

Jaarverslag 2018

ANWB BV

Den Haag, 14 maart 2019

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG	3
1 Bericht van de hoofddirecteur	4
2 Bestuursverslag	5
2.1. Kerncijfers	5
2.2. ANWB in het kort	6
2.3. Waardecreatie en strategie	8
2.4. Het jaar 2018	9
2.5. Highlights per business line	10
2.6. Highlights maatschappelijke activiteiten	17
2.7. Highlights ondersteunende diensten	20
2.8. Risicomanagement	24
2.9. Corporate Governance	29
2.10. Vooruitzichten	30
3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV	32
3.1. Verslag over boekjaar 2018	32
3.2. Samenstelling raad van commissarissen	36
GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	37
4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018	38
5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018	40
6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2018	41
7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2018	43
8 Toelichting algemeen	44
9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018	51
10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018	62
11 Additionele informatie verzekeringsactiviteiten	66
ENKELVOUDIGE JAARREKENING	67
12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2018	68
13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018	70
14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2018	71
15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018	79
OVERIGE GEGEVENS	82
16 Overige gegevens	83
17 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84

Jaarverslag

1 Bericht van de hoofddirecteur

De ANWB kijkt terug op een goed jaar. De omzet steeg met 31 miljoen naar 1.123 miljoen euro. Met name de bedrijfsonderdelen Hulpverlening en ANWB Verzekeren droegen aan deze omzetsijging bij. Ook het bedrijfsresultaat liet een mooie verbetering zien en steeg met 15,3 naar 40,7 miljoen euro, maar het nettoresultaat werd gedrukt door een negatief beleggingsresultaat. Het ledental ontwikkelde zich in 2018 positief en steeg naar 4,6 miljoen leden. Hierbij liet zowel het aantal basisleden als het aantal Wegenwachtleden een significante groei zien. Een geweldige uitkomst die de gehele organisatie vervult met trots en een terugblik op ons jubileumjaar extra feestelijk maakt. In 2018 werd namelijk ook de 135e verjaardag van de ANWB gevierd, samen met onze medewerkers en relaties uit binnen- en buitenland. Tijdens de festiviteiten bleek opnieuw hoeveel waardering er is voor het werk van de ANWB. Leden, partners en politiek spraken zich op hartverwarmende wijze uit. Dat we al 135 jaar lang relevant zijn voor leden en samenleving is ons bestaansrecht en geeft ons een goed gevoel.

In 2018 was de focus op vernieuwing sterker dan ooit. Binnen alle bedrijfsonderdelen is veel aandacht uitgegaan naar digitalisering van de ledenprocessen, personalisatie van het aanbod en de ontwikkeling van nieuwe concepten. Ook werden meerdere webportalen vernieuwd en verbeterd. De ledentevredenheid is hierdoor verder gestegen.

Externe waardering voor al deze inspanningen was er ook. Zo werden meerdere prijzen op het gebied van innovatie, digitalisering en duurzaamheid in de wacht gesleept. We zijn ook heel erg trots dat twee van onze Wegenwachtcollega's werden uitgeroepen tot de beste wegenwachters van Europa.

De ANWB heeft haar verjaardag tevens aangegrepen om een nieuwe doelstelling te presenteren: Double Zero. Met deze doelstelling willen wij samen met onze partners toewerken naar 0 verkeersdoden en 0 CO₂-emissie op de Nederlandse wegen. Het is zeer bemoedigend dat velen direct hun medewerking hieraan hebben toegezegd. Steun voor onze maatschappelijke activiteiten kregen wij ook van de leden. In 2018 heeft een recordaantal mensen zich op vrijwillige basis voor de ANWB ingezet. De directie bedankt hen hartelijk voor hun betrokkenheid en enthousiasme. Met name de grote fietsverlichtingsactie in oktober en het vervoersconcept AutoMaatje mochten zich in een warme belangstelling verheugen.

In september werd in nauwe samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de verkeersveiligheidscampagne "MONO" gelanceerd. Verkeersdeelnemers worden met deze campagne opgeroepen om zich niet te laten afleiden door hun smartphone en hun aandacht bij het verkeer te houden. Binnen de Mobiliteitsalliantie heeft de ANWB samen met haar partners gewerkt aan een Deltaplan Mobiliteit, een integrale benadering waarin alle lagen van het verkeers- en vervoerssysteem worden betrokken. Dat dit hard nodig is zien we onder meer aan de sterke toename van het aantal files en de grote drukte op het spoor. Verder zijn we buitengewoon verheugd dat ANWB Medical Air Assistance na het winnen van een tender ook de komende jaren met de traumahelikopter mag vliegen voor de vier Nederlandse traumacentra.

Dat de ANWB al 135 jaar succesvol is, heeft zij te danken aan de inzet van haar medewerkers. Zij hebben een open oog gehad voor ontwikkelingen in de samenleving en de consequenties hiervan voor onze leden. Dit hebben zij steeds op creatieve en deskundige wijze weten te vertalen naar een breed producten- en dienstenpakket. Nieuwe technologie is daarbij voortdurend omarmd. Minstens zo belangrijk echter is de servicegerichte benadering waarmee de leden worden ondersteund. Medewerkers van de ANWB doen graag een stapje extra om de leden verder te helpen. Dat we met deze koers nog altijd van toegevoegde waarde zijn, zien we terug in de gestage ledengroei die de ANWB sinds haar oprichting in 1883 heeft gekend en die zich tot op de dag van vandaag voortzet. De directie bedankt haar medewerkers voor hun geweldige inzet en enthousiasme en verheugt zich erop samen met hen verder te bouwen aan toekomstige relevantie voor leden en samenleving.

Frits van Bruggen
hoofddirecteur ANWB

2 Bestuursverslag

2.1. Kerncijfers

	2018	2017	2016	2015	2014
Financieel (bedragen in duizenden euro's)					
Netto-omzet	1.123.097	1.091.711	1.047.848	1.031.911	995.267
Bedrijfsresultaat	40.708	25.413	5.772	11.960	5.674
Nettoresultaat	16.822	33.679	18.362	10.795	20.917
Eigen vermogen	311.423	294.601	260.922	243.199	232.466
Balans totaal	1.042.273	1.003.804	957.160	933.751	911.979
Ratio's					
Solvabiliteit	30%	29%	27%	26%	25%
Liquiditeit	66%	61%	51%	56%	54%
Liquiditeit (inclusief beleggingen)	147%	144%	135%	131%	126%
Kasstroom	36.498	38.389	-51.923	22.195	34.347
Medewerkers					
FTE (aantal)	3.718	3.773	3.858	4.136	4.180
Ziekteverzuim	5,2%	4,9%	4,9%	4,6%	4,5%
Leden					
Leden (aantal)	4.561.335	4.446.528	4.392.838	4.296.636	4.130.647
Dienstverlening					
Wegenwacht hulpverlening (aantal)	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,1 miljoen	1,1 miljoen
Ambulance- en traumahelikopter oproepen (aantal)	10.230	9.132	8.150	7.650	6.861
Winkelbezoeken (aantal)	11,6 miljoen	12,4 miljoen	12,7 miljoen	12,4 miljoen	12,5 miljoen
ANWB winkels (aantal)	83	87	88	87	83
Leden Service Center contacten (aantal)	1,5 miljoen	1,6 miljoen	1,5 miljoen	1,8 miljoen	2,0 miljoen
Steunpunten Alarmcentrale (aantal)	4	4	4	4	4
Maatschappelijke highlights					
Inzet ANWB vrijwilligers (aantal)	54.712	29.306	13.326	11.433	10.164
Fietsverlichtingsactie (aantal)	10.000	2.600	2.619	2.632	-
AutoMaatje (aantal deelnemende locaties)	125	24	6	-	-
Kinderfietsenplan (aantal uitgedeelde fietsen)	7.749	2.071	1.938	1.004	-
Streetwise (aantal onderwezen kinderen)	184.331	172.034	189.129	141.494	155.627
Online & Social media					
Website bezoeken (aantal)	142 miljoen	134 miljoen	119 miljoen	117 miljoen	111 miljoen
Onderweg app gebruik	22,3 miljoen	22,2 miljoen	30,6 miljoen	24,2 miljoen	14,6 miljoen
Twitter ANWB volgers	73.464	71.881	66.231	62.328	47.925
ANWB Facebook volgers	252.116	230.950	199.241	198.215	181.919

Berekeningswijze van de ratio's

- 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%

2.2. ANWB in het kort

2.2.1. Doelstelling ANWB BV

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

2.2.2. Missie

Mensen willen zorgeloos en met plezier onderweg kunnen zijn. En de ANWB wil dat mogelijk maken. Vanuit deze missie ondersteunt de ANWB haar leden al sinds 1883 in hun mobiliteitsbehoeften en recreatieve wensen. Deze hangen sterk samen met ontwikkelingen binnen de samenleving en veranderen daarmee voortdurend. Ook de werkvelden van de ANWB – mobiliteit, vakantie en vrije tijd – zijn volop in beweging en zijn dat ook altijd geweest. Het is een dynamisch samenspel van belangen, van zowel het individu als het collectief, dat zich uitstrekt tot ver voorbij onze landsgrenzen.

In deze tijd van digitalisering en nieuwe technologie volgen de ontwikkelingen elkaar steeds sneller op. Vanwege de klimaatverandering neemt de roep om duurzaamheid verder toe. Ook demografische factoren als vergrijzing en verstedelijking drukken hun stempel op mobiliteit en recreatie.

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

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

2.2.3. Structuur

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

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

De vereniging bracht al haar activiteiten onder in de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid: ANWB BV. Daarnaast werd een deel van het vermogen ondergebracht in de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV. Alle aandelen van de twee besloten vennootschappen zijn in handen van de Stichting Administratiekantoor ANWB (hierna: "STAK"). De STAK heeft certificaten op naam uitgegeven, die alle in het bezit zijn van de vereniging. De juridische zeggenschap op de aandelen wordt uitgeoefend door de STAK; de waarde van de aandelen (het economisch belang) komt toe aan de vereniging.

Een aantal activiteiten van de ANWB vindt plaats in afzonderlijke entiteiten, merendeels besloten vennootschappen, waarvan de aandelen in de meeste gevallen voor 100% in handen zijn van ANWB BV.

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

Dankzij deze structuur ontstaat een brede directie die dicht bij het bedrijf en het onderliggende management staat, wat de sturingsmogelijkheden bevordert. Tevens is op deze manier geborgd dat de directie bij de vertaling van het corporate beleid naar de verschillende bedrijfsonderdelen oog houdt voor de belangen van de ANWB als geheel. De ANWB heeft de rol, taak en samenstelling van het executive committee vastgelegd in het ‘reglement voor de directie van ANWB BV’.

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

ANWB BV is vanwege de omvang van de bedrijfsmatige activiteiten een “structuurvennootschap” in de zin van het Burgerlijk Wetboek. Eén van de kenmerken van een structuurvennootschap is de aanwezigheid van een raad van commissarissen. Ook bij de toezichthouders is gekozen voor een “personele unie”. De raad van toezicht van de vereniging en de raad van commissarissen van ANWB BV bestaan uit dezelfde zes personen die het toezicht bij zowel de vereniging als de BV uitoefenen. De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het door het bestuur gevoerde beleid en op de gang van zaken. De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA), op voordracht van de raad van commissarissen. De AvA wordt gevormd door de vijf bestuursleden van de STAK: twee bondsraadsleden die hierin de vereniging vertegenwoordigen, twee leden van de raad van commissarissen als vertegenwoordiging van ANWB BV en een onafhankelijk voorzitter.

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

2.2.4. Kernactiviteiten

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

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

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

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

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

Leden van de ANWB willen mobiel kunnen zijn en zich in hun vrije tijd kunnen ontspannen, bij voorkeur in een aantrekkelijke natuurlijke omgeving. Zij willen ook veilig onderweg kunnen zijn. In een dichtbevolkt land als Nederland komen de leden hierbij onherroepelijk belemmeringen tegen. Zij worden geconfronteerd met complexe maatschappelijke vraagstukken in de sfeer van bereikbaarheid, verkeersveiligheid, ruimtelijke ordening, natuurbeheer, leefbaarheid en duurzaamheid. Vraagstukken die onderling met elkaar verweven zijn en de inzet van uiteenlopende partijen vereisen.

De ANWB is binnen dit krachtenveld een deskundige en gewaardeerde gesprekspartner die vaak het voortouw neemt om samen met overheden, bedrijven en brancheorganisaties naar oplossingen te zoeken waar iedereen verder mee komt. Daarnaast wil de ANWB haar leden in staat stellen zelf afgewogen keuzes te maken door hen te voorzien van goede informatie en advies. Bij de invulling van haar maatschappelijke rol wordt de ANWB bijgestaan door een groot aantal vrijwilligers.

2.3. Waardecreatie en strategie

De activiteiten van de ANWB moeten toegevoegde waarde hebben voor leden en samenleving en tevens bijdragen aan de continuïteit van de organisatie.

De ANWB streeft ernaar al haar producten en diensten verantwoord te (laten) produceren en aan te bieden, dat wil zeggen: sociaal, duurzaam en veilig. Ook moet hiermee kwaliteit worden geleverd en een duurzaam financieel resultaat worden bereikt. Dit is de kern van de visie Ambitie 2020+ die de ANWB hanteert voor de middellange termijn. Deze visie concentreert zich rond 4 thema's: mobiliteit, verkeersveiligheid, vakantie en vrije tijd.

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

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

In 2018 zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen in kaart gebracht die zich in de periode tot 2030 op onze werkvelden zullen voordoen. Elektrisch rijden en connectiviteit zullen binnen het mobiliteitsdomein een bepalende rol gaan spelen. Daarnaast zal mobiliteit in 2030 een vraaggestuurde dienst zijn. De leden willen op ieder moment zelf kunnen bepalen met welk vervoermiddel - of een combinatie daarvan - zij een bepaalde reis zullen afleggen. Dit vraagt om een integrale benadering en realtime koppeling van de verschillende verkeers- en vervoerssystemen. Tevens vindt er een verschuiving plaats van het bezit van een auto naar het gebruik ervan en winnen deelconcepten aan populariteit.

Ook op het gebied van vakantie en vrije tijd wil de consument zelf zijn eigen keuzes maken en een reis of uitstapje naar eigen inzicht kunnen samenstellen en vormgeven. Gemak en beleving zijn daarbij sleutelwoorden. Bij al deze ontwikkelingen heeft de ANWB duurzaamheid geïdentificeerd als een belangrijke overkoepelende trend.

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

Vanwege het hoge tempo waarin genoemde ontwikkelingen plaatsvinden, blijft innovatie ook de komende jaren een belangrijk strategisch thema. Voor de vernieuwing van het producten- en dienstenpakket en het stroomlijnen van de ledenprocessen zullen extra middelen worden

vrijgemaakt. Ook wordt ingezet op de ontwikkeling van geheel nieuwe businessconcepten, al dan niet in samenwerking met nieuwe partners. Door het gebruik van nieuwe technologie en big data wordt de dienstverlening aan de leden steeds persoonlijker. Veel aandacht gaat uit naar het optimaliseren van de “customer journey” en het leveren van maatwerk. Daarnaast worden de leden actief betrokken bij allerlei vernieuwings- en verbeteringstrajecten.

