



# **Jaarrekening 2016**

## **ANWB BV**

Den Haag, 16 maart 2017

## Inhoudsopgave

<b>JAARVERSLAG</b>	<b>3</b>
1. Bericht van de hoofddirecteur	4
2. Directieverslag	5
2.1 ANWB in het kort	5
2.1.1 Kerncijfers	5
2.1.2 Doelstelling ANWB BV	5
2.1.3 Samenhang Vereniging en Bedrijf	6
2.1.4 Profiel	6
2.1.5 Kernactiviteiten	6
2.1.6 Ambitie 20 20 +	7
2.2 Het jaar 2016	7
2.2.1 Ledenontwikkeling	7
2.2.2 Financiële resultaten	8
2.2.3 Highlights 2016	9
2.2.4 HRM	12
2.2.5 Projecten en ICT	13
2.2.6 Financiële Zaken	13
2.2.7 International Relations	13
2.2.8 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	14
2.3 Risicomanagement	15
2.4 Corporate Governance	18
2.5 Vooruitzichten	19
3. Bericht van de Raad van Commissarissen van ANWB BV	21
3.1 Verslag over boekjaar 2016	21
3.2 Samenstelling Raad van Commissarissen	24
<b>GECONSOLIDEERDE JAARREKENING</b>	<b>25</b>
4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016	26
5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2016	28
6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2016	29
7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2016	31
8 Toelichting algemeen	32
9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016	39
10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2016	50
11 Additionele informatie inzake verzekeringsactiviteiten	55
<b>ENKELVOUDIGE JAARREKENING</b>	<b>57</b>
12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2016	58
13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2016	60
14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2016	61
15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2016	70
<b>OVERIGE GEGEVENS</b>	<b>72</b>
16 Overige gegevens	73
17 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	74
18 Colofon	79

## Jaarverslag

## 1. Bericht van de hoofddirecteur

De ANWB kijkt terug op een goed jaar. Vrijwel alle bedrijfsonderdelen deden het beter dan verwacht. Omzet en resultaten lieten een positieve ontwikkeling zien. Ook de kostenbesparingen van de afgelopen jaren wierpen hun vruchten af. Het jaar werd afgesloten met een bedrijfsresultaat van €6 miljoen. Het ledental steeg naar 4,4 miljoen en daar zijn wij trots op! Het onderstreept dat de leden onze producten en diensten waarderen en de meerwaarde van het lidmaatschap herkennen.

Roland Wanders nam na 10 jaar afscheid als financieel directeur van de ANWB. Lidwien Suur is hem in deze functie per 1 juli 2016 opgevolgd. De directie bedankt Roland hartelijk voor zijn inzet en wenst Lidwien veel succes bij haar uitdagende taken.

In een snel veranderende wereld wil de ANWB relevant blijven voor leden en samenleving. Digitalisering en nieuwe technologie hebben veel impact en zorgen ervoor dat mensen andere eisen gaan stellen, ook aan hun leefomgeving en mobiliteit. Daarom wordt binnen de ANWB voortdurend gewerkt aan de vernieuwing en verbreding van het producten- en dienstenpakket. Om dit in een stroomversnelling te brengen, werd 2016 uitgeroepen tot het jaar van innovatie.

Veel aandacht ging uit naar verbetering van de werkprocessen, de website en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsconcepten. De Wegenwacht vierde in 2016 haar 70e verjaardag met de introductie van een waterstofvoertuig. Daarmee kan ook met deze nieuwe technologie ervaring worden opgedaan.

Daarnaast is door alle afdelingen opnieuw vol ingezet op kostenreductie. Dit stelt de ANWB in staat om duurzaam te investeren in vernieuwing. De verschuiving in de manier waarop we onze leden van dienst zijn heeft ook gevolgen voor de inrichting van de organisatie. Op allerlei afdelingen vonden reorganisaties plaats. De activiteiten van het mediabedrijf werden op andere plekken binnen de ANWB herbelegd.

De aanhoudende zorgen over ANWB Retail hebben geleid tot een intensieve evaluatie van dit bedrijfsonderdeel. Ook de raad van commissarissen werd daarbij betrokken. Hoewel de omzet en marges van ANWB Retail zijn verbeterd, is het hoge kostenniveau voor de ANWB niet langer aanvaardbaar. Om de kosten naar een acceptabel niveau te brengen, zal het bedrijfsonderdeel in 2017 worden gereorganiseerd.

De directie realiseert zich dat alle veranderingen een wissel trekken op de medewerkers. Tegelijkertijd zorgt het voor een nieuwe dynamiek die door velen enthousiast wordt opgepakt. De directie bedankt haar medewerkers voor hun enorme inzet en veerkracht. Het is een geweldige prestatie dat er in een sterk veranderende werkomgeving zulke goede resultaten zijn bereikt.

De ANWB is springlevend en financieel gezond, en onze medewerkers zijn enorm gemotiveerd om voor de leden het verschil te maken. We kunnen snel inspelen op alle veranderingen die op ons af komen, en herkennen daarin volop kansen om onze dienstverlening aan de leden verder te verbeteren en onze maatschappelijke rol in te vullen. De directie kijkt dan ook met veel vertrouwen naar de toekomst.

Frits van Bruggen  
Hoofddirecteur ANWB

## 2. Directieverslag

### 2.1 ANWB in het kort

#### 2.1.1 Kerncijfers

	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Financieel</b> (bedragen in duizenden euro's)					
Netto-omzet	1.047.848	1.031.911	995.267	968.572	1.035.130
Bedrijfsresultaat	5.772	11.960	5.674	10.160	-39.446
Nettoresultaat	18.362	10.795	20.917	20.914	-12.520
Eigen vermogen	260.922	243.199	232.466	212.162	190.175
Balans totaal	957.160	933.751	911.979	867.614	834.023
<b>Ratio's *1</b>					
Solvabiliteit	27%	26%	25%	24%	23%
Liquiditeit	51%	56%	54%	47%	47%
Liquiditeit (inclusief beleggingen)	135%	131%	126%	118%	116%
Kasstroom	-51.923	22.195	34.347	14.200	-15.335
<b>Sociaal</b>					
FTE (aantal)	3.858	4.136	4.180	4.161	4.173
Ziekteverzuim	4,9%	4,6%	4,5%	4,6%	4,9%
<b>Anwb vereniging</b>					
Leden (aantal)	4.392.838	4.296.636	4.130.647	3.933.564	3.964.047
Inzet ANWB vrijwilligers (aantal)	13.326	11.433	10.164	10.045	10.213
<b>Adressen</b>					
ANWB- Winkels (aantal)	88	87	83	76	68
Steunpunten Alarmcentrale (aantal)	4	4	4	4	4
<b>Dienstverlening</b>					
Wegenwacht hulpverlening (aantal)	1.178.423	1.127.000	1.094.730	1.130.467	1.140.689
Winkelbezoeken (aantal)	12.688.305	12.426.688	12.524.072	10.303.893	11.346.367
Leden Service Center contacten (aantal)	1.500.724	1.836.521	2.038.722	1.709.883	1.782.974
Website bezoekers (aantal) *2	118.720.000	117.386.000	111.008.000	116.811.000	118.800.000

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

\*2: Het aantal app-gebruikers neemt voortdurend toe en apps van de ANWB mogen zich daarbij in een grote belangstelling verheugen. Zo was de ANWB Onderweg-app eind 2016 bijna 2 miljoen keer gedownload.

#### 2.1.2 Doelstelling ANWB BV

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

### 2.1.3 Samenhang Vereniging en Bedrijf

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

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

De leden van 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.

### 2.1.4 Profiel

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

In een snel veranderende wereld is de missie van de ANWB onverminderd relevant. Mensen willen in vrijheid en met plezier kunnen reizen en bewegen, en de ANWB wil dit mogelijk maken. De vereniging ondersteunt haar leden in hun mobiliteitsbehoeften en recreatieve wensen met een uitgebreid pakket aan producten en diensten. Daarnaast spant zij zich in voor een duurzame ontwikkeling van de samenleving als geheel. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het verbeteren van de verkeersveiligheid en het behoud van natuurlijk en cultureel erfgoed. Bij haar werk voor leden en samenleving kan de ANWB rekenen op haar vrijwilligers, die zich jaarlijks meer dan 13.000 keer voor uiteenlopende projecten inzetten. Ook wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met uiteenlopende partners.

Door met elkaar belemmeringen weg te nemen en kansen te benutten, bewegen we ons gezamenlijk in de goede richting. En dat is in het belang van iedereen.

### 2.1.5 Kernactiviteiten

#### 1. Hulpverlening

Mensen willen onbezorgd op pad kunnen gaan en plezier beleven aan hun reis. En als zich onverhoopt problemen voordoen, willen zij goed en snel geholpen worden. Dit is waar de ANWB voor zorgt. De leden kunnen met hun hulpvraag bij ons terecht, waar ter wereld zij zich ook bevinden. Onze hulpverleningsactiviteiten zijn onder te verdelen in de ANWB Wegenwacht, de ANWB Alarmcentrale, de hulpverleningsactiviteiten voor onze zakelijke partners (Zakelijke Markt), ANWB Rechtshulp en de activiteiten van onze dochterondernemingen Logicx en ANWB Medical Air Assistance. Naast personen- en voertuighulpverlening biedt de ANWB haar leden ook een uitgebreid

pakket aan verzekeringen. Daarmee worden de leden voorzien van een goede dekking tegen een redelijke prijs, welk vervoermiddel zij ook kiezen en waar de reis ook heen gaat.

## 2. Informatie en advies, producten en diensten

De ANWB ondersteunt haar leden met goede informatie en advies en met producten en diensten die de reis veraangemen en veiliger maken. Dit assortiment wordt voortdurend aangepast aan de veranderende ledenwensen en met het ter beschikking komen van nieuwe technologie kan steeds meer maatwerk worden geboden. De ANWB biedt haar producten en diensten langs drie kanalen aan: via haar winkels, via het Leden Service Center en via [anwb.nl](http://anwb.nl). Ook worden de sociale media steeds meer ingezet. Om ervoor te zorgen dat de dienstverlening consistent verloopt, vindt voortdurend afstemming tussen de verschillende kanalen plaats.

## 3. Belangenbehartiging

Ook via haar belangenbehartigingsactiviteiten speelt de ANWB een actieve en ondersteunende rol. De leden willen zich verplaatsen, maar ervaren bereikbaarheidsproblemen; zij willen zich kunnen ontspannen, maar ervaren een gebrek aan recreatiemogelijkheden. Met hun wensen lopen onze leden onvermijdelijk tegen maatschappelijke vraagstukken aan in de sfeer van mobiliteit, ruimtelijke ordening, landschapsontwikkeling, natuurbeheer, leefbaarheid en duurzaamheid. Vraagstukken waar vaak geen eenvoudige oplossing voor is, 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 naar een goede oplossing zoekt - voor haar individuele leden, maar ook voor het collectief.

### 2.1.6 Ambitie 20|20 +

Met de Ambitie 20|20 heeft de ANWB eind 2011 een visie voor de middellange termijn neergelegd. De kern daarvan staat nog steeds overeind: activiteiten van de ANWB moeten toegevoegde waarde hebben voor leden en samenleving, én bijdragen aan de continuïteit van de ANWB. Dit zogenoemde win-win-winprincipe past goed bij onze aard en doelen. Natuurlijk wil de ANWB al haar producten en diensten verantwoord (laten) produceren en aanbieden, dat wil zeggen: sociaal, duurzaam en veilig. Ook moet hiermee kwaliteit worden geleverd en een duurzaam financieel resultaat worden bereikt.

Omdat de wereld om ons heen razendsnel verandert, is de Ambitie 20|20 in 2014 bijgesteld.

De strategische thema's blijven voor de komende jaren min of meer dezelfde:

- mobiliteit
- hulpverlening voor jou
- verkeersveiligheid
- vrije tijd

Deze thema's worden ingevuld aan de hand van 4 ledenvragen: ik ben onderweg, ik wil eropuit, ik wil op vakantie, ik wil/heb een vervoermiddel. Om de samenhang tussen de veelheid aan producten en diensten van de ANWB te vergroten, is een integrale ledenbenadering geformuleerd. Deze werd in 2016 geconcretiseerd door de fietspropositie en zal in 2017 zijn beslag krijgen met een kampeerpropositie.

## 2.2 Het jaar 2016

### 2.2.1 Ledenontwikkeling

De ledenstand kwam op 1 januari 2017 uit op 4.393.000 leden. Daarmee is het totale aantal leden ten opzichte van 1 januari 2016 met 96.000 gegroeid. Dit is met name te danken aan de geweldige toename van het aantal partner- en jongerenleden, dat met 66.000 steeg. Het aantal leden zonder Wegenwacht Service ontwikkelde zich eveneens voorspoedig en steeg naar 571.000 leden. Het aantal Wegenwachtleden bleef met een heel lichte afname van 5.000 leden min of meer stabiel. Naast

succesvolle wervingscampagnes lijkt ook de introductie van variabele prolongatie een positief effect te hebben. Het totale aantal opzeggingen bleef beperkt en lag op hetzelfde niveau als in 2015. De komende jaren koerst de ANWB onverminderd op een duurzame groei van het aantal leden, waarbij steeds meer maatwerk kan worden geleverd.

### 2.2.2 Financiële resultaten

De omzet van de ANWB liet in 2016 opnieuw een stijging zien en kwam uit op € 1.048 miljoen (2015: € 1.032 miljoen). Met name het bedrijfsonderdeel Verzekeren droeg bij aan deze omzetsijging.

De reguliere operationele bedrijfsvoering laat mooie resultaten zien. Bijna alle bedrijfsonderdelen presteerden beter dan in 2015, met uitzondering van ANWB Retail. De brutomarge ontwikkelde zich bij de meeste bedrijfsonderdelen voorspoedig en ook de kostenratio, dat wil zeggen de kosten uitgedrukt in een percentage van de omzet, ontwikkelde zich bij de meeste onderdelen gunstig. In deze kosten zijn ook uitgaven voor innovatie opgenomen omdat investeren in innovaties voor de ANWB van groot belang is voor haar bedrijfsvoering. De personeelskosten zijn gestegen van €263 miljoen naar €281 miljoen. Dit heeft enerzijds te maken met de hogere reorganisatievoorzieningen die in 2016 moesten worden getroffen, en anderzijds met de vrijval in de voorziening voor de ziektekostenregeling van gepensioneerde medewerkers in 2015. Ondanks de positieve ontwikkeling in de operationele bedrijfsvoering viel het bedrijfsresultaat hierdoor lager uit dan vorig jaar. De resultaten van ANWB Retail zijn negatief en zijn ook lager dan in 2015. Dit wordt met name veroorzaakt door de hoge kosten van dit bedrijfsonderdeel. Om de kosten naar een aanvaardbaar niveau te brengen, zal ANWB Retail in 2017 worden gereorganiseerd.

Het financieel resultaat van de ANWB steeg met €16,1 miljoen naar €17,8 miljoen. Per saldo hebben het Return Aandelen Fonds en het Return Vastrentende Waarden Fonds een positief rendement behaald van 8,0% respectievelijk 8,8% in 2016. Het Matching Vastrentende Waarden Fonds kwam ongeveer uit op de helft hiervan met 3,7%. De geldmarkttarieven bleven negatief in 2016 waardoor het Matching Geldmarkt Fonds op – 0,4% is geëindigd.

Per saldo nam het nettoresultaat in 2016 met €7,6 miljoen toe ten opzichte van vorig jaar en kwam het onderaan de streep uit op €18,4 miljoen.

De netto investeringen in (im)materiële vaste activa bedroegen in 2016 € 36 miljoen en dat is € 18 miljoen hoger dan het jaar ervoor. ANWB Medical Air Assistance won in 2016 een tender en verzorgt daarmee sinds november het ambulancevervoer voor bewoners van de Wadden naar het vasteland. Hiertoe werden twee ambulancehelikopters aangeschaft voor een bedrag van € 14 miljoen. De jaarlijkse investeringen in de vervanging van voertuigen uit de hulpverleningsvloot van de ANWB vielen € 7 miljoen hoger uit dan vorig jaar. Dit is ook terug te zien in de hogere afschrijvingen op materiële vaste activa in de winst- en verliesrekening.

Per 31 december 2016 bedraagt het eigen vermogen € 261 miljoen. De verhouding van eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen, de solvabiliteitsratio, bedraagt 27% (2015: 26%). Vanuit wet- en regelgeving worden eisen gesteld aan de solvabiliteit van verzekeringsmaatschappijen. Ook voor de reisactiviteiten gelden vanuit brancheorganisaties solvabiliteitsnormen. Reis- en Rechtshulp NV, UVM Verzekeringsmaatschappij NV en ANWB Reizen Beheer BV hebben op basis van deze normen de gewenste solvabiliteit bepaald. In totaal bedraagt het aan te houden vermogen op basis van de gewenste solvabiliteit voor deze dochters per 31 december 2016 € 195 miljoen.

