersdoden en -gewonden. De ANWB maakt zich ernstig zorgen hierover en heeft de politiek aan het eind van het jaar opgeroepen om in 2020 concreet werk te maken van verkeersveiligheid.

Om ervoor te zorgen dat de leden ook in de toekomst zorgeloos en met plezier onderweg kunnen zijn, werd in 2019 de strategie “Op weg naar 2030” geformuleerd. Hiermee wordt voorgesorteerd op de veranderingen die het nieuwe decennium met zich meebrengt.

In lijn hiermee is tevens besloten om het bedrijfsonderdeel ANWB Retail met ingang van 1 januari 2020 te verzelfstandigen. Hierdoor wordt het voor dit bedrijfsonderdeel mogelijk zich slagvaardiger te bewegen in haar markt en toe te werken naar een marktconform rendement.

Bij de invulling van de nieuwe strategie kan de ANWB rekenen op haar enthousiaste medewerkers en vrijwilligers. De directie heeft er dan ook alle vertrouwen in dat de toegevoegde waarde van de ANWB voor leden en samenleving met de nieuwe koers verder zal toenemen.

Frits van Bruggen
hoofddirecteur ANWB

2 Bestuursverslag

2.1. Kerncijfers

Kerncijfers 2019					
	2019	2018	2017	2016	2015
Financieel (bedragen in duizenden euro's)					
Netto-omzet	1.182.243	1.123.097	1.091.711	1.047.848	1.031.911
Bedrijfsresultaat	50.077	40.708	25.413	5.772	11.960
Nettoresultaat	68.870	16.822	33.679	18.362	10.795
Eigen vermogen	380.293	311.423	294.601	260.922	243.199
Balans totaal	1.155.186	1.042.273	1.003.804	957.160	933.751
Ratio's					
Solvabiliteit	33%	30%	29%	27%	26%
Liquiditeit	69%	66%	61%	51%	56%
Liquiditeit (inclusief beleggingen en voorzieningen)	127%	120%	118%	112%	111%
Kasstroom	29.823	36.498	38.389	-51.923	22.195
Medewerkers					
FTE (aantal)	3.797	3.718	3.773	3.858	4.136
Ziekteverzuim	5,3%	5,2%	4,9%	4,9%	4,6%
Leden					
Leden (aantal)	4.676.750	4.561.335	4.446.528	4.392.838	4.296.636
Dienstverlening					
Wegenwacht hulpverlening (aantal)	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,1 miljoen
Ambulance- en traumahelikopter oproepen (aantal)	9.749	10.230	9.132	8.150	7.650
ANWB winkels (aantal)	79	83	87	88	87
Winkelbezoeken (aantal)	10,8 miljoen	11,6 miljoen	12,4 miljoen	12,7 miljoen	12,4 miljoen
Webwinkelbezoeken (aantal)	18,0 miljoen	16,6 miljoen	16,4 miljoen	11,6 miljoen	11,7 miljoen
Leden Service Center contacten (aantal)	1,4 miljoen	1,5 miljoen	1,6 miljoen	1,5 miljoen	1,8 miljoen
Steunpunten Alarmcentrale (aantal)	4	4	4	4	4
Maatschappelijke highlights					
Inzet ANWB vrijwilligers (aantal)	83.695	54.712	29.306	13.326	11.433
Fietsverlichtingsactie (aantal)	40.000	10.000	2.600	2.619	2.632
AutoMaatje (aantal deelnemende locaties)	222	125	24	6	-
Kinderfietsenplan (aantal gedoneerde fietsen)	5.050	4.386	3.125	2.565	1.250
Streetwise (aantal onderwezen kinderen)	192.537	184.331	172.034	189.129	141.494
Online & Social media					
Website bezoeken (aantal)	164 miljoen	142 miljoen	134 miljoen	119 miljoen	117 miljoen
Onderweg app gebruik	22,3 miljoen	22,3 miljoen	22,2 miljoen	30,6 miljoen	24,2 miljoen
Twitter ANWB volgers	75.268	73.464	71.881	66.231	62.328
ANWB Facebook volgers	257.195	252.116	230.950	199.241	198.215

Berekeningswijze van de ratio's

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

2.2. ANWB in het kort

2.2.1. Doelstelling ANWB BV

ANWB BV voert alle activiteiten uit voor de vereniging Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB. Op deze basis zet de ANWB zich bij overheden, bedrijven en brancheorganisaties in voor de belangen van haar leden. Daarnaast biedt de ANWB haar leden een aantrekkelijk en breed producten- en dienstenassortiment. De werkkerreinen waarop wordt geacteerd zijn mobiliteit, vakantie en vrije tijd. Hierbij gaat speciale aandacht uit naar duurzaamheid, het verbeteren van de verkeersveiligheid en het behoud van natuurlijk en cultureel erfgoed.

2.2.2. Missie

Mensen willen zorgeloos en met plezier onderweg kunnen zijn. En de ANWB wil dat mogelijk maken. Vanuit deze missie ondersteunt de ANWB haar leden al sinds 1883 in hun mobiliteitsbehoeften en recreatieve wensen. Deze hangen sterk samen met ontwikkelingen in de samenleving en veranderen daarmee voortdurend. 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 uitstrekt tot ver voorbij onze landsgrenzen. In deze tijd van digitalisering en nieuwe technologie volgen de ontwikkelingen elkaar steeds sneller op. Vanwege de klimaatverandering neemt de roep om duurzaamheid verder toe. Ook demografische factoren als vergrijzing en verstedelijking drukken hun stempel op mobiliteit en recreatie.

De ANWB volgt alle ontwikkelingen op de voet en past zich bij de invulling van haar missie voortdurend aan de actualiteit aan. Dit heeft ervoor gezorgd dat de organisatie na ruim 135 jaar nog steeds onverminderd relevant is voor haar leden.

Bij haar inspanningen voor leden en samenleving kan de ANWB rekenen op haar vrijwilligers. Ook wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met uiteenlopende partners.

2.2.3. Structuur

De vereniging Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB werd in 1883 opgericht. De vereniging richtte zich aanvankelijk op het recreatief fietsen, maar vormde zich al in 1905 om tot een toeristenbond en ontwikkelde zich in de jaren daarna tot een vereniging met een breed pakket aan producten en diensten en een sterke lobby.

Om meer structuur in de bedrijfsactiviteiten van de ANWB te brengen, werd in 1995 ANWB BV opgericht. Een volgende stap was de formele scheiding per 1 januari 1996 tussen de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB ("de vereniging") en ANWB BV.

De vereniging bracht al haar activiteiten onder in de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid ANWB BV. Daarnaast werd een deel van het vermogen ondergebracht in de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV. Sindsdien bestaat de ANWB dus uit meerdere juridische entiteiten.

Alle aandelen van de twee besloten vennootschappen zijn in handen van de Stichting Administratiekantoor ANWB (hierna: "STAK"). De STAK heeft certificaten op naam uitgegeven, die alle in het bezit zijn van de vereniging. De juridische zeggenschap op de aandelen wordt uitgeoefend door de STAK; de waarde van de aandelen (het economisch belang) komt toe aan de vereniging. Een aantal activiteiten van de ANWB vindt plaats in afzonderlijke entiteiten, merendeels besloten vennootschappen, waarvan de aandelen in de meeste gevallen voor 100% in handen zijn van ANWB BV.

Bij de invoering van deze structuur is nadrukkelijk gekozen voor een “personele unie” als uitgangspunt voor de besturing. Dit betekent dat het bestuur van de vereniging en de statutaire directie van ANWB BV uit dezelfde drie personen bestaan. Deze drie statutaire bestuurders maken bovendien deel uit van de directie van ANWB BV, die uit negen personen bestaat. Deze directie kan worden gezien als een executive committee.

Dankzij deze structuur ontstaat een brede directie die dicht bij het bedrijf en het onderliggende management staat, wat de sturingsmogelijkheden bevordert. Tevens is op deze manier geborgd dat de directie bij de vertaling van het corporate beleid naar de verschillende bedrijfsonderdelen, oog houdt voor de belangen van de ANWB als geheel.

De ANWB heeft de rol, taak en samenstelling van het executive committee vastgelegd in het ‘reglement voor de directie van ANWB BV’.

De raad van commissarissen wordt tijdig en volledig geïnformeerd over het beleid en de algemene gang van zaken binnen de ANWB, primair door de hoofddirecteur en de leden van de statutaire directie. Daarnaast zijn bij iedere rvc-vergadering naast de statutaire directie, ook steeds twee niet-statutaire leden van de directie aanwezig.

ANWB BV is een “structuurvennootschap” in de zin van het Burgerlijk Wetboek. Eén van de kenmerken van een structuurvennootschap is de aanwezigheid van een raad van commissarissen. Ook bij de toezichthouders is gekozen voor een “personele unie”. De raad van toezicht van de vereniging en de raad van commissarissen van ANWB BV bestaan uit dezelfde zes personen die het toezicht bij zowel de vereniging als de BV uitoefenen.

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het door het bestuur gevoerde beleid en op de gang van zaken. De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), op voordracht van de raad van commissarissen. De AvA wordt gevormd door de vijf bestuursleden van de STAK: twee bondsraadsleden die hierin de vereniging vertegenwoordigen, twee leden namens de raad van commissarissen als vertegenwoordiging van ANWB BV en een onafhankelijk voorzitter.

Hoewel deze zogenoemde “personele unie” een nadrukkelijk uitgangspunt vormt, kunnen bij strijdigheid met het bedrijfsbelang ook andere personen worden benoemd. De leden van de statutaire directie van ANWB BV worden benoemd door de raad van commissarissen van ANWB BV.

2.2.4. Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van de ANWB zijn onder te verdelen in twee categorieën. Enerzijds komt de ANWB tegemoet aan de recreatieve en mobiliteitswensen van de leden met een breed assortiment aan producten en diensten. Anderzijds worden allerlei maatschappelijke en belangenbehartigingsactiviteiten ontplooid.

Het producten- en dienstenassortiment wordt ontwikkeld door de belangrijkste bedrijfsonderdelen van de organisatie, te weten ANWB Hulpverlening, ANWB Verzekeren, ANWB Reizen en ANWB Retail. De focus ligt hierbij steeds op de wensen en behoeften van de leden. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van producten en diensten is dat deze ten goede moeten komen aan de leden, aan de samenleving én aan de ANWB zelf, dat wil zeggen: een bijdrage moeten leveren aan de continuïteit van de organisatie.

Bij het actualiseren van het aanbod wordt nieuwe technologie nadrukkelijk omarmd en gericht ingezet. Dit zorgt voor een eigentijds en veelzijdig aanbod, waarmee steeds meer maatwerk wordt geboden.

De ANWB biedt haar producten en diensten via meerdere kanalen aan, zoals de ANWB winkels, het Leden Service Center en de website anwb.nl. Om de leden op de hoogte te houden wordt ook gebruik gemaakt van social media. Tussen de verschillende kanalen vindt voortdurend afstemming plaats, waarmee een consistente dienstverlening is geborgd.

De maatschappelijke rol van de ANWB wordt ingevuld met belangenbehartigingsactiviteiten, het verstrekken van informatie en advies en de inzet van ANWB Betrokken (vrijwilligers).

Leden van de ANWB willen veilig mobiel kunnen zijn en zich in hun vrije tijd kunnen ontspannen. In een dichtbevolkt land als Nederland komen zij hierbij onherroepelijk belemmeringen tegen. Zij worden geconfronteerd met complexe maatschappelijke vraagstukken in de sfeer van bereikbaarheid, verkeersveiligheid, ruimtelijke ordening, 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 overheden, bedrijven en brancheorganisaties 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 een groot aantal vrijwilligers.

2.3. Waardecreatie en strategie

Mensen hechten grote waarde aan bewegingsvrijheid, de ruimte om te gaan en staan waar ze willen; ze willen eropuit kunnen trekken en op reis gaan. Ze hebben deze vrijheid nodig om naar hun werk te gaan, familie, vrienden en kennissen te ontmoeten en plezier te beleven aan activiteiten, uitjes en vakantie. De domeinen van de ANWB sluiten hier naadloos op aan. Daardoor is de ANWB als geen ander in staat mobiliteit voor mensen makkelijker te maken, hindernissen weg te nemen en waar nodig hulp te bieden.

De ANWB wil deze rol voor leden en samenleving ook in de toekomst blijven vervullen. Daarom is de organisatiestrategie 'Ambitie 2020+' in 2019 vernieuwd. Dit heeft zijn beslag gekregen in de nieuwe strategie ANWB 'Op weg naar 2030'. De kernvraag die hiermee wordt beantwoord is: "wat moet de ANWB vandaag doen om in 2030 nog steeds een grote, gezonde vereniging te zijn met aanzienlijke maatschappelijke impact binnen de domeinen mobiliteit & verkeersveiligheid en vakantie & eropuit?"

Om ook in 2030 gezond, relevant en invloedrijk te zijn binnen genoemde domeinen, werkt de ANWB aan zorgeloze en betaalbare mobiliteit voor iedereen met nul verkeersdoden, nul emissie en nul files. Daarnaast zorgt de ANWB voor de beste informatie en producten en diensten, waardoor de leden zorgeloos en met plezier eropuit en op vakantie kunnen gaan om onvergetelijke ervaringen op te doen. 'Helpen+' en 'win-win-win' blijven onderscheidende kenmerken van de werkwijze die de ANWB bij de invulling van haar missie hanteert. De ANWB wil relevant zijn op thema's die de leden belangrijk vinden, die ze herkennen en bij de ANWB vinden passen. De activiteiten die hierbij worden ontplooid moeten toegevoegde waarde hebben voor leden en samenleving en tevens bijdragen aan de continuïteit van de organisatie.

Om de ambitie voor 2030 te realiseren heeft de ANWB vier bouwstenen gekozen:

- leden ervaren maximale individuele én maatschappelijke waarde;
- de waarde van de huidige bedrijfsonderdelen wordt geoptimaliseerd;
- binnen de bestaande bedrijfsonderdelen wordt gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten waarmee groei wordt bereikt;
- de bestaande bedrijfsactiviteiten worden uitgebreid, waarbij de ANWB zich ook buiten de domeingrenzen kan begeven.

Bij de invulling van deze bouwstenen zal de ANWB zich het komende jaar concentreren op drie speerpunten: elektrisch rijden, het intensiveren van het datagebruik en de ontwikkeling van het programma "Car as a Service".

Om concreet invulling te geven aan de vernieuwde strategie en de toegevoegde waarde voor leden en samenleving te optimaliseren, is in 2019 ook een nieuw meerjarenplan opgesteld. Net als in 2018 wordt met dit plan 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 zijn.” Dit overkoepelende doel is door alle bedrijfsonderdelen vertaald naar afdelingsdoelen en concrete actieplannen.

Deze aanpak verenigt alle bedrijfsonderdelen in een gezamenlijke koers, terwijl de activiteiten die worden ondernomen nog meer effect kunnen sorteren, afzonderlijk maar vooral ook in combinatie met elkaar.

In de strategie ANWB ‘Op weg naar 2030’ wordt tevens aandacht besteed aan de gewenste cultuur binnen de organisatie, evenals het bijbehorende leiderschap en gedrag.

In dat kader heeft in 2019 een evaluatie van de cultuurwaarden van de ANWB plaatsgevonden. In 2020 zal worden vastgesteld of de huidige cultuur optimaal bijdraagt aan het behalen van de strategische doelen of dat aanpassing gewenst is.

Het in 2018 gestarte leiderschapsprogramma heeft in 2019 een vervolg gekregen. Aan het begin van het authentiek leiderschapstraject zijn binnen de ANWB vier gedragingen vastgesteld:

1. Ik geef en bied actief hulp
 2. Ik neem openlijk eigenaarschap voor significante vernieuwing
 3. Ik spreek aan, vraag door en incasseer
 4. Ik voeg werkelijk waarde toe voor de leden
- Op deze vier gedragingen wordt ook actief gereflecteerd.

In 2019 is tevens de ANWB-gedragscode vernieuwd en opnieuw onder de aandacht gebracht van medewerkers. In de gedragscode zijn de ankerwaarden deskundig, hulpvaardig, betrokken en betrouwbaar vertaald naar een aantal principes en regels die alle ANWB-medewerkers dienen te kennen en na te leven. Dit is niet alleen van groot belang voor de reputatie van de ANWB, maar ook voor de goede samenwerking met uiteenlopende partners.

2.4. Het jaar 2019

2.4.1. Ledenontwikkeling

De ledenstand kwam op 1 januari 2020 uit op 4,677 miljoen leden, waarmee het ledental een prachtige stijging met ruim 116.000 leden liet zien ten opzichte van 1 januari 2019.

Het aantal leden met Wegenwacht Service liet voor het tweede jaar op rij een aanzienlijke groei zien en steeg met 29.000 leden ten opzichte van het jaar ervoor. Het aantal leden zonder Wegenwacht Service steeg met 40.000 naar bijna 700.000 leden, een toename die vooral via de winkelproducten en verzekeringen van de ANWB werd gerealiseerd.

De grootste stijging deed zich in 2019 echter voor bij het ANWB Partner- en Jongerenlidmaatschap. Dankzij een sterke online wervingscampagne nam het aantal partner- en jongerenleden met 47.000 toe naar een totaal van 610.000.

De directie is zeer verheugd over deze ontwikkelingen. De ANWB doet er alles aan om haar leden zo persoonlijk mogelijk van dienst te zijn en hen met nieuwe proposities verder te helpen. Dat het ledental zo’n mooie stijging laat zien, bevestigt dat de leden deze inspanningen herkennen en waarderen. Bovendien wordt hiermee de sterke positie van de ANWB in het maatschappelijk middenveld bestendigd, wat een belangrijk gegeven is voor toekomstige relevantie.

2.4.2. Financiële resultaten

Om een duurzame bedrijfsvoering te kunnen borgen, streeft de ANWB naar een gezond bedrijfsresultaat. Dit is in 2019 ook gerealiseerd. De totale omzet over 2019 kwam uit op € 1.182 miljoen, een toename van € 59 miljoen ten opzichte van het jaar ervoor (€ 1.123 miljoen).

Voor de bedrijfsonderdelen ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren droegen hieraan bij; de omzet is bij deze onderdelen respectievelijk met € 16 miljoen en € 39 miljoen gestegen. Dit is onder

meer te danken aan de stijging van het aantal leden met een Wegenwacht Service pakket en/of een ANWB-verzekering. Daarnaast nemen de leden ook uitgebreidere pakketten af. Bij ANWB Zakelijk (Hulpverlening) werden ook meerdere nieuwe klanten verwelkomd. Bij ANWB Verzekeren laten de premie-inkomsten opnieuw een stijging zien.

Voortvloeiend uit de nieuwe strategie van ANWB Reizen werd reisdochter SNP per 31 oktober 2019 verkocht. Reisdochter Cruise Travel werd medio 2018 al verkocht. De omzet van ANWB Reizen over 2019 ligt in lijn met het jaar ervoor. Tegenover een afname van de omzet vanwege verkochte reisdochters staat een omzetstijging bij met name ANWB Ledenreizen. De omzet van ANWB Retail liet in 2019 zowel in de winkels als in de webwinkels een lichte stijging zien, met name door een redesign van de collectie en een aangepaste prijsstrategie.

De operationele kosten van de ANWB stegen in 2019 met € 50 miljoen tot € 1.132 miljoen, maar de kostenratio – dat wil zeggen: de kosten uitgedrukt als percentage van de omzet – is met 0,6 % gedaald. De personeelskosten van eigen personeel stegen van € 263 miljoen naar € 283 miljoen door een toename van het aantal werknemers. Met name bij de Wegenwacht en ANWB Verzekeren werden nieuwe medewerkers geworven. Daarnaast vielen de pensioenlasten vanwege incidentele posten in 2019 hoger uit. Deze posten hangen samen met de overdracht van de pensioenen uit het ondernemingspensioenfonds Stichting ANWB Pensioenfonds naar het algemeen pensioenfonds Stichting De Nationale APF die in 2020 geëffectueerd gaat worden. Ook de externe personeelskosten namen afgelopen jaar licht toe, onder meer als gevolg van de inhuur van IT-specialisten.

Het bedrijfsresultaat kwam uit op € 50,1 miljoen en ligt daarmee aanzienlijk hoger (+ € 9,4 miljoen) dan in 2018 (€ 40,7 miljoen). Het financieel resultaat van de ANWB is sterk verbeterd en omgeslagen van een verlies van € 17,7 miljoen in 2018 naar een winst van € 38,9 miljoen in 2019. Naast een positief rendement op de beleggingen is hierin ook een eenmalig resultaat als gevolg van de verkoop van reisdochter SNP opgenomen. Het nettoresultaat over 2019 kwam hierdoor uit op € 68,9 miljoen, een stijging van € 52,1 miljoen ten opzichte van het nettoresultaat over 2018 (€ 16,8 miljoen).