Bij de invulling van haar maatschappelijke rol wil de ANWB het voortouw nemen op connectiviteit, elektrisch vervoer en het terugdringen van afleiding in het verkeer. Tijdens de viering van 135 jaar ANWB werd de doelstelling Double Zero geïntroduceerd: 0 uitstoot en 0 verkeersdoden op de Nederlandse wegen als kaderstellende ambitie waar de ANWB samen met haar partners aan wil werken. Binnen de Mobiliteitsalliantie, die door de ANWB wordt voorgezeten, en de Verkeersveiligheidscoalitie wordt deze ambitie breed gedragen en gericht verder gebracht.

De voortgang van Plan 2020+ wordt ieder kwartaal gemonitord, waardoor snel kan worden ingespeeld op actuele ontwikkelingen. Indien nodig kunnen de actieplannen van de verschillende bedrijfsonderdelen op basis van de verkregen inzichten vlot worden bijgesteld, wat een succesvolle implementatie van Plan 2020+ bevordert.

Het identificeren in 2018 van de voor de ANWB meest significante belangrijkste trends en ontwikkelingen tot 2030 heeft tot belangrijke inzichten geleid. Deze zullen in 2019 worden vertaald naar concrete strategieën en kortetermijnplannen voor alle bedrijfsonderdelen.

2.4. Het jaar 2018

2.4.1. Ledenontwikkeling

De ledenstand kwam op 1 januari 2019 uit op 4,561 miljoen leden, een significante stijging met ruim 114.000 leden ten opzichte van 1 januari 2018. Mede dankzij nieuwe proposities, allerlei online verbeteringen en sterke wervingscampagnes nam het aantal leden met Wegenwacht Service toe met 29.000 leden. Het aantal leden zonder Wegenwacht Service liet in 2018 eveneens een mooie stijging zien met 44.000 leden. Het aantal ANWB Partner- en Jongerenleden steeg met 41.000 naar een totaal van 563.000.

De directie is zeer verheugd over deze ontwikkelingen. Het bevestigt dat de leden onverminderd veel waardering hebben voor de producten en diensten van de ANWB.

Met deze aanzienlijke ledengroei wordt tevens de sterke positie van de ANWB in het maatschappelijk middenveld bestendigd, wat een belangrijk gegeven is voor toekomstige relevantie.

2.4.2. Financiële resultaten

De totale omzet over 2018 van ANWB BV bedraagt € 1.123 miljoen, een toename van € 31,4 miljoen ten opzichte van het jaar ervoor (€ 1.092 miljoen). Vooral de onderdelen Hulpverlening en Verzekeren droegen hieraan bij. De omzet is bij deze onderdelen respectievelijk met € 13,4 miljoen en € 33,3 miljoen gestegen. Het aantal leden met Wegenwacht Service nam aanzienlijk toe. Ook bij de zakelijke markt werden meerdere nieuwe klanten begroet. Bij ANWB Verzekeren lieten de premie-inkomsten een stijging zien, onder andere dankzij de groei van de Veilig Rijden autoverzekeringsportefeuille. Hiertegenover stond een daling van de omzet bij ANWB Reizen en ANWB Retail. Deze omzetsdaling bij ANWB Reizen is het gevolg van de verkoop van reisdochter Cruise Travel Nederland BV medio 2018; er is sprake van een lichte omzetstijging als de cijfers van de verkochte reisdochter buiten beschouwing worden gelaten. De omzetsdaling bij ANWB Retail werd veroorzaakt door teruglopende verkopen in de winkels van de ANWB en door de sluiting van enkele winkels. De omzet van de webshop liet een lichte stijging zien.

Door de positieve ontwikkeling van de omzet en kosten valt het bedrijfsresultaat hoger uit dan vorig jaar. De kosten stegen in 2018 met € 16,1 miljoen tot € 1.082 miljoen, maar de kostenratio – dat wil zeggen de kosten uitgedrukt als percentage van de omzet – is met 1,3% gedaald. De personeelskosten van eigen personeel daalden van € 273 miljoen naar € 263 miljoen, door de afname van het aantal werknemers (afname van 55 FTE) en doordat er geen nieuwe reorganisatievoorzieningen zijn gevormd. Ook de externe personeelskosten zijn licht gedaald.

Het bedrijfsresultaat kwam uit op € 40,7 miljoen en is daarmee aanzienlijk hoger (+ € 15,3 miljoen) dan in 2017 (€ 25,4 miljoen). Het financieel resultaat van de ANWB is omgeslagen van een bate van € 19,0 miljoen in 2017 naar een verlies van € 17,7 miljoen in 2018. Daarmee is in 2018 een negatief rendement op de beleggingen behaald. Het nettoresultaat over 2018 kwam hierdoor uit op € 16,8 miljoen, een daling van € 16,9 miljoen ten opzichte van het nettoresultaat over 2017 (€ 33,7 miljoen).

De netto-investeringen in (im)materiële vaste activa bedroegen in 2018 € 21,9 miljoen (2017: € 27,2 miljoen). Er werd hoofdzakelijk geïnvesteerd in vervoersmiddelen voor de hulpverleningsorganisatie (€ 11,4 miljoen) en een nieuw wegenwachtgebouw (€ 4,3 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg aan het eind van het jaar € 311 miljoen (2017: € 295 miljoen). De verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal (solvabiliteitsratio) nam met 1 procentpunt toe ten opzichte van 2017 en kwam uit op 30%. 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 en hiermee wordt voldaan aan wet- en regelgeving. Per 31 december 2018 bedroeg de gewenste solvabiliteit € 214 miljoen (2017: € 213 miljoen).

Voor het beoordelen van de liquiditeit dient in aanmerking te worden genomen dat een deel van de middelen van de ANWB is belegd. Deze beleggingen kunnen indien nodig op korte termijn liquide worden gemaakt. De verhouding van de vlottende activa en de beleggingen ten opzichte van de kortlopende schulden (liquiditeitsratio) bedroeg per 31 december 2018 147% (2017: 144%).

2.5. Highlights per business line

2.5.1. ANWB Hulpverlening

In de mobiliteitswereld doen zich grote veranderingen voor. Aangejaagd door internationale CO₂-reductiedoelstellingen is de elektrische auto wereldwijd aan een opmars bezig. Naast elektrische voertuigen neemt ook de “connected car” een grote vlucht. Nieuwe voertuigen zijn “verbonden” met het internet en genereren grote hoeveelheden “car data”. De pechhulpmarkt beweegt zich hierdoor steeds meer van reactief naar analyserend en voorspellend. Ook vindt er een beweging plaats van het bezit van een voertuig naar het gebruik ervan en neemt de belangstelling voor deelconcepten toe. Tegelijkertijd zorgt de stijgende vraag naar mobiliteit voor een ongekende drukte op de weg en op het spoor en worden ook de leefbaarheid en bereikbaarheid hierdoor onder druk gezet, met name in de stedelijke omgeving.

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

ANWB Wegenwacht

De ANWB Wegenwacht heeft een goed en druk jaar achter de rug. De toename van het autogebruik zorgde samen met weersextremen in 2018 voor een stijging van het pechaanbod. Ondanks de inzet van partnerbedrijven kon niet worden voorkomen dat de wachttijd op drukke dagen opliep. Dankzij de stijging van het aantal Wegenwachtleden nam de omzet licht toe. Tegelijkertijd namen ook de operationele kosten toe, met name door de gestegen inzet in het binnenland en de toename van het aantal schadedossiers in het buitenland, niet planbare transporten en vervangend vervoer. Ook werd vaker een beroep gedaan op partnerbedrijven. In totaal werd in Nederland afgelopen jaar ruim 1,2 miljoen keer pechhulp verleend.

In 2018 heeft zich een aantal storingen voorgedaan die impact hebben gehad op de dienstverlening. Deze storingen hadden uiteenlopende oorzaken. In samenwerking met de IT-afdeling is een aantal maatregelen genomen waarmee de continuïteit van de systemen bij wijzigingen beter is geborgd. Om herhaling te voorkomen worden ook de bestaande systemen aangepast.

Digitale innovatie is binnen de Wegenwachtorganisatie een speerpunt. Er werd flink geïnvesteerd in de (door)ontwikkeling van apps en het gebruik van voertuigdata. Op basis hiervan kan de Wegenwacht inschatten wanneer pech zich gaat voordoen. In 2018 is hiermee een pilot gedaan die door de leden enthousiast is ontvangen. Ook werd de samenwerking met de buitenlandse zusterclubs geïntensiveerd.

Intern wordt de “connected” technologie aangewend voor procesoptimalisatie.

Met het oog op het stijgende aantal elektrische en connected voertuigen is tevens veel aandacht besteed aan de opleiding en hercertificering van de medewerkers.

Duurzaamheid is eveneens een thema dat veel aandacht kreeg. Net als in 2017 werden elektrische voertuigen ingezet in de binnenstad van Amsterdam en op Schiphol, een waterstofvoertuig in Rotterdam en elektrische fietsen in de vier grote steden. Ook werd een nieuwe “supercharger” in gebruik genomen, een voertuig dat elektrische auto's kan bijladen die onderweg zijn gestrand. Bij de servicecentra in de Randstad kunnen de leden een elektrische vervangauto lenen.

Afgelopen jaar werden 80 nieuwe wegenwachten geworven en opgeleid. Vanwege de pensionering van een aantal collega's blijft het aantrekken van nieuwe wegenwachten de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Vanwege de krapte in de markt en de specifieke vaardigheden waarover een wegenwacht moet beschikken, wordt in samenwerking met het ROC Mondriaan jaarlijks een klas met studenten aanvullend opgeleid waardoor zij ook als wegenwacht aan de slag kunnen. Medewerkers kunnen ook intern doorgroeien naar een wegenwachtfunctie.

De inzet op pechpreventie en onderhoud zal de komende jaren worden uitgebreid. Verwacht wordt dat ongeveer een kwart van het aantal pechgevallen aan de hand van voertuigdata kan worden voorkomen.

ANWB Zakelijk

ANWB Zakelijk heeft een goed jaar achter de rug. In 2018 is opnieuw veel geïnvesteerd in het digitaliseren en optimaliseren van processen en klantkanalen. Het gebruikersgemak is hierdoor verder verbeterd.

De samenwerking met belangrijke bestaande partners werd afgelopen jaar gecontinueerd. Ook werden meerdere nieuwe partijen verwelkomd. Om vaart te maken met de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsconcepten is de samenwerking met de buitenlandse zusterclubs en het internationale hulpverleningsnetwerk ARC in 2018 geïntensiveerd.

Met eigentijdse proposities als ANWB Connected en ANWB Private Lease kan steeds meer maatwerk worden geboden. In 2018 werd op de ruit van Rotterdam een pilot gedaan om de impact van rijgedrag op de doorstroming te analyseren aan de hand van voertuigdata. Ook werd in de gemeente Den Haag op basis van voertuigdata inzichtelijk gemaakt voor welke automobilisten de overstap naar een elektrische auto interessant kan zijn. Voor het algoritme dat hiervoor werd ontwikkeld is veel belangstelling, niet alleen vanuit de andere grote steden maar ook vanuit het buitenland. Sinds de

lancering van ANWB Private Lease ruim drie jaar geleden is het aanbod voortdurend verbreed en uitgebreid. In het assortiment zijn inmiddels ook elektrische voertuigen opgenomen. Het aantal aanvragen steeg in 2018 naar 15.000 en aan het eind van het jaar reden er meer dan 10.000 ANWB Private Lease auto's in Nederland rond.

Logicx

Bij Logicx is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in verbetering van de efficiency en transparantie. Dit heeft in 2018 geleid tot een beter gebruik van de beschikbare capaciteit en middelen. De administratieve processen rond de uitgifte en inname van voertuigen zijn inmiddels volledig gedigitaliseerd.

De samenwerking met bestaande partners werd in 2018 gecontinueerd. Daarnaast werden meerdere nieuwe contracten gesloten met bergings- en transportbedrijven. Ondanks de krapte in de markt kon de extra drukte in de zomerperiode door een intensieve samenwerking met partnerbedrijven en uitbreiding van het personeel goed worden opgevangen.

De komende jaren zal opnieuw geïnvesteerd worden in de vernieuwing en koppeling van systemen en klantportalen, waarmee de informatievoorziening aan de klant verder verbetert. Tevens zal aandacht uit blijven gaan naar optimalisatie van de financiële en administratieve processen. Ook zal de vloot van vervangend vervoer worden uitgebreid met elektrische voertuigen.

ANWB Alarmcentrale

De Alarmcentrale kijkt terug op een druk maar goed jaar. Het hoge aantal hulpverleningen in binnen- en buitenland zorgde voor een aanzienlijke werkdruk en hogere schadelast. Het kostenniveau nam dankzij alle digitaliseringsinspanningen en efficiencyverbeteringen van de afgelopen jaren iets af.

Medewerkers van de Alarmcentrale worden actief betrokken bij het verbeteren van de processen en kunnen ook zelf verbetervoorstellen indienen. De NPS steeg hierdoor in 2018 bij binnenlandhulpverlening van 58 naar 66 en bij buitenlandhulpverlening van 31 naar 42. Ook de medewerkerstevredenheid liet een mooie verbetering zien. Wel was het opnieuw een flinke uitdaging om de bezetting in het drukke zomerseizoen op peil te brengen. Met name de steunpunten in het buitenland konden lastig aan goed gekwalificeerde medewerkers komen.

In nauwe samenwerking met andere bedrijfsonderdelen is in 2018 opnieuw gewerkt aan innovatie en digitalisering van de werkprocessen. Eind 2020 moet een aanzienlijk deel van alle pechmeldingen digitaal binnenkomen en worden verwerkt. In het verlengde hiervan werd het aantal functionaliteiten van de Onderweg-app en Wegenwacht-app verder uitgebreid.

Digitalisering biedt heel veel kansen om de dienstverlening aan de leden verder te verbeteren.

De inspanningen op dit terrein zullen in 2019 met grote voortvarendheid worden gecontinueerd.

Tegelijkertijd blijft hulpverlening altijd mensenwerk. De Alarmcentrale streeft ernaar om standaardwerk zoveel mogelijk te digitaliseren, zodat er meer tijd overblijft voor die gevallen waarin menselijk contact het verschil maakt. Het werven van voldoende gekwalificeerd personeel blijft ook in 2019 een aandachtspunt.

ANWB Rijopleidingen (ARO)

ANWB Rijopleidingen heeft in 2018 een nieuwe business intelligence tool in gebruik genomen.

De sturingsmogelijkheden namen hierdoor aanzienlijk toe. Ook werden meerdere procesverbeteringen doorgevoerd. De organisatie wordt hiermee steeds meer data-gedreven. De strategische samenwerking met partnerbedrijven werd in 2018 versterkt. Daarnaast is tevens een start gemaakt met het optimaliseren van de interactie met de verschillende doelgroepen. In 2018 is veel aandacht uitgegaan naar de kwaliteit en effectiviteit van de rijopleidingen en verbetering van de lessystematiek. Tevens werden de voorbereidingen getroffen voor de implementatie van een leerlingvolgsysteem, waarmee de effectiviteit van de rijopleiding verder toeneemt. Dit systeem zal begin 2019 geïmplementeerd worden.