De liquiditeitspositie is eveneens gezond. Voor het beoordelen van de liquiditeit(sratio) dient in aanmerking te worden genomen dat de middelen van de ANWB grotendeels zijn belegd. Deze beleggingen kunnen indien nodig op korte termijn liquide worden gemaakt. Daarmee bedraagt de liquiditeitsratio per 31 december 2016 135% (2015: 131%).



### 2.2.3 Highlights 2016

#### Hulpverlening

Leden van de ANWB moeten op een duurzame en innovatieve manier onderweg kunnen zijn. Daarom is de ANWB zich aan het verbreden van pechhulpverlener naar de grootste en beste mobiliteitsdienstverlener van Nederland. Bij deze transformatie ligt de nadruk op verbreding van het producten- en dienstenassortiment, optimalisatie van de werkprocessen en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsconcepten.

De ANWB Wegenwacht heeft een goed maar druk jaar achter de rug. Met het aantrekken van de economie worden meer kilometers verreden. Dat leidt niet alleen tot een stijging van het aantal files maar ook tot een aanzienlijke toename van het aantal pechgevallen.

De Wegenwacht heeft dit mede dankzij een extra inzet van partnerbedrijven goed kunnen opvangen. Sinds 2016 kunnen de leden hun lidmaatschap variabel prolongeren en hun dienstenpakket tussentijds aanpassen. Daarnaast deed digitale facturatie zijn intrede.

De Wegenwacht-app en Onderweg-app zijn sinds de lancering resp. ruim 800.000 keer en bijna 2 miljoen keer gedownload en blijven geweldig populair.

Goede voortgang werd geboekt met de bouw van een compleet nieuw hulpverleningssysteem, waarmee de efficiency in de operatie is toegenomen. Daarnaast werd gewerkt aan een mobiele website, waarmee de leden kunnen volgen waar hun wegenwacht zich bevindt. Veel aandacht ging ook uit naar de connected car. Met zusterclubs uit Engeland, Australië en Oostenrijk worden diensten ontwikkeld die gebruik maken van informatie uit de boordcomputer van auto's.

In april vierde de Wegenwacht haar 70e verjaardag met de introductie van een voertuig dat op waterstof rijdt. Dit maakt het mogelijk om in de praktijk ervaring op te doen met deze nieuwe techniek. In Den Haag en Amsterdam werd een pilot gestart met een wegenwacht op de fiets. Hiermee kan in de grote steden sneller pechhulp worden verleend. De resultaten hiervan zijn erg positief! Verder werden de mogelijkheden van "diagnose op afstand" onderzocht. Omdat steeds minder auto's een reservewiel aan boord hebben, werd eind 2016 het "Gele Wegenwachtwiel" geïntroduceerd, een universeel wiel dat op vrijwel alle voertuigen past. Hiermee kunnen leden met een lekke band snel weer op weg worden geholpen.

In de zakelijke markt ging veel aandacht uit naar contractmanagement, procesoptimalisatie en digitale facturatie. Ook werd, vaak in samenspraak met de klant, gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsconcepten. ANWB Private Lease, dat in 2015 werd gepresenteerd, is een groot succes; meer dan 2200 leden maakten hier eind 2016 gebruik van.

Bij de Alarmcentrale zijn de werkstromen sinds 2016 anders ingericht. Medewerkers specialiseren zich in een bepaald type hulpverlening en zijn betrokken bij het gehele hulpverleningstraject. Deze efficiencyverbetering wordt erg gewaardeerd; de klanttevredenheid liet een mooie stijging zien. De ondersteunende ICT-systemen werden volledig gemoderniseerd. Ook werd een nieuw communicatieplatform ingericht. Met haar bijdrage aan het SBS6-programma "Gestrand in het buitenland" liet de Alarmcentrale zien wat de ANWB voor vakantiegangers kan betekenen.

Bij Logicx werd gewerkt aan de implementatie van een nieuw transportplanningssysteem waarmee "realtime" locatie -en afleverinformatie kan worden gegenereerd. Dit bevordert niet alleen de efficiency, maar komt ook tegemoet aan de verwachtingen van de klant.

ANWB Medical Air Assistance verzorgt de inzet van traumahelikopters bij ernstige ongevallen. In 2016 steeg het aantal inzetten en vliegreuren met 10%. Dit bevestigt het grote maatschappelijke belang van deze operatie. In opdracht van RAV Fryslân verzorgt MAA vanaf november 2016 ook het ambulancevervoer vanaf de Waddeneilanden naar het vaste land. Hiervoor werden twee speciaal uitgeruste ambulancehelikopters aangeschaft. Vanaf februari 2017 zal het ambulancevervoer ook in de nachtelijke uren plaatsvinden. Verwacht wordt dat het aantal inzetten en vliegreuren van de traumahelikopters komend jaar zal toenemen.

## **Verzekeren**

De verzekeringsproducten van de ANWB staan bekend om hun klantvriendelijkheid, transparantie en goede prijs-kwaliteitverhouding en winnen daarmee al jaren brancheprijzen. De online verkoop van verzekeringsproducten liet een aanzienlijke stijging zien; inmiddels sluit 15% van de verzekerden hun polis mobiel af. Het online afsluiten van de ANWB Autoverzekering werd in 2016 door de consument opnieuw beoordeeld als meest klantvriendelijk binnen de verzekeringsbranche.

Telematica en big data worden in de verzekeringsbranche steeds belangrijker. Bij ANWB Verzekeren wordt nieuwe technologie succesvol ingezet voor de ontwikkeling van nieuwe producten, betere dienstverlening, connectiviteit en voor fraudedetectie en -beheersing.

In 2016 werd voor een aantal producten een gerichte groeistrategie gevolgd waarmee de gestelde doelen werden gehaald. Daarnaast werd opnieuw scherp gestuurd op kostenreductie en op schadelast- en risicobeheersing.

In juni 2016 werd de ANWB Veilig Rijden autoverzekering succesvol geïntroduceerd. Bij dit onderscheidende verzekeringsproduct wordt gebruik gemaakt van voertuigdata om het rijgedrag van de bestuurder in kaart te brengen en te vertalen naar een rijscore.

Veilig rijgedrag wordt beloond met een korting op de verzekeringspremie. Bestuurders krijgen ook adviezen waarmee zij hun rijscore kunnen verbeteren. Ervaringen in het buitenland laten zien dat dit concept de verkeersveiligheid ten goede komt.

ANWB Verzekeren is de eerste grote verzekeraar die een dergelijk product breed in de Nederlandse markt zet.

Verzekeringsdochter Unigarant wordt al jaren hoog gewaardeerd om haar klantvriendelijkheid en wil zich op een positieve manier blijven onderscheiden. Om de kwaliteit van de dienstverlening voortdurend te kunnen verbeteren wordt de klanttevredenheid dagelijks gemeten door een onafhankelijk bureau. Door de feedback van klanten actief in te zetten werd bereikt dat de Net Promotor Score (NPS) voor schadebehandeling in 2016 gemiddeld uitkwam op +42,6. De NPS bij Klantenservice was gemiddeld +31.

## **Reizen**

ANWB Reizen kijkt terug op een enerverend jaar. Hoewel het consumentenvertrouwen zich belangrijk herstelde, heeft de onrust in de wereld veel impact op de reismarkt. Politieke spanningen, vluchtelingenproblematiek en aanslagen zijn ‘facts-of-life’ geworden en zorgen voor uitval van vraag of verschuivingen naar andere bestemmingen. Ook bij ANWB Reizen waren deze effecten duidelijk voelbaar. Toch ontwikkelden zowel de omzet als de marges zich in 2016 voorspoedig.

Het afgelopen jaar is vol ingezet op operationele synergie bij de reisdochters. Met de in gang gezette krachtenbundeling neemt ook de slagkracht toe. De websites werden geoptimaliseerd en volledig “responsive” gemaakt. Daarbij werd flink geïnvesteerd in de achterliggende IT-systemen. De groeistrategie van ANWB Reizen kreeg in 2016 verder gestalte. Belangrijk onderdeel hiervan is de ontwikkeling van ANWB Ledenreizen, met exclusief aanbod voor de leden die, naarmate zij langer lid zijn, meer voordeel, voorrang en voorrecht genieten. Deze formule is een groot succes gebleken! ANWB Ledenreizen is in 2016 zo sterk gegroeid dat besloten is de organisatie als een op zichzelf staand merk in te richten en de leden van daaruit te bedienen. Vanwege de geringe relevantie voor de leden werd besloten om reisdochter Pin High Golf Travel te verkopen. ANWB Golf groeide in 2016 met ruim 8% naar 38.000 leden en verstevigde daarmee haar positie als D-club, een hele prestatie in een markt waarin het totale aantal golfers licht kromp.

Het Land van ANWB werd afgelopen jaar 5 miljoen keer bezocht en groeide fors met ruim 30% naar ruim 900.000 tickets voor theater en dagrecreatie. Het verblijfsaanbod in de vorm van een uitje met overnachting groeide gestaag en de omzet heeft zich in 2016 meer dan verdubbeld. De ledenparticipatie werd verder uitgebreid. In de afgelopen jaren is veel kennis opgebouwd over de waardering door de consument van het Nederlandse vrijetijdsaanbod, en deze kennis wordt in toenemende mate gedeeld met partners. Dit geeft de vrijetijdsbranche de kans hun aanbod te versterken, en daarmee worden tegelijkertijd de leden nog beter bediend. De verkiezing door ANWB-leden van het Leukste Uitje van Nederland is inmiddels een begrip in de branche. Nieuw in 2016

waren de verkiezing voor het “Meest gastvrije theater” en de serie “Meest historische theaters” van Nederland.

In 2017 zal het synergieprogramma van ANWB Reizen worden doorgezet.

De investeringsruimte die hierdoor ontstaat, zal worden aangewend voor innovatie.

### **ANWB Retail**

De retailmarkt is sterk in beweging. Consumenten kopen steeds meer online, en de verwachting is dat het digitale winkelbezoek de komende jaren zal verdubbelen.

ANWB Retail bedient de leden langs drie kanalen: via fysieke winkels, via het Leden Service Center en via de website. Deze omnichannelstrategie vraagt om een goede onderlinge afstemming van deze kanalen. De inspanningen op dit terrein werden in 2016 gecontinueerd.

De website [anwb.nl](http://anwb.nl) werd vernieuwd en responsive gemaakt. Tevens werd gewerkt aan de verdere personalisatie en integratie van de ‘mijn ANWB’ omgeving. Ook is veel aandacht uitgegaan naar verbeteringen van de content en functionaliteit. De producten en diensten van de ANWB worden inmiddels geclusterd aangeboden naar gebruikersbehoefte. Hiermee is de klantvriendelijkheid toegenomen, en kan tevens het assortiment van de ANWB in de volle breedte worden gepresenteerd. Met de uitrol van de nieuwe winkelformule die enkele jaren geleden in gang werd gezet is goede voortgang gemaakt. Op 8 winkels na zijn nu alle winkels volgens de nieuwe formule ingericht.

Leden van de ANWB hebben veel waardering voor de winkels en webshop, maar de organisatie moet het wel kunnen opbrengen. Hoewel de omzet en marges een goede ontwikkeling laten zien, staan de resultaten al jaren onder druk en ligt het kostenniveau nog altijd te hoog. Dit werd in 2016 nog verergerd door problemen rond de implementatie van een nieuw logistiek systeem. Hierdoor nam de goederenbeschikbaarheid tijdelijk af, wat zijn weerslag had op de resultaten. Ook werden hogere kosten gemaakt.

Om een goed besluit te kunnen nemen over de toekomst van ANWB Retail, werd dit bedrijfsonderdeel in 2016 grondig geëvalueerd. Ook de raad van commissarissen werd hierbij betrokken. Aan het eind van het jaar werd een nieuw strategisch plan opgesteld waarmee de kosten de komende jaren naar een aanvaardbaar niveau moeten worden gebracht. Onderdeel hiervan is een reorganisatie die in 2017 zal worden doorgevoerd. De directie heeft er vertrouwen in dat deze stappen zullen leiden tot een verbetering van de resultaten.

### **Media**

In een wereld die gekenmerkt wordt door digitalisering neemt de vraag naar traditionele uitgaven steeds verder af. Ook bij ANWB Media heeft de focus op digitale concepten de afgelopen jaren tot reorganisaties geleid. In vervolg hierop werd in 2016 besloten ANWB Media niet als zelfstandig bedrijfsonderdeel te continueren, maar de activiteiten binnen de organisatie te herpositioneren. Een ingrijpend veranderingsproces dat het gehele jaar in beslag heeft genomen en per 1 januari 2017 geëffectueerd werd. Het is een hele prestatie dat ANWB Media erin geslaagd is haar resultaatsdoelstellingen in dit bewogen jaar nagenoeg geheel te realiseren. Het marktaandeel bij kaarten-boeken-gidsen liet een stijging zien, mede door een groei van de afzet via derdenkanalen. Het online boekingsportaal [anwbcamping.nl](http://anwbcamping.nl), is bij de leden enorm populair; de omzet liet opnieuw een stijging zien met 50%.

Het “Land van ANWB-TV” kende in 2016 een succesvol vervolg. Ook de serie “De Alarmcentrale”, die in het najaar werd uitgezonden, trok hoge kijkcijfers. In 2017 zal de integratie van de media-activiteiten binnen andere bedrijfsonderdelen verder gestalte krijgen.

### **ARO**

ANWB Rijopleidingen (ARO) heeft een uitstekend jaar achter de rug. De omzet steeg met 20% ten opzichte van 2015. In 2016 werd geïnvesteerd in nieuwe lesauto's en een nieuw automatiseringssysteem. Ook werd een nieuw theorieproduct ontwikkeld, ANWB WizGo. E-learning en “virtual reality” worden door ARO steeds nadrukkelijker ingezet voor een onderscheidende formule waarmee tevens een bijdrage wordt geleverd aan de

verkeersveiligheidsambitie van de ANWB. Inmiddels telt ARO 48 vestigingen door het hele land. De komende jaren zal de landelijke dekking verder worden uitgebreid.

### **Maatschappelijke highlights**

Ook met haar maatschappelijke activiteiten heeft de ANWB in 2016 veel bereikt. In vervolg op de uitslagen van het EuroRAP-onderzoek heeft de provincie Friesland in 2016 € 30 miljoen gereserveerd voor veiliger wegen. In de loop van het jaar werd gestart met de eerste wegaanpassingen. Het programma CycleRAP, waarmee de veiligheid van fietspaden kan worden gemeten, werd door verschillende provincies opgenomen in de uitvoeringsagenda's.

Het verkeersveiligheidsdiner van 2015 kreeg afgelopen jaar een vervolg. Opnieuw verzamelden zich meer dan 60 partijen op het hoofdkantoor van de ANWB om zich in te zetten voor een verbetering van de verkeersveiligheid en een vermindering van het aantal verkeersslachtoffers. De bijeenkomst heeft geresulteerd in 5 nieuwe samenwerkingsverbanden. Daarnaast werden concrete plannen gepresenteerd waarmee het aantal verkeersslachtoffers gericht kan worden teruggebracht. Speciale gast tijdens het diner was Max Verstappen.

Verkeerseducatie bleef ook in 2016 een belangrijk speerpunt. Met het programma Streetwise werden kinderen van ongeveer 900 scholen bereikt.

In de Eerste en Tweede Kamer werd de Wet Autobrief aangenomen. Na een pleidooi van de ANWB en 30 andere mobiliteitspartijen is €11 miljard extra voor infrastructuur gereserveerd. De ANWB heeft zich intensief in het voortraject gemengd en de mening van de leden daarbij ingebracht. Ook heeft de ANWB de politiek opgeroepen elektrisch rijden toegankelijker te maken voor particulieren. Aan het eind van het jaar werden de uitkomsten gepresenteerd van een ledenpeiling naar knelpunten op de Nederlandse wegen. De Tweede Kamer nam een kaart met meer dan 4000 knelpunten in ontvangst.

Vanwege het risico op identiteitsfraude heeft de ANWB in de aanloop naar de zomervakantie bij de politiek gepleit voor een verbod op het inleveren van het paspoort van vakantiegangers bij accommodaties en verhuurbedrijven. Ook werden de leden gewaarschuwd hun paspoort niet zomaar af te geven.

In samenwerking met de Fietsersbond, de NTFU en de Stichting Landelijk Fietsplatform werd een grootschalige enquête gehouden onder recreatieve fietsers in Nederland. In het kader hiervan werden ook 12 provinciale "fan-van-fietsdagen" georganiseerd. Meer dan 11.000 fietsers vulden de enquête in. De uitkomsten werden eind van het jaar gepresenteerd tijdens de tweede Fietstafel. Met het Kinderfietsenplan worden sinds 2015 fietsen ingezameld en opgeknapt voor kinderen die onder de armoedegrens leven. In september werd de 2000e fiets uitgereikt door Frits van Bruggen.