De netto-investeringen in (im)materiële vaste activa bedroegen in 2019 € 26,0 miljoen (2018: € 21,9 miljoen). Er werd in 2019 hoofdzakelijk geïnvesteerd in voertuigen voor de hulpverleningsorganisatie (€ 10,5 miljoen) en in nieuwe helikopters voor ANWB Medical Air Assistance (€ 9,0 miljoen).

Het totaal belegd vermogen per 31 december 2019 bedraagt € 549 miljoen. De ANWB is ervan overtuigd dat financieel en maatschappelijk rendement goed kunnen samengaan. Bij de beleggingskeuzes wordt bewust rekening gehouden met duurzaamheid en de ethische impact van de keuzes. In het Engels wordt dit aangeduid met ESG-principes: Environment (milieu), Social (maatschappij) en Governance (goed bestuur van de onderneming).

De ANWB wil voorkomen dat gelden terechtkomen bij ondernemingen die handelen in strijd met internationale wet- en regelgeving en met de principes die zij hanteert. De ANWB kiest ervoor om de uitgangspunten van Global Compact van de Verenigde Naties te hanteren. Bovendien wordt rekening gehouden met nationale en internationale beginselen en codes zoals de Nederlandse corporate governance code. De principes van Global Compact hebben betrekking op de thema's mensenrechten, arbeidsnormen, milieu en anticorruptie. Daarnaast onderschrijft de ANWB de United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI).

Bovenstaande betekent concreet dat voor een zo groot mogelijk deel van de beleggingen wordt nagestreefd dat wordt samengewerkt met vermogensbeheerders die de UNPRI erkennen.

Het eigen vermogen bedroeg aan het eind van het jaar € 380 miljoen (2018: € 311 miljoen). De verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal (solvabiliteitsratio) nam met 3 procentpunt toe ten opzichte van 2018 en kwam uit op 33%. Dit is belangrijk omdat door wet- en regelgeving de nodige eisen worden gesteld aan de solvabiliteit van onder meer de 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 en voldoen hiermee ruimschoots aan de wettelijke eisen.

Voor het beoordelen van de liquiditeit dient in aanmerking te worden genomen dat een deel van de middelen van de ANWB is belegd. Deze beleggingen kunnen indien nodig op korte termijn liquide worden gemaakt. De verhouding van de vlottende activa en de beleggingen ten opzichte van de kortlopende schulden en de voorzieningen (liquiditeitsratio) bedroeg per 31 december 2019 127% (2018: 120%).

2.5. Highlights per business line

2.5.1. ANWB Hulpverlening

In de mobiliteitswereld doen zich grote veranderingen voor. Aangejaagd door internationale CO₂-reductiedoelstellingen is de elektrische auto wereldwijd aan een opmars bezig. Naast elektrische voertuigen neemt ook de “connected car” een grote vlucht. Nieuwe voertuigen zijn “verbonden” met het internet en genereren grote hoeveelheden “car data”. De pechhulpmarkt beweegt zich hierdoor steeds meer van reactief naar analyserend en voorspellend.

Ook vindt er een beweging plaats van het bezit van een voertuig naar het gebruik ervan en neemt de belangstelling voor deelconcepten toe. Tegelijkertijd zorgt de stijgende vraag naar mobiliteit voor een ongekende drukte op de weg en op het spoor en worden ook de leefbaarheid en bereikbaarheid hierdoor onder druk gezet, met name in de stedelijke omgeving.

Leden van de ANWB moeten ook onder deze uitdagende omstandigheden op een duurzame en innovatieve manier onderweg kunnen zijn. Daarom verschuift binnen de ANWB de focus van pechhulp naar de ontwikkeling van mobiliteitsdiensten. Bij deze transformatie ligt de nadruk op verbreding van het producten- en dienstenassortiment, personalisatie van het aanbod, optimalisatie en digitalisering van de werkprocessen en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsconcepten. De “connected car” en elektrische mobiliteit nemen hierbij een prominente plek in.

ANWB Wegenwacht

De ANWB Wegenwacht heeft een goed jaar achter de rug, waarin veel aandacht uitging naar het optimaliseren van de pechhulpverlening aan de leden. Net als in voorgaande jaren ging daarbij veel aandacht uit naar kwaliteitsbewaking, kostenbeheersing, innovatie en het werven van goede medewerkers. Op vrijwel alle onderdelen werd goede voortgang geboekt. In 2019 stroomde een groot aantal nieuwe wegenwachten in, die dankzij de vernieuwde basisopleiding ook meteen volledig inzetbaar waren. Dat de organisatie erin geslaagd is om zoveel nieuwe collega's te werven in een zeer krappe arbeidsmarkt laat zien dat er voor het werk bij de Wegenwacht veel belangstelling is. De ledentevredenheid lag ook in 2019 op een hoog niveau. Door de toegenomen filedruk liep de wachttijd afgelopen jaar echter iets op.

In 2019 werden de boordcomputers van alle Wegenwachtvoertuigen vervangen. Medewerkers van de Wegenwacht worden nu ondersteund met een app die geheel in eigen huis is ontwikkeld. Met dit systeem kan het hulpverleningsproces nog efficiënter verlopen. Ook kunnen hiermee nieuwe ontwikkelingen in de ICT-markt naadloos worden gevolgd.

Hoewel het verhelpen van pech langs de weg nog steeds het belangrijkste werk vormt van de ANWB Wegenwacht, gaat inmiddels ook veel aandacht uit naar pechpreventie. In nauwe samenwerking met de buitenlandse zusterclubs werden nieuwe stappen gezet met ANWB Connected. Hierbij kan aan de hand van voertuigdata een inschatting worden gemaakt van het pechrisico. De Wegenwacht heeft hier inmiddels veelbelovende ervaringen mee opgedaan. Nu het aantal “connected” voertuigen verder stijgt, verwacht de Wegenwacht dat deze vorm van dienstverlening steeds belangrijker zal worden. Daarnaast wordt ingezet op digitale intake. Het hulpverleningsproces wordt hierbij geheel op basis van individuele data gestuurd, waarbij de veiligheid uiteraard wordt geborgd.

De wens om bij te dragen aan zero emissie mobiliteit vertaalt zich bij de ANWB Wegenwacht in allerlei proeven met voertuigen die op alternatieve brandstoffen rijden. Hoewel nieuwe technieken helaas (nog) niet altijd breed toepasbaar zijn, draaien waterstofauto's en elektrische motoren al mee

in het hulpverleningsproces, zij het in bescheiden mate. Daarnaast wordt geëxperimenteerd met een mobiele “charger”, een laadvoertuig waarmee elektrische auto's kunnen worden bijgeladen als zij met een lege accu komen te staan.

In 2020 zal opnieuw geïnvesteerd worden in procesoptimalisatie en nieuwe mobiliteitsconcepten. Met het oog op de verhoging van de pensioenleeftijd zal tevens aandacht uitgaan naar de vitaliteit van de medewerkers en de werving van nieuw personeel.

ANWB Zakelijk

ANWB Zakelijk kijkt terug op een goed jaar. Samen met business partners is gewerkt aan nieuwe proposities waarmee wordt ingespeeld op de veranderende mobiliteitsvraag van leden en klanten. Goede voortgang werd geboekt met de ontwikkeling van mobiliteitsconcepten die in 2020 gelanceerd gaan worden, zoals autoverhuur, autodelen en online autoverkoop. Daarnaast is onderzocht of de ANWB ook een rol kan spelen in de onderhoudsmarkt. Mede dankzij meerdere succesvolle campagnes steeg het marktaandeel van Wegenwacht voor de Zaak van 4,1% naar 4,2%. Een belangrijke ontwikkeling was de succesvolle introductie in 2019 van de mobiliteitskaart. Hiermee komt ANWB Zakelijk tegemoet aan de behoefte van kleinzakelijke ondernemers om meerdere vervoersmodaliteiten te gebruiken en alle mobiliteitsdiensten achteraf per maand te betalen. Met deze nieuwe dienst vond binnen het productaanbod van ANWB Zakelijk tevens een verschuiving plaats van hulpverlening naar mobiliteitsdienstverlening, een beweging waar al meerdere jaren op wordt gestuurd. Binnen het grootzakelijk segment werden meerdere tenders gewonnen van uiteenlopende spelers.

De dienstverlening werd verder geoptimaliseerd, mede door het gebruik van data.

Ook op het gebied van elektrisch vervoer werden mooie stappen gezet. Hiermee wordt niet alleen bijgedragen aan zero-emissie mobiliteit, maar tevens voorgesorteerd op het binnenhalen van Europese tenders. Met Private Lease heeft de ANWB een koppositie gepakt in deze snel groeiende markt. Het aanbod werd in 2019 verder uitgebreid en ondersteund met meerdere campagnes.

De mobiliteitssector bevindt zich in een transitiefase en dit vraagt van mobiliteitsaanbieders een grote wendbaarheid en flexibiliteit. Dat meerdere autofabrikanten in zwaar weer verkeren, heeft de prijsdruk bij ANWB Zakelijk verder opgevoerd. Binnen het grootzakelijk segment zorgen nieuwe technologie en veranderende klantbehoeften voor een uitdagende dynamiek. Het huidige producten- en dienstenpakket van ANWB Zakelijk sluit hier onvoldoende op aan.

Om duurzame omzetgroei in de grootzakelijke markt te realiseren, zullen de proposities, prijsstelling en voorwaarden van ANWB Zakelijk in 2020 grondig geanalyseerd en waar nodig aangepast worden. Daarnaast zullen de nieuwe diensten worden gelanceerd die in 2019 zijn voorbereid. De ontwikkeling van innovatieve producten zal in nauwe samenwerking met zakelijke partners in een stroomversnelling worden gebracht. Ook zal veel aandacht uitgaan naar relatiemanagement. In de kleinzakelijke markt zal opnieuw veel aandacht uitgaan naar digitale hulpverlening, procesoptimalisatie en de uitrol van de mobiliteitskaart.

Logicx

Logicx kijkt tevreden terug op 2019. De omzet liet een mooie stijging zien, terwijl de operationele kosten goed onder controle bleven. Dit heeft geresulteerd in een positief resultaat. De aanschaf van nieuwe voertuigen voor de vloot van vervangend vervoer verliep eveneens voorspoedig. De markten voor berging en transport waren het afgelopen jaar stabiel. Zowel de eigen middelen van Logicx als de ingehuurd capaciteit van partnerbedrijven lagen in lijn met voorgaand jaar.

In 2019 is opnieuw veel geïnvesteerd in nieuwe systemen, onder meer voor de meldkamer en de bergingsactiviteiten. Bij transport en vervangend vervoer werden de in voorgaande jaren geïmplementeerde systemen verder doorontwikkeld. Hierdoor kan Logicx nog beter inspelen op de wensen van de klant. Ook namen de efficiency en transparantie van de processen hierdoor aanzienlijk toe.

Logicx streeft naar hoge service levels tegen marktconforme tarieven en zoekt voortdurend naar mogelijkheden om de dienstverlening verder te verbeteren en optimaliseren. Onderdeel hiervan is de

ketenoptimalisatie die in nauwe samenwerking met de ANWB Alarmcentrale en de ANWB Wegenwacht structureel plaatsvindt. Hier zal in 2020 opnieuw veel aandacht naar uitgaan. Daarnaast zal de focus liggen op de uitgifte van vervangende auto's zonder tussenkomst van een medewerker.

In navolging van de ANWB Wegenwacht zullen de functionaliteiten "Waar is mijn auto" en "Waar is mijn berger" worden uitgerold. Naar verwachting zal de bezettingsgraad van het wagenpark van Logicx verder verbeteren, doordat de ANWB in 2020 het autoverhuurplatform lanceert. Het aandeel elektrische voertuigen in de vloot van vervangend vervoer zal worden uitgebreid.

ANWB Alarmcentrale

Ook voor de ANWB Alarmcentrale was 2019 een goed jaar. De voortdurende inspanningen op het gebied van kostenbeheersing, efficiency en digitalisering wierpen duidelijk hun vruchten af. Met name in het hoogseizoen werden de bereikte verbeteringen zichtbaar en kon optimale hulpverlening aan leden en klanten worden geboden tegen acceptabele kosten. De werving van 500 seizoenskrachten verliep in 2019 zeer voorspoedig dankzij een nieuwe arbeidsmarktbenadering. Het aantal hulpverleningen in het buitenland viel in de zomer iets lager uit dan in 2018. Zorgelijk was dat de operatie in 2019 opnieuw te lijden had onder meerdere IT-verstoringen. Er wordt binnen de organisatie alles aan gedaan om dit in de toekomst te voorkomen.

Bij de Alarmcentrale wordt continu gewerkt aan het verbeteren van de hulpverleningsprocessen. Herhaalbellers worden inmiddels herkend en hoeven niet nogmaals hun gegevens door te geven, wat verraste reacties en complimenten oplevert.

In nauwe samenwerking met de wegenwachtorganisatie krijgen leden inmiddels ook een indicatie van de wachttijd. Met de functionaliteit 'Vind Mijn Locatie' kunnen de leden eenvoudig met hun smartphone doorgeven waar zij zich bevinden. Dit voorkomt veel stress en levert tijdswinst op, zeker bij hulpverleningen in het buitenland. Om de efficiency te bevorderen werd in 2019 tevens een proef gedaan met de inzet van een digitale assistent. Verder is de Alarmcentrale erin geslaagd om haar prognoses en logistieke processen aan de hand van data te verfijnen en verbeteren. In nauwe samenwerking met Logicx kon hiermee de dekkinggraad van huurauto's in het buitenland aanzienlijk worden verbeterd.

Digitalisering van de hulpverleningsprocessen kreeg in 2019 eveneens veel aandacht.

Het aantal hulpverleningen dat zonder tussenkomst van een medewerker werd afgehandeld steeg met name in de tweede helft van het jaar. Dit werd mede bereikt met de link "pechmelden.anwb.nl", die leden de mogelijkheid biedt om met hun smartphone -maar zonder downloads- digitaal pech te melden. Toch bleef het totale aantal digitale pechmeldingen het afgelopen jaar achter bij de verwachtingen.

Het jaar 2020 wordt voor de Alarmcentrale een kantelpunt op het gebied van verdere digitalisering. Het standaardwerk wordt steeds meer geautomatiseerd, zodat er meer tijd beschikbaar komt voor die gevallen waarin persoonlijke aandacht het verschil maakt.

Om het aantal digitale pechmeldingen verder te laten stijgen, zal de website anwb.nl in 2020 worden aangepast en daarbij tevens gereed worden gemaakt voor volledig automatische locatiebepaling.

Verder zal aandacht blijven uitgaan naar de werving van geschikt personeel.

Vanwege de nieuwe Wet arbeid in balans (WAB) zal de Alarmcentrale in 2020 op zoek moeten gaan naar nieuwe manieren om de piekbelasting op te vangen.

ANWB Rijopleidingen (ARO)

Voor ANWB Rijopleidingen stond 2019 in het teken van een strategische heroriëntatie. De contracten met francisenemers werden geëvalueerd en waar nodig aangepast. Om de sturingsmogelijkheden te verbeteren, werd de koppeling tussen interne en externe data uitgebreid. Daarnaast ging veel aandacht uit naar verkeersveiligheid. ANWB Rijopleidingen zet zich in voor verkeerseducatie en verkeersveiligheid in de meest brede zin en maakt daarbij al jaren gebruik van innovatieve methoden, zoals E-learning en virtual reality. Dankzij nieuwe technologie en data kan het aanbod verder worden ontwikkeld. Door te zorgen voor de beste rijopleiding tegen een aantrekkelijke prijs, wil ARO de meest verkeersveilige verkeersdeelnemers afleveren.

In 2020 zullen de strategische doelstellingen in een stroomversnelling worden gebracht. Daarbij wordt ook de samenwerking met andere bedrijfsonderdelen gezocht, zoals ANWB Verzekeren. Om bij te dragen aan zero-emissie mobiliteit wordt tevens gewerkt aan het elektrisch rijden rijbewijs.

ANWB Medical Air Assistance (MAA)

Bij ANWB MAA stond 2019 in het teken van de implementatie van de contracten met de vier traumacentra UMCG, VU Medisch Centrum, Erasmus MC en Radboudumc, die in 2018 werden verlengd. Onderdeel daarvan is de vervanging van een belangrijk deel van de helikoptervloot. Het contract voor de ambulancehelikoptervoorziening voor de Friese Waddeneilanden werd met 3 jaar verlengd.

Na een jarenlange toename van de helikopterinzet, nam het aantal vluchten dat gemaakt werd door de traumahelikopters en de ambulancehelikopter in 2019 iets af. Dit hangt vermoedelijk samen met het zomerweer van 2019, dat beduidend minder fraai was dan in 2018.

Hierdoor trok Nederland minder massaal eropuit. Doordat het aantal inzetten en vliegreuren lager was dan verwacht, viel ook de omzet van ANWB MAA in 2019 iets lager uit.

Het onderzoek naar de veilige inzet van drones voor het transport van medische goederen werd in 2019 voortgezet. In nauwe samenwerking met PostNL, Erasmus MC, Sanquin en een aantal technische en zorgpartners wordt bekeken hoe deze vorm van transport de zorg dichterbij de patiënt kan brengen en kan bijdragen aan de veiligheid en doorstroming op de weg. Drones als transportmiddel zijn nog volop in ontwikkeling en dat geldt ook voor de bijbehorende wet- en regelgeving. Daarom is voor dit onderzoeksproject drie jaar uitgetrokken.

De helikopteroperatie zal in 2020 opnieuw in het teken staan van de implementatie van het nieuwe contract met de traumacentra. Het onderzoek naar de inzet van drones voor het vervoer van medische goederen zal de komende jaren worden gecontinueerd. Verwacht wordt dat in 2020 meerdere testvluchten zullen worden gemaakt.

2.5.2. ANWB Verzekeren

Bij ANWB Verzekeren overtrof het jaar 2019 op alle vlakken de verwachtingen. Zowel de omzet als de klanttevredenheid lieten een groei zien en het marktaandeel kon verder worden versterkt. Daarmee werd de solide positie van ANWB Verzekeren als tweede sterke pijler onder de ANWB verder verstevigd. Het vertrouwen van de leden geeft ANWB Verzekeren een competitief voordeel in een zeer concurrerende markt. Met name de reis- en fietsverzekeringen deden het in 2019 uitstekend. In 2019 kreeg de ANWB er via verzekeringsactiviteiten meer dan 17.000 nieuwe leden bij. De lagere schadelast en beheerste kostenontwikkeling resulteerden in een uitstekend bedrijfsresultaat en een groeiend marktaandeel. De NPS steeg met ruim zes punten naar 46.

In 2019 zijn opnieuw meerdere prijzen toegekend aan de producten van ANWB Verzekeren. De doorlopende reisverzekering kwam voor de derde keer op rij als 'Beste uit de Test' bij de Consumentenbond. Daarnaast kregen zowel de doorlopende als de kortlopende reisverzekering en de ANWB Blijven Fietsen Verzekering een 5-sterrenrating van MoneyView. De autoverzekering kwam in mei 2019 voor de twaalfde keer als beste naar boven in het klantonderzoek van WUA.

Met de groeiende portefeuille groeide ook het aantal klantvragen. Hierdoor liepen de telefonische wachttijden in de zomer op. Dit heeft gelukkig geen negatieve gevolgen gehad voor de ledentevredenheid. Om het groeiende call-aanbod op te vangen, wordt niet alleen het aantal medewerkers op de afdeling Klantcontact in 2020 uitgebreid maar wordt ook MijnANWB verder geoptimaliseerd.

Nieuwe producten

Net als in voorgaande jaren is in 2019 flink geïnvesteerd in nieuwe proposities. ANWB Verzekeren loopt voorop in de markt met "connected" producten. In april introduceerde ANWB Verzekeren de

Veilig van Huis Woonverzekering. Deze verzekering komt met een “smart” pakket dat bestaat uit een camera en sensoren. Zo kunnen de leden hun huis op afstand via een app in de gaten houden. ANWB Verzekeren wil haar marktpositie in woonverzekeringen de komende jaren verder versterken. De Veilig van Huis Woonverzekering is na de Veilig Rijden autoverzekering en de Blijven Fietsen verzekering de derde “connected” propositie van de ANWB. In september werd ANWB FietsLease geïntroduceerd. Hiermee wordt ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen binnen de mobiliteit.