ANWB Medical Air Assistance (MAA)

De traumazorg in Nederland is van een hoog niveau en behoort tot de beste van Europa. Hieraan wordt door MAA met de inzet van de traumahelikopter een significante bijdrage geleverd. In 2018 werd een tender gewonnen, waardoor MAA de medische teams van de traumacentra UMCG, VU Medisch Centrum, Erasmus MC en Radboudumc de komende jaren mag blijven ondersteunen bij hun belangrijke taak. In 2018 werd de traumahelikopter ruim 9.500 keer ingezet. Om de 24-uurs inzetbaarheid te garanderen werd in april 2018 een extra helikopter in gebruik genomen. Ook werden 3 nieuwe helikopters besteld. De nieuwe toestellen zijn uitgerust met geavanceerde technologie, waarmee de hulpverlening nog sneller, beter en veiliger wordt. Daarnaast is veel aandacht besteed aan de training van de piloten en de inzet daarbij van nieuwe technologie. In nauwe samenwerking met een aantal partners, waaronder het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, is in 2018 onderzocht hoe het vliegen met drones veiliger kan worden gemaakt. Ook werd bekeken of drones kunnen worden ingezet voor medische en maatschappelijke toepassingen, zoals het transport van medicijnen. Dergelijke inzet van drones is nog zeer nieuw en technisch gecompliceerd en zal daarom in 2019 nader getest moeten worden.

2.5.2. ANWB Verzekeren

ANWB Verzekeren kijkt terug op een uitstekend jaar. De omzet liet een mooie stijging zien. Ook werd een fraaie portefeuillegroei gerealiseerd. Met haar eigentijds productaanbod en goede reputatie als klantvriendelijke verzekeraar wist ANWB Verzekeren een stijging van haar premieomzet te bereiken van 11%. Ook werd een fraaie portefeuillegroei gerealiseerd. Daarnaast werden via het verzekeringsbedrijf in 2018 ruim 20.000 mensen lid. Hiermee bestendigt ANWB Verzekeren haar positie als tweede sterke pijler onder de ANWB. Door vele onzekerheden op de financiële markten (o.a. Brexit, handelsoorlogen, schuldenproblematiek en een stagnatie van de economische groei) stonden de beleggingsresultaten in 2018 echter onder druk en zorgden deze uiteindelijk voor een negatieve impact op het bedrijfsresultaat.

ANWB Verzekeren heeft te maken met een zeer competitieve verzekeringsmarkt met continue resultaatsdruk. Niettemin kon de marktpositie in 2018 verder worden uitgebreid. In deze tijd verandert de klantbehoefte snel door technologische ontwikkelingen en digitale toepassingen. Deze trend wordt door ANWB Verzekeren nauwlettend gevolgd. Naast productontwikkeling op het gebied van connectiviteit wordt nieuwe technologie ingezet voor een betere dienstverlening en voor de ontwikkeling van fraudepreventie en –detectie.

Het afgelopen jaar werd onverminderd scherp gestuurd op beheersing van de kosten, schadelast en risico's. In 2018 werden bovendien extra middelen vrijgemaakt voor productinnovatie. Door nieuwe technologie te koppelen aan verzekeringsproposities komen oplossingen voor mobiliteits- en veiligheidsvraagstukken dichterbij. In antwoord op het groeiende probleem van fietsdiefstal werd op 1 mei de Blijven Fietsen Verzekering gelanceerd. Dit product werd in nauwe samenwerking met KPN ontwikkeld en is naast de Veilig Rijden Autoverzekering het tweede verzekeringsproduct dat gebruik maakt van connectiviteit. Fietsen worden uitgerust met een track&trace-zender en kunnen hierdoor bij diefstal snel worden opgespoord. Bovendien is inmiddels gebleken dat de zender een preventieve werking heeft. Met name voor leden met dure e-bikes is deze verzekering een uitkomst. De Veilig Rijden Autoverzekering kreeg in 2018 een update. Door gegevens over het rijgedrag te verzamelen en versturen via de smartphone van de bestuurder wordt de dongel met ingang van 2019 overbodig. Ook werd de beoordelingssystematiek op basis van data-analyses verder verfijnd. Verwacht wordt dat het product met deze aanpassingen nog meer leden zal aanspreken.

Verzekeringsproducten van de ANWB worden door de leden zeer gewaardeerd. Eind juli werd een portefeuillestand van 1 miljoen polissen bereikt. Met name de Veilig Rijden Autoverzekering en doorlopende reisverzekering zijn bij de leden erg populair. Deze laatste verzekering werd bovendien door de Consumentenbond beoordeeld als "Beste uit de test".

Vanwege hun klantvriendelijkheid, transparantie en goede prijs-kwaliteitverhoudingen winnen de verzekeringsproducten van de ANWB ook al jaren belangrijke brancheprijzen. In 2018 stonden producten van ANWB Verzekeren opnieuw in de top 5 van het klantonderzoek "Verzekeraars in

Beeld” van het Verbond van Verzekeraars, waarbij uitstekende scores werden behaald op de onderdelen klantcontact, klanttevredenheid en deskundigheid.

Voor ANWB Verzekeren is het directe kanaal de belangrijkste distributievorm. Er wordt doorlopend geïnvesteerd in het optimaliseren van deze vorm van directe dienstverlening. Na een ingrijpende verbouwing en uitbreiding werd het kantoor van verzekeringsdochter Unigarant in Hoogeveen in mei 2018 feestelijk geopend. In deze duurzame kantooromgeving werken nu alle verzekeringsmedewerkers samen onder één dak. Met een voortdurende focus op de wensen en behoeften van de leden gaat structureel aandacht uit naar verbetering van de gebruikerservaring en ontwikkeling van de digitale omgeving. Deze inspanningen hebben ervoor gezorgd dat in de Digital Excellence Monitor, een klantbelevingsonderzoek van de WUA, hoge ogen werden gegoooid. De kwaliteit van de dienstverlening wordt dagelijks gemeten door een onafhankelijk bureau. De NPS-scores die hiermee worden verkregen, worden gebruikt om gericht verbeteringen aan te brengen. In 2018 steeg de gewogen NPS van 37,8 naar 39,8, waarmee de ledentevredenheid een mooie stijging liet zien. De interactie met de leden werd in 2018 verder gedigitaliseerd. Er is geïnvesteerd in verbetering van de online-omgeving en vereenvoudiging van de online schadeafhandeling. De resultaten hiervan waren direct zichtbaar: tijdens de piekperiode in augustus werden meer dan 10.000 online ingediende reisschades automatisch afgehandeld.

Technologische ontwikkelingen en digitale toepassingen hebben een grote impact op de voorkeur en vraag van de consument. Om in te blijven spelen op de veranderende wensen en behoeften zal in 2019 opnieuw veel geïnvesteerd worden in de ontwikkeling en introductie van “connected” proposities. In lijn met de afgelopen jaren zal daarbij tevens worden gezocht naar nieuwe combinaties met producten en diensten van de overige bedrijfsonderdelen. Tegelijkertijd brengt digitalisering ook nieuwe risico’s voor de continuïteit met zich mee. De gevolgen van digitale inbraken en technische problemen kunnen immers omvangrijk zijn. Om de privacy van de leden te waarborgen en cyberrisico’s zoveel mogelijk in te perken, gaat binnen ANWB Verzekeren voortdurend aandacht uit naar databeheer en cyberrisicomanagement. Met het oog op een gezonde rendementsontwikkeling zal tevens opnieuw gericht worden gestuurd op kostenreductie en schadelast- en risicobeheersing, waarbij een beheerste groeistrategie wordt gehanteerd.

2.5.3. ANWB Reizen

Dat ecologische omstandigheden ook op de reiswereld een grote impact hebben werd in 2018 opnieuw duidelijk. Door de extreem warme zomer in Nederland pasten veel reizigers hun vakantieplannen op het laatste moment aan. Daarnaast werden meerdere populaire buitenlandse bestemmingen getroffen door natuurgeweld. ANWB Reizen heeft dit met haar brede portefeuille goed kunnen opvangen. Zo werd de vraaguitval bij FOX in Indonesië ruimschoots gecompenseerd door een omzetgroei bij de andere reisdochters, met name ANWB Ledenreizen die een prachtige omzetstijging van 35% wist te realiseren. De totale omzet van ANWB Reizen werd beïnvloed door de verkoop van reisdochter Cruise Travel. Vanwege het ruime cruiseaanbod dat de leden inmiddels genieten via ANWB Ledenreizen was een gespecialiseerde reisdochter niet langer nodig. De omzet werd ook gedrukt door het staken van de uitgifte van de tijdschriften Reizen en Op Pad. Omdat het aantal abonnees van beide bladen al jaren een gestage daling liet zien, is besloten tot een digitale contentstrategie.

Met ANWB Ledenreizen wordt een selectie van vakanties en reizen aangeboden met een voordeelconcept voor de leden, die naarmate zij langer lid zijn meer korting genieten. Dit concept wordt door de leden zeer gewaardeerd. Het aanbod van ANWB Ledenreizen werd in 2018 verder uitgebreid. Daarnaast werd de samenwerking gezocht met “Travel with Zoey”. Hiermee worden de leden via hun smartphone getipt over lokale bezienswaardigheden, attracties en restaurants wanneer zij op vakantie zijn.

ANWB Golf liet in een krimpende markt opnieuw een groei zien en kwam daarmee uit op 46.000 leden. Ook ANWB Kamperen maakte het afgelopen jaar een mooie ontwikkeling door. De website

anwbcamping.nl werd geheel vernieuwd en won kort na de lancering in de zomer van 2018 de eerste prijs in de categorie Travel van WUA.

Het Land van ANWB had een moeilijk jaar. De overname van de ticketing-activiteiten moest geconsolideerd worden terwijl de organisatie anders werd ingericht. Daarnaast werden door het fraaie zomerweer minder tickets verkocht dan in 2017. Om de groeiambitie voor de komende jaren te kunnen realiseren werd het team in 2018 uitgebreid. Daarnaast is nadrukkelijk de samenwerking gezocht met andere bedrijfsonderdelen. Dit heeft tot meer synergie en efficiency geleid. De website van het Land van ANWB migreerde in 2018 naar de ANWB-omgeving en zal in 2019 geheel “responsive” worden gemaakt. Zowel de informatievoorziening aan de leden als het bestelproces kunnen hierdoor soepeler verlopen.

De consument heeft steeds meer behoefte aan flexibiliteit, zeker waar het georganiseerde reizen betreft. Met een nieuwe strategische koers wil ANWB Reizen inspelen op deze veranderende behoefte en invulling geven aan de ambitie om nog meer leden zorgeloos en met plezier op vakantie te laten gaan. De besluitvorming over de nieuwe strategie van ANWB Reizen zal in het eerste kwartaal van 2019 plaatsvinden. Ook voor het Land van ANWB volgt een strategietraject.

2.5.4. ANWB Retail

Voor ANWB Retail was 2018 een cruciaal jaar. Het bedrijfsonderdeel is al jaren verlieslatend, maar wordt door de leden erg gewaardeerd. Om de winkels voor de leden te behouden is heel hard gewerkt om het kostenniveau naar beneden te brengen. Er is gereorganiseerd en intensief gestuurd op kostenbeheersing, efficiencyverbetering en margeontwikkeling. Al deze inspanningen hebben ook een positief effect gehad. In 2018 lieten de marges een verbetering zien tegen lagere kosten. Het verlies van ANWB Retail is daardoor ook gereduceerd. Door de daling van het aantal winkelbezoekers en het grillige patroon van hun bestedingen viel de omzet echter lager uit. Voor de toekomst van ANWB Retail is het van groot belang om voldoende schaalgrootte en efficiency te realiseren. Het gewenste niveau kan alleen in nauwe samenwerking met andere partijen worden gerealiseerd. Daarom is de zoektocht naar geschikte partners in 2018 geïntensiveerd.

Kanalen

ANWB Retail bedient de leden langs drie kanalen: via fysieke winkels, via het Leden Service Center en via de webshop. Deze omnichannel-benadering werd in 2018 gehandhaafd. Veel aandacht is uitgegaan naar digitalisering, goede service en soepele klantprocessen. Dit heeft in 2018 geleid tot een mooie stijging van de NPS over alle retailkanalen heen. Informatie over producten en diensten wordt inmiddels geclusterd aangeboden naar de behoefte van de gebruiker en ook steeds meer gepersonaliseerd.

In 2018 had ANWB Retail in de volle breedte te maken met een hoog ziekteverzuim dat gekenmerkt werd door een aantal langdurig zieken. Hier is door het management veel aandacht aan geschonken. In 2018 brachten ruim 11,6 miljoen mensen een bezoek aan de winkels (2017: 12,4 miljoen), werd de ANWB webshop 16 miljoen keer online bezocht (2017: 15,7 miljoen) en hebben de leden net als in 2017 ruim 1,5 miljoen keer contact gehad met het Leden Service Center.

Winkels

Net als bij ANWB Reizen zorgde het veranderende weerbeeld voor een grillig verloop van de bestedingen. Ook bleven de bezoekersaantallen achter bij vorige jaren (-7%). Door het aanhoudend fraaie zomerweer daalde het aantal passanten in winkelgebieden aanzienlijk en liep de verkoop in de winkels verder terug.

De verkoop van diensten in de winkels verliep voorspoedig. Met name Wegenwacht Services, Autoverzekeringen en creditcards deden het beter dan in 2017. In 2018 is ‘click & collect’ geïntroduceerd, waardoor de leden hun pakket in een winkel naar keuze kunnen laten bezorgen. Deze nieuwe optie wordt door de leden zeer gewaardeerd en inmiddels bij meer dan een kwart van de bestellingen gebruikt.

Net als in andere jaren waren de winkels meerdere malen het startpunt voor een leuke activiteit.

Zo werden in het voor- en najaar stadswandelingen georganiseerd voor de leden waaraan meer dan 2000 wandelaars meededen. Ook werden in februari en bij de start van het zomerseizoen vakantiespreekuren georganiseerd.

Het afgelopen jaar werden drie winkels gesloten en twee vestigingen verplaatst. Deze sluitingen zijn een direct gevolg van de eerdergenoemde ontwikkelingen in winkelgebieden. Het aantal outletstores ging van 2 vestigingen in resp. Leeuwarden en Eindhoven naar 1 outletstore in Alkmaar. Op 31 mei werd een nieuwe winkel geopend aan de Neude te Utrecht waarmee een heel nieuw concept wordt getest. De reguliere winkelactiviteiten worden hier gecombineerd met een ANWB Café van waaruit allerlei evenementen voor de leden worden georganiseerd. Ook bevindt zich in deze winkel een reisbureau waar de leden zich kunnen laten adviseren en hun reis kunnen boeken. Het ANWB Café is een pilot die na een jaar geëvalueerd zal worden.

Grillige omzetpatronen lijken steeds meer de regel te worden in plaats van een uitzondering. Daarnaast zien we dat winkelgebieden zich divers ontwikkelen. Het ene winkelgebied wordt een “fun-shop”-gebied dat steeds meer passanten aantrekt maar ook hogere huurprijzen kent, terwijl andere winkelgebieden zich ontwikkelen tot een zone waar de dagelijkse boodschappen worden gedaan. Hier neemt de leegstand sterk toe en het aantal passanten af. De ANWB anticipeert hierop door zowel de huur als de inzet van winkelpersoneel te flexibiliseren.

Retail Online (webshop)

Het aantal bezoeken aan de webshop nam met 5% toe, wat zich vertaalde in een lichte omzetstijging. Dankzij efficiencyverbeteringen in het voorraadbeheer lieten ook de marges een lichte stijging zien, een hele prestatie in een voor retailers buitengewoon uitdagend jaar.