In 2016 ging ook de Lichtbrigade weer op pad. Tijdens de fietsverlichtingsacties, onder meer in 40 ANWB-winkels, op 6 NS-stations en op ruim 2300 scholen, werd in de maanden oktober en november de verlichting van meer dan 500.000 fietsen gecontroleerd en waar nodig gerepareerd. Bij de acties van de Lichtbrigade waren meer dan 10.000 vrijwilligers betrokken. Ook bij projecten als het schoonmaken van de Biesbosch en het testen van elektrische vouwfietsen en fietsairbags zetten de vrijwilligers zich in.

In de provincie Gelderland werd het 9e en laatste wegbelevingsonderzoek afgerond. Aan de inspectie van provinciale wegen hebben ruim 500 ANWB-vrijwilligers meegewerkt. De pilot met AutoMaatje, de particuliere vervoersdienst voor minder mobiele mensen, is zo succesvol dat de ANWB deze dienst over het hele land gaat uitrollen.

### **2.2.4 HRM**

In 2016 werd op allerlei plekken binnen de ANWB gereorganiseerd. Dit is nodig om de wendbaarheid en slagkracht van de organisatie in een snel veranderende wereld te vergroten. Ook de afdeling HRM zelf werd gereorganiseerd. Binnen het programma Structuur Aanpassing ANWB werden de

activiteiten van ANWB Media op andere plekken binnen de organisatie herbelegd. Dit proces werd in het vierde kwartaal afgerond.

Ook op het gebied van personeelsmanagement is er veel veranderd. In het nieuwe meerjarenplan van HRM is een belangrijke plaats ingeruimd voor de ontwikkeling en vitaliteit van de medewerkers van de ANWB. Bij de nadere invulling van dit beleid werden ook de medewerkers zelf betrokken. Hun ideeën zijn verwerkt in de voorstellen die gepresenteerd werden tijdens de cao-onderhandelingen.

In 2016 werd opnieuw een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden. De uitkomst daarvan is, dat 72% van de medewerkers de ANWB ervaart als een Great Place To Work. Het afgelopen jaar werd ook een nieuw generiek functiehuis geïntroduceerd. Dit bevordert een resultaatgerichte werkwijze en geeft bovendien meer zicht op de doorgroeimogelijkheden binnen de ANWB. Met Mijn HR, de persoonlijke HR-portal voor medewerkers, werd de overstap gemaakt naar de “cloud”, waardoor nieuwe functionaliteiten sneller beschikbaar komen. Het ontwikkelingsprogramma voor managers kreeg een update vanuit de visie op dienend leiderschap die binnen de ANWB wordt gehanteerd.

### 2.2.5 Projecten en ICT

We leven in een wereld waarin de digitale ontwikkelingen elkaar razendsnel opvolgen. De IT-afdeling van de ANWB stelt de organisatie in staat snel mee te schakelen met de veranderende behoeften van leden en klanten. Na twee jaar focus op snelheid en samenwerking ging in 2016 veel aandacht uit naar efficiency en de kwaliteit van het IT-landschap. Het beheer van systemen en applicaties werd waar mogelijk geautomatiseerd en een aantal applicaties werd naar de “cloud” gebracht. Ook werd het intranet van de ANWB vernieuwd.

Om flexibiliteit in te bouwen en snel te kunnen reageren op nieuwe wensen en ideeën, werd de IT-afdeling naar het voorbeeld van bedrijven als Google en Spotify in 2014 georganiseerd in kleine teams die vlot nieuwe producten kunnen leveren. Deze werkwijze, die bekend staat als “Agile Scrum,” werd in 2016 breed toegepast. Hiermee werden een aantal mooie innovatieve producten opgeleverd, zoals ANWB Connected Car, Mijn AutoOnderhoud en de Virtual Reality film voor FOX Verre Reizen. Ook werd de dienstverlening naar de leden gemoderniseerd, onder meer met digitale facturatie en de Vakantiehulp-app. Minder zichtbaar, maar niet minder belangrijk, was de vernieuwing in 2016 van de hulpverleningssystemen, waarmee de Wegenwacht en Alarmcentrale nog efficiënter kunnen werken.

### 2.2.6 Financiële Zaken

Bij de afdeling financiële zaken is de afgelopen jaren opnieuw gewerkt aan efficiency en kostenreductie. Daarnaast werd veel aandacht besteed aan het simplificeren, standaardiseren en automatiseren van de werkprocessen. Hierdoor is de transparantie in de rapportage- en controlcyclus aanzienlijk toegenomen. Met haar marktgerichte focus en goede analyses kan de afdeling steeds meer als strategische partner van de verschillende bedrijfsonderdelen opereren.

Om de organisatie nog nadrukkelijker te kunnen ondersteunen bij de besluitvorming zal de inzet op efficiency en transparantie de komende jaren worden gecontinueerd. Daarnaast zal aandacht worden besteed aan het optimaliseren van managementinformatie.

### 2.2.7 International Relations

In een globaliserende wereld kijkt ook de ANWB over de grens. Door samen te werken met de buitenlandse zusterclubs worden nieuwe ideeën opgedaan en innovatieve producten en diensten ontwikkeld.

In januari werd in samenwerking met de Britse zusterclub AAUK, de Oostenrijkse ÖAMTC en het Australische Intelematics Australia een joint venture opgericht, Intelematics Europe. Het nieuwe bedrijf opereert vanuit Londen en ontwikkelt producten en diensten voor de connected car. Diezelfde maand vertrok een ANWB-medewerkster naar de Australische club RACQ in het kader van een internationale stage pilot. De pilot blijkt voor beide clubs succesvol en wordt in 2017 voortgezet.

In mei bezocht een delegatie van de ANWB-directie de Verenigde Staten om de banden aan te halen en innovatieve ideeën op te doen. Enkele daarvan werden in de loop van het jaar door de ANWB uitgewerkt. In Oslo werd informatie opgedaan over duurzame mobiliteit en elektrisch rijden in het bijzonder.

Zelf ontving de ANWB in 2016 ook allerlei buitenlandse gasten. In totaal brachten 41 collega's van 23 buitenlandse zusterclubs uit 8 verschillende landen een bezoek aan Den Haag. Daarnaast was de ANWB in november gastheer van een grote FIA-bijeenkomst waar 14 landen vertegenwoordigd waren.

In oktober gingen de hulpverleningsbedrijven Starter (Polen) en ACTA (Frankrijk) over naar ARC Europe. In dit netwerk voor internationale pechhulpverlening voor de zakelijke markt heeft de ANWB een belang van 20%.

### 2.2.8 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De werkterreinen van de ANWB - mobiliteit, vakantie en vrije tijd - zijn gebieden waarop belasting van het milieu onvermijdelijk is. De ANWB voelt zich medeverantwoordelijk hiervoor en probeert de nadelige effecten die veroorzaakt worden door haar bedrijfsvoering waar mogelijk te beperken en/of te compenseren. Daarnaast helpt de ANWB haar leden bij het maken van verantwoorde keuzes en stelt zij hen in staat om klimaatneutraal te reizen.

In 2016 werd de nieuwe MVO-MBO-strategie door de directie goedgekeurd. Hiermee is een eenduidige maatschappelijke koers uitgezet waarmee de impact op de samenleving kan toenemen en leden en medewerkers worden verbonden. Daarnaast werd de meerjarenlidmaatschapskaart geïntroduceerd.

Om het gebruik van plastic waterflesjes tegen te gaan en de hoeveelheid zwerfafval terug te dringen, is de ANWB samen met het Waterleidingbedrijf Noord-Holland (PWN) begonnen met het plaatsen van watertappunten in recreatiegebieden.

Duurzaamheid is bij de Wegenwacht al jaren "top of mind". Om te besparen op brandstof-, onderhouds- en schadekosten kregen alle wegenwachters het afgelopen jaar de online-training e-Driver voor bewust en veilig rijden aangeboden. De training is een aanvulling op het programma Bewust Rijden van de Wegenwacht en leidt tot een gemiddelde brandstofbesparing van 7%. In april nam de Wegenwacht haar eerste waterstofauto in gebruik, een Renault Kangoo ZE met een waterstofcel. Alle 8 Service Centra van de Wegenwacht en het servicepunt in Groningen behielden in 2016 het certificaat Duurzaam Repareren.

In de zomer is in Den Haag en Amsterdam een pilot gestart met een wegenwacht op de fiets, waarmee in de grote steden sneller pechhulp kan worden geboden. Bovendien stoot een fiets geen schadelijke stoffen uit, wat zeker in stadscentra bijdraagt aan een schonere leefomgeving. De resultaten zijn veelbelovend: hoge succespercentages, tevreden ANWB-leden en enthousiaste omstanders.

Reisdochter SNP Natuurreizen was in 2013 één van de eerste touroperators ter wereld met een Travelife-certificaat en heeft dit certificaat ook in 2016 toegekend gekregen. Daarnaast heeft SNP Natuurreizen een leidende rol gespeeld bij de ontwikkeling van Carmacal, een gebruiksvriendelijke tool voor touroperators om de CO<sub>2</sub>-footprint van hun reizen te berekenen en te optimaliseren. Met deze tool won SNP een prestigieuze internationale prijs.



Eind 2016 heeft de directie besloten om niet langer een separaat, door een accountant geverifieerd maatschappelijk verslag te publiceren. Het bereik van dit verslag bleek in de praktijk erg klein. De ANWB doet veel op het gebied van MVO en wil hierover continue communiceren met haar leden en andere belanghebbenden. Anwb.nl is hiervoor een meer geëigend kanaal.

### 2.3 Risicomanagement

De ANWB wordt gekenmerkt door vele verschillende activiteiten die elk hun eigen omgevingsfactoren en risico's kennen. Dit maakt het risicomanagement complex. Bovendien stellen het maatschappelijke karakter van de organisatie en de solide reputatie die is opgebouwd extra eisen, zowel aan de activiteiten als aan de wijze waarop deze worden ingevuld. Risicomanagement is voor de sturing van de ANWB als geheel dan ook een belangrijk instrument.

#### *Organisatie van risicomanagement*

Binnen de ANWB is het lijnmanagement verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's. Bij het inventariseren en monitoren daarvan kan het management terugvallen op de ondersteunende diensten. Op centraal niveau is risicomanagement belegd bij de afdeling Audit & Risk. De riskmanager bepaalt ANWB-breed welke methoden en kaders gehanteerd worden bij het risicomanagementproces. Daarnaast faciliteert de riskmanager de directie bij het inventariseren en bewaken van de toprisico's van de ANWB. Indien nodig faciliteert hij tevens het lijnmanagement en de controllers bij het periodiek inventariseren van de strategische risico's, zowel op centraal als op decentraal niveau. Om de risico's in kaart te brengen die verbonden zijn aan belangrijke programma's, projecten of nieuwe initiatieven wordt bovendien regelmatig deelgenomen aan (werk)groepen. De directie en de raad van commissarissen hanteren het toprisicoprofiel van de ANWB bij het door hen te voeren bestuur en het houden van toezicht. De afdeling Audit & Risk wordt ingezet om de werking van het risicomanagement bij de onderdelen te toetsen.

De ANWB heeft diverse afdelingen georganiseerd die het lijnmanagement ondersteunen bij de inrichting van de beheersing, zoals IT Security en Beveiliging. Vanwege de grote diversiteit aan activiteiten en de toename van de wet- en regelgeving die daarop van toepassing is, werd afgelopen jaar ook de compliancefunctie separaat gepositioneerd. Dit komt tevens tegemoet aan het grote belang dat binnen de organisatie wordt gehecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De kern daarvan is gelegen in de integriteit van de ANWB en haar medewerkers en het mede daarop gebaseerde vertrouwen (zowel intern als extern) in de organisatie als geheel.

Conform de regels van de verzekeringssector waaronder Solvency II hebben de verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van de ANWB een eigen risicostrategie en risicobereidheid geformuleerd. Zij beschikken over een aparte risk- en auditfunctie.

#### *Terugblik op het jaar 2016*

In 2016 heeft zich een relatief beperkt aantal incidenten voorgedaan in relatie tot de toprisico's van de ANWB, maar de problemen die na de implementatie medio 2016 van een nieuw logistiek systeem zijn opgetreden, hebben wel een aanzienlijke impact gehad. De belangrijkste verstoringen werden voor het eind van het jaar opgelost en er is ook geëvalueerd hoe dit soort incidenten in de toekomst kan worden voorkomen. Verder kenmerkt 2016 zich door een toenemende activiteit van medespelers in de markten waarin de ANWB actief is. Dit onderstreept het belang dat binnen de ANWB wordt gehecht aan de vernieuwing en verbreding van het producten- en dienstenpakket. Alleen door te innoveren kan de ANWB haar positie bestendigen.

#### *De belangrijkste risico's in kaart*

In een omgeving die voortdurend verandert is het belangrijk om risico's gestructureerd te beheersen. De directie is zich hiervan bewust en daarom worden de belangrijkste risico's van de ANWB periodiek geëvalueerd. Daarbij wordt tevens besproken welke (aanvullende) maatregelen moeten worden getroffen om de beheerssystemen actueel en effectief te houden.

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

Missie: ANWB loopt voorop met innovatieve oplossingen op het gebied van hulpverlening, verkeersveiligheid, mobiliteit en vrije tijd.			
Strategisch	Operationeel	Financieel	Compliance
Volwassen afzetmarkt	Continuïteit van dienstverlening	Kostenontwikkeling	Voldoen aan wet- en regelgeving
Imago	Snelheid ICT innovatie	Vermogensbeheer	
Sleutelposities en doorstroom	Cybercriminaliteit en bescherming gegevens	Fraude en derving	

Tabel: Top 10 risico's ANWB

#### *Toelichting op risico's*

##### **Volwassen afzetmarkt producten en diensten**

De ANWB beweegt zich in zeer diverse markten die ook in hun dynamiek onderling sterk verschillen. Daarmee wordt de marktpositie van de ANWB continu beïnvloed door uiteenlopende en sterk veranderende factoren, waaronder het consumentengedrag, technologische ontwikkelingen en concurrentie. Om de uitdagingen die hiermee gepaard gaan het hoofd te bieden en de continuïteit van de ANWB te waarborgen, wordt binnen de bestaande business lines voortdurend geïnnoveerd en daarbij een beroep gedaan op onze kerncompetenties. Per business line wordt een strategie ontwikkeld die ook nadrukkelijk ruimte biedt aan strategische partnerships.

##### **Imago**

Als het gaat om haar dienstverlening en betrouwbaarheid heeft de ANWB een sterk imago. Incidenten kunnen via de (social) media al snel grote proporties aannemen en tot ernstige imagoschade leiden. Er zijn allerlei beheersmaatregelen getroffen waarmee de organisatie dit risico zoveel mogelijk wil inperken, waaronder een gedragscode, MVO-beleid en het hanteren van ISO-richtlijnen. Ook wordt een tool ingezet om de social media actief te kunnen laten volgen door webcareteams. In 2016 is extra aandacht besteed aan het borgen van zorgvuldige communicatie rond productintroducties.

##### **Sleutelposities en doorstroom**

De diversiteit aan activiteiten binnen de ANWB vereist ook een diversiteit aan kennis en expertise binnen de organisatie. Een onverwacht vertrek van medewerkers op sleutelposities kan leiden tot een tijdelijk vacuüm in de sturing van de organisatie. Tegelijkertijd is het een risico dat de medewerkers zich onvoldoende blijven ontwikkelen of er te weinig instroom is van nieuw personeel, waardoor de slagkracht en het innovatievermogen van de organisatie afnemen. Op het gebied van HR zijn daarom acties geformuleerd waarmee sleutelposities geïdentificeerd kunnen worden, de aan die functies gekoppelde eisen in kaart kunnen worden gebracht en op basis daarvan opvolgingsbeleid kan worden geformuleerd. Ook wordt gewerkt aan een programma ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

##### **Continuïteit van dienstverlening**

Hulpverlening gebeurt bij de ANWB 24 uur per dag, zeven dagen in de week. Het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening blijft daarom uiterst belangrijk en uitval van systemen wordt dan ook als grootste operationele risico gezien. De ANWB beschikt over een "stretched" datacenter, waarmee de continuïteit van de belangrijkste systemen van de ANWB wordt geborgd. Voor de



datacenters is een testprogramma in ontwikkeling en inmiddels zijn diverse tests uitgevoerd. Daarnaast is een business continuity en crisismanagementorganisatie ingericht.