Maatschappelijke relevantie

ANWB Verzekeren wil met haar producten een maatschappelijke bijdrage leveren, zoals het verminderen van fietsdiefstal en het verbeteren van de verkeersveiligheid. Dankzij de opsporingsservice van de Blijven Fietsen Verzekeringen werd afgelopen jaar 66% van de gestolen fietsen teruggevonden. Een mooie bijkomstigheid is dat de opsporing tevens heeft geleid tot het oprollen van meerdere bendes.

De Veilig Rijden autoverzekering heeft zich het afgelopen jaar definitief bewezen. Bij alle leeftijdsgroepen werd een verbetering van de rijscore waargenomen gedurende de looptijd van de verzekering. Daarmee draagt de verzekering positief bij aan de verkeersveiligheid en een lagere schadelast. De dongel werd vervangen door een nieuwe app waarmee de rijscore gemeten kan worden. Daardoor kan nu ook het smartphonegebruik in het verkeer worden gemeten.

Verbetering digitale dienstverlening

Naast productinnovatie stond 2019 in het teken van het vereenvoudigen van de processen en het verbeteren van de digitale dienstverlening. Om te meten hoeveel moeite een klant moet doen om een wijziging door te voeren of een vraag beantwoord te krijgen, is ANWB Verzekeren in 2019 begonnen met het meten van de Customer Effort Score (CES). De inzichten die hierbij worden opgedaan, worden gebruikt om de online dienstverlening te optimaliseren. Zo werd bij de afdeling Klantcontact een chatfunctie geïmplementeerd en bij de schadeafdeling de geautomatiseerde schadeafhandeling verder verbeterd. Het aantal volledig digitaal afgehandelde schades oversteeg hierdoor in oktober reeds het totaal van 2018.

Daarnaast is de toegankelijkheid van de MijnANWB-omgeving verder verbeterd en werd een koppeling bereikt tussen MijnVerzekeren en MijnANWB. Door gerichte aanpassingen in de mutatiedialogen van de reis- en autoverzekering verdubbelde het aantal online mutaties ten opzichte van het voorgaande jaar.

Arbeidsmarkt en personeel

Vanwege de sterke groei van ANWB Verzekeren neemt ook de vraag naar medewerkers toe. Om succesvol te kunnen werven op de krappe arbeidsmarkt is de arbeidsmarkt-communicatie in 2019 geïntensiveerd, onder meer met de campagne ‘Verzekeren saai? Dan ken je ons nog niet!’ Nieuwe medewerkers worden welkom geheten via het vernieuwde introductieprogramma, waarin ook de ANWB als geheel wordt gepresenteerd. Ook werd gestart met het vitaliteitsprogramma Goed Bezig. ANWB Verzekeren investeert nadrukkelijk in goed werkgeverschap en heeft de ambitie uit te groeien tot de beste werkgever van Noord-Nederland.

ANWB Verzekeren wil de groei van de afgelopen jaren continueren en blijft daarom investeren in productverbetering, digitale dienstverlening en personalisatie. Veel aandacht zal daarbij uitgaan naar digitale schadeafhandeling en de verdere ontwikkeling van de MijnANWB-omgeving. Om het groeiende call-aanbod op te vangen, zal het aantal medewerkers op de afdeling Klantcontact worden uitgebreid.

2.5.3. ANWB Reizen

Op het gebied van vakantie en vrije tijd is de ANWB al meer dan 135 jaar relevant voor haar leden. Het aantal reizigers dat in 2019 bij ANWB Reizen hun vakantie boekte steeg met 6,2% ten opzichte van 2018. Daarmee deed ANWB Reizen het significant beter dan de markt, die in 2019 stagneerde. Dit bevestigt dat de leden het assortiment waarderen en vertrouwen hebben in ANWB Reizen als aanbieder. De omzet en resultaten van de touroperators van ANWB Reizen bleven desondanks iets

achter bij de gestelde ambities. Mede door alle Brexitperikelen was de markt voor Europese bestemmingen weerbarstiger dan in voorgaande jaren. Daarnaast zorgden de aanslagen op Sri Lanka voor de nodige onrust en een negatief reisadvies. Dit heeft de marges van reisdochters Fox en ANWB Ledenreizen negatief beïnvloed. De omzet van ANWB Reizen groeide in 2019 met 4,2% ten opzichte van 2018, een mooie uitkomst waaraan met name werd bijgedragen door ANWB Ledenreizen (ALR). De omzet van dit laatste onderdeel liet net als vorige jaren een indrukwekkende groei zien en steeg met 20% ten opzichte van 2018. Vanwege de structurele daling van het aantal abonnees werd de uitgave van het tijdschrift de Waterkampioen in 2019 gestaakt.

De vraag naar vakanties en uitjes is door de aantrekkende economie onverminderd groot. Tegelijkertijd zetten technologische, demografische en ecologische veranderingen het klassieke touroperatormodel onder druk. Ook de behoeften van de consument zijn veranderd. Er worden hogere eisen gesteld aan het digitale proces en de gebruikerservaring. Daarnaast willen mensen meer keuzevrijheid en hun reis naar eigen inzicht kunnen samenstellen. Reden voor ANWB Reizen om zich in te heroriënteren en zowel voor de reisactiviteiten als het Land van ANWB een nieuwe strategie te ontwikkelen en implementeren.

Nieuwe strategie ANWB Reizen

Bij ANWB Reizen is na een uitgebreide analyse besloten om de leden de komende jaren te bedienen met twee formules. Enerzijds zal het beproefde concept van ANWB Ledenreizen (ALR) worden gecontinueerd en uitgebreid. De leden kunnen hierbij kiezen uit een ruim aanbod aan pakketreizen, waarbij zij allerlei voorrechten genieten aan de hand van hun lidmaatschap. ANWB Ledenreizen is ongekend populair bij de leden en groeide in vijf jaar tijd uit van een nieuw concept tot de op een na grootste touroperator van ANWB Reizen.

Om de leden tegemoet te komen in hun behoefte aan keuzevrijheid, wil ANWB Reizen zich daarnaast verder gaan toeleggen op de ontwikkeling van rondreizen. Hierbij kunnen vakantiegangers hun pakket zelf samenstellen. De vraag naar rondreizen neemt steeds meer toe. ANWB Reizen heeft al een sterke positie in dit segment en verwacht daardoor snel te kunnen opschalen. Bovendien sluiten rondreizen naadloos aan bij de missie van de ANWB: zorgeloos en met plezier onderweg.

Deze nieuwe reizenstrategie vraagt wel om een andere inrichting van de organisatie. Om tot een slagvaardige en schaalbare operatie te komen, is besloten om de onderdelen Pharos, FOX en ANWB Leden- en Kampeerreizen te integreren en per 1 januari 2020 onder te brengen in één organisatie en juridische entiteit: ANWB Reizen BV. Met het integratieproces is in 2019 goede voortgang geboekt. De nieuwe organisatie zal per 1 januari 2020 geëffectueerd worden. Dochter SNP werd eind oktober 2019 verkocht. Travelhome blijft als zelfstandige dochter opereren.

Land van ANWB

Na een moeizaam 2018 was 2019 een beter jaar voor het Land van ANWB. De ticketverkoop steeg met 17% en in totaal werden meer dan 1 miljoen tickets verkocht.

Hoewel de leden veel belangstelling hebben voor het aanbod van het Land van ANWB en de recreatieportals veelvuldig bezoeken, heeft dit de afgelopen jaren niet tot zwarte cijfers geleid. Daarom is in 2019 besloten tot de implementatie van een nieuwe strategie: Eropuit.

Het Land van ANWB wil de leden graag laten zien hoe mooi Nederland is en hen inspireren om een dagje of weekendje weg te gaan, een uitje te ondernemen of lekker te gaan wandelen of fietsen. Door dit aanbod meer te integreren en combineren, wordt het voor de leden nog eenvoudiger om het uitje van hun keuze te vinden en/of te boeken.

De activiteiten voor buitenrecreatie (wandelen en fietsen) zijn per 1 januari 2020 overgaan naar het Land van ANWB. De wandel- en fietsroutes, de fietsknooppuntenplanner en de fietsen-app worden daarbij uitgebreid met tips over uitjes die de leden onderweg kunnen bezoeken en horecaondernemingen waar zij korting genieten.

De verblijfsactiviteiten zullen worden ondergebracht bij ANWB Ledenreizen. Vanwege de grote belangstelling van de leden voor weekendjes weg zal dit assortiment flink worden uitgebreid. Daarbij ligt de focus op de ontwikkeling van nieuwe en onderscheidende arrangementen met ledenkorting.

ANWB Golf

ANWB Golf zag het ledental in 2019 met 6% stijgen naar ruim 48.000. Er is het afgelopen jaar hard gewerkt aan de doorontwikkeling van het ledensysteem en de website. Hierdoor is het mogelijk geworden om de leden persoonlijke aanbiedingen te doen. Verder is aandacht uitgegaan naar de uitbreiding van de ANWB Golf Academie. Op de nieuwe en drukbezochte locatie aan Golfbaan Hoge Dijk kunnen leden en aspirant-leden lessen volgen en spelen tegen een gereduceerd tarief. ANWB Golf wil de grootste en gezelligste digitale golfvereniging van Nederland worden en daarbij als platform fungeren waar golfers met elkaar kunnen afspreken om samen te spelen of samen te trainen.

ANWBCamping.nl

Veel belangstelling was er in 2019 ook voor de kampeeractiviteiten van de ANWB. De site anwbkamperen.nl werd door de leden meer dan 3 miljoen keer bezocht om een camping te zoeken of te boeken. ANWB Kamperen wil leden en niet-leden een optimale kampeervaring bieden met gepersonaliseerde informatie en advies, niet alleen tijdens hun kampeervakantie maar ook in de aanloop daarnaartoe. Veel aandacht ging in 2019 uit naar het doorontwikkelen van de website en de ANWB Kampeerkaart (CKE).

Om de leden nog persoonlijker van dienst te kunnen zijn, is tevens gewerkt aan een bundeling en gerichte presentatie van het aanbod. De kampeerreizen van de ANWB zijn in 2019 onderdeel geworden van ANWB Ledenreizen.

Samen vormen de 1,4 miljoen kamperende leden van de ANWB de grootste kampeer-community van Nederland. In nauwe samenwerking met de aangesloten partnerbedrijven zal anwbcamping.nl de komende jaren verder worden uitgebreid tot het belangrijkste informatieplatform voor de Nederlandse kampeerder, waar ook direct kan worden gereserveerd en geboekt.

2.5.4. ANWB Retail

ANWB Retail heeft een goed jaar achter de rug. In de winkels werden meer dan 10 miljoen leden en klanten verwelkomd en de webshop werd meer dan 18 miljoen keer bezocht. Zowel de omzet als de marges ontwikkelden zich positief en verbeterden ten opzichte van 2018, terwijl de kosten opnieuw een daling vertoonden. Vanwege verbeteringen in de keten nam de productiviteit in zowel de winkelorganisatie als het distributiecentrum in Harderwijk verder toe. Ook de NPS liet een mooie stijging zien en kwam uit op 45 voor de winkels en zelfs 49 voor de webwinkel. Daarmee is 2019 een van de beste jaren tot nu toe voor ANWB Retail. De verschuiving van offline naar online is verder doorgezet. Het winkelnetwerk is flexibel gemaakt, zodat snel kan worden geschakeld als winkels de benodigde omzetniveaus niet meer halen. In dat kader werden vier winkels gesloten afgelopen jaar. Hoewel de webomzet is gegroeid naar 21% van de totaalomzet, is er vooral energie gestoken in het ketenrendement van de weboperatie. Het rendementsdenken online heeft sterk bijgedragen aan de kostenbeheersing van het totale bedrijfsonderdeel en vormt ook een goede basis voor verdere omzetgroei. Dat deze resultaten zijn bereikt tegen de achtergrond van de verzelfstandiging per 1 januari 2020 van dit bedrijfsonderdeel is een geweldige prestatie. Dit laat echter onverlet dat ANWB Retail nog steeds verlieslatend is en dat de resultaten de komende jaren verder moeten verbeteren.

In 2019 werd het merk Human Nature verder doorontwikkeld en verjongd. Functionaliteit gaat inmiddels gepaard met een vernieuwend design waarmee de laatste trends worden gevolgd. Deze nieuwe benadering oogstte bij de leden veel waardering.

In het Retail hoofdkantoor in Harderwijk werd met het aantrekken van nieuw management veel kennis en ervaring en nieuwe energie binnengehaald. De invoering van de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) zorgde echter voor de nodige uitdagingen: naast het aannemen van ruim 80 uitzendkrachten heeft een groot aantal uitzendkrachten hierdoor de ANWB in 2019 moeten verlaten. Dit heeft veel flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de retailorganisatie gevraagd.

Verder stond het jaar 2019 vooral in het teken van de route naar verzelfstandiging van ANWB Retail. Nadat in 2018 was gezocht naar geschikte samenwerkingspartners, werd dit traject bij het uitblijven

van het gewenste resultaat in het voorjaar van 2019 gestaakt. Geconstateerd werd dat ANWB Retail als bedrijfsonderdeel van de ANWB onvoldoende wendbaar was om binnen de snelle dynamiek van de retailmarkt succesvol te kunnen opereren. Daarop is besloten om ANWB Retail per 1 januari 2020 verder te laten gaan als een zelfstandige dochteronderneming van de ANWB. De voorbereiding hiervan is een zeer intensief traject geweest, waarbij ook de ondernemingsraden en vakbonden nauw werden betrokken. Aan het eind van het jaar konden de medewerkers definitief worden geïnformeerd over de plannen en de impact daarvan. Per 1 januari 2020 is iedere retailmedewerker in dienst van deze nieuwe BV.

Als dochteronderneming zal ANWB Retail zich vanaf 2020 slagvaardig en marktconform kunnen bewegen in de retailmarkt. Dit zal naar verwachting niet alleen een positieve commerciële ontwikkeling met zich meebrengen, maar ook resulteren in lagere operationele kosten. ANWB Retail ziet de toekomst daarom met vertrouwen tegemoet.

2.5.5. Leden Service Center

Leden van de ANWB willen graag vlot te woord worden gestaan en een advies krijgen dat voor hen persoonlijk relevant is. Om deze snelheid en relevantie te kunnen waarmaken, is de afgelopen jaren veel aandacht uitgegaan naar reductie van het call-aanbod, digitalisering en verbeteringen in de keten. Ook wordt voortdurend bekeken hoe de informatievoorziening aan de leden kan worden geoptimaliseerd tegen acceptabele kosten. Het Leden Service Center wordt jaarlijks ongeveer 1,4 miljoen keer benaderd door de leden. Deze contacten verlopen meestal telefonisch, maar er wordt ook steeds vaker gebruik gemaakt van het contactformulier, social media en de chat-functionaliteit.

Het Leden Service Center heeft een enerverend jaar achter de rug. De service levels stonden in 2019 onder druk door een call-aanbod dat hoger uitviel dan verwacht, in combinatie met een krappe bezetting. Niettemin liet de NPS een mooie stijging zien, bleven de kosten onder controle en waren de prestaties van het Leden Service Center als verkoopkanaal conform de verwachtingen. Tegelijkertijd nemen de leden steeds vaker online producten en diensten af, iets waar ook nadrukkelijk op wordt gestuurd.

De werksfeer bij het Leden Service Center is verbeterd en er heerst een positieve dynamiek. Medewerkers worden actief gestimuleerd om verbeteringen aan te brengen in het dienstverleningsproces. Ook wordt de verhouding tussen vast en flexibel personeel stap voor stap verder geoptimaliseerd.

In 2019 werd op anwb.nl de chat-functionaliteit verder uitgerold. Om sneller te kunnen reageren op vragen van de leden werd het webcare-team versterkt. Daarnaast werd een start gemaakt met het aanbieden van WhatsApp in het klantcontact, wat naadloos aansluit bij de behoefte van de leden om snel antwoord te krijgen op hun vragen. Ook werd geëxperimenteerd met “speech analytics”.

Voor een optimale dienstverlening door het Leden Service Center is het van belang dat verbeteringen in de gehele ANWB-keten worden doorgevoerd. Dankzij gezamenlijke inspanningen kunnen de leden sinds het laatste kwartaal van 2019 hun contributie voor het Wegenwachtlidmaatschap in maandelijkse termijnen voldoen. Dit is door de leden zeer goed ontvangen, maar intern een flinke exercitie geweest.

Sinds 1 januari 2017 stelt de Wet op het financieel toezicht (Wft) additionele eisen aan klantmedewerkers. Dit betekent dat voor het merendeel van de werkzaamheden binnen het Leden Service Center een Wft-kwalificatie verplicht is. In de huidige arbeidsmarkt is Wft-gekwalificeerd personeel echter niet zomaar beschikbaar, wat de werving van nieuwe medewerkers erg uitdagend maakt. Om de bezetting op orde te hebben in de aanloop naar de drukke prolongatieperiode zijn in het najaar met succes extra wervingsacties ingezet.

In 2020 zal opnieuw veel aandacht uitgaan naar het verbeteren en digitaliseren van de dienstverlening en daarmee de reductie van vermijdbare calls. Daarnaast zal geïnvesteerd worden in nieuwe technologische toepassingen in het klantcontact. Dit geeft medewerkers de mogelijkheid om zich maximaal op de leden te richten en het brede producten- en dienstenpakket van de ANWB gericht en gepersonaliseerd aan te bieden. Ook de werving en het behoud van goed gekwalificeerd personeel blijft een belangrijk aandachtspunt.

2.6. International Relations

Om de innovatiekracht van de ANWB te versterken is internationale samenwerking een vast onderdeel geworden van de ANWB-strategie. Om extra waarde voor de leden te creëren stond 2019 voor International Relations in het teken van het leggen van nieuwe internationale verbindingen over de volle breedte van de organisatie.

Het jaar begon met een bezoek aan drie Australische zusterclubs. De inzichten die werden opgedaan vormden een belangrijke inhoudelijke basis voor de ontwikkeling van de nieuwe langetermijnstrategie “Op weg naar 2030” en een toekomstvast lidmaatschapsmodel. De Australiërs namen op hun beurt met veel interesse kennis van het “connected” verzekeringsproduct waarmee de ANWB op innovatieve wijze waarde creëert voor zowel de leden als de samenleving. Ook dichterbij huis werd de interesse hiervoor door zeven Europese zusterclubs gedeeld. Naar aanleiding hiervan werd op het hoofdkantoor van de ANWB in Den Haag een succesvol “connected insurance” symposium georganiseerd. Het bezoek aan Australië gaf ook een belangrijke impuls aan de uitwisseling van kennis in het wereldwijde clubnetwerk. Op initiatief van de ANWB lanceerde de netwerkorganisatie Global Mobility Alliance het online platform GIN, waarop de clubs recent gelanceerde innovaties met elkaar kunnen delen. Inmiddels nemen 18 clubs actief deel.

Ook binnen Europa zijn de banden flink aangehaald. Dit jaar werden maar liefst 16 bezoeken gebracht aan zusterclubs. Daarnaast kwamen de zusterclubs 12 keer op bezoek bij de ANWB om kennis op te doen over zaken als digitalisering en personalisatie van de ledenprocessen, de toepassing van nieuwe technologie bij verzekeren, hulpverlening aan elektrische voertuigen en de invulling van het lidmaatschap. Veel van deze onderwerpen kwamen ook ter sprake tijdens het ‘Vierertreffen’, het jaarlijkse tweedaagse overleg tussen de bestuurders van de drie Duitstalige zusterclubs ADAC, ÖAMTC en TCS en de ANWB. De ANWB was in 2019 gastheer van deze bijeenkomst.

Net als in andere jaren werd afgelopen jaar weer volop aandacht besteed aan het continu verbeteren van de hulpverlening aan onze leden in binnen- en buitenland. Het delen van kennis met onze buitenlandse netwerkpartners is daarbij cruciaal. Met dit doel voor ogen wordt jaarlijks door het internationale hulpverleningsnetwerk ARC en de FIA een wedstrijd georganiseerd waar medewerkers van Europese pechhulpverleners hun technische krachten kunnen meten, de zgn. Road Patrol Training for Excellence. De ANWB had de eer om in 2019 gastheer te zijn van dit event, waaraan maar liefst 19 teams uit 18 Europese landen deelnamen. Dit jaar stond de hulpverlening aan relatief nieuwe voertuigen als elektrische auto's en e-bikes centraal.