Om de operationele kosten van de retailorganisatie verder naar beneden te brengen wordt bij Retail Online sinds 2018 gewerkt aan de hand van een nieuwe rendementgedreven strategie.

De focus verschuift hiermee van omzetgroei naar kostenbeheersing in de gehele keten.

Daarnaast ging veel aandacht uit naar verbetering van de systemen en processen en van de “customer journey”. Dankzij alle inspanningen liet ook de ledentevredenheid een mooie stijging zien.

Met meerdere verbetertrajecten is in 2018 de basis gelegd voor verdere toekomstige groei. De laadtijd van het webportaal werd gereduceerd en het bereik van de site werd vergroot. Daarnaast is met de introductie van “click & collect” extra flexibiliteit en efficiency ingebouwd en wordt hiermee tevens een reductie bereikt van de CO2-footprint van online bestellingen. Aan het eind van het jaar werd een start gemaakt met de vernieuwing van de webshop.

De verwachting is dat het totale aandeel van online bestedingen tot 2020 zal doorgroeien naar meer dan 50%. Een verdere stijging van het online-aandeel zet de winstgevendheid van het Retailbedrijf onder druk als de kosten in de webketen niet veranderen. De focus op kostenbeheersing en efficiencyverbeteringen zal worden gecontinueerd. Om de zichtbaarheid van ANWB Retail te vergroten zal daarnaast de aansluiting worden gezocht bij andere ANWB-kanalen. Ook zal de samenwerking worden gezocht met nieuwe partners.

Leden Service Center

Leden van de ANWB willen graag vlot te woord worden gestaan en een advies krijgen dat voor hen persoonlijk relevant is. Om deze snelheid en relevantie te kunnen waarmaken is de afgelopen jaren veel aandacht uitgegaan naar reductie van het call-aanbod, digitalisering en verbeteringen in de keten. Deze inspanningen hebben in 2018 hun vruchten afgeworpen. Ondanks een toename van het call-aanbod bleef de dienstverlening aan de leden op het gewenste niveau en liet de ledentevredenheid zelfs een mooie stijging zien. Ook de kosten bleven onder controle. Het werven van goed gekwalificeerde medewerkers is een punt van zorg. Personeel van het Leden Service Center dient over een Wet financieel toezicht (Wft) kwalificatie te beschikken, wat in de toch al krappe arbeidsmarkt niet gemakkelijk te vinden is.

Om de dienstverlening verder te verbeteren is in 2018 veel aandacht besteed aan de uitrol van de chat-functionaliteit op de website. Ook werd een digitaal team opgezet, waar de leden terecht

kunnen met vragen over de apps van de ANWB. Het webcare-team werd uitgebreid, waardoor sneller kan worden ingespeeld op social media. Daarnaast werd geëxperimenteerd met spraakherkenning.

Het verbeteren van de dienstverlening en de ontwikkeling van digitale diensten is een continu proces, net als de reductie van het call-aanbod. Ook in 2019 zal hier weer volop aandacht aan worden besteed. Daarnaast zal geïnvesteerd worden in de functionaliteit spraakherkenning en in verbreding en personalisatie van het aanbod.

2.6. Highlights maatschappelijke activiteiten

2.6.1. Maatschappelijk betrokken ondernemen

Mobiliteitsalliantie

In 2018 werd de onderlinge samenwerking binnen de Mobiliteitsalliantie verder versterkt. Bovendien sloten meerdere nieuwe partners zich in de loop van het jaar aan. Het totale aantal deelnemende partijen kwam daarmee op 25.

Om Nederland bereikbaar te houden, is afgelopen jaar met veel gedrevenheid gewerkt aan een Deltaplan Mobiliteit. Centraal in dit plan staat een integrale koppeling tussen de verschillende verkeers- en vervoerssystemen. De reiziger krijgt hierdoor meer keuzemogelijkheden en handelingsperspectief. Het Deltaplan voorziet ook in een investeringsagenda. Om de aanbevelingen uit het plan in de praktijk te toetsen werden in nauwe samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat meerdere pilots geïnitieerd. Het Deltaplan Mobiliteit zal naar verwachting in april 2019 worden opgeleverd.

Verduurzaming van de mobiliteit is voor de ANWB eveneens een speerpunt. Om haar bijdrage te leveren aan het Klimaatakkoord nam de ANWB in 2018 deel aan de Mobiliteitstafel. Inzet hierbij was om elektrisch rijden voor de leden dichterbij te brengen en de kosten die hiermee gemoeid zijn, eerlijk te verdelen. Uiteindelijk werd bereikt dat “veelrijders” meer gaan betalen en de kleine rijder wordt ontzien. Ook gaan elektrische voertuigen in de toekomst meebetalen

Verkeersveiligheidscoalitie

Om verkeersveiligheid een prominente plek in de nieuwe gemeenteakkoorden te bezorgen, werden alle gemeenten in de aanloop naar de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 benaderd. Dit heeft helaas niet het gewenste effect gesorteerd. In veel gemeenten is verkeersveiligheid nog altijd geen hoofdzaak. In 2018 is binnen de Verkeersveiligheidscoalitie gezocht naar een goede follow-up. Tevens werden de voorbereidingen getroffen voor een lobby in het kader van de Provinciale verkiezingen van 2019.

Op 6 september 2018 werd opnieuw het verkeersveiligheidsdiner georganiseerd door de ANWB. Ook verkeersminister Cora van Nieuwenhuizen was hierbij aanwezig. Op diezelfde dag werd, eveneens in aanwezigheid van de minister, de campagne MONO gelanceerd. Verkeersdeelnemers worden hiermee opgeroepen hun aandacht bij het verkeer te houden en niet bij hun smartphone. De ANWB heeft een flinke inhoudelijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van deze campagne en blijft ook bij de uitvoering een actieve rol spelen.

Binnen het verkeerseducatieprogramma ANWB Streetwise is een nieuwe module ontwikkeld die jongeren wijst op de gevaren van afleiding in het verkeer door de smartphone. Meer dan 50% van de jongeren die de module hebben gevolgd past zijn gedrag aan. Daarnaast wil de ANWB ook als werkgever haar verantwoordelijkheid nemen. Met een interne campagne wordt medewerkers verzocht tijdens hun deelname aan het verkeer geen gebruik te maken van hun mobiele telefoon.

EuroRAP

Met behulp van de EuroRAP methodiek wordt de veiligheid van wegen gemeten aan de hand van wegkenmerken en uitgedrukt in sterren. In de afgelopen jaren is op deze manier de veiligheid van zowel het Rijkswegennet als het provinciale wegennet in kaart gebracht. Het verbeteren van de veiligheid is een doorlopend proces en wordt jaarlijks gemonitord.

In 2018 heeft de ANWB een steekproef laten uitvoeren van 800 kilometer aan Rijkswegen. Dit heeft interessante bevindingen opgeleverd waarmee de wegbeheerder de veiligheid gericht kan verbeteren. De ANWB is hierover in gesprek met Rijkswaterstaat. Daarnaast is dit jaar een pilot uitgevoerd in samenwerking met de provincie Noord-Brabant. Daarbij is de veiligheid van enkele nieuw aangelegde provinciale wegen (150km) in kaart gebracht. Dit heeft een waardevolle analyse opgeleverd.

CycleRAP

Het aantal fietsongevallen neemt de afgelopen jaren helaas steeds meer toe. De ANWB maakt zich hier ernstig zorgen over en onderneemt van alles om de veiligheid van fietsers te bevorderen. Voortvloeiend uit de EuroRAP-methodiek werd CycleRAP ontwikkeld, een programma waarmee de veiligheid van fietspaden kan worden gemeten. In 2018 werd hiermee in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe en in de regio Den Haag- Rotterdam de veiligheid van 230 kilometer aan fietsroutes in kaart gebracht. In nauw overleg met lokale overheden wordt bekeken hoe de fietsveiligheid de komende jaren kan worden vergroot. Om een beter beeld te krijgen van de veiligheid van de fietspaden in Brabant heeft de provincie het ledenpanel van de ANWB ingezet voor een nulmeting. Voor 2019 staat een inspectie gepland van 240 kilometer aan fietsroutes in de Alblasserwaard en de provincie Flevoland. Met het CycleRAP-programma en de analyses die dit oplevert draagt de ANWB bij aan het terugdringen van het aantal fietsongevallen.

Elektrisch Rijden

Afgelopen jaar is het aantal volledig elektrische auto's in Nederland verdubbeld. De gemiddelde actieradius steeg van 220 km naar 264 km en komt daarmee steeds meer in de buurt van wat de Nederlander acceptabel vindt. Zorgpunt is wel dat de interesse in elektrisch rijden afgelopen jaar niet verder is gestegen ten opzichte van 2017. Dat blijkt uit de Elektrisch Rijden Monitor 2018 die de ANWB op 12 december heeft uitgebracht. Hoewel 4% van de Nederlanders de komende twee jaar zou willen overstappen op een elektrische auto, vormen de hoge aanschafprijs, beperkte actieradius en het geringe aanbod nog altijd een forse drempel. Met haar lobbyactiviteiten streeft de ANWB naar een betaalbare elektrische auto die voor de leden aantrekkelijk is. Daarnaast worden de leden actief benaderd met informatie en advies over nieuwe producten en diensten. In oktober werd in nauwe samenwerking met de gemeente Den Haag een "elektrisch rijden zelftest" gelanceerd.

De ANWB wil de komende jaren haar leden goed informeren over de voor- en nadelen van 'elektrisch rijden', zodat ze voor zichzelf een goede afweging kunnen maken of hun volgende auto (al) een elektrische moet worden. Op deze manier wil de ANWB een constructieve bijdrage leveren aan het verminderen van de luchtvervuiling en klimaatverandering. In 2018 organiseerde de ANWB op verschillende plaatsen in het land evenementen waar leden de mogelijkheid kregen om proefritten te maken in volledig elektrische auto's van verschillende merken. De bezoekers kregen daarbij ook advies van deskundige ANWB-medewerkers. Deze proefritten zullen in 2019 worden gecontinueerd. De maatschappelijke activiteiten op het gebied van elektrisch rijden dragen samen met de operationele activiteiten bij aan de doelstelling Double Zero.

Internationaal

In internationaal verband werd succesvol gelobbyd op het gebied van verkeersveiligheid. Een belangrijke uitkomst hiervan is dat de Europese koepelorganisaties van mobiliteitsclubs, automobielfabrikanten en onderdelenleveranciers een gezamenlijke Verkeersveiligheidspledge hebben ondertekend. Onderdeel hiervan is de versnelde invoering van het veiligheidssysteem ADAS in nieuwe voertuigen. De informatie die door dit systeem gegenereerd wordt, dient hierbij verstrekt te worden aan de voertuigeigenaar. Daarnaast heeft de Europese commissie de EuroRAP-methodiek als basismodel gekozen voor de ontwikkeling van een vergelijkbaar systeem waarmee de veiligheid van de Europese weginfrastructuur beoordeeld kan worden. De EuroRAP-kwaliteitscriteria werden in 2018 opgenomen in de European Road Safety Infrastructure Directive.

Vrijwilligers

Bij de uitvoering van haar maatschappelijke taken wordt de ANWB geholpen door een groot aantal vrijwilligers. In 2018 werd het platform anwb.nl/betrokken gelanceerd. Hier krijgen de leden een goed beeld van alle maatschappelijke projecten en kunnen zij zich tevens aanmelden als vrijwilliger. In 2018 zette een recordaantal mensen zich belangeloos voor de ANWB in. Ruim 20.000 leden gingen bijna 55.000 keer voor de ANWB op pad, nagenoeg een verdubbeling ten opzichte van 2017. Deze toename is vooral te danken aan de explosieve groei van ANWB AutoMaatje. Bij dit concept verzorgen vrijwilligers het vervoer van hun minder mobiele plaatsgenoten tegen een geringe onkostenvergoeding per kilometer, waardoor deze kwetsbare groep sociaal actief blijft. In 2018 maakten 1000 vrijwilligers ongeveer 30.000 ritten (2017: 12.400). De folder van AutoMaatje werd in 2018 vertaald naar braille. Aan het eind van het jaar was AutoMaatje op 125 plekken actief.

Ook de grote verlichtingsactie in oktober mocht zich in een warme belangstelling verheugen. Meer dan 10.000 leden gingen met spuitkrijt op pad om fietspaden te voorzien van de tag: “zet je licht aan.” Uit onderzoek blijkt dat 6 op de 10 fietsers na het zien van deze tag hun fietsverlichting aanzetten.

Bij het verkeerseducatieprogramma ANWB Streetwise is de module “afleiding in het verkeer” toegevoegd. Van de jongeren die deze les volgt, past 51% hun smartphone-gedrag op de fiets aan. Daarnaast werd binnen het lesprogramma voor basisschoolleerlingen een elektrische auto ingezet, zodat de kinderen (de gevaren van) ‘stil’ verkeer konden ervaren.

2.6.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De wetenschappelijke bewijzen voor klimaatverandering stapelen zich op. Berekeningen laten zien dat de uitstoot van broeikasgassen tussen nu en 2030 sterk verlaagd moet worden om een stijging van de gemiddelde temperatuur op aarde met meer dan 2 graden Celsius te voorkomen. Media en NGO's besteden veel aandacht aan de gevolgen van klimaatverandering, zoals bosbranden, stormen, overstromingen en droogte. De Nederlandse overheid heeft in overleg met partijen als de ANWB een Klimaatakkoord en Klimaatwet voorbereid. Bij de leden neemt de belangstelling voor (het rijden in) volledig elektrische en waterstofvoertuigen steeds meer toe.

Het aanbod aan goede volledig elektrische modellen met een actieradius van 300 km of meer groeit gestaag. Autofabrikanten zien Nederland als interessante pilot- en afzetmarkt voor deze modellen. De aanschafprijs ligt nog boven die van (plug-in)benzine of dieselmotoren, maar het kabinet lijkt de koop en lease van elektrische auto's voorlopig nog fiscaal te willen ondersteunen. Op middellange termijn lijken ook de aanschafkosten te kunnen dalen, doordat accu's goedkoper worden en de productietijd afneemt. Dit maakt vervanging van leaseauto's en auto's bij ANWB-onderdelen als ARO en Logicx financieel interessant. Het aanbod aan waterstofauto's en volledig elektrische bestelauto's (met een actieradius van meer dan 200 km) neemt minder snel toe. Het aantal vulpunten in Nederland zal pas rond 2020 meer dan 15 bedragen.

Footprint ANWB

In 2018 heeft de ANWB flinke stappen gemaakt op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij de Wegenwacht en andere ANWB-onderdelen zijn meer dan 20 elektrische voertuigen in gebruik genomen. Om elektrisch rijden te introduceren bij de medewerkers van de ANWB konden zij op 6 april een dag lang proefritten maken. Ook werd een volledig elektrische Opel Ampera-E in gebruik genomen als poolauto.

Nu er steeds meer modellen beschikbaar komen met een actieradius van meer dan 400 kilometer en steeds meer medewerkers bewust kiezen voor elektrisch rijden, is het aantal volledig elektrische leaseauto's in 2018 gestegen van vier naar twintig.