#### **Snelheid ICT innovatie**

De ontwikkelingen in de markt vragen om een ICT-omgeving die up-to-date is en snel kan veranderen. Wanneer ICT-projecten niet tijdig en kostenefficiënt worden gerealiseerd, kan onvoldoende worden ingespeeld op de wensen van onze leden en verslechtert de dienstverlening. De ANWB werkt daarom continu aan de vernieuwing van de interne systemen en processen. Om snel in te kunnen spelen op de veranderingen die zich op al die verschillende terreinen voordoen, wordt de werkwijze “agile scrum” breed gehanteerd. Daarmee worden wijzigingen in de meeste systeemontwikkelingen in kleine stappen en in nauwe samenwerking met de direct betrokkenen doorgevoerd.

#### **Cybercriminaliteit en bescherming persoonsgegevens**

Cybercriminaliteit is wereldwijd een toenemend risico en tegelijkertijd is er steeds meer aandacht voor de bescherming van persoonsgegevens. Een externe aanval of onachtzaamheid van medewerkers kan leiden tot het verlies of ongeoorloofd gebruik van data van leden of personeel. De ANWB heeft verschillende maatregelen genomen waarmee de informatiebeveiliging wordt geborgd. De snelle ontwikkelingen op het gebied van de beveiliging en verwerking van persoonsgegevens worden nauwlettend gevolgd en waar nodig worden aanvullende maatregelen genomen.

#### **Kostenontwikkeling**

In tijden van snelle marktveranderingen en recessie kunnen (autonome) kostenstijgingen, zoals personeelskosten, ertoe leiden dat de resultaten onder druk komen te staan. Kostenbeheersing heeft daarom al geruime tijd de aandacht van de directie. In dit kader is in 2016 gestart met de uitvoering van een nieuw programma. Dit heeft geresulteerd in organisatorische wijzigingen en kostenreducties, vooral bij de ondersteunende diensten. Het programma zal in 2017 een vervolg krijgen.

#### **Vermogensbeheer**

De ANWB en haar verzekeringsdochterbedrijven beheren een aanzienlijk vermogen. De vermogenspositie van de ANWB zou significant kunnen verslechteren als gevolg van verkeerde keuzes en/of uitvoering van het vermogensbeheer. Om dit te voorkomen is strategisch beleggingsbeleid geformuleerd en is een balansrisico-adviescommissie (BRAC) ingericht om de uitvoering te monitoren. Daarnaast wordt voor het vermogensbeheer gebruik gemaakt van een fiduciair manager en is binnen de afdeling vermogensbeheer een risicomanagementproces ingericht.

#### **Fraude en derving**

Gebrek aan goede vastlegging of interne autorisatie kan leiden tot ongewenste gevolgen als omzetserving of fraude. Om de beheersing van dit risico in de bedrijfsvoering te versterken is de afgelopen jaren veel energie gestoken in de verbetering van de financiële administraties en borging van het financiële rapportageproces. Dat heeft afgelopen jaar onder meer geresulteerd in het opstellen en implementeren van een internal control framework.

#### **Voldoen aan wet- en regelgeving**

De naleving van wet- en regelgeving zal onvermijdelijk voortdurende aandacht van de organisatie vergen. Dit vraagt om een eenduidige en gestructureerde aanpak. Het niet (tijdig) voldoen aan wet- en regelgeving kan o.a. leiden tot reputatie- en imagoschade, ledenverlies en hoge boetes. Bovendien is de ANWB een maatschappelijke organisatie. Vele ogen zijn op de ANWB gericht en er wordt, juist vanwege onze maatschappelijke rol, een hoge mate van integriteit verwacht. De nieuwe compliancemanager heeft als taak om de compliancefunctie in te vullen en verder te professionaliseren op corporate niveau en tevens toe te zien op de decentrale compliancefuncties binnen de ANWB Groep en de coördinatie daarvan.

Voor nader informatie over het risicobeheer van de ANWB inzake financiële instrumenten wordt verwezen naar de jaarrekening, noot 16 “Financiële instrumenten en risico’s” in de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016.

## 2.4 Corporate Governance

### *De structuur van de ANWB*

De ANWB treedt naar buiten als één ANWB. Deze ene ANWB wordt gevormd door de uit 1883 daterende vereniging Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB en de veel jongere ANWB BV. Sinds 1996 voert ANWB BV alle werkzaamheden uit voor de vereniging. De activiteiten van de ANWB moeten tegemoet komen aan de wensen en behoeften van de leden.

Daarnaast moeten de activiteiten ook ten goede komen aan de samenleving en bijdragen aan de continuïteit van de organisatie. Aan deze drie criteria wordt alles wat de ANWB onderneemt, getoetst.

Zowel de vereniging als de BV kent een statutair bestuur dat bestaat uit dezelfde drie personen, benoemd op de manier zoals vermeld hierboven onder paragraaf 2.1.2. Deze drie statutair bestuurders maken deel uit van de directie van ANWB BV, die op dit moment uit negen personen bestaat.

ANWB BV is vanwege de omvang van de bedrijfsmatige activiteiten een “structuurvennootschap” in de zin van het Burgerlijk Wetboek, zodat het instellen van een raad van commissarissen verplicht is. De raad van commissarissen van ANWB BV bestaat uit zes personen en deze vormen ook de raad van toezicht van de vereniging (‘personele unie’). De benoemingen vinden plaats op de manier zoals vermeld hierboven onder paragraaf 2.1.2.

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het door het bestuur gevoerde beleid en op de algehele gang van zaken. De aandelen van ANWB BV zijn gecertificeerd, waardoor het stemrecht op deze aandelen wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor ANWB. De vereniging bezit de certificaten van deze aandelen (en daarmee de waarde van de aandelen). Een aantal activiteiten van de ANWB vindt plaats in separate entiteiten, waarvan de aandelen doorgaans voor 100% in handen zijn van ANWB BV.

In 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar de knelpunten die binnen de huidige structuur van de ANWB worden ervaren door de leden van de organen van zowel de vereniging als de BV. De ingestelde Commissie Herijken Besturing ANWB, die bestaat uit leden van alle organen, heeft gezien welke maatregelen genomen kunnen worden om de geconstateerde knelpunten op te lossen. De hoofddirecteur heeft op basis van het advies van de Commissie voorstellen gedaan in de vergadering van de bondsraad van 23 januari 2016 en de bondsraad heeft conform die voorstellen besloten. Deze besluiten van de bondsraad zijn in 2016 nader uitgewerkt in werkgroepen, bestaande uit leden van de bondsraad, de OR en medewerkers van de BV. De adviezen van de werkgroepen hebben onder meer geleid tot voorstellen voor nieuwe reglementen, waarover de bondsraad heeft besloten in zijn vergadering van 28 januari 2017. Door verbeterde samenwerking en communicatie en duidelijke afspraken tussen de vereniging en de BV zal een goede balans ontstaan die de in 2015 gesignaleerde knelpunten dient weg te nemen. In lijn met de besluiten van de bondsraad is onder meer met ingang van 2017 de raad van advies van de vereniging afgeschaft. Voorts heeft de bondsraad besloten dat de hoofddirecteur voortaan de voorzitter van de vereniging is. De rol van de bondsraad zal worden versterkt door het instellen van themagroepen. Ook is een Coördinatie Commissie ingesteld, die met het bestuur overlegt over processen en procedures, in het bijzonder ten aanzien van de vergaderingen van de bondsraad.

In 2017 zullen de statuten van ANWB BV en de bestaande reglementen naar aanleiding van de besluiten van de bondsraad in januari 2016 worden aangepast. Het jaar 2017 zal daarom in het teken staan van de implementatie van de wijzigingen in de structuur van de vereniging.

### *De corporate governance regels binnen de ANWB*

In 2003 is de Nederlandse Corporate Governance Code verschenen (de Code). Hoewel de Code strikt genomen slechts geldt voor Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, heeft de ANWB destijds besloten de Code te omarmen omdat de ANWB zeer hecht aan goed en transparant bestuur en toezicht. Op grond van de Code zijn in 2004 reglementen voor de raad van commissarissen en de

hoofddirectie opgesteld. Met deze reglementen wordt de Code op de meeste onderdelen gevolgd, maar ook wordt op bepaalde onderwerpen afgeweken.

In lijn met de Code en de ANWB-reglementen kent de raad van commissarissen van de ANWB twee commissies die onderwerpen voorbereiden die door de raad van commissarissen besproken worden. Het gaat om de auditcommissie en de benoemings-, selectie- en bezoldigingscommissie. Deze commissies werken elk op grond van een eigen reglement. Vanaf 2005 wordt binnen de ANWB gewerkt met deze reglementen die daarop zijn uitgewerkt in een bevoegdheidenschema ten behoeve van de hoogste managementlaag.

De verzekeringssector kent een eigen gedragscode en deze is vertaald naar reglementen voor de directie en raad van commissarissen van de twee verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van de ANWB Groep.

Sinds 1 augustus 2014 is binnen de ANWB een nieuwe topstructuur van kracht. De ANWB wordt thans bestuurd door negen directieleden van wie er drie tevens statutair bestuurder zijn. De reglementen voor het bestuur, de directie, de raad van commissarissen en zijn commissies zijn in 2016 integraal geactualiseerd.

De periodieke evaluaties van de Commissie Corporate Governance Code hebben in het verleden geleid tot aanpassingen van de ANWB-reglementen, maar ook is ten aanzien van bepaalde onderwerpen bewust gekozen voor afwijking. Zo was eerder bijvoorbeeld besloten om, in afwijking van de Code, bestuurders voor onbepaalde tijd te blijven benoemen en de beloningen van de leden van het statutaire bestuur niet gespecificeerd op te nemen in de jaarrekening. Inmiddels heeft de ANWB ervoor gekozen om de regels van de Code ten aanzien van deze onderwerpen onverminderd na te leven. De statutair bestuurders die sinds 2014 zijn aangetreden, zijn benoemd voor de termijn van vier jaren en de beloningen van de statutair bestuurders worden sinds 2014 in de jaarrekening per persoon gespecificeerd.

In december 2016 is de herziene uitgave van de Corporate Governance Code gepubliceerd. De belangrijkste vernieuwing is het centraal stellen van waardecreatie op de lange termijn en de introductie van cultuur als onderdeel van goede corporate governance. Daarnaast is de Code op veel andere punten geactualiseerd. In 2017 worden de statuten en reglementen aan de hand van de nieuwe Code opnieuw onder de loep genomen en indien nodig herzien.

## 2.5 Vooruitzichten

De komende jaren zal de ANWB zich blijven inspannen om het lidmaatschap nog breder in te vullen. De focus op innovatie wordt daarbij gecontinueerd. Om de kansen van nieuwe technologie optimaal te benutten, zal binnen de organisatie opnieuw veel aandacht uitgaan naar digitalisering en de ontwikkeling van diensten voor de connected car en zelfrijdende auto. Daarnaast gaan we verder met het versterken van ons recreatieve aanbod voor de leden.

De afgelopen twee jaar hebben we onze activiteiten op het gebied van fietsen en kamperen flink uitgebreid en de bijbehorende portals compleet vernieuwd. In 2017 is de wandelportal aan de beurt.

De ANWB wil haar leden in toenemende mate betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. De inzet op maatschappelijke thema's wordt geïntensiveerd, evenals de samenwerking met de Bondsraad, de zusterclubs en externe partners. Met de bedrijfsmatige activiteiten wordt gestreefd naar een beheerste groei met ruimte voor innovatie. De goede resultaten die in 2016 werden geboekt, vormen daarvoor een solide uitgangspunt. De nadruk op een gezonde bedrijfsvoering blijft onverminderd van kracht.

Eind 2016 werd op initiatief van de ANWB en de NS een brede coalitie gevormd van zeven partijen uit de Nederlandse autowereld, de tweewielerbranche, het wegtransport en het openbaar vervoer. Deze mobiliteitsalliantie wil een gezamenlijke inspanning leveren om de groei van de mobiliteit in goede banen te leiden. Ook van de politiek wordt een extra inspanning gevraagd. De verkoop van reisdochter Pin High Golf Travel werd per 1 januari 2017 geëffectueerd.

Bij onze inzet op bereikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid zal in 2017 tevens extra werk worden gemaakt van verkeersveiligheid. Het aantal verkeersslachtoffers is in 2016 opnieuw gestegen en dat baart de ANWB ernstig zorgen. Wij willen er met onze partners alles aan doen om hier verandering in te brengen.

In 2017 neemt Karla Peijs afscheid van de RvC van ANWB BV. Zij zal in juli worden opgevolgd door Dorine Burmanje. De directie is Karla veel dank verschuldigd voor haar waardevolle bijdrage aan de ANWB en heet Dorine hartelijk welkom bij de mooiste club van Nederland.

De ANWB is al meer dan 130 jaar in touw voor leden en samenleving en heeft veranderingen steeds omarmd. In dit tijdperk van digitalisering en nieuwe technologie zien wij allerlei mogelijkheden om de leden op innovatieve wijze van dienst te zijn en maatschappelijke vraagstukken een nieuwe impuls te bezorgen. De directie bedankt de leden voor hun vertrouwen en haar medewerkers voor hun inzet. Wij zullen onze meerwaarde in 2017 opnieuw bewijzen.

Den Haag, 16 maart 2017

#### **Statutaire directie ANWB**

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

### 3. Bericht van de Raad van Commissarissen van ANWB BV

#### 3.1 Verslag over boekjaar 2016

##### **Algemeen**

De in 2014 gewijzigde topstructuur is in het jaar 2016 verder in de organisatie ingebed. De kortere lijnen tussen de verschillende afdelingen en de integrale weging van de verschillende aspecten, belangen en gevolgen leidden in 2016 tot gedragen besluitvorming en integrale besturing van de organisatie. Het in 2016 verschenen meerjarenplan vormt een constructieve invulling van de Ambitie 20/20+. Het jaar 2016 werd door de directie uitgeroepen tot het jaar van innovatie. De raad van commissarissen stelt vast dat veel aandacht is uitgegaan naar vernieuwing van producten en diensten en de verbetering van bestaande werkprocessen.

In 2016 kwam de raad van commissarissen in aanwezigheid van de leden van de directie zevenmaal bijeen voor reguliere vergaderingen. Daarnaast was er de jaarlijkse strategiedag in december, ook in aanwezigheid van de directieleden, en vond er tweemaal een telefonische vergadering plaats. Voorts kwam de raad van commissarissen éénmaal bijeen zonder directieleden en vond er voorafgaand aan elke reguliere vergadering een vooroverleg buiten de aanwezigheid van de directie plaats.

De vergaderingen van de raad van commissarissen worden voorbereid door de hoofddirecteur en de voorzitter van de raad van commissarissen.

De voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen overleggen op regelmatige basis met de hoofddirecteur. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert voor de hoofddirecteur als eerste aanspreekpunt binnen de raad van commissarissen. De commissarissen hebben buiten de vergaderingen regelmatig contact met leden van de directie en het management.

De voorzitter van de raad van commissarissen en een van de leden waren in 2016 aanwezig bij alle vergaderingen van de raad. Drie commissarissen waren éénmaal verhinderd bij een vergadering, één commissaris was tweemaal verhinderd.

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

De raad van commissarissen evalueerde het functioneren van de directie en het eigen functioneren, dit jaar zonder de begeleiding van een externe partij. De overlegvergaderingen van de ondernemingsraad werden bijgewoond door enkele leden van de raad van commissarissen.

##### **Wijzigingen in de samenstelling van de raad van commissarissen en de directie**

###### *Raad van commissarissen*

Na een selectieproces in 2015 is mevrouw I. Dezentjé Hamming-Bluemink per januari 2016 formeel benoemd als lid van de raad van commissarissen.

In de tweede helft van 2016 is het proces van herbenoeming van de heer Kok en de heer Harryvan als leden van de raad gestart. De raad van commissarissen heeft beide heren voorgedragen voor herbenoeming. De ondernemingsraad heeft de profielschets en het cv van beide heren ontvangen. Ook heeft een delegatie van de ondernemingsraad een informeel gesprek gevoerd met beide heren, waarover een positieve terugkoppeling is ontvangen. Het proces resulteerde in de voordacht voor formele herbenoeming per januari 2017 door de algemene vergadering van aandeelhouders van de heer Kok en de heer Harryvan.

Mevrouw Peijs zal met ingang van juli 2017 terugtreden uit de raad van commissarissen. Ten behoeve van de invulling van deze vacature is medio 2016 een commissie samengesteld die zich boog over de werving en selectie van een kandidaat. Deze commissie bestond uit leden van de ondernemingsraad, van de raad van commissarissen, van de directie en van de bondsraad van de vereniging.

Dit heeft geresulteerd in de voordracht voor formele benoeming door de algemene vergadering van aandeelhouders van mevrouw drs. Th. A.J. Burmanje als commissaris per april 2017. De raad zal

mevrouw Burmanje vervolgens benoemen als voorzitter van de raad van commissarissen per juli 2017.