Bij het internationale hulpverleningsnetwerk ARC stond het jaar wederom in het teken van enkele belangrijke tenders die waren uitgeschreven door vooraanstaande autofabrikanten. Met de ontwikkeling van een Europees mobiel laadnetwerk wordt ingespeeld op de afhandeling van toekomstige EV-serviceverzoeken. Ook is er fors geïnvesteerd in de digitalisering van de Europese hulpverleningsprocessen, waardoor nog efficiënter en klantvriendelijker hulp kan worden geboden binnen Europa.

Om ook in de toekomst goede pechhulpverlening te kunnen bieden is vrije toegang tot technische voertuigdata essentieel. Onder auspiciën van onze netwerkorganisatie FIA Region I werd dit jaar in Brussel de druk verder opgevoerd op de Europese Commissie om te komen tot wetgeving die deze

vrije toegang regelt. Daarnaast werden ontwikkelingen als de verplichtingstelling van een reeks intelligente veiligheidssystemen in auto's en de Europese CO2-eisen per 2030 vanuit consumentenperspectief op de voet gevolgd.

Ook werd in FIA-verband door de ANWB een bezoek gebracht aan de Kroatische zusterclubs om hen te helpen bij het verbeteren van de hulpverleningsprocessen. De ANWB ontving op haar beurt een groep Oost-Europese zusterclubs om hen kennis te laten maken met de ontwikkeling van apps.

2.7. Highlights maatschappelijke activiteiten

2.7.1. Maatschappelijk betrokken ondernemen

Bij haar maatschappelijke activiteiten richt de ANWB zich in het bijzonder op inclusieve, duurzame en betaalbare mobiliteit en verkeersveiligheid. De ANWB wil het voor iedereen mogelijk maken om eropuit te gaan. Bij de realisatie van deze ambitie wordt gewerkt aan de hand van de doelstelling "triple zero": 0 verkeersdoden, 0 files en 0 emissie.

De ANWB wil haar leden ondersteunen bij de overstap naar alternatieve en duurzame mobiliteitsvormen en neemt het voortouw op het gebied van betaalbare mobiliteitsoplossingen en de verbetering van de verkeersveiligheid.

Verkeersveiligheid

Het gaat niet goed met de verkeersveiligheid in Nederland. Na de dramatische stijging in 2018 van het aantal verkeersdoden met 11%, de hoogste stijging sinds jaren, werd aan het eind van 2019 bekend dat ook het aantal ernstig verkeersgewonden opnieuw is toegenomen. De beschikbare financiële middelen zijn ontoereikend om een daling te bewerkstelligen, waarmee het perspectief van nul verkeersdoden verder buiten bereik raakt. Nederland is volgens de jongste cijfers zelfs uit de top 10 van meest verkeersveilige landen in Europa gezakt. De ANWB vindt deze situatie onacceptabel.

Binnen de Verkeersveiligheidscoalitie is in 2019 opnieuw hard gewerkt aan de verdere invulling van het convenant tegen afleiding door smartphones in het verkeer, dat in 2017 werd gelanceerd tijdens het verkeersveiligheidsdiner. De inspanningen waren het afgelopen jaar met name gericht op de rol van de werkgevers, die met gericht beleid effectief kunnen bijdragen aan de vermindering van afleiding in het verkeer. Daarnaast hebben meerdere leden van de verkeersveiligheidscoalitie de zgn. "ADAS-alliantie" gevormd, een samenwerkingsverband dat tot doel heeft om het gebruik van rijhulpsystemen in de auto te bevorderen. In lijn hiermee werd ook een convenant ondertekend.

Het verkeersveiligheidsdiner werd in 2019 voor de vijfde keer georganiseerd. Ook de minister van Infrastructuur en Waterstaat was hierbij aanwezig. Gebleken is dat het commitment van de meer dan 60 deelnemende partijen onverminderd groot is. ANWB-hoofddirecteur Frits van Bruggen deed een klemmend beroep op provincies en gemeenten om in 2020 extra aandacht te besteden aan verkeersveiligheid, een oproep die aan het eind van het jaar werd herhaald. In reactie hierop is door de minister van Infrastructuur en Waterstaat 500 miljoen euro extra beschikbaar gesteld voor de verbetering van de verkeersveiligheid in het komende decennium.

Veilige wegen

Ook in de aanloop naar de provinciale statenverkiezingen is door de ANWB aandacht gevraagd voor verkeersveiligheid. Daarbij is met name gepleit voor een verbetering van de veiligheid van de provinciale wegen. Alle nieuwe Provinciale Statenleden ontvingen een analyse die zij de komende vier jaar kunnen gebruiken om gerichte maatregelen te treffen en daarbij prioriteiten te stellen.

Het aantal fietsongevallen neemt de afgelopen jaren helaas steeds meer toe. De ANWB maakt zich hier ernstig zorgen over en onderneemt van alles om de veiligheid van fietsers te bevorderen. Voortvloeiend uit de EuroRAP-methodiek werd CycleRAP ontwikkeld, een programma waarmee de veiligheid van fietspaden kan worden gemeten. In 2019 is ruim 200 kilometer aan fietsroutes in de

Ablasserwaard in kaart gebracht. Deze analyse helpt het Waterschap om de wegen en fietspaden veiliger te maken voor fietsers. Met het CycleRAP-programma en de analyses die dit oplevert draagt de ANWB bij aan het terugdringen van het aantal fietsongevallen.

Mobiliteitsalliantie

In juni 2019 heeft de Mobiliteitsalliantie met het Deltaplan 2030 haar visie op de mobiliteit van de toekomst gepresenteerd. Een integraal plan waarmee gericht gewerkt kan worden aan de realisatie van een slimmer, flexibeler, groener, veiliger en betaalbaar mobiliteitssysteem. Dit is ook heel hard nodig om Nederland mobiel te houden.

Centraal in het plan staat een integrale koppeling tussen de verschillende verkeers- en vervoerssystemen. De reiziger krijgt hierdoor meer keuzemogelijkheden en handelingsperspectief. Het Deltaplan voorziet ook in een investeringsagenda. Er is berekend dat er tussen 2020 en 2040 jaarlijks 3 miljard extra geïnvesteerd moet worden om hubs, fietsvoorzieningen en veilige infrastructuur te realiseren en knelpunten in het OV, op de weg en op de belangrijke transportcorridors op te lossen.

Om ervaring op te doen met betalen naar gebruik is met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat afgesproken om een aantal pilots te doen. Ook startte de ANWB eind 2019 een pilot onder het personeel met verhandelbare parkeerrechten.

Duurzame mobiliteit

De ANWB steunt de transitie naar zero-emissie mobiliteit en zet zich ook in voor alternatieve vervoersvormen. Veel aandacht gaat daarbij uit naar de fiets als alternatief voor de zogenaamde 'last-mile'.

Elektrisch rijden is wat de ANWB betreft een belangrijke voorwaarde om zero-emissie mobiliteit te realiseren. Halverwege 2019 is het programma "Elektrisch Rijden" gestart. Doel hiervan is om de leden goede en onafhankelijke informatie en advies over elektrisch rijden te bieden, evenals een passend aanbod van producten en diensten. Hiermee wil de ANWB de leden helpen om de overstap naar elektrisch rijden te maken en tevens bijdragen aan het verminderen van de luchtvervuiling en klimaatverandering.

Een elektrische auto is een comfortabel, schoon en zuinig alternatief voor de huidige fossiele brandstofauto. Op dit moment ervaart de consument echter nog een groot aantal belemmeringen die hem van de overstap naar elektrisch rijden weerhouden, zoals de hoge aanschafprijs, de beperkte actieradius en de beperkte beschikbaarheid van laadinfrastructuur. Met dit in het achterhoofd heeft de ANWB in 2019 actief bijgedragen aan de totstandkoming van het Klimaatakkoord en daarin goede resultaten geboekt. Er komen stimuleringsmaatregelen voor de particuliere markt en de stimulering van heel dure elektrische auto's in het zakelijke segment wordt omgezet naar stimulering van goedkopere modellen.

Deze maatregelen zijn cruciaal voor de ontwikkeling van een goede tweedehands markt voor elektrische voertuigen, waar de meeste particuliere rijders op termijn hun elektrische auto zullen kopen.

Het aanbod aan volledig elektrische personenauto's met een actieradius van meer dan 300 km is in 2019 verder gegroeid. De nieuwste modellen kunnen 2 tot 3 keer zo snel worden opgeladen als de modellen van enkele jaren geleden. Ook het aantal 'ultra-snelladers' groeit, zowel in Nederland als de ons omringende landen. De aanschafprijs van emissievrije personenauto's ligt nog steeds boven die van (plug-in)benzine- en dieselmodellen, maar de totale kosten per kilometer (TCO) ontkopen elkaar niet veel meer. Voor wie meer dan 20.000 km per jaar rijdt is een volledig elektrische auto inmiddels vaak de voordeligste optie.

In 2019 is eindelijk ook beweging gekomen in het aanbod van emissievrije bestelauto's met een actieradius van 300 km of meer.

Maar er is meer nodig om de gewenste CO₂-besparing te halen. Door privé en zakelijk duurzaam te reizen kan eveneens een reductie van de CO₂-uitstoot worden bereikt. Om dit te stimuleren zijn in

het Klimaatakkoord tevens maatregelen opgenomen om het fietsen aantrekkelijker te maken en deelmobiliteit te bevorderen.

In 2019 zijn de leden op verschillende manieren actief benaderd met informatie en advies over elektrisch rijden, onder meer via de “elektrisch rijden zelftest” die in samenwerking met de gemeente Den Haag werd opgesteld. Ook werden opnieuw elektrische proefritten georganiseerd door heel het land. Tijdens 26 proefritten evenementen maakten 1300 leden kennis met elektrisch rijden. Het aantal proefritten steeg hiermee met 30% ten opzichte van 2018.

Aan het eind van het jaar bracht de ANWB opnieuw de Elektrisch Rijden Monitor uit. Daaruit blijkt dat het aantal volledig elektrische auto's in Nederland ruim is verdubbeld. Het aantal mensen dat geïnteresseerd is in elektrisch rijden is ongeveer gelijk gebleven. Hoewel 5% van de Nederlanders de komende twee jaar zou willen overstappen op een elektrische auto, is de hoge aanschafprijs nog altijd een forse drempel.

Internationale lobby

In 2019 oordeelde het Europese Hof van Justitie dat de Duitse tolplannen in strijd zijn met Europese wet- en regelgeving. De ANWB heeft zich vanaf het begin tegen deze plannen verzet en zag met het verdwijnen ervan haar inspanningen beloond.

Ook de registratieplicht voor Nederlandse automobilisten die Brussel in willen rijden kwam te vervallen. De ANWB was hierbij de belangrijkste aanjager.

In de zomervakantie gaan Nederlanders graag naar Frankrijk, maar stuiten daar op een wirwar aan milieuzones. De ANWB heeft er bij de Franse autoriteiten op aangedrongen geen boetes uit te schrijven voor overtreding van de milieuzones door Nederlandse toeristen in Franse steden omdat de informatievoorziening hierover niet op orde is. Het lijkt erop dat hier gevolg aan is gegeven: de ANWB ontving geen signalen over boetes in en na het seizoen.

Daarnaast heeft de ANWB de druk opgevoerd bij de Europese Commissie om regelgeving te ontwikkelen waarmee de automobilist zelf zeggenschap houdt over de data die geproduceerd worden door zijn auto.

Dit heeft geleid tot een initiatiefrapport van het Europees Parlement die de Commissie hiertoe oproept. De nieuwe Commissie heeft toegezegd dit onderwerp in de nieuwe zittingsperiode op te pakken.

Maatschappelijke projecten

De ANWB wil met haar maatschappelijke projecten het verschil maken voor leden en samenleving en bijdragen aan de doelstelling “triple zero”.

Het project AutoMaatje kende in 2019 een explosieve groei. Aan het eind van het jaar was AutoMaatje op 222 plekken in 70 gemeenten actief. Hierdoor konden 10.000 minder mobiele landgenoten sociaal actief blijven.

Met het ANWB Kinderfietsenplan werden in 2019 bijna 5.050 fietsen ingezameld (2018: 4.386) voor kinderen die in armoede opgroeien. Met bijna 300 gedoneerde fietsen sprong de inzamelactie in Leeuwarden eruit. Ook werd in 2019 de 15.000e fiets uitgereikt.

Met de Fietsverlichtingsactie in oktober en het verkeerseducatieprogramma Streetwise wil de ANWB bijdragen aan een vermindering van het aantal verkeersslachtoffers.

In 2019 gingen meer dan 30.000 leden, 900 Wegenwachten, 3.000 wijkagenten, 145 brandweerposten en 2.000 scholen met spuitkrijt op pad om fietspaden te voorzien van de tag: “Zet je licht aan!”. Uit onderzoek blijkt dat het aantal fietsers dat na het zien van deze tag hun fietsverlichting aanzet, stijgt van 4 op de 10 naar 6 op de 10.

ANWB Streetwise startte in 2019 een samenwerking met de Edwin van der Sar Foundation. In Overijssel en Gelderland kregen kinderen uit groep 3 en 4 van de basisschool een gratis fietshelm. In totaal werden 13.000 fietshelmen uitgedeeld op 240 scholen.

Ook ontwikkelde Streetwise samen met Ssula een verkeersprogramma voor kinderen van groep 1 tot en met 8. Met Ssula kunnen kinderen via een online platform spelenderwijs leren.

In 2019 stemden bijna 23.000 leden op hun favoriete maatschappelijke project bij hen in de buurt, een toename van 145% t.o.v. 2018 (8.500). In november reikte het ANWB Fonds in elke provincie een cheque uit ter waarde van € 10.000,- aan het winnende maatschappelijke project.

Vrijwilligers

Bij de uitvoering van haar maatschappelijke taken wordt de ANWB geholpen door een groot aantal vrijwilligers. In 2019 zette een groeiend aantal mensen zich belangeloos in voor de ANWB. Meer dan 21.000 vrijwilligers gingen ruim 83.000 keer voor de ANWB op pad. Deze toename is onder meer te danken aan de uitbreiding van de grote fietsverlichtingsactie. Het aantal vrijwilligers dat zich inzette voor AutoMaatje verdubbelde en het aantal ambassadeurs dat meehielp bij de elektrische proefritten nam eveneens aanzienlijk toe. Ook bij regionale activiteiten en pilots kon de ANWB rekenen op haar vrijwilligers.

2.7.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 2019 heeft de ANWB wederom een aantal stappen gezet in het kader van het ANWB-Masterplan Duurzaamheid 2018-2021. Hiermee wil de ANWB minder bijdragen aan klimaatverandering. De CO₂-voetafdruk is voor nagenoeg de gehele bedrijfsvoering in kaart gebracht. De ANWB compenseert deze CO₂-voetafdruk met de inkoop van 'Gold Standard' CO₂-credits van een kookstoofjesproject in Rwanda. ANWB-reisorganisaties bieden sinds 1 januari 2019 alleen nog CO₂-neutrale reizen aan. Tegelijkertijd doet de ANWB ook haar best om haar CO₂-voetafdruk te verminderen. Op steeds meer plaatsen binnen de organisatie doen volledig elektrische en waterstof-elektrische voertuigen hun intrede. Daarnaast zijn met de grootste werkgevers, waaronder de ANWB, afspraken gemaakt om de CO₂-voetafdruk het komende decennium met ruim 50% te reduceren.

Footprint ANWB

Ondanks de toename van het aantal emissievrije voertuigen vertoont de CO₂-voetafdruk van ANWB BV de laatste jaren een lichte stijging. Dit wordt met name veroorzaakt door de helikoptervluchten van ANWB MAA en de toename van het aantal verreden kilometers bij ANWB Rijopleidingen. De hoeveelheden CO₂ die gekoppeld zijn aan het papierverbruik en het verbruik van fossiele brandstof bij met name de Wegenwacht, Logicx en de verreden zakelijke kilometers nemen gelukkig wel af.

Van de ongeveer 240 leaseauto's was met 30 plug-in-hybrides en 35 volledig elektrische auto's eind 2019 bijna een derde elektrisch. Ook zijn er nog 13 volledig elektrische voertuigen in bestelling. De Hyundai Kona, KIA Niro en Tesla Model 3 zijn zeer in trek bij leaserijders. Ten behoeve van het verkeerseducatieprogramma ANWB Streetwise zijn vijf volledig elektrische BMWi3's gekocht. Om medewerkers enthousiast te maken voor de overstap naar elektrisch rijden worden op het hoofdkantoor inmiddels acht verschillende elektrische auto's ingezet als poolauto.

De Wegenwacht heeft in 2019 twee Hyundai Nexos aangeschaft om in het noorden van het land in te zetten rond waterstoftankstations. Om te ervaren of klanten deze optie waarderen werden bij Logicx tien Volkswagen E-Golfs ingezet als vervangend vervoer.

ANWB Rijopleidingen bereidt zich voor op de ingebruikname van volledig elektrische lesauto's.

De oplevering van het nieuwe Wegenwacht Service Station 'Amsterdam-Maroostraat' was eveneens een belangrijke stap in de goede richting. Het pand is "van het gas los" en gaat uitermate zuinig om met de stroom die deels met eigen zonnepanelen wordt opgewekt. Naast het pand staan een snellader en een tiental gewone laadpalen voor elektrische auto's. Het afval wordt in vele fracties gescheiden en zoveel mogelijk gerecycled. In het pand van ANWB Reizen in Hoofddorp is de afvalscheiding verder verbeterd.

2.8. Risicomanagement

2.8.1. Organisatie en proces van risicomanagement

Door voortdurend te vernieuwen heeft de ANWB zich de afgelopen ruim 135 jaar kunnen ontwikkelen tot de organisatie die zij nu is. Ook voor de toekomst blijft innovatie van groot belang voor de ANWB. Ondernemen en vernieuwen gaat gepaard met het bewust afwegen van risico's. Een belangrijk instrument daarbij is risicomanagement.

Het risicomanagement 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. De ANWB kent daarnaast diverse afdelingen (second line of defence) die beleid opstellen en het lijnmanagement ondersteunen bij de inrichting en monitoring van de beheersing, zoals IT Security, Compliance, Beveiliging en Risicomanagement. Ten minste tweemaal per jaar komen de tweede lijnfunctionarissen bij elkaar in het zogenaamde integraal incidenten overleg. In dit overleg worden de belangrijkste incidenten besproken en worden adviezen geformuleerd voor de directie over verbetermaatregelen. Het versterken van deze samenwerking op andere terreinen, zoals beleid, zal komend jaar worden opgepakt. De risk manager zit dit overleg voor.

De auditors van de afdeling Audit & Risk (third line of defence) toetsen periodiek de opzet en de werking van het risicomanagement bij de verschillende bedrijfsonderdelen.

Op centraal niveau is risicomanagement belegd bij de risk manager van de afdeling Audit & Risk. De risk manager is ANWB-breed verantwoordelijk voor de bij het risicomanagementproces te hanteren methoden en kaders. Het COSO-Enterprise Risk Management raamwerk vormt het vertrekpunt van de inrichting van het risicomanagement binnen de ANWB.

De risk manager faciliteert zowel de directie bij het inventariseren en bewaken van de toprisico's van de ANWB als het lijnmanagement bij het periodiek inventariseren van de risico's binnen het betreffende bedrijfsonderdeel.

Het risicomanagementproces bestaat voor de verschillende bedrijfsonderdelen uit het jaarlijks inventariseren van hun risico's en het nemen van bijbehorende beheersmaatregelen. Deze analyse maakt onderdeel uit van het MeerJarenPlan (MJP) en begrotingsproces. Vervolgens wordt elk half jaar gerapporteerd over de gerealiseerde beheersing van de risico's, waarmee een (minimaal) halfjaarlijks monitoringproces van risico's is ingericht.

De directie doorloopt met het toprisicoprofiel een vergelijkbare cyclus. Het toprisicoprofiel wordt jaarlijks door de directie geëvalueerd en opnieuw gevoed met de risicoanalyses van de bedrijfsonderdelen, analyses van tweede lijn functies en een verkenning van de externe omgeving van de ANWB.

De risk manager monitort de ontwikkeling van de toprisico's en rapporteert hierover elk halfjaar aan de directie. De directie bespreekt het toprisicoprofiel jaarlijks met de raad van commissarissen. De directie en de raad van commissarissen hanteren het toprisicoprofiel van de ANWB bij de besturing en het toezicht daarop.

Conform de verplichtingen vanuit de wetgever met betrekking tot de regels voor de verzekeraars waartoe ook Solvency II behoort, hebben de verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van de ANWB een eigen risicostrategie en risicobereidheid geformuleerd. Zij hebben ook eigen audit-, risk- en compliancefuncties ingericht.