ANWB Zakelijk heeft de uitstoot van de in 2018 gemaakte hulpverleningskilometers volledig gecompenseerd. SNP en TravelHome verkopen sinds 2018 alleen nog maar CO₂-neutrale reizen. FOX en Pharos behaalden in 2018 het Travelife-milieucertificaat behaald. Daarnaast neemt FOX namens de ANWB-touroperators deel aan een project van ANVR en MVO-Nederland om de vervuiling van de

stranden op Bali met plastic (flesjes e.d.) te verminderen. Door de toename van het aantal helikoptervluchten is het kerosineverbruik en daarmee samenhangende CO2-voetafdruk van ANWB MAA gestegen. Duurzame alternatieven, zoals elektrische helikopters of biokerosine zijn in ontwikkeling, maar op dit moment nog niet toepasbaar. Om verduurzaming te stimuleren betaalt de ANWB mee aan een onderzoeksprogramma van de Wageningen Universiteit dat tot kostenefficiënte productie van biokerosine door algen zou moeten leiden.

Op verzoek van verschillende overheden heeft de afdeling Business Services een ANWB-brede energierapportage opgesteld. Begin november heeft een team van overheidsvertegenwoordigers een positief pre-advies over deze 'EED' uitgebracht. In lijn met het beleid van de afgelopen jaren zijn in het gebouwenbeheer allerlei maatregelen doorgevoerd die de energie-efficiency verhogen en het gas- en stroomverbruik verlagen. Ook is de afvalscheiding op het hoofdkantoor drastisch verbeterd. Daarnaast is in 2018 een Masterplan Duurzaamheid opgesteld. Daarbij is besloten om op het brede terrein van duurzaamheid vooralsnog te focussen op het verminderen van de ANWB-bijdrage aan klimaatverandering. Dit moet worden bereikt door de gehele CO2-voetafdruk van alle ANWB-activiteiten per 1 januari 2019 volledig te compenseren met de inkoop van 'Gold Standard' CO2-compensatie. Hiermee worden duurzame energieprojecten in Derde Wereldlanden gefinancierd. Daarnaast worden 'fossiele' voertuigen waar mogelijk vervangen door zero emissie-voertuigen. Om de footprint verder te verlagen, zal tevens worden gezocht naar verbeteringen van de energie-efficiëntie van gebouwen en apparatuur. Ook zal het papiergebruik worden teruggedrongen.

2.7. Highlights ondersteunende diensten

2.7.1. Merk & Leden

In 2018 is een reorganisatie geïmplementeerd waarbij drie afdelingen aan het bedrijfsonderdeel Merk en Leden werden toegevoegd: Content, Online en Commercie & Partnerships. Deze drie afdelingen waren eerder binnen het bedrijfsonderdeel Retail belegd. Voor de afdeling Online zijn de personele consequenties hiervan beperkt gebleven, maar voor de afdeling Content was de personele impact aanzienlijk.

De ANWB wil de mogelijkheden om met haar 4,6 miljoen leden te communiceren optimaal benutten. Dankzij nieuwe technologie en het gebruik van data kan het contact met de leden steeds persoonlijker worden. Bij de interactie met de leden is de "customer journey" het uitgangspunt. Producten en diensten - en combinaties daarvan - worden persoonsgericht aangeboden op zorgvuldig gekozen momenten. Offline en online raken daarbij steeds meer geïntegreerd.

Customer Digital

Afgelopen jaar is veel geïnvesteerd in digitalisering van de ledenprocessen. Ook is een nieuw platform ontwikkeld om de groeiende aantallen online-bezoeken en het stijgende gebruik van ANWB-apps goed te ondersteunen. Daarnaast is veel aandacht besteed aan verbetering van de communicatie met de leden via de site, e-mail en de app.

De "Mijn ANWB"-omgeving kreeg een upgrade en de online service functionaliteit Iris werd verder uitgebreid. Voortvloeiend uit de nieuwe privacywetgeving die in mei 2018 van kracht werd, is de implementatie van AVG in alle ledenprocessen geborgd. Dit is een intensief proces geweest dat binnen de gestelde termijn is afgerond.

Binnen het winkelkanaal, het Leden Service Center en via de website werd gepersonaliseerde marketing toegepast. De ledendatabase werd aan de hand van gedragsdata verrijkt, waardoor de dienstverlening persoonlijker is geworden. Verder werd een pilot gedaan met Google Home. Zowel de online bezoekersaantallen als de ledentevredenheid lieten dankzij deze inspanningen een mooie stijging zien.

Marketing en communicatie

In 2018 werden de campagnes en marketingcommunicatie geactualiseerd. Daarbij is speciaal aandacht besteed aan de zichtbaarheid van de producten en diensten evenals die van de maatschappelijke activiteiten van de ANWB. Vanwege de sterke betrokkenheid van de medewerkers bij de leden is besloten om campagnes voortaan in eigen huis te ontwikkelen. De effectiviteit is hierdoor toegenomen, terwijl tevens mooie kostenbesparingen werden gerealiseerd.

2.7.2. HRM

HRM heeft een goed jaar achter de rug. In lijn met het cao-akkoord 2016-2019 is in januari 2018 gestart met de uitrol van het programma Duurzaam Meedoen. Hierbij ligt de focus op het verbeteren van de vitaliteit en ontwikkeling van alle medewerkers van de ANWB. In december 2018 vond een evaluatie plaats. Besloten werd het aanbod aan activiteiten te verruimen, zodat medewerkers meer keuze hebben bij het aanwenden van hun inzetbaarheidsbudget. Zo is het vanaf 2019 bijvoorbeeld mogelijk om taalonderwijs te volgen en een rijbewijs in de categorie C, D en E te halen. Verder is veel aandacht uitgegaan naar de uitwerking van een nieuw Sociaal Plan. Het ziekteverzuim is in 2018 gestegen, een zorgelijke ontwikkeling die de volle aandacht heeft van de directie.

Om de ANWB als moderne en eigentijdse werkgever te positioneren in de steeds krappere arbeidsmarkt is afgelopen jaar een nieuw concept ontwikkeld voor arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast is voor specifieke wervingscategorieën als IT, Online marketing, Finance en Wegenwacht een doelgroepgerichte aanpak ontwikkeld. Onderdeel van deze nieuwe arbeidsmarktbenadering is de inzet van een ambassadeurspool. Medewerkers van de ANWB vertellen hierbij tijdens open dagen van hogescholen en universiteiten over de ANWB en de mogelijkheden die de organisatie als werkgever biedt. Ook op andere specifiek gekozen communicatiemomenten wordt gewerkt aan de zichtbaarheid van de ANWB.

Ontwikkelingen als digitalisering en datagebruik vragen nieuwe competenties van de medewerkers. Met een speciaal traineeship wil de ANWB academici aantrekken die kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelen die de ANWB zichzelf heeft gesteld voor de komende jaren.

Om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen en de organisatie goed leren kennen is halverwege het jaar een start gemaakt met het vernieuwen van het onboardingstraject. Onderdeel hiervan is een digitaal welkom, waarmee op een eigentijdse en vernieuwende manier kennis kan worden gemaakt met de ANWB. Ook de cultuurwaarden worden hierbij nadrukkelijk benoemd.

Op het gebied van talentontwikkeling is in 2018 het Young Professional Programma uitgerold, een uitdagend programma dat hoogopgeleide medewerkers stimuleert om aan hun persoonlijke ontwikkeling en professionele loopbaan te werken. Hiermee wil de ANWB meer slagkracht en innovatiekracht mobiliseren. Dit programma zal in 2019 worden herhaald. Met het ANWB Development Programma wil de organisatie getalenteerde medewerkers inspireren en uitdagen om mee te denken over innovatie en strategische doelen. Dit programma wordt begin 2019 geëvalueerd.

In oktober 2018 is opnieuw het Great Place to Work-onderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers van de ANWB. In totaal heeft 77% van de medewerkers het onderzoek ingevuld. De trust-index kwam net als in 2016 uit op 70%. Dat betekent dat een ruime meerderheid van de medewerkers hun werk bij de ANWB positief beoordeelt. De uitkomsten van het onderzoek zullen samen met de hieruit voortvloeiende verbeterplannen in het eerste kwartaal van 2019 met de medewerkers worden gedeeld.

2.7.3. IT

Vanuit de afdeling IT wordt in nauwe samenwerking met de overige bedrijfsonderdelen gewerkt aan de digitalisering van de ledenprocessen. Dit vraagt om verdere professionalisering en flexibilisering van de IT-systemen. In 2018 is onder meer gewerkt aan de realisatie van de visie “IT as a Service”, wat

geleid heeft tot een ANWB Datacenter dat gemakkelijk op andere onderdelen kan worden aangesloten. Ook is het “agile” werken vanuit de afdeling IT verder gestimuleerd en geprofessionaliseerd. Hierdoor kunnen nieuwe producten en diensten sneller worden ontwikkeld en bij de leden geïntroduceerd.

Ter voorbereiding op het nieuwe werkplekprogramma werd bij verschillende afdelingen de overstap gemaakt naar digitale telefonie. Hiermee is ook een kostenreductie bereikt. Daarnaast is veel tijd uitgegaan naar de implementatie van AVG. Het privacybeleid werd verduidelijkt en alle medewerkers van de ANWB kregen een training. Ook werd de “MijnANWB”-omgeving verbeterd. Leden kunnen hun gegevens nu gemakkelijker inzien en indien gewenst verwijderen. Ook werd een aantal privacyrisico's in kaart gebracht met bijbehorende beheersmaatregelen.

Nu meer dan de helft van het internetverkeer via de smartphone verloopt en 85% van het smartphonegebruik via apps plaatsvindt, is ook in 2018 flink ingezet op de ontwikkeling van mobiele apps. De waardering voor deze apps is het afgelopen jaar aanzienlijk gestegen van gemiddeld 3 sterren naar 4,5 sterren (uit 5). Dit is ook terug te zien in het intensieve gebruik van de Onderweg-app (ruim 22 miljoen sessies). Met het creëren van architectuurkaders en het opzetten van diverse generieke componenten werd met de app-ontwikkeling een mooie stap voorwaarts gezet.

Ook voor de afdeling IT is het moeilijk om goed personeel te vinden. Inmiddels breidt de werving zich uit naar het buitenland en is Engels de voertaal op de afdeling geworden. Met medewerkers uit Tsjechië, Colombia, Hongarije, Moldavië, Turkije en de VS heeft het team een zeer internationaal karakter gekregen.

Het ANWB App Center introduceerde in 2018 de Innovation Friday. Medewerkers van de ANWB krijgen hierbij één dag per maand de gelegenheid om zelf aan de slag te gaan met vernieuwing. Hierbij geldt slechts één voorwaarde: wat zij bedenken moet meerwaarde hebben voor de leden. Deze vrijdagen zijn een geweldige stimulans gebleken voor het ophalen van creatieve en innovatieve ideeën en hebben al geleid tot interessante businessconcepten. Bovendien laat de ANWB hiermee zien dat zij een eigentijdse werkgever is.

Ook met de Dutch Mobility Hackathon worden innovatieve ideeën opgehaald. Na een succesvolle eerste editie in 2017 werd dit evenement in 2018 opnieuw georganiseerd, dit keer samen met AirFrance-KLM, HTM en NS. Centraal hierbij stond de vraag hoe de mobiliteit veiliger, duurzamer, gepersonaliseerd en multimodaal kan worden gemaakt.

Ook kregen de eat & greet-bijeenkomsten, die vaak een innovatief thema behandelen, een vervolg. Komend jaar zal aandacht worden besteed aan het verder rationaliseren en automatiseren van het beheer. Ook zal worden gewerkt aan het uitbouwen van Cloud-initiatieven, het project Werkplek 2020, nieuwe samenwerkingsvormen en compliance.

2.7.4. Finance & Services

De afdeling Finance & Services is verantwoordelijk voor zowel de financiële functies binnen de ANWB als voor serviceafdelingen als audit & risk, inkoop, het facilitair service centrum en Group Strategy. In 2018 zijn bedrijfsjuridische zaken en compliance van Finance & Services naar de nieuwe afdeling Group Office overgegaan.

Het afgelopen jaar stond onder meer in het teken van het verder inbedden van de strategie Plan2020+ voor de gehele ANWB, het ontwikkelen van een toekomstvast huisvestingsstrategie en het verbeteren van de financiële processen.

De afdeling Audit & Risk heeft ook dit jaar weer haar auditplan succesvol kunnen uitvoeren. Op basis van een evaluatie met stakeholders is de meerjarenplanning vernieuwd zodat de “risk based”aanpak verder is versterkt. Daarnaast heeft audit het monitoringsproces rond de opvolging van auditbevindingen aangescherpt. Voorheen werden incidenten door verschillende afdelingen bijgehouden en gerapporteerd. De afdeling Risk heeft in 2018 het initiatief genomen om te komen tot een integrale incidentenrapportage. Dit maakt gerichte sturing mogelijk, waarmee gelijksoortige incidenten in de toekomst kunnen worden voorkomen.

In 2018 is veel aandacht uitgegaan naar het creëren van een data-gedreven finance organisatie, verbetering van de efficiency, het integreren van nieuwe betaalmogelijkheden in de processen en het verder optimaliseren van de bestaande financiële processen. Ook is afgelopen jaar gewerkt aan de merk- en rendementsmeetlat. Hierbij is onderzocht welke producten en diensten het meest passen bij het merk ANWB en wat de rendementen van deze afzonderlijke producten en diensten zijn. Op basis hiervan kan de ANWB gericht focus aanbrengen.

Finance & Services draagt bij aan een duurzaam gezonde ANWB door eenvoudige en eenduidige bedrijfsvoering en continue ketenoptimalisatie. Een mooi voorbeeld hiervan is de implementatie van een nieuw systeem ter ondersteuning van de inkoopketen, waarmee meer inzicht is ontstaan in de uitstaande verplichtingen. Steeds meer inkoopprocessen lopen nu via dit systeem. In 2018 is voor de inkoopuitgaven zoals Marketing, Facilitair en HR een nieuw digitaal proces ingericht waarin bestellingen worden vastgelegd en goedgekeurd, waarna automatisch betaling volgt. Het proces voor de betalingen van IT, kantoorartikelen en inhuur werd al eerder gedigitaliseerd.

Het onderdeel Business Services kent twee aandachtsgebieden: huisvesting en facilitair. Facilitair legt de focus voortdurend op verbetering en digitalisering van de processen. Ook wordt veel aandacht besteed aan energiebesparing. Op het gebied van vastgoed heeft Business Services in 2018 uitvoering gegeven aan de vastgoedstrategie door het herpositioneren van een aantal wegenwachtstations.

De ANWB wil een eigentijdse organisatie zijn, niet alleen voor haar leden maar ook voor de medewerkers. Om voortdurend te kunnen meebewegen met de snel veranderende ledenwensen en het producten- en dienstenpakket te actualiseren en vernieuwen, zijn korte lijnen nodig tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Dit stelt uiteraard ook eisen aan de huisvesting. De ANWB wil de onderlinge samenwerking stimuleren door een innovatieve werkomgeving te creëren. Daarom zal het hoofdkantoor van de ANWB ingrijpend worden verbouwd. Om dit proces in goede banen te leiden is het programma Thuis gestart. Finance & Services werkt vanuit diverse disciplines, zoals Inkoopmanagement, Finance en Facilitair mee aan dit programma.