#### *Directie*

De ANWB wordt bestuurd door negen directieleden van wie er drie tevens statutair bestuurder zijn. Per juli 2016 ontstond de vacature van statutair bestuurder (positie van financieel directeur). Ten behoeve van de invulling van deze vacature is begin 2016 een commissie samengesteld ten behoeve van de werving en selectie van een kandidaat. Deze commissie bestond uit een lid van de ondernemingsraad, de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen, de hoofddirecteur, de directeur HR en twee leden van de bondsraad van de vereniging. Dit heeft geleid tot de unanieme keuze voor mevrouw drs. L.T. Suur. De raad van commissarissen heeft vervolgens mevrouw Suur benoemd als statutair bestuurder (positie van financieel directeur) per 1 juli 2016. Per voornoemde datum ontstond bijgevolg de vacature voor directeur Verzekeren binnen het directieteam. De raad van commissarissen steunt de aanstelling van de heer drs. P.M. Siewers als directeur Verzekeren binnen het directieteam per februari 2017.

#### **Vaste commissies**

De auditcommissie en de benoemings-, selectie- en bezoldigingscommissie bereiden de vergaderingen van de raad van commissarissen voor. Beide commissies vergaderden in 2016 vijfmaal.

#### *De auditcommissie*

De auditcommissie werd in 2016 gevormd door de heer Kok (voorzitter), de heer Harryvan en mevrouw Dezentjé Hamming-Bluemink. De heer Kok bereidde alle vergaderingen van de auditcommissie voor met de financieel directeur. Bij elke vergadering van de auditcommissie waren de financieel directeur en de externe accountant aanwezig. De auditcommissie sprak éénmaal buiten aanwezigheid van de financieel directeur met de externe accountant. Tevens vond elk kwartaal overleg plaats tussen de voorzitter van de auditcommissie en de externe accountant.

De auditcommissie behandelde elke vergadering de financiële gang van zaken, de resultaten van de beleggingen en de resultaten van de uitgevoerde audits.

De auditcommissie boog zich onder meer over het accountantsverslag 2015, over de management letter van de externe accountant, over de jaarrekeningen, de begroting en het meerjarenplan. In meerdere vergaderingen besteedde de auditcommissie aandacht aan de risico- en incidentenrapportage, de kostenbesparingsmaatregelen, de business continuity, de dekkingsgraad van het ANWB Pensioenfonds, de vastgoedstrategie en de implementatie van het nieuwe logistieke systeem van de winkels en de webshop.

De auditcommissie heeft zich onder meer verdiept in de interimcontrole 2016 door de externe accountant, de formulering van de "risk appetite", de in 2016 uitgevoerde "asset liability management" onderzoeken en het daarmee samenhangend beleggingsbeleid bij de verzekeringsdochtervennootschappen UVM en Reis- en Rechtshulp, het auditjaarplan en het auditcharter en de ambulancetransport Friese Waddeneilanden.

Tevens werden de IT-organisatie en de activiteiten van Verzekeren uitgebreid besproken.

#### *De benoemings- selectie- en bezoldigingscommissie*

De dames Peijs, Van der Zwaan en de heer Van Amerongen (voorzitter) vormden gezamenlijk de benoemings-, selectie en bezoldigingscommissie. In 2016 besprak deze commissie onder meer de invulling van de vacatures in de raad, de bezetting van de commissies, de invulling van de vacature van financieel directeur en van directeur Verzekeren, de doelstellingen van de directie, de (variabele) beloning van de statutaire directie, de opvolgingsplanning, het honorarium van de raad van commissarissen, de herziene reglementen voor het statutaire bestuur, de directie en de raad van commissarissen en zijn commissies. Voorts werden de klokkenluidersregeling, en de profielschets, samenstelling, competenties en behoefte aan opleiding van de raad van commissarissen besproken.

### **Werkzaamheden van de raad van commissarissen op hoofdlijnen**

De raad van commissarissen heeft toezicht gehouden op het door de directie gevoerde beleid. De leden van de raad van commissarissen zijn tevens lid van de raad van toezicht van de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB (de vereniging). Het jaar 2016 stond ook in het teken van de uitwerking van de besluiten van de bondsraad van de vereniging, die een verbeterde samenwerking tussen de BV en de vereniging beogen. Mevrouw Van der Zwaan en de heer Kok waren lid van de Commissie Herijken structuur ANWB. Andere leden van deze commissie waren leden van de bondsraad van de vereniging, van het bestuur en van de ondernemingsraad. Deze commissie heeft zich gebogen over de uitwerking van de besluiten. De bondsraad heeft januari 2017 besloten over de voorstellen van de commissie. Eén van de voorliggende besluiten houdt in dat tussen de BV en de vereniging duidelijke afspraken zullen worden gemaakt over het verstrekken van informatie door de BV aan de vereniging.

In elke vergadering van de raad van commissarissen doen de voorzitters van de twee vaste commissies verslag van de belangrijkste onderwerpen die door de commissies zijn besproken. De raad van commissarissen besprak onder meer de jaarrekening 2015, de uitkomsten van de controle en de interim controle door de externe accountant in aanwezigheid van de externe accountant, de begroting 2016 en de financiële rapportages. Voorts kwamen onder meer aan de orde de herijking van de besturing van de vereniging, de ambulancetransport Friese Waddeneilanden, de ANWB Veilig rijden verzekering, de cao en het arbeidsvoorwaardenbeleid, het project 'connected car', dochtervennootschap KNAC Services BV, de risico- en incidentenrapportage, de herziene reglementen van de statutaire directie, de directie en de raad van commissarissen en zijn commissies. Bijzondere aandacht besteedde de raad van commissarissen aan het toekomstplan en de strategie van Retail, de strategie van Reizen en de strategie van Hulpverlening. In november werd op verzoek van de raad van commissarissen een workshop over Retail georganiseerd. De strategiedag van de raad van commissarissen stond in het teken van digitalisering en cybersecurity.

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2016, opgesteld door de statutaire directie en gecontroleerd door externe accountant PwC, zijn voorgelegd aan en ondertekend door de commissarissen.

De raad van commissarissen biedt het jaarverslag en de jaarrekening 2016 van ANWB BV aan de algemene vergadering van aandeelhouders aan ter vaststelling. Mede gelet op de accountantsverklaring adviseert de raad van commissarissen de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2016 vast te stellen en voor het jaar 2016 decharge te verlenen aan de statutaire directie voor het gevoerde bestuur en aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.

De raad van commissarissen dankt alle medewerkers voor de getoonde inzet in 2016 en complimenteert hen met de geleverde prestaties.

Den Haag, 16 maart 2017

### **De raad van commissarissen**

Mw. drs. K.M.H. Peijs  
E.A. van Amerongen  
Mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink  
Drs. D. Harryvan  
Mr. P.J.W.G. Kok  
Mw. drs. M.S. van der Zwaan



### 3.2 Samenstelling Raad van Commissarissen

#### **Mw. drs. K.M.H. Peijs**

72 jaar. Eerste benoeming 2007.

Voorheen Minister van Verkeer en Waterstaat en Commissaris van de Koningin in de provincie Zeeland tot maart 2013.

Thans voorzitter van de Raad van Toezicht van Deltares, voorzitter van het bestuur van het Watersnoodmuseum, voorzitter van het bestuur van de stichting NIDV, voorzitter van de Raad van Toezicht Stichting Dergengelden ZIB Crowdfunding Ziekenhuis Vlissingen en voorzitter van Stichting Cluster Agrologistiek Westland.

Tot 1 juli 2015 lid van de Raad van Toezicht TU Delft en lid van de Raad van Commissarissen Q-Park N.V.

Met ingang van 1 juli 2016 lid van de Raad van Commissarissen van Zeeland Refinery.

#### **E.A. van Amerongen**

63 jaar. Eerste benoeming 2006.

Voorheen voorzitter van de directie van Kon. Swets & Zeitlinger NV en CEO Europa, Midden Oosten en Afrika van Lucent Technologies.

Thans voorzitter van de Raad van Commissarissen van Renewi Holding Nederland BV, vice voorzitter van de Raad van Commissarissen van BT Nederland NV, alsmede lid van de Raad van Commissarissen van Essent BV en senior independent non executive board member van Renewi Plc.

Tot december 2015 lid van de Raad van Commissarissen van Thales Nederland BV en van de Raad van Commissarissen van Kon. Wegener NV.

#### **Drs. D.H. Harryvan**

63 jaar. Eerste benoeming 2013.

Voorheen lid van de Raad van Bestuur van ING Groep NV.

Lid van de Raad van Commissarissen van NN Group. Partner en Investment Committee lid van Orange Growth Capital (OGC). Tevens coach en adviseur voor bedrijven in de sector financiële dienstverlening.

#### **Mr. P.J.W.G. Kok**

62 jaar. Eerste benoeming 2013.

Voorheen lid Raad van Bestuur van Delta Lloyd Groep en van de Raad van Bestuur van APG.

Lid van de raad van commissarissen van Optimix Investment Funds, van Vesteda en van DAS Holding NV

#### **Mw. drs. M.S. van der Zwaan**

48 jaar. Eerste benoeming 2013.

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.

#### **Mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink**

62 jaar. Eerste benoeming januari 2016.

Voorheen lid van de Tweede Kamer voor de VVD.

Thans voorzitter/algemeen directeur van FME-CWM, de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie. Voorzitter van Smart Industry en vice president van CEEMET.

Lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW, Raadslid van de Sociaal-Economische Raad (SER) en lid van de Raad van Toezicht van het Oogziekenhuis Rotterdam.



## Geconsolideerde jaarrekening

#### 4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2016	31-12-2015
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	5.643	6.546
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		62.195	66.330
Machines en installaties		13.939	24.657
Vervoermiddelen		61.658	33.288
Automatisering en inventaris		18.858	20.745
Activa in uitvoering		3.364	2.423
		<u>160.014</u>	<u>147.443</u>
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	4.723	6.065
Vorderingen op andere deelnemingen		657	0
Effecten en beleggingen	4	486.246	441.382
Leningen en voorschotten	5	5.187	4.637
		<u>496.813</u>	<u>452.084</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	6	28.013	25.095
Vorderingen			
Debiteuren		96.012	82.382
Vorderingen inzake pensioenen		209	1.223
Overige vorderingen	7	6.074	6.847
Overlopende activa		43.393	39.219
		<u>145.688</u>	<u>129.671</u>
Liquide middelen	8	120.989	172.912
<b>Totaal activa</b>		<u><b>957.160</b></u>	<u><b>933.751</b></u>

(bedragen in duizenden euro's)

	Noot	31-12-2016	31-12-2015
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	9	260.922	242.560
Aandeel derden		0	639
		<u>260.922</u>	<u>243.199</u>
<b>Voorzieningen en schulden</b>			
<b>Voorzieningen</b>			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	10	7.048	7.732
Reorganisatievoorziening	11	13.907	6.411
Technische en overige voorzieningen	12	98.280	87.769
		<u>119.235</u>	<u>101.912</u>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Crediteuren		40.102	35.094
Belastingen en sociale lasten	13	72.759	71.461
Overige schulden		26.457	26.431
Overlopende passiva	14	437.685	455.654
		<u>577.003</u>	<u>588.640</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>957.160</u></u>	<u><u>933.751</u></u>

## 5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2016

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2016	2015
Netto-omzet	17	1.047.848	1.031.911
Inkoop goederen en diensten		560.334	559.038
Personeelskosten	18	281.524	263.353
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	3.353	4.691
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	21.452	20.437
Overige bedrijfslasten	19	175.413	172.432
Som der bedrijfslasten		1.042.076	1.019.951
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>5.772</b>	<b>11.960</b>
Boekresultaat verkoop deelnemingen	21	94	0
Resultaten andere deelnemingen	3	-260	714
Resultaten beleggingen	4	17.896	875
Rentebaten en -lasten	22	54	115
Financieel resultaat		17.784	1.704
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>23.556</b>	<b>13.664</b>
Belastingen	23	-5.194	-2.931
Aandeel derden		0	62
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>18.362</b>	<b>10.795</b>

## 6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2016

(bedragen in duizenden euro's)		2016	2015
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		5.772	11.960
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	3.353	4.691
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	21.452	20.437
Bijzondere waardeverminderingen	1,2	0	1.318
Aanpassing voor afschrijvingen		24.805	26.446
		30.577	38.406
Dotatie en vrijval voorzieningen	10,11,12	149.213	129.034
Onttrekking voorzieningen	10,11,12	-131.890	-125.956
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		17.323	3.078
		47.900	41.484
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		-13.630	9.017
Mutatie overige vorderingen		-7.581	382
Mutatie voorraden en onderhanden projecten		-2.918	-2.392
Mutatie crediteuren		4.272	-718
Mutatie overige schulden		-16.645	8.373
		-36.502	14.662
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		11.398	56.146
Ontvangen dividend andere deelnemingen	3	872	42
Rentebaten	22	1.327	2.797
Rentelasten	22	-1.273	-2.682
		926	157
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>12.324</b>	<b>56.303</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Verkopen deelnemingen groepsmaatschappijen		94	0
Mutatie aandeel derden groepsmaatschappijen		-639	0
Verkopen andere deelnemingen	3	1.968	0
Verwervingen van andere deelnemingen	3	-1.758	0
Mutatie vorderingen op andere deelnemingen		-657	0
Investerings in materiële vaste activa	2	-46.068	-24.160
Desinvesteringen in materiële vaste activa		12.781	8.924
Investerings in immateriële vaste activa	1	-2.511	-2.657
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		61	38
Netto transacties van effecten en beleggingen	4	-26.968	-16.340
Mutatie leningen en voorschotten	5	-550	87
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-64.247</b>	<b>-34.108</b>
<b>Transporteren kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten</b>		<b>-51.923</b>	<b>22.195</b>

(bedragen in duizenden euro's)

		2016	2015
<b>Transport kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten</b>		<b>-51.923</b>	<b>22.195</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaald dividend aan aandeelhouder		-69	-1.978
Storting agio op aandelen door aandeelhouder		69	1.978
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-51.923</b>	<b>22.195</b>
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar	8	120.989	172.912
Totaal liquide middelen per 1 januari	8	172.912	150.717
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>-51.923</b>	<b>22.195</b>

## 7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2016

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2016	Totaal 2015
Eigen vermogen per begin boekjaar	197.611	44.949	242.560	231.765
Netto resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	15.503	2.859	18.362	10.795
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon:</b>	<b>15.503</b>	<b>2.859</b>	<b>18.362</b>	<b>10.795</b>
- Agiostorting	0	69	69	1.978
- Betaald dividend	0	-69	-69	-1.978
<b>Totaal mutaties eigen vermogen:</b>	<b>15.503</b>	<b>2.859</b>	<b>18.362</b>	<b>10.795</b>
Eigen vermogen per 31 december 2016 resp. 31 december 2015	213.114	47.808	260.922	242.560

### 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 ANWB 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'. Voor een overzicht van in de consolidatie opgenomen vennootschappen wordt verwezen naar de toelichting op de financiële vaste activa in de enkelvoudige jaarrekening. In de consolidatie is als



groepsmaatschappij tevens betrokken de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, als special purpose entity van ANWB BV waarin een deel van het vermogen is ondergebracht. Aangezien ANWB BV en ANWB Beleggingen BV zustermaatschappijen zijn, is sprake van horizontale consolidatie (het eigen vermogen van de beide vennootschappen is samengevoegd). Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

## Waarderingsgrondslagen

### Stelselwijziging en vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de waardering van de post goodwill als gevolg van de wijziging in artikel 2:389 lid 7 BW. In overeenstemming met RJ 216.701 wordt de stelselwijziging op prospectieve wijze verwerkt. Op de goodwill die tot en met het boekjaar 2015 rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen werd gebracht wordt geen aanpassing verwerkt. Met ingang van het boekjaar 2016 wordt goodwill geactiveerd op de balans en wordt hierop lineair afgeschreven op basis van de verwachte levensduur. De aanpassing van deze waarderingsgrondslag heeft geen gevolgen voor het resultaat en het vermogen. De vergelijkende cijfers zijn als gevolg van deze aanpassing 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. Valutatermijn-contracten worden gewaardeerd tegen kostprijs, daar zij afgesloten worden om de koersrisico's inzake de operationele marge af te dekken. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Schattingen

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

### Immateriële vaste activa

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

### Materiële vaste activa

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

- De auto's zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs en bijkomende kosten, verminderd met jaarlijks gelijkblijvende afschrijvingen, gebaseerd op de geschatte levensduur.