2.8.2. Risicobereidheid

De directie heeft per COSO-ERM risicocategorie haar risicobereidheid geformuleerd. De directie hanteert de geformuleerde risicobereidheid als uitgangspunt voor de jaarlijkse bespreking van de toprisico's en het bepalen van de prioriteit die moet worden gegeven aan het nemen van acties om beheersmaatregelen te versterken.

Risicocategorie	Risico bereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	De ANWB is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van haar doelen. We staan voor continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening, maar tegelijkertijd willen we ook onze langetermijnambities realiseren. Om relevant te blijven voor leden en samenleving gaat daarbij veel aandacht uit naar het verwezenlijken van een groei naar 5 miljoen leden en naar innovatie.
Operationeel	Laag	Onze hulpverleningsdiensten staan 24x7 paraat en dat betekent dat onze systemen 24 uur per dag beschikbaar moeten zijn. Bij een calamiteit of crisissituatie moeten de dienstverlening en bereikbaarheid zo snel mogelijk weer op een acceptabel niveau liggen.
	Zeer laag	De ANWB biedt haar leden producten en diensten aan die veilig zijn en van goede kwaliteit. Hieraan mag geen afbreuk worden gedaan. Medewerkers en leden van de ANWB moeten terecht kunnen in een stimulerende, veilige en gezonde (werk)omgeving. Het is ons streven het aantal incidenten tot een minimum te beperken.
Financieel en verslaglegging	Gematigd	De ANWB wil haar gezonde financiële positie behouden. Om de continuïteit van de activiteiten te waarborgen heeft zij kapitaalbeleid geformuleerd waarin per bedrijfsonderdeel een specifieke buffer is opgenomen. Periodiek wordt de financiële positie op toereikendheid getoetst.
	Laag	De financiële jaarrapportage moet zonder voorbehoud goedgekeurd worden door de externe accountant. Eventuele materiele auditbevindingen worden tijdig opgelost.
Compliance	Laag	De ANWB wil met haar bedrijfsactiviteiten voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van privacy, wet financieel toezicht en de voedsel- en warenwet en voor onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van de arbeidsomstandigheden van onze eigen medewerkers en die van onze (buitenlandse) toeleveranciers.

2.8.3. Het ANWB toprisicoprofiel; ontwikkelingen en de belangrijkste risico's in kaart

De belangrijkste risico's voor de ANWB zijn opgenomen in het toprisicoprofiel. Deze risico's, een toelichting daarop en de genomen maatregelen, staan in onderstaand overzicht.

Onvoldoende innovatiekracht (om relevant te blijven)	
Toelichting De ANWB is zich ervan bewust dat haar producten en diensten hun relevantie kunnen verliezen en dat buiten de organisatie succesvolle nieuwe concepten kunnen worden ontwikkeld op de werkterreinen van de ANWB. Grote partijen (Google, Airbnb, Amazon enz.) worden steeds dominanter en startups introduceren nieuwe pricing- en waardecreatie modellen. Hierdoor kan de continuïteit van ANWB in het geding komen. De druk om huidige businessmodellen en bestaande producten en diensten te vernieuwen neemt daardoor toe.	Maatregelen In reactie op de ontwikkelingen, heeft innovatie in de strategie 2030 een duidelijke plek gekregen en zijn hiervoor ook budgetten gereserveerd. De directie stimuleert initiatieven op het gebied van product- en dienstontwikkeling en innovatie. Enkele voorbeelden zijn: realisatie van maandelijks contributiebetaling, digitaal pechmelden, digitalisering van de ledenprocessen, periodieke kennis- en ontwikkelingssessies rond innovatie zoals hackathons, Innovation Friday e.d.
Imagoschade	
Toelichting De ANWB is een sterk merk dat veel vertrouwen geniet. Een toenemend gebruik van de naam ANWB bij producten en diensten vergroot de kans op negatieve publiciteit bij fouten en onzorgvuldigheden. Dit kan het imago en de reputatie van de ANWB schaden.	Maatregelen De aandacht voor de bescherming van het imago is groot. De kwaliteit van onze producten heeft voortdurend aandacht en de kwaliteit van de dienstverlening is op allerlei manieren in de werkprocessen geborgd. In 2019 is de ANWB Gedragscode vernieuwd en gecommuniceerd naar de medewerkers zodat zij weten wat de ANWB van hen verwacht (onder meer op het gebied van integriteit). In het Privacy Management Team zijn alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd. Het team is erop gericht de beveiliging rond privacygevoelige gegevens binnen de organisatie naar een (nog) hoger niveau te brengen. Het imago van de ANWB wordt voortdurend gemonitord. Zo wordt continu bewaakt hoe naar de ANWB gekeken wordt (NPS) en worden ook de uitingen op social media dagelijks gevolgd.
Werven en behouden van personeel moeilijk	
Toelichting In een krappere wordende arbeidsmarkt wordt het voor de ANWB moeilijker om jong talent aan te trekken en tegelijkertijd voldoende doorstroom en doorontwikkeling van bestaand personeel te realiseren.	Maatregelen Om de ANWB als moderne en eigentijdse werkgever te positioneren in de steeds krappere arbeidsmarkt is in 2019 een nieuw concept ontwikkeld voor arbeidsmarktcommunicatie waarbij speciale aandacht uitging naar moeilijk te werven personeel. Uit diverse arbeidsmarktonderzoeken blijkt dat de bekendheid van de ANWB als werkgever het afgelopen jaar bij verschillende doelgroepen is toegenomen. Dat heeft onder andere geresulteerd in een succesvolle werving voor het ANWB traineeship. Voor bestaande medewerkers is in 2019 wederom een 'duurzaam inzetbaarheidsbudget' beschikbaar gesteld. Medewerkers kunnen hiermee hun kennis en vaardigheden ontwikkelen of de bijdrage gebruiken om hun gezondheid te verbeteren.

Uitval kritiek proces/gebouw/ systeem

Toelichting

Het is voor de dienstverlening van de ANWB van belang 24/7 beschikbaar te zijn. Naar aanleiding van een aantal IT-verstorings in kritische systemen tijdens het hoogseizoen is een start gemaakt met het stabiliseren van de telefoonomgeving, het robuuster maken van de hulpverleningssysteem en met het uitvoeren van een infrastructuuronderzoek. Hiermee wil de ANWB het risico op verstoringen in de toekomst verkleinen.

Maatregelen

In 2019 is een nieuwe IT-strategie uitgedacht waarmee wordt voorgesteld op de nieuwe organisatiebrede strategie 'Op weg naar 2030'. Deze nieuwe IT-strategie kent twee hoofddoelen:

- 1) Flexibilisering, betrouwbaarheid en stabiliteit van de IT-processen
- 2) Versnellen van de digitalisering van processen en de communicatie met de leden.

In 2020 zullen meer systemen naar de cloud worden gebracht ten behoeve van schaalbaarheid en flexibilisering.

Ten slotte zijn er stappen gezet om het agile werken binnen en buiten het IT team te verbeteren. Dit draagt bij aan het sneller en gericht doorvoeren van IT-wijzigingen.

Cybercriminaliteit

Toelichting

Als gevolg van de toenemende cyberdreiging en de grotere zichtbaarheid hiervan, worden cyber risico's en cybersecurity steeds relevanter voor de ANWB en haar leden.

Maatregelen

De bescherming van geautomatiseerde gegevensverwerking en opgeslagen informatie tegen interne en externe bedreigingen vindt binnen de ANWB plaats op basis van het informatiebeveiligingsbeleid. Op basis hiervan worden beveiligingsrisico's geanalyseerd en passende beveiligingsmaatregelen getroffen. De directie heeft in 2019 besloten extra budget uit te trekken voor het in stand houden en verder versterken van cyber security maatregelen.

De focus zal in 2020 liggen op het verbeteren van de security-beheersmaatregelen (continuous vulnerability management en continuous security improvements) waarmee de beveiliging van de IT-systemen naar een hoger niveau wordt getild.

Afhankelijkheid business partners/ uitbestedingen

Toelichting

In lijn met de generieke marktontwikkelingen werkt ook de ANWB in toenemende mate samen met andere partijen om de krachten te bundelen, te innoveren en de leden daardoor beter van dienst te zijn. De ANWB is bij haar werkzaamheden deels afhankelijk van een aantal kritieke business partners. Wanneer de samenwerking met deze partners plotseling moet worden beëindigd kan dit gevolgen hebben voor de dienstverlening aan de leden en voor omzet en imago.

Maatregelen

Er is een centraal inkoopbeleid voor non-related business producten en diensten.

Met dit beleid kunnen leveranciers op basis van hun belang voor (de dienstverlening van) de ANWB gecategoriseerd worden. Hierbij worden per categorie adequate bewakingsmaatregelen getroffen.

Merkpotentieel onvoldoende benut

Toelichting

De ANWB is een sterk merk dat veel vertrouwen geniet. Een merk dat staat voor een brede ANWB, actief in uiteenlopende domeinen met kenmerken als sterk, herkenbaar, betrouwbaar en eigentijds. Door meer gebruik te maken van het merk ANWB denken we meer kansen en mogelijkheden te kunnen benutten.

Maatregelen

Met de nieuwe strategie "Op weg naar 2030" heeft de ANWB de richting voor de komende jaren bepaald. In lijn hiermee is er in de nieuwe reizenstrategie voor gekozen om drie reisdoeltes te integreren en te continueren onder het label ANWB Reizen. Ook binnen het bedrijfsonderdeel ANWB Retail zijn nieuwe strategieën geformuleerd waarmee het merkpotentieel verder kan worden benut.

Data onvoldoende benut

Toelichting

Data en technologie zijn de brandstof en motor voor onze nieuwe strategie “Op weg naar 2030”. De grote ledenbase, het uitgebreide producten- en dienstenpakket, de goede (merk)positie en het internationale netwerk bieden tal van kansen en mogelijkheden om data in te zetten voor innovatie, mits de data goed en veilig (privacy) kan worden gebruikt.

Maatregelen

De ANWB heeft in 2019 een dataplan opgesteld waarin is uitgewerkt hoe de ANWB met behulp van data kan groeien. Om deze groeiambitie te kunnen realiseren is het cruciaal om het datafundament verder te versterken en de kaders (organisatie & besturing, personeel, data & technologie) nader te definiëren.

Organisatie financieel niet wendbaar genoeg

Toelichting

In snel veranderende markten of economisch lastige tijden kunnen (inflexibele) kosten ertoe leiden dat de resultaten extra onder druk komen te staan. Onvoldoende flexibiliteit in kosten kan, bij het uitblijven van omzetgroei, de duurzame winstgevendheid van de organisatie beïnvloeden.

Maatregelen

In het begrotingsproces zijn maatregelen getroffen waarmee grip wordt gehouden op de kostenontwikkeling. Kosten in relatie tot omzet (kostenschaar) worden maandelijks gemonitord. Daar waar volatiliteit in aanbod is, wordt meer gewerkt met een flexibele schil. De maatregelen werpen hun vruchten af. Maar grip houden op de kostenontwikkeling blijft een continu proces.

2.8.4. Compliance

Om de integriteit en reputatie van de ANWB te versterken en te bewaken is een compliance manager aangesteld. Deze is rechtstreeks onder de directie gepositioneerd en heeft direct toegang tot de hoofddirecteur, waarmee zijn onafhankelijkheid is gewaarborgd.

Ook heeft de compliance manager de mogelijkheid om te escaleren naar de voorzitter van de raad van commissarissen.

Binnen het bredere compliance risicokader van de ANWB heeft de compliancefunctie de volgende reikwijdte:

- Verantwoordelijkheid voor de advisering over de implementatie van de interne normenkaders ten aanzien van gedrag en integriteit, evenals de monitoring hiervan en bijbehorende rapportages. Deze normenkaders kunnen voortkomen uit zowel externe wet- en regelgeving en gedragsregels als uit intern gehanteerde normen en waarden.
- Het verstevigen van de compliance cultuur door samen te werken met andere stafafdelingen.

Om deze reikwijdte expliciet te maken werkt de compliance manager met vier integriteitsthema's (klant/lid-integriteit, medewerkers-integriteit, organisatie-integriteit en data-integriteit) die in het vastgestelde compliance charter nader zijn uitgewerkt.

In het verslagjaar 2019 zijn met de invulling van de compliancefunctie belangrijke stappen gezet. De directie heeft het compliance charter goedgekeurd. Voorts wordt ieder kwartaal aan de hand van het compliance jaarplan en de bijbehorende kwartaalrapportages gerapporteerd aan de directie over belangrijke compliance (integriteits) onderwerpen.

De ANWB Gedragscode werd in 2019 vernieuwd en met een interne communicatiecampagne onder de aandacht van de medewerkers gebracht. In de ANWB Gedragscode wordt nadrukkelijk gewezen op het bestaan en belang van regelingen als de vertrouwenspersonenregeling en het klachtenreglement. ANWB-medewerkers weten hierdoor waar zij terecht kunnen wanneer zij gedrag waarnemen dat niet in overeenstemming is met de ANWB Gedragscode. De ANWB Gedragscode vormt samen met wet- en regelgeving een eenduidig kader voor alle medewerkers van de ANWB en haar dochterondernemingen. De ANWB Gedragscode is gepubliceerd op het intranet en wordt tijdens diverse medewerkersbijeenkomsten periodiek onder de aandacht gebracht. Tenslotte is er in 2019 vanuit de compliance functie een integriteitsoverleg gestart tussen een aantal stafafdelingen.

2.8.5. Gevoeligheid resultaten

De gevoeligheid van de resultaten voor veranderende externe omstandigheden komt met name tot uitdrukking in de volgende risico's zoals benoemd in het toprisicoprofiel 2019 van de ANWB: 'Onvoldoende innovatiekracht (om relevant te blijven)', 'Imagoschade' en 'Organisatie financieel niet wendbaar genoeg'. Vanuit het perspectief van de jaarcijfers is, naast de omzet en het bedrijfsresultaat, tevens de gevoeligheid van het beleggingsresultaat van bijzonder belang. Onderstaand overzicht laat zien wat het effect is van een procentuele verandering in een aantal kerncijfers op de omzet of het resultaat.

Risico	Kerncijfer	Uitgangswaarde 31-12-2019	Verandering	Effect op (met indicatie op basis van cijfers 2019)
Onvoldoende innovatiekracht (om relevant te blijven) & Imagoschade	NPS*	33		
	Aantal leden	4.677	+/- 1%	Bij 1% stijging van het aantal leden neemt de netto-omzet uit contributies (uitbestedingsvergoeding aan ANWB BV van de vereniging) met +/- € 0,7 miljoen toe. Daarnaast kiest het merendeel tevens voor een wegwacht pakket en nemen leden ook andere producten af
	Afzet / netto-omzet totaal ANWB groep	€ 1.182 miljoen	+/- 1%	Netto-omzet ANWB met +/- € 11,8 miljoen
Organisatie financieel niet wendbaar genoeg	Aantal Fte	3.797	+/- 1%	Bedrijfsresultaat ANWB met +/- € 2,8 miljoen
	Bedrijfslasten	€ 1.132 miljoen	+/- 1%	Bedrijfsresultaat ANWB met +/- € 11,3 miljoen
Rendement op de beleggingen	Beleggingsportefeuille	€ 549 miljoen	+/- 1%	Resultaat voor belastingen ANWB met +/- € 5,5 miljoen

*NPS: de "net promoter score" is een tool die wordt gebruikt om te meten hoe de dienstverlening wordt ervaren.

2.8.6. Terugblik op het afgelopen jaar; incidenten

De ANWB werkt voortdurend aan de beperking van incidenten en risico's. Uiteraard zijn deze nooit helemaal uit te sluiten.

Met betrekking tot het toprisico 'Uitval kritiek proces/gebouw/ systeem' hebben zich in 2019 een aantal verstoringen voorgedaan waardoor kritieke hulpverleningsprocessen direct geraakt werden. In reactie hierop heeft de directie extra budget beschikbaar gesteld en is een project gestart dat de IT-systemen voor deze vitale processen structureel robuuster moet maken.

Begin 2019 manifesteerde zich het risico 'Afhankelijkheid business partners/ uitbestedingen'. Het ANWB-blad de Kampioen is met een oplage per editie van circa 3.600.000 exemplaren één van de grootste drukwerkoperaties van Nederland. Vlak voor het verschijnen van Kampioen nummer 5 ging de drukker failliet. Gelukkig kon tijdig een alternatieve drukker in het buitenland worden gevonden waardoor de publicatie van de Kampioen geen vertraging opliep.

2.8.7. Verbeteringen in risicobeheersingssystemen

Het risicomanagementsysteem binnen de ANWB wordt voortdurend doorontwikkeld en verder verbeterd. In 2019 zijn goede stappen gezet met de implementatie van het aangescherpte risicomanagementbeleid, het vernieuwen van de beleidskaders en intensivering van de samenwerking van de functies binnen de tweede lijn. Komend jaar zal de nadruk liggen op het (nog) meer verbinden en evalueren van de aanwezige elementen van risicomanagement. Daarbij valt te denken aan het integreren van de strategie en toprisico's, risicobereidheid en kapitaalbeslag, risicobereidheid en toprisicoprofiel en de evaluatie van het risicomanagementproces in de Planning & Control cyclus.

2.8.8. Bestuursverklaring

De directie van de ANWB wil de kans op fouten en het nemen van verkeerde besluiten minimaliseren en evenmin verrast worden door onvoorziene omstandigheden. Daartoe zijn diverse risicobeheersings- en controlesystemen opgezet en ingericht. Hoewel deze de gestelde doelen dichterbij moeten brengen en incidenten moeten voorkomen, kan geen van deze systemen daartoe volledige zekerheid bieden.

De directie oordeelt dat de risicobeheersing- en controlesystemen genoemd in het verslagjaar 2019 naar behoren hebben gewerkt en dat op basis van rapportages en informatie van de verschillende onderdelen en afdelingen die deel uitmaken van de risicobeheersings- en controlesystemen kan worden aangenomen dat de financiële verslaglegging op going concern is gebaseerd en geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Voor zover bekend staan in het jaarverslag de belangrijkste materiële risico's en onzekerheden vermeld die relevant zijn voor de continuïteit van de ANWB voor een periode van 12 maanden na opstelling van het verslag. De directie verwacht dat de ingezette maatregelen toereikend zullen zijn.

2.9. Corporate Governance

2.9.1. De corporate governance regels binnen de ANWB

De Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) is een gedragscode voor beursgenoteerde ondernemingen. Hoewel de aandelen van de ANWB niet beursgenoteerd zijn, past de ANWB de Code vanaf 2003 vrijwillig toe. Dit geldt ook voor de hernieuwde Nederlandse Corporate Governance Code, zijnde de Code Van Manen. Daarbij richt de ANWB zich met name op de naleving van de principes en "best practice"-bepalingen uit de Code die zien op haar directie, raad van commissarissen en op de interne en externe audit.

In het Codeverslag dat de ANWB in april 2019 op haar website anwb.nl publiceerde, wordt uitgelegd hoe de verschillende "best practices" uit de Nederlandse Corporate Governance Code door de organisatie worden nageleefd. Ook is daarin een gedetailleerd overzicht opgenomen van de verschillende principes en "best practice"-bepalingen en de manier waarop deze onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering van de ANWB.

In 2019 heeft de directie de toepassing van de Code geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluatie zijn vervolgens in de directievergadering besproken en gedeeld met de raad van commissarissen. Geconcludeerd kan worden dat de ANWB voldoet aan de Code. In 2019 is als voornaamste doel bereikt, dat ANWB veel transparanter is over goed bestuur binnen de onderneming naar de buitenwereld toe, door onder meer het publiceren van het Codeverslag.

Het verder verbeteren, ontwikkelen en verankeren van de toepassing van de Code binnen de ANWB is een continue proces. Voor 2020 zijn daartoe de volgende acties gepland: het actualiseren van de

toelichting op de lange termijn waardecreatie (waarbij rekening wordt gehouden met de ruimere interpretatie van het onderwerp), meer aandacht voor de gewenste cultuur en gedrag binnen de organisatie (waarbij rekening wordt gehouden met de nieuwe strategie 2030) en tenslotte actualisering van de statuten en reglementen, waardoor de Code nog beter wordt verankerd in de dagelijkse bedrijfsvoering.

2.9.2. Verantwoording transacties bestuurders

In 2019 zijn er geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen voor bestuurders.

2.9.3. Beloningsbeleid

De hoogte en structuur van de beloning van de leden van het bestuur is erop gericht dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden. Uitgangspunt van de beloning is dat deze de belangen van de ANWB op middellange en lange termijn bevordert en niet aanzet tot gedrag van leden van het bestuur in hun eigen belang, noch tot het nemen van risico's die niet passen binnen de vastgestelde strategie en de reputatie en imago van de ANWB. Daarbij wordt ook meegewogen: de algehele beloningsverhouding binnen de ANWB, de resultatenontwikkeling en niet-financiële indicatoren die relevant zijn voor de lange termijn waardecreatie ambitie van de ANWB.