De ANWB is eigenaar van het hoofdkantoor aan de Wassenaarseweg, dat uit meerdere gebouwen bestaat. Een deel van die gebouwen staat al jaren leeg en het is niet gelukt om die ruimte structureel te verhuren. Onderdeel van het programma Thuis betreft daarom ook de herontwikkeling van de gebouwen. De ANWB heeft hierbij de ambitie om de locatie te transformeren naar een levendig woon-, werk- en verblijfsgebied. De startnotitie die eind november 2018 door de gemeenteraad van Wassenaar werd goedgekeurd, schetst de kaders waarbinnen de ANWB de locatie aan de Wassenaarseweg mag herontwikkelen. In 2019 volgt een concretere uitwerking van de plannen voor de sloop van een deel van het complex, waar woningbouw zal worden gerealiseerd, en voor de renovatie van het hoofdkantoor.

2.7.5. Compliance

De ANWB geniet een goede reputatie als betrouwbare, deskundige en hulpvaardige partner. Deze reputatie moet dagelijks worden waargemaakt. In lijn met de intern breed gedragen cultuurwaarden hecht de ANWB veel waarde aan integriteit. Om als organisatie voortdurend in overeenstemming met veranderende wet- en regelgeving en de eigen cultuurwaarden te kunnen handelen, is binnen de ANWB een compliancefunctie ingericht. Hiermee wordt zicht gehouden op de activiteiten van de verschillende bedrijfsonderdelen en beoordeeld of aan alle wet- en regelgeving is voldaan. Minstens zo belangrijk is het dat individuele medewerkers integer handelen.

Om hen hierbij te helpen is in 2018 gewerkt aan een nieuwe gedragscode die voor de medewerkers een belangrijke richtlijn vormt. Hierin worden de verwachtingen van de ANWB ten aanzien van gedrag op de werkvloer helder geformuleerd, en wordt tevens aandacht besteed aan de handavingsprocedures. Doordat de bepalingen in de nieuwe gedragscode meer concreet zijn gemaakt, wordt het voor medewerkers gemakkelijker om zich aan de regels te houden en onbedoelde misverstanden te voorkomen. De nieuwe gedragscode wordt in 2019 geïntroduceerd en zal gelden voor alle medewerkers van de ANWB en haar dochterondernemingen.

2.7.6. International Relations

In 2018 ging bij International Relations veel aandacht uit naar de viering van 135 jaar ANWB. De ANWB was gastheer van twee belangrijke internationale bijeenkomsten: de Global Mobility Alliance (GMA) en Global CEO Roundtable (GCR). Tijdens deze strategische bijeenkomsten gingen de CEO's van de buitenlandse zusterclubs met elkaar in gesprek over de mobiliteit van de toekomst, digitalisering, intensivering van de samenwerking en het realiseren van schaalgrootte.

Afgelopen jaar was er vanuit het buitenland opnieuw veel belangstelling voor de wijze waarop de ANWB haar operationele activiteiten organiseert. Elf buitenlandse delegaties bezochten de ANWB om kennis op te doen en ervaringen uit te wisselen. De ANWB heeft bovendien het voortouw genomen om de uitwisseling van kennis tussen de verschillende zusterclubs op een hoger niveau te brengen. In FIA-verband heeft de ANWB een bijdrage geleverd aan het mentorprogramma van Regio 1. De Wit-Russische en Tsjechische clubs kwamen twee dagen lang op bezoek bij de ANWB om kennis op te doen over training en opleiding van het personeel, het meten van klanttevredenheid op de Alarmcentrale en digitale intake via de Wegenwacht-app.

Bij het internationale hulpverleningsnetwerk ARC stond het jaar 2018 in het teken van meerdere belangrijke tenders die waren uitgeschreven door vooraanstaande autofabrikanten. Verder wordt binnen ARC geanticipeerd op de snelle toename van het aantal elektrische voertuigen en het beantwoorden van daarmee samenhangende serviceverzoeken. Op internationaal niveau wordt onderzocht hoe de samenwerking met de Amerikaanse, Canadese en Australische clubs binnen de hulpverleningsketen geïntensiveerd kan worden.

Zowel op nationaal als internationaal niveau neemt de vraag naar connected diensten voor de automobilist sterk toe. De propositie Connected Car, een samenwerkingsproject van de ANWB, AA en ÖAMTC, heeft in 2018 de FIA Innovation Award gewonnen. Building the Electric Community, een programma waarmee de ANWB elektrisch rijden in een stroomversnelling wil brengen, won de tweede prijs.

2.8. Risicomanagement

2.8.1. Langetermijnontwikkelingen

Door voortdurend te vernieuwen heeft de ANWB zich de afgelopen 135 jaar kunnen ontwikkelen tot de organisatie die zij nu is. Ook voor de toekomst blijft innovatie van groot belang. De belangrijkste ontwikkelingen die de ANWB richting 2030 voorziet zijn in onderstaande figuur weergegeven.

<u>Technologische ontwikkelingen</u>	<u>Marktontwikkelingen</u>
• Verdere digitalisering van ons leven • Alles wordt connected (cars, bikes, human, home) • Toepassingen en gebruik van big data worden belangrijker • Ontwikkelingen op het gebied van robotisering en artificial intelligence (o.a. autonoom rijden)	• Grote partijen die in het digitale tijdperk zijn ontstaan worden dominanter • Nieuwe pricing- en waardecreatiemodellen van startups • Groei van het aantal deel- en lease-auto's • Consument wordt veeleisender en verwacht meer online en in selfservice • Retailmarkt wordt complexer • Reismarkt in toenemende mate onderhevig aan sentiment van consument in reactie op terreur, natuurgeweld, klimaat e.d.
<u>Demografische, economische en ecologische ontwikkelingen</u>	
• Groei en vergrijzing van de bevolking • Groei van het totale Nederlandse wagenpark • Extremen in het weer nemen toe	

Relevante langetermijnontwikkelingen voor de ANWB.

Vernieuwen gaat gepaard met het bewust afwegen van risico's. Een belangrijk instrument daarbij is risicomanagement.

2.8.2. Organisatie en proces van risicomanagement

Het risicomanagementsysteem van de ANWB is opgebouwd volgens het 'three lines of defence'-model. Het lijnmanagement (first line of defence) is verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's. De ANWB kent daarnaast diverse afdelingen (second line of defence) die het lijnmanagement ondersteunen bij de inrichting en monitoring van de beheersing zoals IT Security, Compliance, Beveiliging en Risicomanagement. De auditors van de afdeling Audit & Risk (third line of defence) toetsen periodiek de opzet en de werking van het risicomanagement bij de verschillende bedrijfsonderdelen.

Op centraal niveau is risicomanagement belegd bij de risk manager van de afdeling Audit & Risk. De risk manager bepaalt ANWB-breed welke methoden en kaders gehanteerd worden bij het risicomanagementproces. Tevens zit de risk manager het integraal incidentenoverleg voor. In dit overleg bespreken tweede lijn functionarissen de belangrijkste incidenten en adviseren zij de directie over verbetermaatregelen. Daarnaast faciliteert de risk manager de directie bij het inventariseren en bewaken van de toprisico's van de ANWB en het lijnmanagement en de controllers bij het periodiek inventariseren van de risico's binnen het betreffende bedrijfsonderdeel.

De ANWB hanteert hierbij het COSO-ERM framework. Het risicomanagementproces bestaat voor de verschillende bedrijfsonderdelen uit het jaarlijks inventariseren van hun risico's en het nemen van bijbehorende beheersmaatregelen. Deze analyse maakt onderdeel uit van hun MeerJarenPlan (MJP) en begrotingsproces. Daarnaast wordt elk half jaar gerapporteerd over de gerealiseerde beheersing van de risico's, waarmee een (minimaal) halfjaarlijks monitoringproces van risico's is ingericht. De directie doorloopt met het toprisicoprofiel een vergelijkbare cyclus. Het toprisicoprofiel wordt jaarlijks door de directie geëvalueerd en opnieuw gevoed met de risicoanalyses van de bedrijfsonderdelen, analyses van tweede lijn functies en een verkenning van de externe omgeving van de ANWB.

De risk manager monitort de ontwikkeling van de toprisico's en rapporteert hierover elk half jaar aan de directie. De directie bespreekt het toprisicoprofiel jaarlijks met de raad van commissarissen. De directie en de raad van commissarissen hanteren het toprisicoprofiel van de ANWB bij het door hen te voeren bestuur en het houden van toezicht.

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

2.8.3. Risicobereidheid

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

Risico-categorie	Risico bereidheid	Toelichting
Strategisch	Gematigd	De ANWB is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van haar doelen. We staan voor continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening, maar tegelijkertijd willen we ook onze langetermijnambities realiseren. Om relevant te blijven voor leden en samenleving gaat daarbij veel aandacht uit naar het verwezenlijken van een groei naar 5 miljoen leden en naar innovatie.

Risico-categorie	Risico bereidheid	Toelichting
Operationeel	Laag	Onze hulpverleningsdiensten staan 24x7 paraat en dat betekent dat onze systemen 24 uur per dag beschikbaar moeten zijn. Bij een calamiteit of crisissituatie moeten de dienstverlening en bereikbaarheid zo snel mogelijk weer op een acceptabel niveau liggen. De ANWB biedt haar leden producten en diensten aan die veilig zijn en van goede kwaliteit. Hieraan mag geen afbreuk worden gedaan.
	Zeer laag	Medewerkers en leden van de ANWB moeten terecht kunnen in een stimulerende, veilige en gezonde (werk)omgeving. Het is ons streven het aantal incidenten tot een minimum te beperken.
Financieel en verslaglegging	Gematigd	De ANWB wil haar gezonde financiële positie behouden. Om de continuïteit van de activiteiten te waarborgen heeft zij kapitaalbeleid geformuleerd waarin per bedrijfsonderdeel een specifieke buffer is opgenomen. Periodiek wordt de financiële positie op weerbaarheid getoetst.
	Laag	De financiële jaarrapportage moet zonder voorbehoud goedgekeurd worden door de externe accountant. Eventuele belangrijke auditbevindingen worden tijdig opgelost.
Compliance	Laag	De ANWB wil met haar bedrijfsactiviteiten voldoen aan alle relevante wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van privacy, Wet financieel toezicht en de veiligheid van voedsel en waren. Ook gaat aandacht uit naar de arbeidsomstandigheden van onze eigen medewerkers en die van onze buitenlandse toeleveranciers.

2.8.4. Het ANWB toprisicoprofiel; de belangrijkste risico's in kaart

De belangrijkste risico's voor de ANWB zijn opgenomen in het toprisicoprofiel. Een samenvatting van de risico's en de genomen maatregelen staat in onderstaand overzicht.

Risico	Toelichting	Maatregelen
Strategisch		
1. Afnemende relevantie producten/diensten	De ANWB is zich ervan bewust dat haar producten en diensten hun relevantie kunnen verliezen en dat buiten de organisatie succesvolle nieuwe concepten kunnen worden ontwikkeld op de werkerreinen van de ANWB. Hierdoor kan de continuïteit in het geding komen.	De directie stimuleert initiatieven op het gebied van product- en dienstontwikkeling en innovatie. Daarnaast is in 2018 een start gemaakt met de ontwikkeling van een langetermijnstrategie tot 2030.
2. Imago schade	De ANWB is een sterk merk dat veel vertrouwen geniet. Een toenemend gebruik van de naam ANWB bij producten en diensten vergroot de kans op negatieve publiciteit bij fouten en onzorgvuldigheden. Dit kan het imago en de reputatie van de ANWB schaden.	De kwaliteit van onze dienstverlening is op allerlei manieren in de werkprocessen geborgd. Daarnaast wordt voortdurend gemonitord hoe de ANWB wordt ervaren. De Gedragscode van de ANWB wordt vernieuwd en gecommuniceerd naar medewerkers.
3. In-, door- en uitstroom van (sleutel) personeel	In een krappere wordende arbeidsmarkt is de ANWB onvoldoende in staat jong talent aan te trekken. Tegelijkertijd is voldoende doorstroom en doorontwikkeling van bestaand personeel een aandachtspunt.	HR heeft diverse programma's opgestart gericht op duurzaam meedoen, talentontwikkeling en een eigentijdse en vernieuwende arbeidsmarktbenadering. De eerste positieve resultaten daarvan zijn zichtbaar.

Risico	Toelichting	Maatregelen
Operationeel		
4. Calamiteit of crisis	Betrouwbare processen en systemen zijn cruciaal voor de 24/7 dienstverlening van de ANWB en het contact met onze leden. Een calamiteit of crisis kan deze dienstverlening aan leden/klanten verstoren.	De ANWB beschikt over plannen voor crisismanagement en business continuity. Iteratief wordt gewerkt aan het steeds robuuster maken van de maatregelen en plannen om verstoringen op te vangen. Periodiek worden crisis- en uitwijkoefeningen georganiseerd.
5. Onvoldoende inspelen op (ICT) verandering	Leden van de ANWB stellen steeds hogere eisen, onder meer op het gebied van digitale dienstverlening. En technologische ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Om relevant te blijven, moet de ANWB vaart maken met de ontwikkeling van (nieuwe) producten en diensten.	Met behulp van een agile werkwijze is de ANWB inmiddels beter in staat om snel te schakelen en op basis van klantfeedback de meest waardevolle veranderingen te realiseren. In lijn met de innovatiestrategie worden nieuwe technologieën steeds vaker proactief verkend en in samenwerking met partners uitgetoetst.
6. Cyber criminaliteit	De snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering vragen om voortdurende alertheid. Aanvallen van cybercriminelen kunnen de kritieke processen van de ANWB verstoren. Dit kan de hulpverlening ernstig schaden en tevens leiden tot omzetverlies en imago schade.	De afgelopen jaren zijn diverse maatregelen geïmplementeerd en effectief toegepast. De in 2018 vastgestelde cybersecurity strategie moet borgen dat de ANWB ook de komende jaren voldoende beschermd is tegen cyber risico's.
7. Afhankelijkheid/ faillissement business partners	De ANWB is voor een deel van haar werkzaamheden afhankelijk van een aantal kritieke business partners. Wanneer de samenwerking met deze partners plotseling moet worden beëindigd kan dit gevolgen hebben voor de dienstverlening aan de leden en voor omzet en imago.	De ANWB heeft verschillende maatregelen getroffen om de relatie met haar leveranciers en business partners te monitoren. In 2018 is de borging en naleving van het leveranciersmanagement binnen de ANWB versterkt.
Financieel en verslaglegging		
8. (Personeels) Kostenontwikkeling	In snel veranderende markten of economisch lastige tijden kunnen (inflexibele) kosten ertoe leiden dat de resultaten onder druk komen te staan.	In het begrotingsproces zijn maatregelen getroffen om grip te houden op de kostenontwikkeling. Deze werpen hun vruchten af. Voortdurende aandacht voor flexibilisering van de kosten blijft noodzakelijk.
9. Onvoldoende robuust Internal Control Framework (ICF)	Door vermenging van belangen of gebrekkige vastlegging en/of autorisaties kan fraudegevoeligheid ontstaan. Ook kan dit resulteren in omzetverlies en imago schade.	In 2018 is het ICF verder uitgerold binnen de ANWB. Het ICF brengt de key risks en controls per bedrijfsonderdeel in kaart en legt dit vast in een tool waarmee de effectiviteit van de controls kan worden getoetst.
Compliance		
10. Schending data privacy	Schending van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) of het verlies van data van leden of personeel kan boetes van de toezichthouder en imago schade tot gevolg hebben.	Met een gericht programma heeft de ANWB de implementatie van de AVG voorbereid en per medio mei overgedragen aan de staande organisatie. Data privacy blijft een voortdurend punt van aandacht.