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

#### Gebouwen en terreinen

➤ Grond	0%
➤ ANWB-vestigingen, wegenwachstations en buitenlandse steunpunten	3%
➤ Keuringsstations	5%
➤ Verbouwingkosten (van huurpanden afhankelijk van de verwachte duur van de huurcontracten)	10 – 20%
➤ Overige panden (waaronder kantoren en magazijnen)	2,5 – 4%

#### Machines en installaties

➤ Beveiligingsystemen, telefoniesystemen, inrichting keuring- en servicestations	10%
➤ Parkeersystemen	5%
➤ Andere machines en installaties	10 - 25%

#### Vervoermiddelen

➤ Auto's (afhankelijk van de geschatte levensduur)	12,5 - 25%
➤ Helikopters	5%

#### Automatisering en inventaris

➤ Automatiseringsactiva	20 - 33%
➤ Inventaris	10 - 33%

### Financiële vaste activa

#### (Andere) deelnemingen

- De deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde.
- Andere deelnemingen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde voor zover er sprake is van invloed van betekenis. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

- De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de vennootschap in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.
- De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.
- Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde.

#### Effecten en beleggingen

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

#### Leningen en voorschotten

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

#### Bijzondere waardeverminderingen

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een

vast actief of een financieel instrument aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. In dergelijke gevallen wordt de realiseerbare waarde bepaald van het actief of, als dat niet mogelijk is, van de betreffende kasstroom-genererende eenheid. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Indien de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzondere waardevermindering doorgevoerd in de winst-en-verliesrekening. De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde zijn de kasstromen leidend die naar verwachting in de komende jaren worden gerealiseerd.

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

#### **Vorraden**

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

De kostprijs is gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, waarbij voor winkelartikelen de gemiddelde inkoopprijs 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.

#### **Valutaderivaten**

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

Kostprijs-hedge accounting wordt toegepast teneinde de resultaten uit waardeverandering van het valutatermijncontract en de afgedekte toekomstige transactie gelijktijdig in de winst-en-verliesrekening te verwerken. Zolang het valutatermijncontract betrekking heeft op een verwachte toekomstige transactie wordt het valutatermijncontract niet geherwaardeerd. Zodra de afgedekte positie van de verwachte toekomstige transactie tot de verwerking van een financiële verplichting leidt, worden de met het valutatermijncontract verbonden winsten of verliezen in dezelfde periode in de winst- en verliesrekening verwerkt als waarin de aangegeven 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

valutatermijn-contract dat in de periode waarin de hedge effectief was en derhalve off-balance was gehouden, in het resultaat verantwoord.

### **Voorzieningen**

#### *Voorzieningen voor personeelsbeloningen*

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

#### *Reorganisatievoorziening*

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

De in de voorziening opgenomen kosten hebben betrekking op:

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

Tevens zijn de van toepassing zijnde sociale lasten 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 voorziening heeft een overwegend kortlopend karakter.

### **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 de 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 uitbestedings-

vergoedingen 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 de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties.

#### **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.

#### **Rentebaten en rentelasten**

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

#### **Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)**

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

#### **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**

Transacties in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de afrekenkoersen, voor zover zij afgedekt zijn door middel van valutatermijncontracten. Gerealiseerde koersverschillen zijn verantwoord onder het resultaat. Indien de omvang van de valutatermijncontracten hoger is dan de af te dekken positie en de reële waarde lager dan de kostprijs, dan wordt het verschil tussen de kostprijs en de reële waarde in het resultaat verantwoord.

#### **Belastingen**

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

ANWB BV vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, tezamen met haar Nederlandse 100% dochterondernemingen. De berekende belastingen van



groepsmaatschappijen worden in rekening-courant verrekend met de afdrachtplichtige moedermaatschappij ANWB BV. De zustermaatschappij ANWB Beleggingen BV is zelfstandig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

### **Kasstroomoverzicht**

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

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016

### 1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Overig	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>				
Aanschafwaarden	26.758	288	1.470	28.516
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-21.683	-287	0	-21.970
	<u>5.075</u>	<u>1</u>	<u>1.470</u>	<u>6.546</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Investerings	2.466	0	45	2.511
Overboeking gereede projecten	1.470	0	-1.470	0
Desinvesteringen	-831	0	-45	-876
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	815	0	0	815
Netto investeringen	<u>3.920</u>	<u>0</u>	<u>-1.470</u>	<u>2.450</u>
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	0
Afschrijvingen	-3.352	-1	0	-3.353
	<u>568</u>	<u>-1</u>	<u>-1.470</u>	<u>-903</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2016</b>				
Aanschafwaarden	29.863	288	0	30.151
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-24.220	-288	0	-24.508
	<u>5.643</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>5.643</u>

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



## 2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoermiddelen	Automatisering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>						
Aanschafwaarden	133.714	65.555	69.856	58.212	2.423	329.760
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-67.384	-40.898	-36.568	-37.467	0	-182.317
	<b>66.330</b>	<b>24.657</b>	<b>33.288</b>	<b>20.745</b>	<b>2.423</b>	<b>147.443</b>

### Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	359	120	24.552	1.273	20.500	46.804
Overboekingen gerede projecten	98	1.205	14.787	3.469	-19.559	0
Overboeking tussen rubrieken	-136	-15.631	14.246	1.521	0	0
Cumulatieve afschrijving overboeking tussen rubrieken	129	6.393	-5.091	-1.431	0	0
Desinvesteringen	-5.562	-6.855	-16.120	-8.021	0	-36.558
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	4.445	6.776	4.603	7.953	0	23.777
Netto investeringen	-667	-7.992	36.977	4.764	941	34.023
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-3.468	-2.726	-8.607	-6.651	0	-21.452
	<b>-4.135</b>	<b>-10.718</b>	<b>28.370</b>	<b>-1.887</b>	<b>941</b>	<b>12.571</b>

### Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2016

Aanschafwaarden	128.473	44.394	107.321	56.454	3.364	340.006
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-66.278	-30.455	-45.663	-37.596	0	-179.992
	<b>62.195</b>	<b>13.939</b>	<b>61.658</b>	<b>18.858</b>	<b>3.364</b>	<b>160.014</b>

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen wordt per 31 december 2016 geraamd op totaal circa € 62 miljoen (31 december 2015: € 70 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 op de aanschaf en ombouw van een tweetal nieuwe helikopters. In 2016 zijn daarnaast voornamelijk investeringen gedaan op het gebied van automatisering, waaronder hardware voor datacenters, een communicatieplatform en virtuele werkplekken. Een gedeelte hiervan stond reeds onder 'activa in uitvoering'.

De overboeking tussen rubrieken betreft met name de herrubricering van de helikopters vanuit de rubriek machines en installaties naar de rubriek vervoersmiddelen.

De desinvesteringen betreffen, naast de jaarlijkse vervanging van delen van het wagenpark, met name desinvesteringen in verband met de verkoop van de test- en trainingsbaan in Lelystad. Deze verkoop raakt de rubrieken gebouwen en terreinen, machines en installaties en automatisering en inventaris. De desinvestering in de rubriek automatisering en inventaris betrof verder met name de uitfasering van hardware.



### 3) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	6.065	5.393
Investerings	2.962	0
Desinvesterings	-3.172	0
Dividenduitkeringen	-872	-42
Resultaten andere deelnemingen	-260	714
Boekwaarde per 31 december	<u>4.723</u>	<u>6.065</u>

De investeringen van € 2,962 miljoen hebben voor een bedrag van € 1,739 miljoen betrekking op een verkregen deelneming in Intelematics Europe Limited met een aandeel van 31,67%. Daarnaast zijn de belangen in ACTA Assistance SA en Starter24 Spzoo op 5 oktober 2016 verkocht aan ARC Europe SA. In ruil hiervoor heeft ARC Europe SA nieuwe aandelen uitgegeven voor een bedrag van € 1,204 miljoen, het aandelenbelang in procenten is hiermee niet gewijzigd. Verder is het belang in Camping Key Alliance Handelsbolag omgezet in een aandeel in Camping Key Alliance Aktienbolag (25%). De desinvesteringen van € 3,172 miljoen hebben betrekking op de verkoop van de aandelenbelangen in ACTA Assistance SA en Starter24 Spzoo en de omzetting van de rechtsvorm van Camping Key Alliance. De resultaten van andere deelnemingen betreft de resultaten volgens de meest recente beschikbare jaarrekeningen. Voor ACTA Assistance SA, ARC Europe SA en Starter Spzoo is dit de jaarrekening over 2015. Tevens is hieronder het resultaat verantwoord wat is gerealiseerd met de verkoop van de belangen in ACTA Assistance SA en Starter24 Spzoo. De dividenduitkering betrof een uitkering van ACTA Assistance SA. De per 31 december 2016 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelen- belang in procenten
ARC Europe SA	*1	Brussel, België	20,00%
Camping Key Alliance Aktienbolag	*2	Göteborg, Zweden	25,00%
Eric 2000 EESV	*3	Den Haag, Nederland	28,00%
Intelematics Europe Limited	*4	Londen, Engeland	31,67%

\*1 = In het kader van de herstructurering van ARC Europe SA heeft deze vennootschap op 5 oktober 2016 nieuwe aandelen uitgegeven aan ANWB BV in ruil voor de door ANWB BV gehouden belangen in ACTA Assistance SA en Starter24 Spzoo. Het aandelenbelang in ARC Europe SA in procenten is niet gewijzigd.

\*2 = In januari 2015 is Camping Key Alliance omgezet van een Handelsbolag in een Aktiebolag. Het belang van ANWB Beheer BV is daarbij 25% gebleven. De Handelsbolag is op 12 januari 2017 uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel in Göteborg, Zweden.

\*3 = Het belang in Eric 2000 EESV is 28,00% winstrecht en 33,33% stemrecht.

\*4= Op 31 maart 2016 is een belang verkregen van 31,67% in Intelematics Europe Limited.

Ten opzichte van vorig jaar hebben zich de volgende mutaties voorgedaan:

- Op 5 oktober 2016 heeft ANWB BV haar 21,79% belang in ACTA Assistance SA (Limonest, Frankrijk) en haar 16%-belang in Starter24 Spzoo (Poznan, Polen) verkocht.
- Het 33,33%-belang in Yomads BV (Nijmegen, Nederland) is op 30 maart 2016 verkocht.
- Bxmail AG is op 29 april 2014 uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel in Zug, Zwitserland.

De bovenstaande belangen worden derhalve niet meer in de jaarrekening 2016 vermeld.

#### 4) Effecten en beleggingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	FGR Matching Geldmarkt	FGR Matching Vast- rentende Waarden	FGR Return Aandelen	FGR Return Alternatieve Waarden	FGR Return Vast- rentende Waarden	Totaal 2016	Totaal 2015
Boekwaarde per 1 januari	133.765	146.777	80.782	12.443	67.615	441.382	424.167
Aankopen	94.575	59.550	15.915	0	12.790	182.830	103.895
Verkopen	-83.826	-48.694	-5.815	-12.677	-4.850	-155.862	-87.555
Netto transacties	10.749	10.856	10.100	-12.677	7.940	26.968	16.340
Mutatie marktwaarde	-705	5.925	6.601	234	5.841	17.896	875
Boekwaarde per 31 december	143.809	163.558	97.483	0	81.396	486.246	441.382

Gelijksoortige beleggingen van de ANWB groepsonderdelen worden administratief gepoold in beleggingspools. De beleggingspools hebben de vorm van besloten fondsen voor gemene rekening (FGR). De ANWB groepsonderdelen houden beleggingen via het Matching Geldmarkt Fonds, het Matching Vastrentende Waarden Fonds, het Return Aandelen Fonds, het Return Vastrentende Waarden Fonds en het Return Alternatieve Waarden Fonds. Het Return Alternatieve Waarden Fonds bevat geen beleggingen meer sinds ultimo april 2016. De effecten staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

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

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

1. Het Matching Geldmarkt Fonds: Zowel initieel als uiteindelijk: 50/50% verdeling over twee geldmarktfondsen.
2. Het Matching Vastrentende Waarden Fonds: Initieel en uiteindelijk: 100% Europese staatsobligaties met een minimale rating van AA-, ondergebracht bij één externe vermogensbeheerder.
3. Het Return Aandelen Fonds: Zowel initieel als uiteindelijk: 64,5% in 'developed markets', 10,5% in wereldwijde hoog dividend aandelen, 15,0% in Europese small cap aandelen en 10,0% in opkomende markten. Ondergebracht bij zeven externe vermogensbeheerders.
4. Het Return Alternatieve Waarden Fonds: Initieel: 100% grondstoffen. De grondstoffen zijn volledig verkocht per ultimo april 2016. Uiteindelijk geen beleggingen meer.
5. Het Return Vastrentende Waarden Fonds: Zowel initieel als uiteindelijk bedraagt de verdeling van de obligaties over deze categorieën investment grade 47,5%, high yield 30,0% en EMD 22,5% ondergebracht bij drie externe vermogensbeheerders.

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

De verschillende beleggende juridische entiteiten van de ANWB-groep hebben ieder hun eigen beleggingsbeleid en kunnen afhankelijk daarvan in meer of mindere mate administratief poolen via de diverse beleggingspools. Stichting Bewaar ANWB is juridisch eigenaar van de beleggingen van de beleggingspools, waarbij de activiteiten van Stichting Bewaar ANWB beperkt zijn tot die van een administratiekantoor. De participanten nemen deel in het bestuur van Stichting Bewaar ANWB.

De fiduciair manager NN IP is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleggingsbeleid zoals opgenomen in de afzonderlijke beleggingsplannen van de individuele participanten inclusief restricties en richtlijnen. Voor zover de beleggingen van de individuele participanten overeenkomen, worden deze gehouden via de beleggingspools.

Het daadwerkelijke vermogensbeheer wordt door externe vermogensbeheerders gevoerd. De fiduciair manager NN IP doet de monitoring van deze externe vermogensbeheerders. De financiële- en effectenadministratie van de FGR-en is uitbesteed aan de KAS Bank.

## 5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Boekwaarde per 1 januari	4.637	5.545
Verstrekingen	1.614	545
Aflossingen	-1.064	-1.453
Boekwaarde per 31 december	<u>5.187</u>	<u>4.637</u>

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

Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	5.026	4.486
Overige leningen en voorschotten	161	151
	<u>5.187</u>	<u>4.637</u>

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

## 6) Voorraden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Grond- en hulpstoffen	1.301	790
Onderhanden werk	63	389
Gereed product en handelsgoederen	26.649	23.916
	<u>28.013</u>	<u>25.095</u>

## 7) Overige vorderingen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Vennootschapsbelasting	2.259	4.316
Diversen	3.815	2.531
	<u>6.074</u>	<u>6.847</u>

## Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Latente belastingvorderingen	<u>2.259</u>	<u>4.316</u>

De latente belastingvorderingen betreffen latente vorderingen 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 fiscaal met toekomstige winsten te verrekenen verliezen alsmede verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van balansposten. De latente belastingen worden berekend tegen nominaal tarief en hebben een overwegend langlopend karakter.

De belastingen over het resultaat zijn bepaald op basis van het geldende tarief en met inachtneming van de geldende fiscale faciliteiten, te weten in 2016 tegen het tarief in Nederland van 25,0%.

De latente belastingvorderingen zijn per 31 december 2016 gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief per 1 januari 2017 van 25,0% (1 januari 2016: 25,0%).

## 8) Liquide middelen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Banktegoeden	<u>120.989</u>	<u>172.912</u>

## 9) Eigen vermogen

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

(bedragen in duizenden euro's)	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2016	Totaal 2015
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	45.884	61.458	61.389
Wettelijke reserves	1.627	0	1.627	4.028
Algemene reserves	151.016	13.106	164.122	150.995
Resultaat boekjaar	15.503	2.859	18.362	10.795
	<u>199.054</u>	<u>61.868</u>	<u>260.922</u>	<u>242.560</u>

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

Door de uittreding van de andere vennoot uit ANWB Test- en Trainingscentrum VOF in 2016 is het aandeel derden per 31 december 2016 nihil (2015: € 639 duizend)

## 10) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Stand per 1 januari	7.732	18.161
Onttrekkingen	-898	-860
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	233	1.267
Toevoegingen	645	808
Vrijval	-664	-11.644
	<u>-684</u>	<u>-10.429</u>
Stand per 31 december	<u>7.048</u>	<u>7.732</u>

Dit betreft een voorziening voor de volgende regelingen personeelsbeloningen:

- Kostenregelingen voor gepensioneerden (ziektekosten);
- Verplichtingen voor jubileumuitkeringen, gebaseerd op actuariële berekeningen waarbij rekening gehouden wordt met de arbeidsvoorwaarden en personeelsbestand (er wordt geen rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen).

Met ingang van boekjaar 2015 is de voorziening voor de ziektekostenregeling verlaagd vanwege een besluit tot afbouw van deze faciliteiten.