De beloning van de leden van het bestuur bestaat uit een vast deel en een variabel deel. Op de website www.anwb.nl is meer informatie te vinden omtrent dit beloningsbeleid.

2.9.4. Diversiteitsbeleid

De ANWB hanteert op basis van de “best practices” van de Code het uitgangspunt dat er met betrekking tot diversiteit binnen de directie en de raad van commissarissen sprake moet zijn van een verhouding man/vrouw die in balans is, evenals een evenwichtige leeftijdsverdeling en een evenwichtige spreiding van kennis/sectorervaring en achtergrond/netwerken. Op dit moment is binnen de directie een evenwichtige mix van ervaring, kennis en achtergrond bereikt die in overeenstemming is met de aard van de verschillende bedrijfsonderdelen (vereniging, reizen, verzekeren/financiële dienstverlening, hulpverlening, automotive en IT).

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

Binnen het huidige statutaire bestuur van de ANWB is één van de drie leden een vrouw. Daarnaast bestaat de directie uit negen leden, onder wie drie vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 50 jaar. Qua achtergrond en ervaring is er sprake van een goede en brede mix.

De raad van commissarissen bestaat uit zes leden, onder wie vier vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 60 jaar. De leden zitten in verschillende zittingstermijnen wat van belang is voor zowel de continuïteit als voor vernieuwing.

Tot slot is er sprake van een brede mix aan kennis, ervaring en achtergrond, zowel met betrekking tot de publieke en private als de financiële sector, en maken de leden bovendien deel uit van netwerken op uiteenlopende terreinen.

2.10. Vooruitzichten

Het komende decennium zal gekenmerkt worden door grote veranderingen. Het meest opvallend zijn de technologische ontwikkelingen in de markten waarin de ANWB actief is. Daarnaast zien we Nederland in toenemende mate verstedelijken en de bevolking vergrijzen. Het autogebruik zal verder stijgen, waarbij het aandeel elektrische en “connected” voertuigen verder toeneemt en er daarnaast steeds meer belangstelling zal komen voor deelconcepten. In een wereld waarin alles met iedereen verbonden is, verwacht de consument steeds meer keuzevrijheid, gebruikersgemak en comfort. Tegelijkertijd neemt ook de aandacht voor de ecologische impact van vervoer en toerisme verder toe.

De ANWB wil een grote, gezonde vereniging blijven die Nederland verder brengt op het gebied van mobiliteit, verkeersveiligheid, vakantie en vrije tijd. Om de continuïteit van de organisatie ook op de langere termijn te borgen, is eind 2019 de nieuwe strategie “Op weg naar 2030” vastgesteld. De strategische doelen die hierin worden beschreven, zijn tevens vertaald naar doelstellingen op afdelingsniveau. Dit maakt het mogelijk om in een snel veranderende wereld de juiste focus te behouden. Naast het versterken van de pijlers ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren zal veel aandacht uitgaan naar ANWB Reizen en ANWB Retail. De ANWB heeft voor de ontwikkeling van ANWB Reizen in 2020 extra middelen vrijgemaakt. ANWB Retail zal zich als zelfstandig bedrijfsonderdeel slagvaardig kunnen bewegen binnen de retailmarkt. De bedoeling is dat beide bedrijfsonderdelen een structurele bijdrage leveren aan het resultaat.

De ontwikkeling van nieuwe producten en diensten zal onverminderd doorgaan, waarbij de focus zal liggen op nieuwe mobiliteitsoplossingen. Speciale aandacht zal daarbij uitgaan naar duurzame automobilititeit. Het gebruik van data is hierbij cruciaal en zal daarom versneld worden, terwijl de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen verder wordt geïntensiveerd. Ook zal aandacht worden besteed aan verdere procesoptimalisatie. Daarnaast zal evenals in voorgaande jaren opnieuw geïnvesteerd worden in strategische initiatieven en innovatie. Kostenbeheersing blijft voor alle bedrijfsonderdelen eveneens een belangrijk aandachtspunt. Ook zal opnieuw aandacht uitgaan naar de toekomstige huisvesting van de ANWB. Op basis van de goede resultaten die in 2019 werden geboekt zal de ANWB in 2020 extra middelen beschikbaar stellen voor haar maatschappelijke activiteiten.

Op het moment van ondertekening van dit directieverslag is de hele wereld in de ban van het Coronavirus, dat zich begin 2020 razendsnel vanuit Azië naar de rest van de wereld verspreidde. In een poging deze opmars te stuiten zijn overal maatregelen getroffen en zelfs hele geografische gebieden afgesloten. De impact hiervan is enorm en zal nog lange tijd voelbaar blijven. Ook de bedrijfsonderdelen van de ANWB worden hierdoor geraakt. Medio maart is echter nog niet te overzien wat de gevolgen voor de ANWB precies zullen zijn. De goede resultaten die in 2019 werden behaald zorgen voor een sterke vermogenspositie waarmee de organisatie tegenvallers kan opvangen.

Om de leden zo goed mogelijk te kunnen informeren en adviseren worden alle ontwikkelingen op de voet gevolgd. Ook de medewerkers van de ANWB worden voortdurend op de hoogte gehouden en waar nodig en mogelijk worden maatregelen getroffen om de impact tot een minimum te beperken.

De directie ziet het jaar 2020, ondanks de turbulente start, met vertrouwen tegemoet. Met de strategie “Op weg naar 2030” ligt er een heldere koers die de ANWB organisatie in staat stelt om ook in de toekomst een onderscheidende rol te spelen op haar werkterreinen en de leden op eigentijdse wijze te blijven bedienen. De directie bedankt haar medewerkers voor hun voortdurende inzet en de leden voor hun vertrouwen.

Den Haag, 12 maart 2020

Statutair bestuur ANWB

dhr. drs. F.J. van Bruggen (hoofddirecteur)

dhr. drs. T. Brink RC

mw. M.M. de Jager

3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV

3.1. Verslag over boekjaar 2019

Inleiding

De raad van commissarissen houdt toezicht op en adviseert de statutaire directie bij het vaststellen en behalen van de strategische doelstellingen van ANWB BV. Met dit bericht doet de raad van commissarissen verslag over zijn werkzaamheden, de vergaderingen van de raad van commissarissen, de vergaderingen van de commissies van de raad van commissarissen en de samenstelling.

Werkzaamheden van de raad van commissarissen op hoofdlijnen

Terugkijkend beschouwt de raad van commissarissen 2019 als een goed jaar voor de ANWB met mooie nieuwe ontwikkelingen. De raad van commissarissen was in 2019 intensief betrokken bij een aantal grote projecten, te weten de ontwikkelingen rondom de huisvesting van het hoofdkantoor, de ontwikkelingen binnen het bedrijfsonderdeel ANWB Retail en de nieuwe strategie van ANWB Reizen. Daarnaast zijn er ook goede discussies gevoerd over de ANWB Strategie 'Op weg naar 2030'. Deze strategie heeft de raad van commissarissen in zijn vergadering van 12 september 2019 goedgekeurd. Bij deze strategie is gekeken naar de toekomstverwachtingen van de ANWB, niet alleen binnen de snel veranderende Nederlandse samenleving maar ook daar buiten. De raad heeft er vertrouwen in dat de ANWB met de nieuwe strategie goede stappen zet in de juiste richting.

Verder besprak de raad van commissarissen onder meer de jaarrekening 2018, de uitkomsten van de controle en de interim controle door de externe accountant in aanwezigheid van de externe accountant. De statutaire directie heeft de raad van commissarissen in 2019 ieder kwartaal rapportages verstrekt over de actuele financiële resultaten van ANWB BV afgezet tegen de begroting voor 2019. Deze financiële rapportages zijn in de raad van commissarissen besproken. Tevens heeft de raad van commissarissen gesproken over de winstgevendheid, de ontwikkeling van het eigen vermogen en de begroting voor 2020. Naast de financiële onderwerpen hebben verder onder meer de volgende onderwerpen de review gepasseerd: de verkoop van de dochtervennootschap SNP Natuurreizen BV, de oprichting van de vennootschap ANWB Retail BV, het toprisicoprofiel 2019, de toekomstige uitvoering van de pensioenregelingen van de ANWB, het Compliance charter en Auditcharter, het Auditjaarplan en tot slot de evaluatie van de implementatie van de Code Van Manen.

Per 1 september 2019 heeft de raad van commissarissen Theo Brink benoemd tot CFO. De raad van commissarissen acht Theo Brink zeer geschikt voor deze functie. De ondernemingsraad heeft een positief advies met betrekking tot deze benoeming uitgebracht.

In 2019 zijn er enkele besluiten genomen over de samenstelling van de raad van commissarissen. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft, in haar vergadering in aanwezigheid van de raad van commissarissen, op voordracht van de raad van commissarissen besloten tot herbenoeming van Peter Kok voor een derde zittingstermijn als lid van de raad van commissarissen met ingang van januari 2019. Tevens is in de eerste helft van 2019 het proces van herbenoeming van Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink als lid van de raad van commissarissen gestart. Een delegatie van de ondernemingsraad heeft een informeel gesprek gevoerd met Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink, waarover een positieve terugkoppeling is ontvangen. Het proces resulteerde in december tot het besluit tot voordracht voor herbenoeming per januari 2020 aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Vergaderingen in 2019

De raad van commissarissen kwam in 2019 vier maal bijeen in een reguliere vergadering. Alle vergaderingen van de raad van commissarissen zijn in aanwezigheid van de statutaire directie gehouden. Voorafgaand aan deze reguliere vergaderingen hield de raad van commissarissen een vooroverleg buiten de aanwezigheid van de statutaire directie. 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.

Op 5 juni 2019 heeft een strategiedag plaats gevonden waarbij de onderwerpen ANWB Strategie 'Op weg naar 2030' en een brainstormsessie over 'mens, organisatie en cultuur' op het programma stonden. Bij deze bijeenkomst waren ook de directieleden aanwezig. De raad van commissarissen heeft eind januari 2019 een bijeenkomst gehad over de nieuwe strategie van ANWB Reizen. Naast de reguliere vergaderingen hebben diverse telefonische overleggen plaatsgevonden, onder andere over de benoeming van de CFO van de ANWB, Theo Brink, over strategische kwesties en anderszins. 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, respectievelijk de CFO. 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. In 2019 heeft de raad van commissarissen een werkbezoek gebracht aan het Wegenwachtstation in Amsterdam.

Het aanwezigheidspercentage over 2019 van elke commissaris bij de reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen, de telefonische vergadering en de strategiebijeenkomst zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Commissaris	Vergaderingen van de raad van commissarissen, inclusief strategiebijeenkomst en telefonische vergadering
Dorine Burmanje	83%
Peter kok	83%
Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink	100%
Dick Harryvan	100%
Diana van Roest	100%
Madeleine van der Zwaan	100%

Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink heeft de vergadering van de ondernemingsraad in juli 2019, waarin de algemene gang van zaken binnen de onderneming is besproken, bijgewoond. Bij de vergadering van de ondernemingsraad in december 2019 was Diana van Roest aanwezig.

Vaste commissies

De auditcommissie en de benoemings-, selectie- en beloningscommissie bereiden de vergaderingen van de raad van commissarissen voor. De auditcommissie vergaderde in 2019 vijf maal, waarvan één keer telefonisch. De benoemings-, selectie- en beloningscommissie vergaderde in 2019 vier maal.

De auditcommissie

Vanuit de raad van commissarissen vormden Peter Kok (voorzitter), Dick Harryvan en Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink in 2019 de auditcommissie. Peter Kok bereidde alle vergaderingen van de auditcommissie voor met de CFO. Bij elke vergadering van de auditcommissie waren de CFO, de directeur Group Accounting & Control en de externe accountant aanwezig. De auditcommissie sprak twee maal buiten aanwezigheid van de statutaire 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 statutaire directie.

De auditcommissie behandelde elke vergadering de financiële gang van zaken en de beleggingsresultaten van de ANWB Groep, alsmede de samenvattingen van de uitgevoerde audits. De auditcommissie boog zich onder meer over het accountantsverslag 2018, de management letter van de externe accountant, het controleplan van de accountant, de jaarrekeningen, de begroting en het meerjarenplan. Voorts stonden op de agenda het beleggingsbeleid ANWB Groep (plan van aanpak ALM-studie, Investment beliefs en Risk Appetite), de winstgevendheid en kapitaal, de jaarrapportage audit 2018, de kwartaalrapportages audit, de incidentenrapportage 2018, de beoordeling uitvoering van de taak van de interne auditfunctie, de analyse FGR structuur, de ALM studie, de Risk Appetite Statement voor Beleggingen, het Auditcharter, het ANWB topriscoprofiel

2019, de toekomst van het Pensioenfonds ANWB, het herverzekeringsprogramma bij ANWB Verzekeren, de ontwikkelingen op het gebied van vastgoed binnen ANWB en het Auditjaarplan 2020. Verder heeft de AC in 2019 de overgang van de externe accountant van PWC naar EY begeleid.

Het aanwezigheidspercentage over 2019 van de leden van de auditcommissie bij de vijf vergaderingen van de auditcommissie zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Commissaris	Vergaderingen van de auditcommissie
Peter Kok	100%
Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink	80%
Dick Harryvan	80%

De benoemings- selectie- en beloningscommissie

Deze commissie werd in 2019 gevormd door Madeleine van der Zwaan (voorzitter), Dorine Burmanje en Diana van Roest. Het jaar 2019 heeft voor deze commissie in het teken gestaan van samenstelling van de rvc en het rooster van aftreden, inclusief besprekingen over het proces tot herbenoeming van Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink en het proces tot werving van twee nieuwe commissarissen in 2020. Het proces van het beoordelen van de statutaire directie en de feitelijke beoordelingen 2018. Het beloningsbeleid van de statutaire directie, de (variabele) beloning van de statutaire directie, het remuneratierapport 2018 en de opvolgingsplanning. Specials over het beleid en aanpak van o.a. het ziekteverzuim en diversiteit in de organisatie. Voorts is meerdere malen gesproken over de doelstellingen voor de statutaire directie en de gang van zaken binnen het directieteam.

Het aanwezigheidspercentage over 2019 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
Madeleine van der Zwaan	100%
Dorine Burmanje	100%
Diana van Roest	100%

Samenstelling van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen telde in 2019 vier vrouwelijke en twee mannelijke leden. In de komende periode zal de raad van commissarissen op zoek gaan naar 2 nieuwe commissarissen en zich daarbij inzetten om tot een – in alle opzichten – zo divers mogelijke verdeling van de commissarissen te komen.

Bij (her)benoemingen richt de raad van commissarissen zich op de in december 2019 geactualiseerde vastgestelde profielschets, waar het streven naar diversiteit onderdeel van uitmaakt, wat overigens niet is beperkt tot de verdeling van de zetels over vrouwen en mannen, maar ook rekening houdt met een evenwichtige leeftijdsverdeling en een evenwichtige spreiding voor wat betreft kennis/sectorervaring en achtergrond/netwerken.

Bij nieuwe benoemingen streeft de raad van commissarissen naar een complementaire samenstelling, met name wat betreft de kennisgebieden die relevant zijn voor de ANWB.

De regeling onverenigbare functies en de regeling tegenstrijdige belangen zijn onverkort op commissarissen van toepassing. De leden van de raad van commissarissen zijn niet werkzaam -of in de vijf jaar voorafgaand aan hun benoeming werkzaam geweest- bij de ANWB, noch staan zij in een relatie tot de ANWB op basis waarvan zij persoonlijk voordeel zouden kunnen behalen. Zij genieten een vaste jaarlijkse vergoeding die niet afhankelijk is van de resultaten van de ANWB in enig jaar. Alle leden van de raad van commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code.

Er hebben zich in 2019 geen transacties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen speelden die van materiële betekenis zijn voor ANWB.

Zelfevaluatie

Begin 2019 is de zelfevaluatie van de raad van commissarissen over het jaar 2018 afgerond. Eind 2019 is de zelfevaluatie ook weer gestart over het jaar 2019 en deze wordt in 2020 afgerond. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft de individuele leden van de raad van commissarissen schriftelijk om input gevraagd.

Aanbieding jaarverslag en jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2019 is opgesteld door de statutaire directie en gecontroleerd en akkoord bevonden door externe accountant EY, zoals blijkt uit de opgenomen controleverklaring. Het jaarverslag en de jaarrekening zijn 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 2019 van ANWB BV ter vaststelling aan de algemene vergadering van aandeelhouders aan. Mede gelet op de controleverklaring adviseert de raad van commissarissen de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2019 vast te stellen en voor het jaar 2019 decharge te verlenen aan de statutaire directie voor het gevoerde bestuur en aan de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

Het jaar 2019 kende veel grote trajecten binnen de ANWB waarop vele invloeden van buiten de organisatie van kracht zijn. De voorbereiding van de ANWB op een succesvolle toekomst heeft ook in 2019 van velen een grote inzet gevraagd.

Begin 2020 heeft de raad van commissarissen met de statutaire directie over het Coronavirus en de in dat kader te nemen maatregelen toegesproken op de actuele situatie van gedachten gewisseld.

De raad van commissarissen dankt de directie en alle medewerkers voor de getoonde betrokkenheid en de wijze waarop zij in 2019 hun taak hebben verricht.

Den Haag, 12 maart 2020

De raad van commissarissen

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

3.2. Samenstelling raad van commissarissen

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

65 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) en voorzitter van de raad van bestuur van Kadaster. Daarnaast lid van de raad van commissarissen van BDO, ARN BV en Zeeman Textielsupers BV.

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

65 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. Deelnemer aan de high level industrial roundtable 'Industry 2030'. Lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW, raadslid van de Sociaal-Economische Raad (SER), duovoorzitterschap SBB, co-voorzitter Board Platform Defensie Bedrijfsleven, lid Raad van Toezicht Stichting NL International Business, lid Raad van Toezicht Platform Talent voor Technologie en lid van de Cyber Security Raad.

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

66 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. Tevens coach en adviseur voor bedrijven in de sector financiële dienstverlening.

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

65 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2013, derde termijn. Voorheen lid raad van bestuur van Delta Lloyd Groep en van de raad van bestuur van APG. Thans lid van de raad van commissarissen van Optimix Investment Funds.

Mevrouw D. (Diana) Veldhuisen-van Roest

51 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

51 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 en voorzitter van de raad van commissarissen van Duinrell.