2.8.5. Gevoeligheid resultaten

De gevoeligheid van de resultaten voor veranderende externe omstandigheden komt met name tot uitdrukking in onderstaande risico's als benoemd in het toprisicoprofiel 2018 van de ANWB: 'relevantie producten en diensten' en 'imagoschade'. Vanuit het perspectief van de jaarcijfers is ook de impact op het resultaat van de ontwikkeling van de (personeels)kosten direct zichtbaar. Onderstaand overzicht geeft het effect van een procentuele verandering op de omzet en kosten weer.

Risico	Kerncijfer	Uitgangswaarde 31-12-2018	Verandering	Effect op (met indicatie op basis van cijfers 2018)
Afnemende relevantie producten / diensten of imagoschade	NPS *	28		Aantal leden
	Aantal leden	4,6 miljoen	+/- 1%	Netto-omzet uit contributies met +/- € 0,5 miljoen
	Afzet / netto-omzet totaal ANWB groep	€ 1.223 miljoen	+/- 1%	Netto-omzet met +/- € 12,2 miljoen
Personeelskosten	Aantal Fte	3.718	+/- 1%	Personeelskosten ANWB groep met +/- € 2,6 miljoen

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

2.8.6. Terugblik op het afgelopen jaar

Hoewel de ANWB voortdurend werkt aan de beperking van incidenten en risico's doen deze zich ook in onze organisatie voor. Mede door de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) kan verwerking van persoonsgegevens, hierna dataprivacy, rekenen op een grote belangstelling.

De noodzaak voor de ANWB om voortdurend te blijven werken aan dataprivacy bleek in september. Door een datalek in de ANWB-webwinkel is een bestand met 94.000 gegevens van klanten voor derden toegankelijk geweest. Het datalek is geëvalueerd, waarop passende maatregelen zijn genomen. Leden en klanten zijn geïnformeerd en het lek is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

In 2018 hebben zich enkele malen verstoringen voorgedaan in onze operationele systemen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de ANWB tijdelijk niet bereikbaar was en/ of de verwerkingscapaciteit in belangrijke mate werd beperkt. De noodprocedures bleken afdoende te werken, maar voorkomen is uiteraard beter. Door de oorzaak van de storingen te onderzoeken, konden structurele maatregelen worden getroffen waarmee de kans op herhaling wordt verminderd.

2.8.7. Verbeteringen in risicobeheersingssystemen

Het risicomanagementsysteem binnen de ANWB wordt voortdurend doorontwikkeld en verder verbeterd. Naast het aanscherpen van de maatregelen op genoemde toprisico's ligt komend jaar de focus op het versterken van de samenwerking in de tweede lijn en het actualiseren van het risicomangementbeleid.

Binnen het integrale incidentenoverleg dat in 2018 is gestart, zullen risico's en incidenten worden besproken, prioriteiten worden gesteld en maatregelen worden geformuleerd. De bevindingen zullen in de advisering van de directie worden meegenomen.

2.8.8. Bestuursverklaring

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

De directie oordeelt dat de risicobeheersing- en controlesystemen genoemd in het verslagjaar 2018 naar behoren werkten en dat op basis van rapportages en informatie van de verschillende onderdelen en afdelingen die deel uitmaken van de risicobeheersings- en controlesystemen kan worden aangenomen dat de financiële verslaglegging op going concern is gebaseerd en geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Voor zover bekend staan in het jaarverslag de belangrijkste materiële risico's, onzekerheden en tekortkomingen in de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen vermeld die relevant zijn voor de continuïteit van de ANWB voor een periode van 12 maanden na opstelling van het verslag.

De directie verwacht dat de ingezette maatregelen toereikend zullen zijn.

2.9. Corporate Governance

2.9.1. De corporate governance regels binnen de ANWB

In december 2016 is de herziene Nederlandse Corporate Governance Code, versie Van Manen, gepubliceerd. Deze Code van Manen (hierna: de 'Code') is strikt genomen slechts geldend voor Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, maar de ANWB heeft besloten deze Code binnen de organisatie te omarmen, omdat veel waarde wordt gehecht aan goed en transparant bestuur en toezicht.

Binnen de ANWB wordt op grond van de Code gewerkt met reglementen voor het statutair bestuur, de directie en de raad van commissarissen. In lijn met de Code en de ANWB-reglementen kent de raad van commissarissen van de ANWB twee commissies die onderwerpen voorbereiden die door de raad van commissarissen besproken worden. Het gaat om de auditcommissie en de benoemings-, selectie- en beloningscommissie. Deze commissies werken elk op grond van een eigen reglement. De statutaire bestuurders die sinds 2014 zijn aangetreden, zijn benoemd voor de termijn van vier jaren en de beloningen van de statutaire bestuurders worden sinds 2015 in de jaarrekening per persoon gespecificeerd.

De directie en raad van commissarissen besloten om in 2017 de processen en reglementen aan de hand van de nieuwe Code opnieuw onder de loep te nemen. In 2017 is een nulmeting opgesteld die inzichtelijk maakt in hoeverre ANWB BV de Code naleeft. Deze nulmeting is besproken door de raad van commissarissen, het statutair bestuur en de directie, waarbij het basisprincipe is geformuleerd dat ANWB BV de uitgangspunten uit de Code hanteert. In aansluiting op deze nulmeting zijn in 2017 al enkele wijzigingen doorgevoerd. Voorbeelden daarvan zijn de best practices ten aanzien van de interne auditfunctie en de procedure voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden. Daarnaast zijn ook de interne governancereglementen van de raad van commissarissen, auditcommissie en de benoemings-, selectie- en beloningscommissie in december 2017 aangepast. Voorts is de visie op de langetermijnstrategie tijdens de strategiedagen besproken. In 2018 zijn de bestaande processen en reglementen van de ANWB nader bekeken. Daarnaast hebben de directie en de raad van commissarissen in 2018 over enkele thema's en best practices uit de nieuwe Code gesproken, zoals 'cultuur en gedrag', 'beloning', 'diversiteitsbeleid' en 'verhouding statutair bestuur - niet-statutaire directie ('executive committee')'. In het kader en als gevolg van deze dialogen zal op korte termijn de werkwijze binnen de ANWB aangepast worden.

Eind 2018 is een verslag opgesteld waarin staat op welke wijze de ANWB de uitgangspunten uit de Code toepast.

In 2019 zullen de directie en de raad van commissarissen de thema's 'cultuur en gedrag' en 'diversiteit' nader onderzoeken en bepalen of naar aanleiding daarvan nog aanpassingen noodzakelijk zijn.

2.9.2. Verantwoording transacties bestuurders

In 2018 zijn er geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen voor bestuurders of commissarissen.

2.9.3. Diversiteitsbeleid

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

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

Binnen het huidige statutair bestuur van de ANWB zijn twee van de drie leden vrouw. Daarnaast bestaat de directie uit negen leden van wie er vier vrouw zijn. De gemiddelde leeftijd is 50 jaar. Qua achtergrond en ervaring is er sprake van een goede mix.

De raad van commissarissen bestaat uit zes leden, onder wie vier vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 59 jaar. De leden zitten in verschillende zittingstermijnen waardoor er een evenwichtige mix is van continuïteit en vernieuwing. Tot slot is er sprake van een brede mix van ervaring en achtergrond voor zowel de publieke en private als de financiële sector en maken de leden deel uit van netwerken op uiteenlopende terreinen.

Op dit moment hanteert de ANWB met betrekking tot het diversiteitsbeleid nog een eerste versie die verder verdiept moet worden. De raad van commissarissen en de directie zullen hierover in 2019 nader met elkaar in overleg gaan.

2.10. Vooruitzichten

Nederland ziet zich de komende jaren gesteld voor een aantal veelomvattende vraagstukken, zoals vergrijzing, verstedelijking, leefbaarheid, bereikbaarheid en duurzaamheid. Daarnaast brengen trends als elektrisch rijden, de "connected car", "mobility as a service", deelauto's, de zelfrijdende auto en betalen naar gebruik grote veranderingen met zich mee.

De ANWB ziet het als haar taak om de leden hier zo goed mogelijk op voor te bereiden en hen bij al deze veranderingen steeds te faciliteren. Innovatie blijft dan ook een belangrijk strategisch thema. Naast het vernieuwen en personaliseren van bestaande producten en diensten zal de ANWB zich toeleggen op de ontwikkeling van volledig nieuwe mobiliteitsconcepten. Net als voorgaande jaren zal hierbij speciale aandacht uitgaan naar digitalisering en connectiviteit en zal tevens de samenwerking worden gezocht met geschikte partners. Om een gezond rendement te behouden blijft kostenbeheersing bij een stijgende omzet eveneens een belangrijk aandachtspunt.

Door de aanwas van nieuwe leden en zakelijke contracten wordt opnieuw een stijging van het pechaanbod verwacht. Daarom krijgt de werving van nieuwe wegenwachters in 2019 een vervolg. De strategie van ANWB Connected zal worden herijkt. Ook bij ANWB Verzekeren gaat de ontwikkeling van nieuwe “connected” proposities door. Bij ANWB Reizen wordt gewerkt aan een nieuwe strategie die in 2019 wordt geïntroduceerd. Ook bij het Land van ANWB en ANWB Rijopleidingen wordt gewerkt aan een nieuwe strategische koers. Al deze wijzigingen zijn bedoeld om nog meer waarde te realiseren voor de leden en de dienstverlening door het gebruik van nieuwe technologie te optimaliseren.

De veranderingen op de werkerterreinen van de ANWB houden niet op bij de grens. Overal ter wereld spelen dezelfde vraagstukken waar antwoorden op moeten worden gevonden. Daarom zal de samenwerking met de internationale zusterclubs in 2019 verder worden geïntensiveerd. De ontwikkeling van nieuwe businessmodellen kan hierdoor sneller verlopen, terwijl de kosten kunnen worden gedeeld. Bovendien wordt hierdoor meer schaalgrootte bereikt, wat met het oog op de toetreding van nieuwe marktpartijen van groot belang is. Daarnaast zal in 2019 aandacht uitgaan naar de inrichting van internationale platforms.

Uiteraard blijft de ANWB zich sterk maken voor leefbaarheid, bereikbaarheid, duurzaamheid en betaalbaarheid. De oplevering van het Deltaplan Mobiliteit staat gepland voor april 2019. Ook wordt nauwlettend gevolgd hoe het Klimaatakkoord er in zijn definitieve vorm uit komt te zien en wat de impact daarvan zal zijn voor de leden.

Op 12 december 2018 werd de tweede Elektrisch Rijden Monitor uitgebracht. Daaruit blijkt dat de leden weliswaar belangstelling hebben voor de elektrische auto, maar zich nog steeds laten tegenhouden door de hoge aanschafprijs en beperkte actieradius. Duidelijk is dat er vaart moet worden gemaakt wil Nederland de afgesproken klimaatdoelen halen. De ANWB zal zich de komende jaren inspannen om de gewenste versnelling samen met haar partners te bewerkstelligen. Om haar eigen footprint te reduceren zal de ANWB de CO₂-uitstoot van al haar activiteiten met ingang van 1 januari 2019 compenseren.

De ANWB is er trots op dat zij samen met nationale en internationale partijen een rol van betekenis kan spelen voor de leden. Een rol waarmee zij zich al 135 jaar onderscheidt en die ook in de toekomst de leden verder zal helpen.

Den Haag, 14 maart 2019

Statutair bestuur ANWB

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

3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV

3.1. Verslag over boekjaar 2018

Inleiding

In 2018 richtte de raad van commissarissen zich naast de gebruikelijke onderwerpen vooral op een tweetal dossiers: de huisvesting van het hoofdkantoor en het bedrijfsonderdeel Retail. Daarnaast heeft de raad van commissarissen zich met het ANWB Plan 20|20+ in de hand, beziggehouden met de langetermijnstrategie van de ANWB. Daarin is gekeken naar de belangrijkste trends en ontwikkelingen die zich de komende jaren op de werkvelden van de ANWB zullen voordoen. Hierbij zijn tevens de voornaamste risico's in kaart gebracht. De ANWB zal in de loop van 2019 het langetermijnplan 2030 afronden. De raad heeft er vertrouwen in dat de ANWB met het Plan 20|20+ en de voortgang daarvan op koers ligt.

Samenstelling van de raad van commissarissen

In 2018 zijn enkele besluiten genomen over de samenstelling van de raad van commissarissen. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft op voordracht van de raad van commissarissen besloten tot benoeming van Diana van Roest voor een eerste zittingstermijn als lid van de raad van commissarissen met ingang van januari 2018. In de eerste helft van 2018 vond het proces van de herbenoeming van Peter Kok als lid van de raad van commissarissen plaats. Een delegatie van de ondernemingsraad heeft daarbij een informeel gesprek gevoerd met Peter Kok, waarover een positieve terugkoppeling is ontvangen. Het proces resulteerde in het besluit om Peter Kok voor herbenoeming per januari 2019 voor te dragen aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

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

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

Vergaderingen in 2018

In 2018 kwam de raad van commissarissen in aanwezigheid van het bestuur vier maal bijeen voor reguliere vergaderingen. Om de langetermijnstrategie te bespreken vond op 29 mei 2018 en op 3 oktober 2018 een strategiedag plaats. Op 12 september 2018 heeft de raad van commissarissen samen met de directie een kennissessie (PE) over 'de rol van ethiek binnen de organisatie' gehad. Bij deze bijeenkomsten buiten de reguliere vergaderingen om waren steeds de directieleden van ANWB BV aanwezig. Voorts zijn er in 2018 drie telefonische overleggen geweest.

Voorafgaand aan elke reguliere vergadering vond een vooroverleg buiten de aanwezigheid van het bestuur plaats. De vergaderingen van de raad van commissarissen worden voorbereid door de hoofddirecteur en de voorzitter van de raad van commissarissen. De voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen overleggen op regelmatige basis met de hoofddirecteur. De voorzitter van de raad van commissarissen fungeert voor de hoofddirecteur als eerste aanspreekpunt. De commissarissen hebben buiten de vergaderingen regelmatig contact met leden van de directie en het management. Er worden geregeld werkbezoeken gebracht aan de diverse bedrijfsonderdelen van de ANWB.

De aanwezigheid in 2018 van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en de strategiebijeenkomsten is uitgedrukt in een percentage en weergegeven in onderstaande tabel:

Commissaris	Vergaderingen van de raad van commissarissen, inclusief strategiebijeenkomsten
Dorine Burmanje	100%
Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink	90%
Dick Harryvan	90%
Peter Kok	100%
Diana van Roest	100%
Madeleine van der Zwaan	90%

Dick Harryvan en Diana van Roest hebben de vergadering van de ondernemingsraad in juni 2018 bijgewoond, waarin de algemene gang van zaken binnen de ANWB is besproken. Bij de vergadering van de ondernemingsraad in december 2018 waren Dorine Burmanje en Diana van Roest aanwezig.

Zelfevaluatie

De raad van commissarissen zal het eigen functioneren over 2018 evalueren zonder externe begeleiding. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft de individuele leden van de raad van commissarissen schriftelijk om input gevraagd. Vervolgens zal de zelfevaluatiebijeenkomst plaats vinden op 7 maart 2019.

Vaste commissies

De auditcommissie en de benoemings-, selectie- en beloningscommissie bereiden de vergaderingen van de raad van commissarissen voor. De benoemings-, selectie- en beloningscommissie vergaderde in 2018 vier maal. De auditcommissie vergaderde in 2018 vijf maal, waarvan één keer telefonisch.