De verplichting uit hoofde van de jubileumuitkering is contant gemaakt tegen de geldende marktrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2016 0,90% (2015: 1,21% voor de toen geldende regelingen). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op AG prognosetafel 2016.

## 11) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Stand per 1 januari	6.411	10.335
Toevoegingen	13.076	5.672
Vrijval	-780	-2.005
	<u>12.296</u>	<u>3.667</u>
Onttrekkingen	-4.800	-7.591
Stand per 31 december	<u>13.907</u>	<u>6.411</u>

De dotatie in 2016 heeft betrekking op lopende trajecten per balansdatum in het kader van herstructureringsactiviteiten bij de bedrijfsonderdelen Retail, Verzekeren en Media, alsmede overheadreductie bij de stafafdelingen. De vrijval van de voorziening wordt voornamelijk veroorzaakt door interne of externe plaatsing van medewerkers die deelnamen aan begeleidingstrajecten. De onttrekkingen in 2016 bestaan uit de afwikkeling van de gevormde reorganisatievoorziening. Met ingang van 2016 is er een nieuw sociaal plan in werking getreden, dit plan is van toepassing op nieuwe reorganisaties vanaf 2016.

## 12) Technische en overige voorzieningen

(bedragen in duizenden euro's)	Technische voorziening	Overige voorziening	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	85.659	2.110	87.769	70.032
Toevoegingen	138.108	113	138.221	135.992
Vrijval	-1.450	-68	-1.518	-1.641
	136.658	45	136.703	134.351
Onttrekkingen	-126.103	-89	-126.192	-116.614
Stand per 31 december	96.214	2.066	98.280	87.769

De technische voorziening betreft een voorziening voor de geschatte toekomstige kosten van lopende schadegevallen, voortvloeiend uit hoofde van verkochte verzekeringen.

## 13) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2016	31-12-2015
Assurantiebelasting	50.694	51.989
Omzetbelasting	7.328	8.420
Vennootschapsbelasting	2.938	0
Loonheffing	8.040	7.627
Sociale lasten	3.759	3.425
	72.759	71.461

## 14) Overlopende passiva

Deze post is als volgt nader gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2016	31-12-2015
Vooruitgefactureerde omzet	409.402	423.116
Nog te betalen kosten	28.283	32.538
	437.685	455.654

## 15) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Bankgaranties

Per 31 december 2016 zijn door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB-groep bankgaranties afgegeven voor in totaal € 7,2 miljoen (per 31 december 2015: € 4,2 miljoen).

### Huurverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedragen circa € 43 miljoen (2015: € 42 miljoen). Hiervan vervalt € 14 miljoen binnen 1 jaar (2015: € 11 miljoen) en heeft een bedrag van € 6 miljoen een looptijd van langer dan 5 jaar (2015: € 6 miljoen). De gemiddelde resterende looptijd van de huurcontracten is circa 2 jaar (2015: 3,0 jaar). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde huurbetalingen bedragen circa € 11,3 miljoen (2015: € 11,3 miljoen).

### Leaseverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen in totaal € 4,8 miljoen (2015: € 4,5 miljoen). Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 2,2 miljoen (2015: € 2,4 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar de overige € 2,6 miljoen (2015: € 2,1 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasebetalingen bedragen € 3,1 miljoen (€ 3,1 miljoen).

### Investerings- en inkoopverplichtingen

De groep is voor een bedrag van circa € 16,5 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot de winkelvoorraden (2015: € 18,4 miljoen) en circa € 0,6 miljoen aan investeringsverplichtingen voor de vervanging van delen van het technische wagenpark (2015: € 0,6 miljoen). Unigarant NV is een investeringsverplichting van € 4,8 miljoen (2015: nihil) aangegaan inzake de verbouwing en renovatie van het kantoorpand. Tevens is de groep voor circa € 1,0 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake de afname van vliegtuigstoelen (2015: € 0,9 miljoen).

### Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor een bedrag van € 12,3 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties en huisvestingskosten (2015: € 10,4 miljoen). Onder dit laatste zijn voornamelijk kosten uit hoofde van beveiliging, energie, kantine, schoonmaak en onderhoud opgenomen. Van deze verplichtingen vervalt € 5,1 miljoen binnen 1 jaar (2015: € 5,9 miljoen) en heeft een bedrag van € 1,1 miljoen een looptijd van langer dan 5 jaar (€ 1,3 miljoen).

### 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 € 2,1 miljoen. Dit is tevens het maximumbedrag dat UVM in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade haar eigen polishouders of die van andere bij de NHT aangesloten verzekeraars treft.

## 16) Financiële instrumenten en risico's

### Algemeen

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

### Kredietrisico

Binnen de beleggingen in besloten fondsen voor gemene rekening (FGR-en) worden de kredietrisico's gereduceerd door strikte beleggingsrichtlijnen en restricties ten aanzien van de kwaliteit van en spreiding over vermogensbeheerders, regio's, instrumenten en bedrijven. Er worden geen directe

kredieten verleend. Afgeleide financiële instrumenten worden door de FGR fondsen alleen aangegaan met kredietwaardige banken. Het kredietrisico blijft beperkt tot het contante renteververschil van de markrente omdat geen hoofdsommen worden uitgewisseld.

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

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

### **Renterisico**

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

### **Liquiditeitsrisico**

Dit risico houdt in dat de vennootschap niet de mogelijkheid heeft om op korte termijn de financiële middelen te verkrijgen die benodigd zijn om aan verplichtingen te voldoen. Om dit risico te beheersen dienen de beleggingen binnen de beleggingsfondsen op korte termijn verhandelbaar te zijn. De beleggingen die per 31 december 2016 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 2016 bedraagt € 2,4 miljoen positief (ultimo 2015: € 0,2 miljoen negatief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom in vreemde valuta ten bedrage van circa € 48 miljoen, waarbij de belangrijkste valuta de Amerikaanse dollar betreft (voor circa € 33 miljoen). De afgesloten contracten zijn in lijn met het vreemde valuta hedging beleid. De valutatermijncontracten zijn derhalve gewaardeerd op kostprijs (nihil) daar de omvang van de afgesloten valutatermijntransacties lager is dan de toekomstige uitgaande kasstromen in vreemde valuta. Er is geen sprake van ineffectiviteit. Ineffectiviteit wordt gemeten door de afwikkelperiode, de valuta en de omvang van de afgedekte betaalverplichting te vergelijken met de afwikkelperiode, de valuta en de nominale omvang van het termijncontract.

Voor wat betreft de valutarisico's binnen de FGR-en, worden deze binnen het Return Aandelen Fonds en het Return Vastrentende Waarden Fonds door middel van termijntransacties afgedekt voor de Amerikaanse dollar, Canadese dollar, Japanse yen en Britse pond. De beleggingen in het Matching



Geldmarkt Fonds en het Matching Vastrentende Waarden Fonds luiden in euro. Binnen het Return Alternatieve Waarden Fonds zijn de valutarisico's onderdeel van de mandaten van de betrokken vermogensbeheerders.

### Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnische risico voor de ANWB betreft het pechrisico en het schadelastrisico. Het pechrisico is de kans dat een rechthebbende gedurende de contracttermijn voor zijn voertuig een beroep doet op pechhulpverlening. Om de kosten van de pechhulpverlening te beheersen wordt continu gestuurd op een efficiënte inzet van onze wegenwachters en transport- en vervangend vervoer. Het grootste deel van de schadelast en de verzekeringsverplichtingen kenmerken zich door een korte uitloop. Het schadelastrisico betreft de kans dat door een verzekerde een vergoeding voor geleden schade wordt geclaimd. Dit risico is gedeeltelijk ondergebracht bij herverzekeraars en wordt onder meer beperkt door een stringent acceptatiebeleid en spreiding naar object, regio, oorzaken, leeftijden en sectoren.

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

### Reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten

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

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Liquide middelen	120.989	172.912
Effecten en overige beleggingen	486.246	441.382
Leningen en voorschotten	5.187	4.637
	<u>612.422</u>	<u>618.931</u>

### Reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten

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

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

## 10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2016

### 17) Netto-omzet

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Uitbestedingsvergoeding	51.366	50.355
Hulpverlening	321.394	317.961
Verzekeringen	329.577	311.991
Reizen	186.459	190.173
Retail Products	104.581	96.825
Media en overige	54.471	64.606
	<u>1.047.848</u>	<u>1.031.911</u>

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

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

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

Onder de omzet Reizen is in 2015 een omzet inbegrepen ter grootte van € 7,8 miljoen gerealiseerd door N.V. ATC All Travel Consultants, deze deelneming is per 1 januari 2016 verkocht. Het aandeel van Pin High Golf Travel BV in de omzet Reizen over 2016 bedraagt € 11,7 miljoen (2015: € 11,6 miljoen), deze deelneming is per 1 januari 2017 verkocht.

### 18) Personeelskosten

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Lonen en salarissen	200.207	200.647
Sociale lasten	31.140	30.754
Pensioenen	37.667	37.854
	<u>269.014</u>	<u>269.255</u>
Andere personeelsbeloningen	214	9.569-
Dotatie reorganisatievoorziening	12.296	3.667
	<u>281.524</u>	<u>263.353</u>

In de post 'Andere personeelsbeloningen' is in 2015 een vrijval van € 11,6 miljoen begrepen inzake een voorziening voor een ziektekostenregeling voor gepensioneerden.

### 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:

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Eigen vast personeel	3.257	3.344
Eigen tijdelijk personeel	<u>601</u>	<u>792</u>
	<u>3.858</u>	<u>4.136</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 35 FTE werkzaam buiten Nederland (2015: 42).

### Pensioenen

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

Vanaf 1 januari 2016 geldt voor de bij het Pensioenfonds ANWB ondergebrachte pensioenregelingen een middelloonregeling met voorwaardelijke indexatie. Het jaarlijkse opbouwpercentage over het brutoloon min de franchise is 1,875%. De franchise in 2016 bedraagt € 13.449 (met uitzondering voor een van de aangesloten dochters waarvoor een lagere franchise van € 12.953 geldt). Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt vanaf 1 januari 2016 € 101.519 (2015: € 100.000).

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

De beleidsdekkingsgraad van het Pensioenfonds per 31 december 2016 bedraagt 92,3% (ultimo 2015: 96,1%).

### Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Beloningen (vast en variabel)	1.510.379	1.173.997
Pensioenkosten en overige emolumenten	<u>157.451</u>	<u>142.932</u>
	<u>1.667.830</u>	<u>1.316.929</u>

### Samenstelling statutaire directie

Per 1 juli 2016 is de samenstelling van de directie gewijzigd in verband met het vertrek van de heer R.J.X. Wanders en de benoeming van de opvolger mevrouw L.T. Suur als directeur Financiële Zaken. De statutaire directie bestaat sedert 1 juli 2016 uit de drie directieleden: de heer F.J. van Bruggen in de functie van hoofddirecteur, mevrouw De Jager als directeur Vereniging en Marketing en mevrouw L.T. Suur als directeur Financiële Zaken.

### Beloningen (vast en variabel)

De beloningen per (voormalig) directielid zijn als volgt:

(bedragen in euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
F.J. van Bruggen	405.012	465.937
M.M. de Jager	281.278	294.005
L.T. Suur	159.669	-
R.J.X. Wanders	664.420	414.055
	<u>1.510.379</u>	<u>1.173.997</u>

De beloningen van 2016 zijn lager dan het jaar ervoor door een combinatie van lagere variabele beloningen en een lagere vergoeding in loon voor pensioenopbouw boven € 100.000. In de beloning 2016 van de heer Wanders is de beëindigingsvergoeding wegens zijn vertrek opgenomen.

### Pensioenkosten en overige emolumenten

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

(bedragen in euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
F.J. van Bruggen	48.050	50.465
M.M. de Jager	40.725	41.822
L.T. Suur	25.817	-
R.J.X. Wanders	42.859	50.645
	<u>157.451</u>	<u>142.932</u>

De pensioenkosten zijn opgenomen op basis van gedempte kostendeckende premie.

### Vergoeding Raad van Commissarissen

Aan de Raad van Commissarissen is in 2016 € 169.000 uitgekeerd (2015: € 134.520). De stijging ten opzichte van 2015 wordt veroorzaakt doordat er gedurende een groot deel van 2015 een vacature was. Verder zijn in 2016 de structuur en de hoogte van het honorarium aangepast alsmede de hoogte van de vergoedingen per commissie. Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Commissarissen een vaste onkostenvergoeding van € 2.000 per persoon per jaar (2015: € 1.000), de voorzitter € 3.000 per jaar.

In verband met de afstand tot haar woonplaats in de provincie Zeeland heeft mevrouw Peijs voor haar werkzaamheden als voorzitter van de Raad van Commissarissen vanaf november 2014 tot en met juni 2016 over huisvesting in Den Haag beschikt. De kosten hiervan ad € 1.000 per maand worden door de ANWB gedragen.

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

(bedragen in euro's)		<u>2016</u>	<u>2015</u>
K.M.H. Peijs	voorzitter (vanaf februari 2015)	32.000	28.358
E.A. van Amerongen	voorzitter BSB-commissie	28.000	25.422
P.J.W.G. Kok	voorzitter auditcommissie	28.000	25.422
I. Dezentjé Hamming-Bleumink	lid (benoemd per januari 2016)	27.000	7.565
D. Harryvan	lid	27.000	22.695
M.S. van der Zwaan	lid	27.000	22.695
D. Laman Trip	voorzitter (tot februari 2015)	0	2.363
		<u>169.000</u>	<u>134.520</u>

## 19) Overige bedrijfslasten

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Inleen personeel van derden	40.997	39.933
Overige personeelskosten	16.969	15.495
Huisvestingskosten	22.609	21.700
Automatiseringskosten	28.873	27.014
Promotie- en communicatiekosten	37.182	35.675
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	16.774	16.680
Consultancykosten	6.162	6.111
Algemene kosten	5.847	8.506
Bijzondere waardeverminderingen	0	1.318
	<u>175.413</u>	<u>172.432</u>

## 20) Accountantskosten

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

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Jaarrekeningcontrole	483	375
Andere assurance-opdrachten	129	95
Belastingadvies	0	0
Overige dienstverlening	0	0
	<u>612</u>	<u>470</u>

De hierboven vermelde accountantskosten hebben betrekking op het boekjaar van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke accountant reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. In de accountantskosten 2016 zijn nagekomen kosten 2015 begrepen van € 62 duizend.

## 21) Boekresultaat verkoop deelnemingen

Dit betreft het gerealiseerde resultaat op de verkoop van de 100%-deelneming NV ATC All Travel Consultants in 2016.

## 22) Rentebaten en –lasten

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Rentebaten	1.327	2.797
Rentelasten	-1.273	-2.682
	<u>54</u>	<u>115</u>

### 23) Belastingen

De afwijking van de effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening van 22% (2015: eveneens 22%) ten opzichte van de geldende belastingdruk van 25% is voornamelijk vanwege de belasting tegen 0% van het resultaat van de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, deelnemingsvrijstelling voor minderheidsbelangen en vanwege aanpassingen van de belastingen uit voorgaande boekjaren.