Geconsolideerde jaarrekening

4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2019	31-12-2018
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	1.813	3.041
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		66.012	68.988
Machines en installaties		11.023	13.682
Vervoermiddelen		61.154	54.547
Automatisering en inventaris		13.084	11.063
Activa in uitvoering		7.674	4.547
		158.947	152.827
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	3.411	3.194
Effecten en beleggingen	4	549.242	484.518
Leningen en voorschotten	5	6.073	5.431
		558.726	493.143
Vlottende activa			
Vorraden	6	23.424	25.641
Vorderingen			
Debiteuren		104.971	95.977
Overige vorderingen		1.215	1.127
Overlopende activa		80.391	74.641
		186.577	171.745
Liquide middelen	7	225.699	195.876
Totaal activa		1.155.186	1.042.273

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2019	31-12-2018
Eigen vermogen	8	380.293	311.423
Voorzieningen en schulden			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	9	12.382	10.286
Reorganisatievoorziening	10	408	2.337
Technische en overige voorzieningen	11	134.950	120.935
		147.740	133.558
Kortlopende schulden			
Crediteuren		30.749	31.926
Belastingen en sociale lasten	12	70.367	64.203
Schulden inzake pensioenen		2.977	238
Overige schulden		32.565	28.549
Overlopende passiva	13	490.495	472.376
		627.153	597.292
Totaal passiva		1.155.186	1.042.273

5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2019

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2019	2018
Netto-omzet	16	1.182.243	1.123.097
Inkoop goederen en diensten		636.210	607.678
Personeelskosten	17	283.009	262.573
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.522	1.702
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	19.831	19.403
Overige bedrijfslasten	18	191.594	191.033
Som der bedrijfslasten		<u>1.132.166</u>	<u>1.082.389</u>
Bedrijfsresultaat		50.077	40.708
Resultaat verkoop deelnemingen	20	3.147	736
Resultaten andere deelnemingen	3	-281	-901
Resultaten beleggingen	21	36.056	-17.782
Rentebaten en -lasten	22	36	229
Financieel resultaat		<u>38.958</u>	<u>-17.718</u>
Resultaat voor belastingen		89.035	22.990
Belastingen	23	-20.165	-6.168
Resultaat na belastingen		<u>68.870</u>	<u>16.822</u>

6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2019

(bedragen in duizenden euro's)		2019	2018
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		50.077	40.708
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.522	1.702
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	19.831	19.403
Aanpassing voor afschrijvingen		21.353	21.105
		71.430	61.813
Dotatie en vrijval voorzieningen	10,11,12	165.872	152.917
Onttrekking voorzieningen	10,11,12	-151.690	-143.673
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		14.182	9.244
		85.612	71.057
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		-8.994	9.174
Mutatie overige vorderingen en overlopende activa		-5.838	-3.199
Mutatie voorraden		2.217	-4.456
Mutatie crediteuren		-1.177	1.808
Mutatie overige schulden en overlopende passiva		23.848	12.719
		10.056	16.046
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		95.668	87.103
Ontvangen dividend andere deelnemingen	3	0	0
Rentebaten	22	1.742	2.384
Rentelasten	22	-1.706	-2.155
(Betaalde)/ontvangen winstbelasting	23	-12.975	-8.292
		-12.939	-8.063
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		82.729	79.040
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verkopen deelnemingen groepsmaatschappijen		3.147	736
Verkopen andere deelnemingen	3	8	0
Verwervingen van andere deelnemingen	3	-506	0
Investerings in materiële vaste activa	2	-27.581	-22.343
Desinvesteringen in materiële vaste activa		1.630	1.259
Investerings in immateriële vaste activa	1	-300	-870
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		6	35
Netto transacties effecten en beleggingen	4	-28.668	-21.006
Mutatie leningen en voorschotten	5	-642	-353
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-52.906	-42.542
Transporteren kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten		29.823	36.498

(bedragen in duizenden euro's)

	2019	2018
Transport kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten	29.823	36.498
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Betaald dividend aan aandeelhouder	0	-2.076
Storting agio op aandelen door aandeelhouder	0	2.076
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie geldmiddelen	29.823	36.498
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar	225.699	195.876
Totaal liquide middelen per 1 januari	195.876	159.378
Mutatie geldmiddelen	29.823	36.498

7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2019

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2019	Totaal 2018
Eigen vermogen per begin boekjaar	249.063	62.360	311.423	294.601
Netto resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	65.310	3.560	68.870	16.822
Totaalresultaat van de rechtspersoon:	65.310	3.560	68.870	16.822
- Agiostorting	0	0	0	2.076
- Betaald dividend	0	0	0	-2.076
Totaal mutaties eigen vermogen:	65.310	3.560	68.870	16.822
Eigen vermogen per 31 december 2019 resp. 31 december 2018	314.373	65.920	380.293	311.423

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.

Desinvesteringen van groepsmaatschappijen

De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

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. 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).
- Goodwill wordt gedefinieerd als zijnde het verschil tussen de verkrijgingsprijs van nieuw verworven deelnemingen en de waarde van het groepsaandeel in de netto-vermogenswaarde 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 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%
➤ Terreininrichting	10%
➤ ANWB-vestigingen, wegwachstations en buitenlandse steunpunten	3%
➤ Keuringsstations	5%
➤ Verbouwingskosten (van huurpanden afhankelijk van de verwachte duur van de huurcontracten)	10 – 20%

➤ Overige panden (waaronder kantoren en magazijnen)	2,5 – 4%
Machines en installaties	
➤ Beveiligingssystemen, telefoniesystemen, inrichting keuring- en servicestations	10%
➤ Parkeersystemen	5%
➤ Andere machines en installaties	10 - 25%
Vervoermiddelen	
➤ Auto's (afhankelijk van de geschatte levensduur)	11- 33%
➤ Fietsen	33%
➤ Helikopters	5%
Automatisering en inventaris	
➤ Automatiseringsactiva	20 - 33%
➤ Inventaris	10 - 33%

Financiële vaste activa

(Andere) deelnemingen

- De deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde.
- 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 vervolgwaaardering 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

- De effecten en beleggingen worden gewaardeerd tegen actuele waarde, afgeleid van genoteerde marktprijzen. 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.

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. Een kasstroom-genererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep van activa die kasstromen genereert bij voortgezet gebruik die in grote mate onafhankelijk zijn van kasstromen van andere activa of groepen van activa. De beoordeling vindt bij ANWB plaats op het niveau van het kleinste identificeerbare bedrijfsonderdeel of een groep van bedrijfs-activiteiten. Wanneer een bedrijfsonderdeel of een groep van bedrijfsactiviteiten een grote verwevenheid kent met andere bedrijfs-onderdelen of activiteiten en daarmee onlosmakelijk verbonden is met de ANWB als geheel, dan vindt beoordeling plaats op het niveau van ANWB BV. 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.

Voorraden

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.

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.

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 aangeane 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 met name verplichtingen inzake jubileumuitkeringen 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 afwijken van de opgenomen voorziening. De in de voorziening opgenomen kosten hebben betrekking op:

- Salarisbetalingen van medewerkers die “overcompleet” zijn geworden en die vanaf het moment van overcompleet 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 overcompleet 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 schade van de verzekeringsmaatschappijen UVM Verzekeringsmaatschappij NV en Reis- en Rechtshulp NV.

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

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 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 belastingschulden 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.

9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019

1) 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 2018			
Aanschafwaarden	24.907	0	24.907
Cumulatieve afschrijvingen	-21.866	0	-21.866
	<u>3.041</u>	<u>0</u>	<u>3.041</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar			
Investeringsen	300	0	300
Desinvesteringen	-718	0	-718
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	712	0	712
Netto investeringen	294	0	294
Afschrijvingen	-1.522	0	-1.522
	<u>-1.228</u>	<u>0</u>	<u>-1.228</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2019			
Aanschafwaarden	24.489	0	24.489
Cumulatieve afschrijvingen	-22.676	0	-22.676
	<u>1.813</u>	<u>0</u>	<u>1.813</u>

De investeringen betreffen met name ontwikkelde software en aangekochte software-licenties. De activa worden lineair afgeschreven vanaf het moment gereed voor ingebruikname.

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 2018						
Aanschafwaarden	140.753	42.739	104.391	45.433	4.547	337.863
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-71.765	-29.057	-49.844	-34.370	0	-185.036
	<u>68.988</u>	<u>13.682</u>	<u>54.547</u>	<u>11.063</u>	<u>4.547</u>	<u>152.827</u>

Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investerings	151	124	9.669	4.503	13.134	27.581
Overboekingen gereede projecten	1.831	516	5.544	2.116	-10.007	0
Bruto investeringen	<u>1.982</u>	<u>640</u>	<u>15.213</u>	<u>6.619</u>	<u>3.127</u>	<u>27.581</u>
Desinvesteringen	-14.709	-3.434	-5.858	-10.797	0	-34.798
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	<u>13.581</u>	<u>3.371</u>	<u>5.482</u>	<u>10.734</u>	<u>0</u>	<u>33.168</u>
Netto investeringen	<u>854</u>	<u>577</u>	<u>14.837</u>	<u>6.556</u>	<u>3.127</u>	<u>25.951</u>
Afschrijvingen	-3.830	-3.236	-8.230	-4.535	0	-19.831
	<u>-2.976</u>	<u>-2.659</u>	<u>6.607</u>	<u>2.021</u>	<u>3.127</u>	<u>6.120</u>

Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2019

Aanschafwaarden	128.026	39.945	113.746	41.255	7.674	330.646
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-62.014	-28.922	-52.592	-28.171	0	-171.699
	<u>66.012</u>	<u>11.023</u>	<u>61.154</u>	<u>13.084</u>	<u>7.674</u>	<u>158.947</u>

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen wordt per 31 december 2019 geraamd op totaal circa € 59 miljoen (31 december 2018: € 64 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 de aanschaf van een traumahelikopter. Daarnaast hebben er investeringen in automatisering plaatsgevonden die verband houden met een nieuw datacenter en zijn de wegenwachtauto's voorzien van een nieuw digitaal systeem. Indien investeringen nog niet gereed zijn voor ingebruikname dan staan deze onder "activa in uitvoering". Deze post betreft ultimo 2019 voornamelijk aanbestedingen voor een tweetal nieuwe traumahelikopters ten behoeve van hulpverlening, die in 2020 worden geleverd.

3) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	3.194	4.095
Investerings	506	0
Desinvesterings	-8	0
Resultaten andere deelnemingen	-281	-901
Boekwaarde per 31 december	3.411	3.194

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 2018.

De per 31 december 2019 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 (in liquidatie)	Göteborg, Zweden	50,00%
Intelematics Europe Limited	Londen, Engeland	31,67%

In 2019 is het belang gehouden in Camping Key Alliance Aktiebolag uitgebreid van 25% naar 50%. Op 31 december 2019 hebben de aandeelhouders van deze vennootschap besloten tot liquidatie.

4) Effecten en beleggingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	FGR-fondsen	Externe beleggings-fondsen	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	484.518	0	484.518	481.294
Aankopen	20.040	573.744	593.784	136.660
Verkopen	-537.901	-27.215	-565.116	-115.654
Netto transacties	-517.861	546.529	28.668	21.006
Gerealiseerde waardeveranderingen	33.343	-14	33.329	1.105
Ongerealiseerde waardeveranderingen	0	2.727	2.727	-18.887
Boekwaarde per 31 december	0	549.242	549.242	484.518

In 2019 hebben de groepsonderdelen van de ANWB Groep besloten om de gelijksoortige beleggingen van de ANWB groepsonderdelen niet langer administratief te poolen in beleggingspools. De beleggingspools hadden de vorm van besloten fondsen voor gemene rekening (FGR). De ANWB groepsonderdelen hielden 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.

Het verloop in 2019 van de FGR-en was 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 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	109.596	143.352	90.335	93.698	47.537	484.518	481.294
Aankopen	3.500	7.040	4.000	3.500	2.000	20.040	136.660
Verkopen	-112.707	-150.197	-113.271	-107.055	-54.671	-537.901	-115.654
Netto transacties	-109.207	-143.157	-109.271	-103.555	-52.671	-517.861	21.006
Gerealiseerde waardeveranderingen	-389	-195	18.936	9.857	5.134	33.343	1.105
Ongerealiseerde waardeveranderingen	0	0	0	0	0	0	-18.887
Boekwaarde per 31 december	0	0	0	0	0	0	484.518

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 staatsobligaties 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 vijf externe vermogensbeheerders.
4. Het Return Vastrentende Waarden Fonds: Beleggingen in dit fonds zijn 100% wereldwijde bedrijfsobligaties, 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.

Met ingang van medio december 2019 zijn de beleggende juridische entiteiten van de ANWB Groep uit de FGR-structuur getreden en zijn de beleggingen ondergebracht bij externe beleggingsfondsen, te weten:

- Een geldmarktfonds
- Een beleggingsfonds met aandelen in ontwikkelde markten en een fonds dat belegd in aandelen in opkomende markten
- Twee fondsen voor wereldwijde bedrijfsobligaties
- Een fonds met Europese staatsobligaties met een korte looptijd

Het verloop in 2019 van de externe beleggingsfondsen is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geldmarkt	Aandelen	Bedrijfs- obligaties	Staats- obligaties	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	0	0	0	0	0	0
Aankopen	237.575	105.309	146.256	84.604	573.744	0
Verkopen	-27.215	0	0	0	-27.215	0
Netto transacties	210.360	105.309	146.256	84.604	546.529	0
Gerealiseerde waardeveranderingen	-14	0	0	0	-14	0
Ongerealiseerde waardeveranderingen	-189	2.661	300	45-	2.727	0
Boekwaarde per 31 december	210.157	107.970	146.556	84.559	549.242	0

De gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen zijn in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder resultaten beleggingen.

De effecten staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

De verschillende beleggende juridische entiteiten van de ANWB-groep hebben ieder hun eigen beleggingsbeleid. De fiduciair manager, NN Investment Partners B.V., is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleggingsbeleid zoals opgenomen in de afzonderlijke beleggingsplannen van de individuele participanten inclusief restricties en richtlijnen. Het daadwerkelijke vermogensbeheer wordt door externe vermogensbeheerders gevoerd. De fiduciair manager doet de monitoring van deze externe vermogensbeheerders.

5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	5.431	5.078
Verstrekkingsen	1.308	953
Aflossingen	-666	-600
Boekwaarde per 31 december	6.073	5.431

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

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2019	31-12-2018
Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	5.522	5.110
Overige leningen en voorschotten	551	321
	6.073	5.431

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)	31-12-2019	31-12-2018
Grond- en hulpstoffen	1.834	1.342
Onderhanden werk	259	446
Gereed product en handelsgoederen	21.331	23.853
	<u>23.424</u>	<u>25.641</u>

De voorraad gereed product en handelsgoederen van € 21,3 miljoen bestaat uit de kostprijs van € 24,4 miljoen verminderd met een afwaardering voor verwachte lagere opbrengstwaarde van € 3,1 miljoen.

7) Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden, bankkredieten en kasgelden. Deze staan, afgezien van het bedrag aan verstrekte bankgaranties, ter vrije beschikking.

8) 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 Beleggingen		Totaal 2019	Totaal 2018
	ANWB BV	BV		
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	64.879	80.453	80.453
Wettelijke reserves	2.046	0	2.046	1.834
Algemene reserves	216.109	-2.538	213.571	196.961
Resultaat boekjaar	65.310	3.560	68.870	16.822
	<u>314.373</u>	<u>65.920</u>	<u>380.293</u>	<u>311.423</u>

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

9) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Jubileum- voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal 2019	Totaal 2018
Stand per 1 januari	6.378	1.470	10.286	7.848
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	321	0	321	-46
Toevoegingen	780	2.362	3.142	3.456
Vrijval	0	-11	-11	-130
	<u>1.101</u>	<u>2.351</u>	<u>3.452</u>	<u>3.280</u>
Onttrekkingen	-536	-820	-1.356	-842
Stand per 31 december	<u>6.943</u>	<u>3.001</u>	<u>12.382</u>	<u>10.286</u>

Dit betreft een voorziening voor met name verplichtingen voor jubileumuitkeringen. Daarnaast zijn hierin overige personele voorzieningen begrepen waaronder verplichtingen uit de cao-regeling Duurzaam Meedoen en voor verplichtingen uit Wet EigenRisicodragen Ziektewet. De verplichtingen voor jubileumuitkeringen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen waarbij rekening gehouden wordt met de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbestand (er wordt geen rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen). Deze verplichtingen zijn contant gemaakt tegen de geldende markttrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2019 0,5 % (2018: 1,10% voor de toen geldende regelingen). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op de AG prognosetafel 2018.

10) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Stand per 1 januari	2.337	10.265
Toevoegingen	0	0
Vrijval	-385	-1.739
	-385	-1.739
Onttrekkingen	-1.544	-6.189
Stand per 31 december	408	2.337

De vrijval van de voorziening wordt voornamelijk veroorzaakt door interne of externe plaatsing van medewerkers. De onttrekkingen in 2019 bestaan uit de afwikkeling van de gevormde reorganisatievoorziening.

11) Technische en overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Technische voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal 2019	Totaal 2018
Stand per 1 januari	118.684	2.251	120.935	106.201
Toevoegingen	164.237	772	165.009	152.042
Vrijval	-1.982	-222	-2.204	-666
	162.255	550	162.805	151.376
Onttrekkingen	-148.668	-122	-148.790	-136.642
Stand per 31 december	132.271	2.679	134.950	120.935

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 2019 resulteerde in een verwacht bruto surplus. De voorziening voor te betalen schaden heeft een overwegend kortlopend karakter.

12) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2019	31-12-2018
Assurantiebelasting	46.472	48.362
Omzetbelasting	6.154	5.015
Vennootschapsbelasting	15.910	9.153
Loonheffing	1.744	1.673
Sociale lasten	87	0
	<u>70.367</u>	<u>64.203</u>

Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2019	31-12-2018
Te betalen belasting	11.340	9.294
Af: Te vorderen bronbelasting	852	1.069
	<u>10.488</u>	<u>8.225</u>
Latente belastingverplichtingen	5.422	928
	<u>15.910</u>	<u>9.153</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 2019 gewaardeerd tegen de geldende vennootschapsbelastingtarieven berekend over een periode van 5 jaar, waarbij 1/5e deel is gewaardeerd tegen 25% (tarief 2020) en 4/5e deel is gewaardeerd tegen 21,7% (tarief 2021 en volgende jaren).

13) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2019	31-12-2018
Vooruitgefactureerde omzet	442.232	428.613
Nog te betalen kosten	48.263	43.763
	<u>490.495</u>	<u>472.376</u>

14) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Bankgaranties en concerngaranties

Per 31 december 2019 zijn door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep bankgaranties afgegeven voor in totaal € 3,5 miljoen (per 31 december 2018: € 3,5 miljoen). Daarnaast zijn per 31 december 2019 door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep concerngaranties afgegeven voor in totaal € 0,6 miljoen (per 31 december 2018: nihil).

Huurverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedragen circa € 25,7 miljoen (2018: € 37 miljoen). Hiervan vervalt € 9,4 miljoen binnen 1 jaar (2018: € 10 miljoen) en € 15,8 miljoen vervalt tussen de 1 en 5 jaar (2018: € 20 miljoen) en de overige € 0,5 miljoen vervalt na 5 jaar of langer (2018: € 7 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde huurbetalingen bedragen circa € 12 miljoen (2018: € 12 miljoen).

Leaseverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen in totaal € 5,5 miljoen (2018: € 4,1 miljoen). Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 2,6 miljoen (2018: € 2,1 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar de overige € 2,9 miljoen (2018: € 2,0 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasekosten bedragen € 2,2 miljoen (2018: € 2,7 miljoen).

Investerings- en inkoopverplichtingen

De groep is voor een bedrag van circa € 12,5 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot de winkelvoorraden (2018: € 17,7 miljoen). Per 31 december 2019 zijn investeringsverplichtingen aangegaan voor de vervanging van helikopters voor een bedrag van circa € 4,8 miljoen (2018: € 13,0 miljoen). De groep is voor circa € 1,1 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake de afname van vliegtuigstoelen (2018: € 1,1 miljoen).

Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor een bedrag van € 36,6 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties en huisvestingskosten (2018: € 25 miljoen). Onder dit laatste zijn voornamelijk kosten uit hoofde van beveiliging, energie, kantine, schoonmaak, verzekeringen en onderhoud opgenomen. Van deze verplichtingen vervalt € 24,5 miljoen binnen 1 jaar (2018: € 17 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar een bedrag van € 11,8 miljoen (2018: € 8 miljoen) en na 5 jaar € 0,3 miljoen (2018: nihil).

Herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden

In verband met onverzekerbaarheid van terrorisme is UVM in 2003 toegetreden tot de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. (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 € 1,6 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.

15) Financiële instrumenten en risico's

Algemeen

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

Kredietrisico

Binnen de beleggingen 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 alleen aangegaan met kredietwaardige banken. Het kredietrisico blijft beperkt tot het contante renteververschil 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 een geldmarktfonds, een fonds met Europese staatsobligaties met korte looptijd en twee fondsen met bedrijfsobligaties. 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 haar korte termijn 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 2019 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 valutatermijncontracten aangegaan. De reële waarde van de valutatermijncontracten per 31 december 2019 bedraagt € 0,3 miljoen positief (ultimo 2018: € 0,7 miljoen positief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom in vreemde valuta ten bedrage van circa € 42,4 miljoen, waarbij de belangrijkste valuta de Amerikaanse dollar betreft (voor circa € 26,9 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 beleggingen worden deze, voorzover daar sprake van is, binnen de beleggingsfondsen afgedekt, met uitzondering van het aandelenfonds opkomende markten. De beleggingen in het geldmarktfonds en het fonds met Europese staatsobligaties luiden in euro.

Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnische risico voor de ANWB heeft betrekking op dochtermaatschappijen NV Reis- en Rechtshulp en UVM verzekeringsmaatschappij NV.

Het belangrijkste verzekeringstechnische risico voor NV Reis- en Rechtshulp is pechrisico. Dit is de kans dat een rechthebbende gedurende de contracttermijn voor zijn voertuig een beroep doet op pechhulpverlening. Het eigen vermogen en resultaat van Reis- en Rechtshulp zijn slechts beperkt gevoelig voor verzekeringstechnische ontwikkelingen doordat het grootste deel van de schadelast en de

verzekeringsverplichtingen zich kenmerkt door een (zeer) korte uitloop en de mogelijkheid bestaat om premies jaarlijks aan te passen. Daarmee kan een eventuele verandering in het pechhulp risico periodiek worden verwerkt in de premiestelling. Vanwege de beperkte gevoeligheid maakt Reis- en Rechtshulp geen gebruik van risico beperkende maatregelen zoals herverzekering.

Het verzekeringstechnisch risico bij UVM verzekeringsmaatschappij NV is het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen door een ondeugdelijke prijsstelling en inadequate aannames met betrekking tot de voorzieningen.

Risico subcategorieën van het verzekeringstechnisch risico zijn het premie- en voorzieningenrisico en het rampenrisico.

- *Premie – en voorzieningenrisico*

het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen door schommelingen in het tijdstip, de frequentie en de ernst van verzekerde gebeurtenissen en in het tijdstip en het bedrag van schaderegelingen.

- *Rampenrisico*

het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen door duidelijke onzekerheid over de prijsstelling en de aannames voor de voorzieningen in verband met extreme of uitzonderlijke gebeurtenissen.

Een gezonde rendabele verzekeringsportefeuille is een vereiste voor het voortbestaan van UVM. Om dit te bewerkstelligen worden meerdere instrumenten ingezet, waaronder een geautomatiseerd acceptatiesysteem en een goede spreiding van de verzekeringsrisico's (naar object, regio's, leeftijd en sectoren). Een deel van het schadelastrisico is ondergebracht bij herverzekeraars. UVM heeft een herverzekeringsprogramma dat bestaat uit een proportionele structuur (quota share) aangevuld met excess of loss dekking voor grote individuele schades of calamiteiten.

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)	31-12-2019	31-12-2018
Liquide middelen	225.699	195.876
Effecten en overige beleggingen	549.242	484.518
Leningen en voorschotten	6.073	5.431
	<u>781.014</u>	<u>685.825</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 beleggingsfondsen opgesteld door de KAS Bank. Deze marktwaarde wordt uitgedrukt in de koersen van de fondsen. De marktwaarde van de binnen de fondsen 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 2019

16) Netto-omzet

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Uitbestedingsvergoeding	53.833	51.601
Hulpverlening	359.367	343.865
Verzekeringen	428.424	389.110
Reizen	200.171	201.036
Retail	108.250	104.568
Overige	32.198	32.917
	<u>1.182.243</u>	<u>1.123.097</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.

17) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Lonen en salarissen	204.226	195.589
Sociale lasten	32.989	31.487
Pensioenen	42.727	33.956
	<u>279.942</u>	<u>261.032</u>
Netto dotatie/vrijval voorzieningen voor personeelsbeloningen	3.452	3.280
Netto dotatie/vrijval reorganisatievoorziening	-385	-1.739
	<u>283.009</u>	<u>262.573</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:

	2019	2018
Vast personeel	3.270	3.250
Tijdelijk personeel	527	468
	<u>3.797</u>	<u>3.718</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 34 FTE werkzaam buiten Nederland (2018: 32).

Pensioenen

De ANWB kent meerdere pensioenregelingen. De pensioenregelingen van de vennootschap en haar geconsolideerde maatschappijen zijn voor het merendeel 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% met een pensioenrichtleeftijd van 68 jaar. De franchise in 2019 bedraagt € 13.785. Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt vanaf 1 januari 2019 € 107.593 (2018: € 105.075).

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 kostendeekkende premie berekening (in de zin van artikel 128 lid 2 Pensioenwet).

De beleidsdekkingsgraad van het Pensioenfonds per 31 december 2019 bedraagt 101,2% (ultimo 2018: 100,4%).

De pensioenlasten vielen vanwege incidentele posten in 2019 hoger uit. Deze posten hangen samen met de overdracht van de pensioenen uit het Pensioenfonds ANWB naar het algemeen pensioenfonds Stichting De Nationale APF die in 2020 geëffectueerd gaat worden.

Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)

	2019	2018
Beloningen (vast en variabel)	1.225.464	1.206.027
Pensioenkosten en overige emolumenten	113.244	113.840
	<u>1.338.708</u>	<u>1.319.867</u>

Samenstelling statutaire directie

Per 1 juli 2019 is de samenstelling van de directie gewijzigd in verband met het vertrek van mevrouw L.T. Suur en de benoeming van de opvolger de heer T. Brink per 1 september 2019 als directeur Financiële Zaken. De statutaire directie bestaat sedert 1 september 2019 uit de drie directieleden: de heer F.J. van Bruggen in de functie van hoofddirecteur, mevrouw M.M. de Jager als directeur Merk en Leden en de heer T. Brink als directeur Financiële Zaken.

Beloningen (vast en variabel)

De beloningen per (voormalig) directielid zijn als volgt:

(bedragen in euro's)

	2019	2018
F.J. van Bruggen	494.558	480.859
T. Brink	93.378	0
M.M. de Jager	362.417	323.197
L.T. Suur	275.111	401.971
	<u>1.225.464</u>	<u>1.206.027</u>

Pensioenkosten en overige emolumenten

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

(bedragen in euro's)	2019	2018
F.J. van Bruggen	39.710	39.270
T. Brink	11.619	0
M.M. de Jager	35.648	35.153
L.T. Suur	26.267	39.417
	<u>113.244</u>	<u>113.840</u>

Vergoeding Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)		2019	2018
Th.A.J. Burmanje	voorzitter	33.730	32.420
I. Dezentjé Hamming-Bleumink	lid	28.460	27.354
D. Harryvan	lid	28.460	27.354
P.J.W.G. Kok	voorzitter auditcommissie	29.514	28.368
D. van Roest	lid	28.460	27.354
M.S. van der Zwaan	voorzitter BSB-commissie	29.514	28.368
		<u>178.138</u>	<u>171.218</u>

Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Inleen personeel van derden	52.362	48.408
Overige personeelskosten	17.941	18.664
Huisvestingskosten	22.445	21.680
Automatiseringskosten	26.294	27.234
Promotie- en communicatiekosten	39.719	40.414
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	14.436	15.069
Consultancykosten	5.085	6.239
Algemene kosten	13.312	13.325
	<u>191.594</u>	<u>191.033</u>

19) Accountantskosten

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

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Jaarrekeningcontrole	457	707
Andere assurance-opdrachten	84	74
Belastingadvies	0	0
Overige dienstverlening	0	0
	<u>541</u>	<u>781</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.

20) Resultaat verkoop deelnemingen

Dit betreft het gerealiseerde resultaat op de verkoop van de 100%-deelneming SNP Natuurreizen BV per 31 oktober 2019. In 2018 betrof dit het gerealiseerde resultaat op de verkoop van 100%-deelneming Cruise Travel Nederland BV per 2 juli 2018 en de verkoop van 100%-deelneming Uitgeverij Smit BV per 25 oktober 2018.

21) Resultaten beleggingen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2019	2018
Gerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	33.329	1.105
Ongerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	2.727	18.887-
	<u>36.056</u>	<u>-17.782</u>

22) Rentebaten en –lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2019	2018
Rentebaten	1.742	2.384
Rentelasten	-1.706	-2.155
	<u>36</u>	<u>229</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 2019 tegen het tarief in Nederland van 25,0%.

De belastingen over het resultaat 2019 ten bedrage van € 20,2 miljoen bestaan uit acuut over het boekjaar te betalen belastingen van € 15,7 miljoen vermeerderd met mutaties van latente belastingverplichtingen van in totaal € 4,5 miljoen.

De afwijking van de effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening van 23% (2018: 27%) ten opzichte van de geldende belastingdruk van 25% is voornamelijk vanwege de belasting tegen 0% over het resultaat van de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, de deelnemingsvrijstelling voor minderheidsbelangen en voor de verkochte deelneming, alsmede vanwege aanpassingen van de belastingen uit voorgaande boekjaren.

11 Additionele informatie 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 2019	Totaal 2018
Eigen vermogen	93.464	170.475	263.939	220.099
Balanstotaal	217.629	370.221	587.850	509.682
Solvency Capital Requirement (SCR)	45.869	104.601	150.470	137.797

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 het aanwezige Solvency II vermogen (Own Funds) 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 het vereist vermogen bepaald, die hoger liggen dan de wettelijke norm. Voor Reis- en Rechtshulp NV is de norm een Solvency II ratio van 140%, voor UVM Verzekeringsmaatschappij een Solvency II ratio van 150%. 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 2019

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2019	31-12-2018
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	E1	833	1.522
Materiële vaste activa	E2		
Gebouwen en terreinen		3.882	3.764
Machines en installaties		3.737	5.012
Vervoermiddelen		54.118	49.100
Automatisering en inventaris		8.215	6.530
Activa in uitvoering		7.674	4.377
		77.626	68.783
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	E3	397.431	346.488
Andere deelnemingen	E4	3.371	3.184
Leningen en voorschotten	E5	4.908	4.675
		405.710	354.347
Vlottende activa			
Vorraden	E6	23.254	25.591
Vorderingen			
Debiteuren		84.268	85.905
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E7	16.529	26.781
Overige vorderingen		899	1.097
Overlopende activa		34.271	28.960
		135.967	142.743
Liquide middelen	E8	37.005	32.781
Totaal activa		680.395	625.767

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2019	31-12-2018
Eigen vermogen	E9		
Geplaatst kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		2.046	1.834
Algemene reserve		216.109	197.915
Resultaat boekjaar		65.310	18.406
		314.373	249.063
Voorzieningen en schulden			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	E10	8.941	7.544
Reorganisatievoorziening	E11	385	2.207
Overige voorzieningen	E12	2.608	2.180
		11.934	11.931
Kortlopende schulden			
Crediteuren		24.036	27.606
Schulden aan groepsmaatschappijen	E7	3.661	27.192
Belastingen en sociale lasten	E13	53.353	46.822
Schulden inzake pensioenen	E14	2.596	0
Overige schulden		26.824	21.586
Overlopende passiva	E15	243.618	241.567
		354.088	364.773
Totaal passiva		680.395	625.767

13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2019

(bedragen in duizenden euro's)		Noot	2019	2018
Netto-omzet			428.651	411.973
Inkoop goederen en diensten			112.537	113.190
Personeelskosten	E17		207.233	191.686
Afschrijvingen immateriële vaste activa	E1		747	766
Afschrijvingen materiële vaste activa	E2		12.241	12.251
Overige bedrijfslasten	E18		116.577	119.636
Som der bedrijfslasten			449.335	437.529
Bedrijfsresultaat			-20.684	-25.556
Resultaten groepsmaatschappijen	E3		79.888	37.760
Resultaten andere deelnemingen	E4		-306	-890
Rentebaten en -lasten	E19		982	893
Financieel resultaat			80.564	37.763
Resultaat voor belastingen			59.880	12.207
Belastingen			5.430	6.199
Resultaat na belastingen			65.310	18.406

14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2019

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 2018			
Aanschafwaarden	8.085	0	8.085
Cumulatieve afschrijvingen	-6.563	0	-6.563
	<u>1.522</u>	<u>0</u>	<u>1.522</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar			
Investerings	58	0	58
Overboekingen gerede projecten	0	0	0
Desinvestering aanschafwaarde	-555	0	-555
Cumulatieve afschrijvingen desinvestering	555	0	555
Netto investeringen	<u>58</u>	<u>0</u>	<u>58</u>
Afschrijvingen	-747	0	-747
	<u>-689</u>	<u>0</u>	<u>-689</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2019			
Aanschafwaarden	7.588	0	7.588
Cumulatieve afschrijvingen	-6.755	0	-6.755
	<u>833</u>	<u>0</u>	<u>833</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 2018						
Aanschafwaarden	14.589	15.961	91.844	30.943	4.377	157.714
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-10.825	-10.949	-42.744	-24.413	0	-88.931
	<u>3.764</u>	<u>5.012</u>	<u>49.100</u>	<u>6.530</u>	<u>4.377</u>	<u>68.783</u>

Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	6	12	6.696	2.737	12.034	21.485
Overboekingen gerede projecten	1.161	279	5.544	1.753	-8.737	0
Bruto investeringen	<u>1.167</u>	<u>291</u>	<u>12.240</u>	<u>4.490</u>	<u>3.297</u>	<u>21.485</u>
Desinvesteringen	-5.333	-2.823	-4.488	-8.334	0	-20.978
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	<u>5.256</u>	<u>2.760</u>	<u>4.263</u>	<u>8.298</u>	<u>0</u>	<u>20.577</u>
Netto investeringen	<u>1.090</u>	<u>228</u>	<u>12.015</u>	<u>4.454</u>	<u>3.297</u>	<u>21.084</u>
Afschrijvingen	-972	-1.503	-6.997	-2.769	0	-12.241
	<u>118</u>	<u>-1.275</u>	<u>5.018</u>	<u>1.685</u>	<u>3.297</u>	<u>8.843</u>

Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2019

Aanschafwaarden	10.423	13.429	99.596	27.099	7.674	158.221
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-6.541	-9.692	-45.478	-18.884	0	-80.595
	<u>3.882</u>	<u>3.737</u>	<u>54.118</u>	<u>8.215</u>	<u>7.674</u>	<u>77.626</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 2019.

E3) Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	346.488	359.977
Ontvangen dividenduitkeringen	-28.945	-51.249
Resultaten groepsmaatschappijen	<u>79.888</u>	<u>37.760</u>
Boekwaarde per 31 december	<u>397.431</u>	<u>346.488</u>

De per 31 december 2019 rechtstreeks of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		gevestigd	belang in
ANWB Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Golf BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Leden- en Kampeerreizen BV	*1 en *2	Den Haag	100,00%
ANWB Medical Air Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Reizen BV	*1 en *2	Den Haag	100,00%
ANWB Retail BV	*1 en *3	Den Haag	100,00%
ANWB Vastgoed Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ARO BV	*1	Eindhoven	100,00%
Fox Vakanties BV	*1 en *2	Nieuw Vennep	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 en *2	Den Haag	100,00%
Reis- en Rechtshulp NV		Den Haag	100,00%
Telstar Trading BV	*1	Harderwijk	100,00%
Travelhome BV	*1	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.

*2 = deze deelnemingen zijn per 1 januari 2020 gefuseerd met ANWB Reizen BV (voorheen ANWB Reizen Beheer BV).

*3 = ANWB Retail BV is opgericht op 26 juli 2019.

E4) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	3.184	4.074
Investerings	501	0
Desinvesterings	-8	0
Resultaten andere deelnemingen	-306	-890
Boekwaarde per 31 december	<u>3.371</u>	<u>3.184</u>

De per 31 december 2019 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt:

Deelneming	Statutair gevestigd	Aandelen-belang in procenten
ARC Europe SA	Brussel, België	20,00%
Camping Key Alliance Aktiebolag (in liquidatie)	Göteborg, Zweden	50,00%
Intelematics Europe Limited	Londen, Engeland	31,67%

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 2019.

E5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Boekwaarde per 1 januari	4.675	4.592
Verstrekingen	777	534
Aflossingen	-544	-451
Boekwaarde per 31 december	<u>4.908</u>	<u>4.675</u>

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

	31-12-2019	31-12-2018
Financiering lease-auto's	4.898	4.657
Overige leningen en voorschotten	10	18
	<u>4.908</u>	<u>4.675</u>

E6) Voorraden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2019	31-12-2018
Grond- en hulpstoffen	1.834	1.342
Onderhanden werk	259	446
Gereed product en handelsgoederen	21.161	23.803
	<u>23.254</u>	<u>25.591</u>

E7) Vorderingen op / schulden aan groepsmaatschappijen

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen en de schulden aan groepsmaatschappijen in rekening-courant wordt geen rente berekend. Over leningen tussen groepsmaatschappijen wordt rente in rekening gebracht die is gebaseerd op Euribor verhoogt met een opslag.

E8) Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden, bankkredieten en kasgelden. Deze staan, afgezien van het bedrag aan verstrekte bankgaranties, ter vrije beschikking.

E9) Eigen vermogen

Het verloop van deze post is in 2019 als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2019
Stand per 1 januari	15.334	15.574	1.834	197.915	18.406	249.063
- Winstbestemming	0	0	0	18.406	-18.406	0
- Mutatie wettelijke reserve	0	0	212	-212	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	65.310	65.310
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>2.046</u>	<u>216.109</u>	<u>65.310</u>	<u>314.373</u>

In 2018 was het verloop van deze post als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2018
Stand per 1 januari	15.334	15.574	1.708	166.438	31.603	230.657
- Winstbestemming	0	0	0	31.603	-31.603	0
- Mutatie wettelijke reserve	0	0	126	-126	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	18.406	18.406
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>1.834</u>	<u>197.915</u>	<u>18.406</u>	<u>249.063</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.

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. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de paragraaf Additionele informatie verzekeringsactiviteiten op pagina 66.

E10) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Jubileum- voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal in 2019	Totaal in 2018
Stand per 1 januari	5.565	1.979	7.544	5.328
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	269	0	269	-38
Toevoegingen	528	1.818	2.346	2.975
	797	1.818	2.615	2.937
Onttrekkingen	-478	-740	-1.218	-721
Stand per 31 december	5.884	3.057	8.941	7.544

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019.

E11) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Stand per 1 januari	2.207	9.804
Toevoegingen	0	0
Vrijval	-292	-1.407
	-292	-1.407
Onttrekkingen	-1.530	-6.190
Stand per 31 december	385	2.207

Voor een nadere toelichting op de reorganisatievoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019.

E12) Overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Stand per 1 januari	2.180	1.703
Toevoegingen	772	755
Vrijval	<u>-222</u>	<u>-266</u>
	550	489
Onttrekkingen	<u>-122</u>	<u>-12</u>
Stand per 31 december	<u>2.608</u>	<u>2.180</u>

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

E13) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
Assurantiebelasting	26.283	27.244
Omzetbelasting	10.963	10.326
Vennootschapsbelasting	15.881	9.119
Loonheffing	164	133
Sociale lasten	<u>62</u>	<u>0</u>
	<u>53.353</u>	<u>46.822</u>

Voor een nadere toelichting op de post vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019.

E14) Schulden inzake pensioenen

Dit betreft met name de schulden van ANWB BV aan de Stichting Pensioenfonds ANWB.

E15) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
Vooruitgefactureerde omzet	214.596	212.896
Nog te betalen kosten	<u>29.022</u>	<u>28.671</u>
	<u>243.618</u>	<u>241.567</u>

E16) Niet uit de balans blijkende 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 blijkende verplichtingen verwezen naar noot 14 in de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2019.

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 2019

E17) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Lonen en salarissen	147.643	141.433
Sociale lasten	23.336	22.628
Pensioenen	33.931	26.095
	<u>204.910</u>	<u>190.156</u>
Netto dotatie /vrijval voorzieningen voor personeelsbeloningen	2.615	2.937
Netto dotatie /vrijval reorganisatievoorziening	-292	-1.407
	<u>207.233</u>	<u>191.686</u>

Aantal personeelsleden

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

	2019	2018
Vast personeel	2.343	2.325
Tijdelijk personeel	309	276
	<u>2.652</u>	<u>2.601</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 34 FTE werkzaam buiten Nederland (2018:31).

E18) Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2019	2018
Inleen personeel van derden	43.009	40.732
Overige personeelskosten	11.865	12.599
Huisvestingskosten	18.999	18.440
Automatiseringskosten	16.187	16.850
Promotie- en communicatiekosten	19.685	21.847
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	12.568	13.092
Consultancykosten	3.606	4.793
Algemene kosten	2.970	2.224
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-10.000	-9.100
Doorbelasting beheerskosten aan andere groepsmaatschappijen	-2.497	-1.866
Waardevermindering vorderingen op groepsmaatschappijen	185	25
	<u>116.577</u>	<u>119.636</u>

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

E19) Rentebaten en -lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
Rentebaten groepsmaatschappijen	556	506
Rentelasten groepsmaatschappijen	0	0
Rentebaten	1.300	1.898
Rentelasten	-874	-1.511
	<u>982</u>	<u>893</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 2019 te verwerken ten gunste van de post Algemene reserve.

Ondertekening

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

Den Haag, 12 maart 2020

dhr. drs. F.J. van Bruggen

dhr. drs. T. Brink RC

mw. M.M. de Jager

Aldus ondertekend door de raad van commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 12 maart 2020

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

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

mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink

mw. D. 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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de directie en de raad van commissarissen van ANWB B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van ANWB B.V. te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van ANWB B.V. op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

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 bestuursverslag;
- ▶ het verslag 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 bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

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

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk 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 onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

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

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

Den Haag, 12 maart 2020

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. S.B. Spiessens RA

Colofon

Jaarverslag 2019 van ANWB BV, Den Haag.

Opgesteld door de directie op 12 maart 2020.

Verstrekt aan de raad van commissarissen ter ondertekening in de RVC-vergadering van 12 maart 2020.

Het jaarverslag wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 24 april 2020.