## 11 Additionele informatie inzake verzekeringsactiviteiten

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

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

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

- Reis- en Rechtshulp NV
- UVM Verzekeringsmaatschappij NV

(bedragen in duizenden euro's)

	Reis- en Rechtshulp NV	UVM verzekerings- maatschappij NV
Eigen vermogen	89.902	122.113
Balanstotaal	210.493	267.349

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





## Enkelvoudige jaarrekening

## 12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2016

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2016	31-12-2015
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	E1	2.243	1.772
Materiële vaste activa	E2		
Gebouwen en terreinen		2.122	2.184
Machines en installaties		6.734	15.971
Vervoermiddelen		41.615	20.162
Automatisering en inventaris		15.120	16.651
Activa in uitvoering		2.814	2.159
		<u>68.405</u>	<u>57.127</u>
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	E3	446.994	345.944
Andere deelnemingen	E4	4.703	6.051
Vorderingen op andere deelnemingen	E4	657	0
Effecten en beleggingen	E5	0	14.060
Leningen en voorschotten	E6	4.625	4.119
		<u>456.979</u>	<u>370.174</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	E7	27.857	24.950
Vorderingen			
Debiteuren		82.434	69.797
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E8	4.783	12.615
Vorderingen inzake pensioenen	E9	379	1.683
Overige vorderingen	E10	5.617	5.293
Overlopende activa		20.857	15.984
		<u>114.070</u>	<u>105.372</u>
Liquide middelen	E11	25.319	37.668
<b>Totaal activa</b>		<u><u>694.873</u></u>	<u><u>597.063</u></u>

(bedragen in duizenden euro's)

	Noot	31-12-2016	31-12-2015
<b>Eigen vermogen</b>			
	E12		
Gepaatst kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		1.627	4.028
Algemene reserve		151.016	151.949
Resultaat boekjaar		15.503	10.726
		<u>199.054</u>	<u>197.611</u>
<b>Voorzeningen en schulden</b>			
<b>Voorzeningen</b>			
Voorzeningen voor personeelsbeloningen	E13	5.575	6.320
Reorganisatievoorziening	E14	11.986	6.237
Overige voorzieningen	E15	1.995	1.882
		<u>19.556</u>	<u>14.439</u>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Crediteuren		32.028	22.184
Schulden aan groepsmaatschappijen	E8	137.299	50.306
Belastingen en sociale lasten	E16	53.498	50.287
Overige schulden		21.493	21.805
Overlopende passiva	E17	231.945	240.431
		<u>476.263</u>	<u>385.013</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>694.873</u></u>	<u><u>597.063</u></u>

### 13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2016

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2016	2015
Netto-omzet		407.803	412.745
Inkoop goederen en diensten		117.787	129.552
Personeelskosten	E19	213.346	196.466
Afschrijvingen immateriële vaste activa	E1	1.209	1.331
Afschrijvingen materiële vaste activa	E2	12.759	11.811
Overige bedrijfslasten	E20	119.572	109.779
Som der bedrijfslasten		464.673	448.939
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-56.870</b>	<b>-36.194</b>
Resultaten groepsmaatschappijen	E3	58.196	36.383
Resultaten andere deelnemingen	E4	-258	725
Resultaten beleggingen	E5	0	20
Rentebaten en -lasten	E21	222	568
Financieel resultaat		58.160	37.696
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>1.290</b>	<b>1.502</b>
Belastingen		14.213	9.224
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>15.503</b>	<b>10.726</b>

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2016

### 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
<b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>			
Aanschafwaarden	6.426	590	7.016
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-5.244	0	-5.244
	<u>1.182</u>	<u>590</u>	<u>1.772</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>			
Investeringen	817	925	1.742
Overboekingen gerede projecten	1.470	-1.470	0
Desinvestering aanschafwaarde	-761	-45	-806
Cumulatieve afschrijvingen desinvestering	744	0	744
Netto investeringen	<u>2.270</u>	<u>-590</u>	<u>1.680</u>
Afschrijvingen	-1.209	0	-1.209
	<u>1.061</u>	<u>-590</u>	<u>471</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2016</b>			
Aanschafwaarden	7.952	0	7.952
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-5.709	0	-5.709
	<u>2.243</u>	<u>0</u>	<u>2.243</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
<b>Boekwaarde per 31 december 2015</b>						
Aanschafwaarden	8.851	35.151	49.459	42.210	2.159	137.830
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-6.667	-19.180	-29.297	-25.559	0	-80.703
	<u>2.184</u>	<u>15.971</u>	<u>20.162</u>	<u>16.651</u>	<u>2.159</u>	<u>57.127</u>

### Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	441	203	3.159	594	19.886	24.283
Overboekingen gerede projecten	52	1.029	14.787	3.363	-19.231	0
Overboeking tussen rubrieken	0	-14.246	14.246	0	0	0
Cumulatieve afschrijving overboeking tussen rubrieken	0	5.108	-5.108	0	0	0
Desinvesteringen	-129	-1.163	-2.804	-5.291	0	-9.387
Cumulatieve afschrijving desinv.	83	1.126	2.677	5.255	0	9.141
Netto investeringen	<u>447</u>	<u>-7.943</u>	<u>26.957</u>	<u>3.921</u>	<u>655</u>	<u>24.037</u>
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0	0
Afschrijvingen	-509	-1.294	-5.504	-5.452	0	-12.759
	<u>-62</u>	<u>-9.237</u>	<u>21.453</u>	<u>-1.531</u>	<u>655</u>	<u>11.278</u>

### Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2016

Aanschafwaarden	9.215	20.974	78.847	40.876	2.814	152.726
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-7.093	-14.240	-37.232	-25.756	0	-84.321
	<u>2.122</u>	<u>6.734</u>	<u>41.615</u>	<u>15.120</u>	<u>2.814</u>	<u>68.405</u>

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 2016.

## E3) Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	345.944	326.240
Agiostorting in groepsmaatschappijen	84.139	411
Afwaardering rekening-courant deelneming	-16.354	16.354
Ontvangen dividuutkeringen	-24.931	-33.444
Resultaten groepsmaatschappijen	58.196	36.383
Boekwaarde per 31 december	<u>446.994</u>	<u>345.944</u>

Voor een deelneming met een negatieve nettovermogenswaarde heeft gedurende 2015 afwaardering van de rekening-courantvordering op de betreffende deelneming plaatsgevonden. Ultimo 2016 is de nettovermogenswaarde van deze deelneming door een agiostorting van € 84,139 miljoen positief, derhalve is de afwaardering uit 2015 van de rekening-courantvordering in 2016 teruggenomen.

De per 31 december 2016 rechtstreeks of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelen- belang in procenten
ANWB Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Golf BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Leden- en Kampeerreizen BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Medical Air Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Reizen Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Test- en Trainingscentrum Beheer BV		Den Haag	100,00%
ANWB Test- en Trainingscentrum VOF	*2	Den Haag	100,00%
ANWB Vastgoed Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ARO BV	*1	Eindhoven	100,00%
België Reizen Beheer BV		Ermelo	100,00%
Cruise Travel Nederland BV		Ermelo	100,00%
Fox Vakanties BV	*1	Nieuw Vennepe	100,00%
KNAC Services BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Berging BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Mobiliteit BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Vervangend Vervoer BV	*1	Zaandam	100,00%
Pharos Reizen van ANWB BV	*1	Den Haag	100,00%
Pin High Golf Travel BV	*1 en *3	Den Haag	100,00%
Reis- en Rechtshulp NV		Den Haag	100,00%
SNP Naturreizen BV	*1	Nijmegen	100,00%
Telstar Trading BV	*1	Harderwijk	100,00%
Travelhome BV	*1	Eindhoven	100,00%
Uitgeverij Smit BV		Eindhoven	100,00%
Unigarant NV		Den Haag	100,00%
UVM Verzekeringsmaatschappij NV		Hoogeveen	100,00%
Wecruise BV		Ermelo	100,00%

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

\*2 = De samenwerking met de andere vennoot is in 2016 beëindigd, de formele afwikkeling van de vennootschap zal in 2017 plaatsvinden.

\*3 = De deelneming in Pin High Golf Travel BV is per 1 januari 2017 verkocht.

#### E4) Andere deelnemingen

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	6.051	5.368
Investerings	2.943	0
Desinvesterings	-3.161	0
Dividenduitkeringen	-872	-42
Resultaten andere deelnemingen	-258	725
Boekwaarde per 31 december	<u>4.703</u>	<u>6.051</u>

Voor een nadere toelichting op de mutaties in de post andere deelnemingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2016. In 2016 is een lening van € 657.000 verstrekt aan ARC Europe SA.

De per 31 december 2016 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelen- belang in procenten
ARC Europe SA	*1	Brussel, België	20,00%
Camping Key Alliance Aktiebolag	*2	Göteborg, Zweden	25,00%
Eric 2000 EESV	*3	Den Haag, Nederland	28,00%
Intelematics Europe Limited	*4	Londen, Engeland	31,67%

\*1 = In het kader van de herstructurering van ARC Europe SA heeft deze vennootschap op 5 oktober 2016 nieuwe aandelen uitgegeven aan ANWB BV in ruil voor de door ANWB BV gehouden belangen in ACTA Assistance SA en Starter24 Spzoo. Het aandelenbelang in ARC Europe SA in procenten is niet gewijzigd.

\*2 = In januari 2015 is Camping Key Alliance omgezet van een Handelsbolag in een Aktiebolag. Het belang van ANWB Beheer BV is daarbij 25% gebleven. De Handelsbolag is op 12 januari 2017 uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel in Göteborg, Zweden.

\*3 = Het belang in Eric 2000 EESV is 28,00% winstrecht en 33,33% stemrecht.

\*4= Op 31 maart 2016 is een belang verkregen van 31,67% in Intelematics Europe Limited.

Ten opzichte van vorig jaar hebben zich de volgende mutaties voorgedaan:

- Op 5 oktober 2016 heeft ANWB BV haar 21,79% belang in ACTA Assistance SA (Limonest, Frankrijk) en haar 16%-belang in Starter24 Spzoo (Poznan, Polen) verkocht.
- Het 33,33%-belang in Yomads BV (Nijmegen, Nederland) is op 30 maart 2016 verkocht.
- Bxmail AG is op 29 april 2014 uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel in Zug, Zwitserland.

De bovenstaande belangen worden derhalve niet meer in de jaarrekening 2016 vermeld.



## E5) Effecten en beleggingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	FGR Matching Geldmarkt	FGR Matching Vast- rentende Waarden	FGR Return Aandelen	FGR Return Alterna- tieve Waarden	FGR Return Vast- rentende Waarden	Totaal 2016	Totaal 2015
Boekwaarde per 1 januari	3.806	4.865	2.859	350	2.180	14.060	14.040
Afsplitsing vermogen	-3.806	-4.865	-2.859	-350	-2.180	-14.060	0
Aankopen	0	0	0	0	0	0	595
Verkopen	0	0	0	0	0	0	-595
Netto transacties	-3.806	-4.865	-2.859	-350	-2.180	-14.060	0
Mutatie marktwaarde	0	0	0	0	0	0	20
Boekwaarde per 31 december	0	0	0	0	0	0	14.060

Voor een toelichting op de gehouden beleggingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2016.

## E6) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	4.119	4.052
Verstrekkingsen	1.440	527
Aflossingen	-934	-460
Boekwaarde per 31 december	4.625	4.119

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

	2016	2015
Financiering lease-auto's	4.521	4.020
Overige leningen en voorschotten	104	99
	4.625	4.119

### E7) Voorraden

Deze post is als volgt samengesteld:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Grond- en hulpstoffen	1.301	790
Onderhanden werk	63	389
Gereed product en handelsgoederen	<u>26.493</u>	<u>23.771</u>
	<u>27.857</u>	<u>24.950</u>

### E8) Vorderingen op / schulden aan groepsmaatschappijen

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

### E9) Vorderingen inzake pensioenen

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

### E10) Overige vorderingen

Deze post is als volgt nader gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Vennootschapsbelasting	2.259	4.298
Diversen	<u>3.358</u>	<u>995</u>
	<u>5.617</u>	<u>5.293</u>

#### Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Latente belastingvorderingen	<u>2.259</u>	<u>4.298</u>

Voor een nadere toelichting op de post latente belastingvorderingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016.

### E11) Liquide middelen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Banktegoeden	<u>25.319</u>	<u>37.668</u>

## E12) Eigen vermogen

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

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2016	Totaal eigen vermogen, verloop in 2015
Stand per 31 december vorig boekjaar	15.334	15.574	4.028	151.949	10.726	197.611	186.885
- Winstbestemming voorgaand boekjaar	0	0	0	10.726	-10.726	0	0
- Afsplitsing vermogen	0	0	0	-14.060	0	-14.060	0
- Mutatie wettelijke reserve	0	0	-2.401	2.401	0	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	15.503	15.503	10.726
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>1.627</u>	<u>151.016</u>	<u>15.503</u>	<u>199.054</u>	<u>197.611</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. In verband met de verkoop van de aandelen in ACTA Assistance SA en Starter24 Spzoo is een deel van de wettelijke reserve in 2016 vrijgevallen.

### Splitsing

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

### 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. Hoe de grenswaardes voor de solvabiliteit (SCR) voor de verzekeraars bepaald worden, is toegelicht bij 11 Additionele informatie inzake verzekeringsactiviteiten. Ook voor de reisactiviteiten van de groep gelden vanuit brancheorganisaties normen ten aanzien van solvabiliteit. Intern wordt door deze maatschappijen uitgegaan van een hogere norm voor de solvabiliteit, zijnde de gewenste solvabiliteit. In totaal bedraagt het aan te houden vermogen op basis van deze door de dochters gehanteerde normen per 31 december 2016 € 195 miljoen.

### E13) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Voorziening voor overige regelingen personeelsbeloningen	5.575	6.320

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016.

### E14) Reorganisatievoorziening

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Stand per 1 januari	6.237	10.262
Toevoegingen	11.155	5.498
Vrijval	-780	-1.995
	<u>10.375</u>	<u>3.503</u>
Onttrekkingen	-4.626	-7.528
Stand per 31 december	<u>11.986</u>	<u>6.237</u>

Voor een nadere toelichting op de reorganisatievoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2016.

### E15) Overige voorzieningen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Stand per 1 januari	1.882	2.019
Toevoegingen	113	340
Onttrekkingen	0	-477
Stand per 31 december	<u>1.995</u>	<u>1.882</u>

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

## E16) Belastingen en sociale lasten

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Assurantiebelasting	29.869	30.457
Omzetbelasting	10.750	10.511
Loonheffing	6.274	5.926
Vennootschapsbelasting	2.952	0
Sociale lasten	3.653	3.393
	<u>53.498</u>	<u>50.287</u>

## E17) Overlopende passiva

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2016</u>	<u>31-12-2015</u>
Vooruitgefactureerde omzet	217.308	221.285
Nog te betalen kosten	14.637	19.146
	<u>231.945</u>	<u>240.431</u>

## E18) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Aansprakelijkheidsstelling

De vennootschap heeft ten behoeve van de meeste deelnemingen in groepsmaatschappijen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. Voor een overzicht van deze groepsmaatschappijen wordt verwezen naar de toelichting op de deelnemingen in groepsmaatschappijen.

### Fiscale eenheid

ANWB BV vormt een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting, tezamen met haar Nederlandse 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 2016

### E19) Personeelskosten

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Lonen en salarissen	149.190	149.689
Sociale lasten	22.958	22.967
Pensioenen	30.744	30.732
	<u>202.892</u>	<u>203.388</u>
Andere personeelsbeloningen	79	-10.425
Dotatie reorganisatievoorziening	10.375	3.503
	<u>213.346</u>	<u>196.466</u>

### Aantal personeelsleden

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

	2016	2015
Eigen vast personeel	2.465	2.501
Eigen tijdelijk personeel	395	539
	<u>2.860</u>	<u>3.040</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 35 FTE werkzaam buiten Nederland (2015:32).

### E20) Overige bedrijfslasten

(bedragen in duizenden euro's)	2016	2015
Inleen personeel van derden	36.660	33.576
Overige personeelskosten	9.584	9.462
Huisvestingskosten	19.533	17.679
Automatiseringskosten	15.130	16.459
Promotie- en communicatiekosten	24.888	23.273
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	13.662	11.828
Consultancykosten	5.501	4.869
Algemene kosten	3.489	3.461
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-9.100	-11.500
Waardevermindering vorderingen op groepsmaatschappijen	225	402
Bijzondere waardeverminderingen vaste activa	0	270
	<u>119.572</u>	<u>109.779</u>

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

## E21) Rentebaten en -lasten

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
Rentebaten groepsmaatschappijen	400	429
Rentelasten groepsmaatschappijen	-12	-18
Rentebaten	1.057	2.549
Rentelasten	-1.223	-2.392
	<u>222</u>	<u>568</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 2016 te verwerken ten gunste van de post Algemene reserve.

### Ondertekening

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

Den Haag, 16 maart 2017

drs. F.J. van Bruggen

mw. M.M. de Jager

mw. drs. L.T. Suur

Aldus ondertekend door de Raad van Commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 16 maart 2017

mw. drs. K.M.H. Peijs  
*voorzitter*

drs. D. Harryvan

E.A. van Amerongen

mr. P.J.W.G. Kok

mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink

mw. drs. M.S. van der Zwaan

**Overige gegevens**





## 16 Overige gegevens

### **Statutaire bepalingen winstbestemming**

De winst staat op grond van artikel 37.2 van de statuten van ANWB BV ter vrije beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.



## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

---

### Verklaring over de jaarrekening 2016

---

#### Ons oordeel

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 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

#### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016 van ANWB B.V. te Den Haag ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van ANWB B.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

---

#### De basis voor ons oordeel

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

#### Onafhankelijkheid

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

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

Ref.: e0398796

---

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

T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

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

---

## ***Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie***

---

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

- het bestuursverslag;
- 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.

---

## ***Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole***

---

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

De directie is verantwoordelijk voor:

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

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

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



---

### ***Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening***

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

Amsterdam, 29 maart 2017  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. G.J. Heuvelink RA

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2016 van ANWB B.V.***

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

### ***De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening***

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

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

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



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

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

## 18 Colofon

Jaarrekening 2016 van ANWB BV, Den Haag.

Opgesteld door de directie op 16 maart 2017.

Verstrekt aan de Raad van Commissarissen ter ondertekening in de RVC-vergadering van 16 maart 2017.

De jaarrekening wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 19 mei 2017.