De auditcommissie

De auditcommissie werd in 2018 gevormd door Peter Kok (voorzitter), Dick Harryvan en Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink. Peter Kok bereidde alle vergaderingen van de auditcommissie voor met de financieel directeur. Bij elke vergadering van de auditcommissie waren de financieel directeur, de directeur Group Accounting & Control en de externe accountant aanwezig. De auditcommissie sprak twee maal buiten aanwezigheid van de directie met de externe accountant. Voorts vonden op regelmatige basis gesprekken plaats tussen de voorzitter van de auditcommissie en de manager van de afdeling Audit & Risk, buiten aanwezigheid van de directie.

De auditcommissie behandelde elke vergadering de financiële gang van zaken en de beleggingsresultaten van de ANWB Groep, alsmede de samenvattingen van de uitgevoerde audits. De auditcommissie boog zich onder meer over het accountantsverslag 2017, over de management letter van de externe accountant, het controleplan van de accountant, over de jaarrekeningen, de begroting en het meerjarenplan. Steeds weer werd aandacht besteed aan de zorgelijke resultaten van het Retailbedrijf.

Voorts stonden op de agenda het ANWB topriscoprofiel 2018, het kapitaalbeleid, de tender ANWB Medical Air Assistance B.V., het herverzekeringsprogramma bij ANWB Verzekeren, het gebruik van een virtuele creditcard ter aanvulling op het bestaande creditcardbeleid, de ontwikkelingen op het gebied van vastgoed binnen de ANWB, het audituniversum, de auditmeerjarenplanning, het auditjaarplan 2019 en de incidentenrapportage.

De aanwezigheid in 2018 van de leden van de auditcommissie bij de vijf vergaderingen van de auditcommissie is uitgedrukt in een percentage en weergegeven in onderstaande tabel:

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

De benoemings- selectie- en beloningscommissie

Madeleine van der Zwaan (voorzitter) vormde in 2018 samen met Dorine Burmanje en Diana van Roest de benoemings-, selectie en beloningscommissie. Het jaar 2018 heeft voor deze commissie in het teken gestaan van besprekingen over het beloningsbeleid m.b.t. directie en commissarissen conform de Code van Manen en hoe dit toe te passen binnen de ANWB. Verder heeft deze commissie in het afgelopen jaar gesproken over de beoordelingen van het statutair bestuur, de roosters van aan- en aftreden, de klokkenluidersregeling, het opvolgingsplan, cultuur & gedrag, het diversiteitsbeleid en de invulling van de vacature in de raad door de herbenoeming van Peter Kok. Voorts is gesproken over de doelstellingen voor de directie, de personele wijzigingen en gang van zaken binnen het directieteam, de (variabele) beloning van het statutair bestuur, het remuneratierapport 2017 en het implementatieproces van de Code Van Manen.

De aanwezigheid in 2018 van de leden van de benoemings-, selectie- en beloningscommissie bij de vier reguliere vergaderingen van deze commissie is uitgedrukt in een percentage en weergegeven in onderstaande tabel.

Commissaris	Vergaderingen van de benoemings- selectie- en beloningscommissie
Madeleine van der Zwaan	75%
Dorine Burmanje	100%
Diana van Roest	100%

Werkzaamheden van de raad van commissarissen op hoofdlijnen

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

De raad van commissarissen besprak onder meer de jaarrekening 2017, de uitkomsten van de controle en de interim-controle door de externe accountant in aanwezigheid van de externe accountant, de begroting 2019 en de financiële rapportages. Voorts kwamen onder meer aan de orde de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de verkoop van de dochtervennootschappen Cruise Travel B.V. en Uitgeverij Smit B.V., het topriscoprofiel 2018, de toekomst van Stichting Pensioenfonds ANWB, de implementatie van de Code Van Manen, de ontwikkelingen binnen het bedrijfsonderdeel Retail en de huisvesting van het hoofdkantoor van de ANWB.

Met betrekking tot het bedrijfsonderdeel ANWB Retail bestaan er al langere tijd zorgen. Om voldoende schaalgrootte te realiseren en daarmee een structurele oplossing te creëren is het bestuur in 2018 een zoektocht gestart naar geschikte partners. De raad van commissarissen is door het bestuur nauw betrokken bij dit traject en heeft ook deelgenomen aan meerdere gedachtewisselingen hierover. Afgelopen jaar heeft de raad van commissarissen ook intensief deelgenomen aan gesprekken over de herontwikkelingsplannen met betrekking tot het hoofdkantoor van de ANWB. In dit kader hebben ook diepgaande gesprekken plaatsgevonden met de gemeenten Wassenaar en Den Haag. Daarnaast werd ook een wijkbijeenkomst voor de wijk 'Benoordenhout' georganiseerd om de voorgenomen plannen toe te lichten.

De raad van commissarissen is dit jaar uitgebreid betrokken bij de evaluatie en de ontwikkeling van de langetermijnstrategie. Zo stond de strategiedag in mei 2018 in het teken van het ANWB Plan 20|20+, het huidige strategische plan van de ANWB, waar volop uitvoering aan wordt gegeven. Daarnaast stond het ANWB langetermijnplan 2030 op het programma. In oktober 2018 vond een tweede strategiedag plaats. Op deze dag spraken de raad van commissarissen en de directie over de ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit en duurzaamheid evenals de maatschappelijke ambitie van de ANWB tot 2030. Prof. dr. Rob Eijbergen verzorgde in september een interactieve bijeenkomst over 'de rol van ethiek binnen de organisatie' voor de leden van de raad van commissarissen en directie.

In 2018 heeft de raad van commissarissen de Code Van Manen ter hand genomen en een aantal dialogen gevoerd over de in de Code gehanteerde principes met betrekking tot het beloningsbeleid, de verhouding tussen statutair bestuur en niet-statutair bestuur (executive committee), cultuur & gedrag en het diversiteitsbeleid binnen de organisatie. De ANWB heeft in 2018 voor het eerst een Code-verslag geschreven. De raad van commissarissen heeft dit verslag besproken en ingestemd met

de gekozen opzet. Daarnaast onderschrijft de raad van commissarissen de conclusies zoals geformuleerd in dit Code-verslag.

Aanbieding jaarverslag en jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2018 zijn opgesteld door het bestuur en gecontroleerd en akkoord bevonden door de externe accountant PwC, zoals blijkt uit de opgenomen controleverklaring. Het jaarverslag en de jaarrekening zijn door de raad van commissarissen besproken met de accountant tijdens de jaarlijkse bijeenkomst en vervolgens door de raad van commissarissen ondertekend.

De raad van commissarissen biedt het jaarverslag en de jaarrekening 2018 van ANWB BV ter vaststelling aan de algemene vergadering van aandeelhouders aan. Mede gelet op de controleverklaring adviseert de raad van commissarissen de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2018 vast te stellen en voor het jaar 2018 decharge te verlenen aan het bestuur voor het gevoerde bestuur en aan de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

In het jaar 2018 hebben zich veel veranderingen voorgedaan, zowel binnen als buiten de ANWB. Een goede voorbereiding op de toekomst is voor de ANWB van groot belang en heeft het afgelopen jaar van velen een grote inzet gevraagd. De raad van commissarissen dankt de directie en alle medewerkers voor de getoonde betrokkenheid en de wijze waarop zij in 2018 hun taak hebben verricht.

Den Haag, 14 maart 2019

De raad van commissarissen

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

3.2. Samenstelling raad van commissarissen

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

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

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

64 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2016, eerste termijn. Voorheen lid van de Tweede Kamer voor de VVD. Thans voorzitter/algemeen directeur van FME, de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie. Voorzitter van Smart Industry en vice president van CEEMET. Deelnemer aan de high level industrial roundtable 'Industry 2030'. Lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW, raadslid van de Sociaal-Economische Raad (SER), duovoorzitterschap SBB, co-voorzitter Board Platform Defensie Bedrijfsleven, lid Raad van Toezicht Stichting NL International Business en lid van de Cyber Security Raad.

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

65 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2013, tweede termijn. Voorheen lid van de raad van bestuur van ING Groep NV. Thans lid van de raad van commissarissen van NN Group. Partner en investment committee lid van Finch Capital. Tevens coach en adviseur voor bedrijven in de sector financiële dienstverlening.

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

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

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

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

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

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

Geconsolideerde jaarrekening

4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2018	31-12-2017
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	3.041	3.908
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		68.988	59.416
Machines en installaties		13.682	11.913
Vervoermiddelen		54.547	50.049
Automatisering en inventaris		11.063	14.744
Activa in uitvoering		4.547	15.024
		152.827	151.146
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	3.194	4.095
Effecten en beleggingen	4	484.518	481.294
Leningen en voorschotten	5	5.431	5.078
		493.143	490.467
Vlottende activa			
Vorraden	6	25.641	21.185
Vorderingen			
Debiteuren		95.977	105.151
Vorderingen inzake pensioenen		0	472
Overige vorderingen		1.127	2.359
Overlopende activa		74.641	69.738
		171.745	177.720
Liquide middelen	7	195.876	159.378
Totaal activa		1.042.273	1.003.804

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2018	31-12-2017
Eigen vermogen	8	311.423	294.601
Voorzieningen en schulden			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	9	10.286	7.848
Reorganisatievoorziening	10	2.337	10.265
Technische en overige voorzieningen	11	120.935	106.201
		133.558	124.314
Kortlopende schulden			
Crediteuren		31.926	30.118
Belastingen en sociale lasten	12	64.203	68.902
Schulden inzake pensioenen		238	0
Overige schulden		28.549	26.982
Overlopende passiva	13	472.376	458.887
		597.292	584.889
Totaal passiva		1.042.273	1.003.804

5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2018	2017
Netto-omzet	16	1.123.097	1.091.711
Inkoop goederen en diensten		607.678	586.202
Personeelskosten	17	262.573	272.679
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.702	2.495
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	19.403	20.478
Overige bedrijfslasten	18	191.033	184.444
Som der bedrijfslasten		<u>1.082.389</u>	<u>1.066.298</u>
Bedrijfsresultaat		40.708	25.413
Resultaat verkoop deelnemingen	20	736	158
Resultaten andere deelnemingen	3	-901	-628
Resultaten beleggingen	4	-17.782	19.512
Rentebaten en -lasten	21	229	2
Financieel resultaat		<u>-17.718</u>	<u>19.044</u>
Resultaat voor belastingen		22.990	44.457
Belastingen	22	-6.168	-10.778
Resultaat na belastingen		<u>16.822</u>	<u>33.679</u>

6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2018

(bedragen in duizenden euro's)		2018	2017
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		40.708	25.413
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.702	2.495
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	19.403	20.478
Aanpassing voor afschrijvingen		21.105	22.973
		61.813	48.386
Dotatie en vrijval voorzieningen	10,11,12	152.917	147.297
Onttrekking voorzieningen	10,11,12	-143.673	-142.218
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		9.244	5.079
		71.057	53.465
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		9.174	-9.139
Mutatie overige vorderingen en overlopende activa		-3.199	-10.034
Mutatie voorraden		-4.456	6.828
Mutatie crediteuren		1.808	-10.246
Mutatie overige schulden en overlopende passiva		12.719	9.351
		16.046	-13.240
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		87.103	40.225
Rentebaten	21	2.384	2.068
Rentelasten	21	-2.155	-2.066
(Betaalde)/ontvangen winstbelasting	22	-8.292	0
		-8.063	2
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		79.040	40.227
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verkopen deelnemingen groepsmaatschappijen		736	158
Mutatie vorderingen op andere deelnemingen		0	657
Investerings in materiële vaste activa	2	-22.343	-26.778
Desinvesteringen in materiële vaste activa		1.259	312
Investerings in immateriële vaste activa	1	-870	-808
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		35	48
Netto transacties effecten en beleggingen	4	-21.006	24.464
Mutatie leningen en voorschotten	5	-353	109
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-42.542	-1.838
Transporteren kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten		36.498	38.389

(bedragen in duizenden euro's)

		2018	2017
Transport kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten		36.498	38.389
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Betaald dividend aan aandeelhouder		-2.076	-2.859
Storting agio op aandelen door aandeelhouder		2.076	2.859
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		0	0
Mutatie geldmiddelen		36.498	38.389
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar	7	195.876	159.378
Totaal liquide middelen per 1 januari	7	159.378	120.989
Mutatie geldmiddelen		36.498	38.389

7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2018

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2018	Totaal 2017
Eigen vermogen per begin boekjaar	230.657	63.944	294.601	260.922
Netto resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	18.406	-1.584	16.822	33.679
Totaalresultaat van de rechtspersoon:	18.406	-1.584	16.822	33.679
- Agiostorting	0	2.076	2.076	2.859
- Betaald dividend	0	-2.076	-2.076	-2.859
Totaal mutaties eigen vermogen:	18.406	-1.584	16.822	33.679
Eigen vermogen per 31 december 2018 resp. 31 december 2017	249.063	62.360	311.423	294.601

8 Toelichting algemeen

Algemeen

Aandeelhouder

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

Samenhang vereniging en bedrijf

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

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

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

De leden van het bestuur van de vereniging worden benoemd door de bondsraad op bindende voordracht van de raad van toezicht. De leden van de statutaire directie van ANWB BV worden benoemd door de raad van commissarissen van ANWB BV.

De bondsraad bestaat uit afgevaardigden van de leden van de twaalf provinciale afdelingen waaruit de vereniging bestaat. De bondsraad is de algemene ledenvergadering van de vereniging. Het aantal bondsraadsleden per afdeling is afhankelijk van het aantal leden per afdeling. De bondsraad keurt de begroting en jaarrekening van de vereniging goed, stelt wijzigingen vast in de statuten en de reglementen, en stelt de contributie vast.

Doelstelling vereniging

In de statuten van de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB is in artikel 3 de doelstelling van de vereniging als volgt omschreven: "de vereniging heeft ten doel het behartigen van de belangen van haar leden op het gebied van recreatie, toerisme, verkeer en vervoer. Daarbij zal zij zich waar nodig mede inspannen voor het behoud en de verbetering van de kwaliteit van het milieu, alsmede van landschappelijke en cultuurhistorische waarden".

Uitvoering doelstelling

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

Toegepaste regelgeving voor de jaarrekening

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

Consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de financiële gegevens van ANWB BV en van haar groepsmaatschappijen, voor zover van toepassing onder opvoering van de post 'aandeel van derden'. De groepsmaatschappijen volgen de grondslagen van ANWB. Voor een overzicht van in de consolidatie opgenomen vennootschappen wordt verwezen naar de toelichting op de financiële vaste activa in de enkelvoudige jaarrekening. In de consolidatie is als groepsmaatschappij tevens betrokken de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, als special purpose entity van ANWB BV waarin een deel van het vermogen is ondergebracht. Aangezien ANWB BV en ANWB Beleggingen BV zustermaatschappijen zijn, is sprake van

horizontale consolidatie (het eigen vermogen van de beide vennootschappen is samengevoegd). Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

Desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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

Waarderingsgrondslagen

Stelselwijziging en vergelijkende cijfers

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

Waarderingsgrondslagen algemeen

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Posities in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen kostprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Schattingen

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

Immateriële vaste activa

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

Materiële vaste activa

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

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

Gebouwen en terreinen

➤ Grond	0%
➤ Terreininrichting	10%
➤ ANWB-vestigingen, wegwachstations en	3%

buitenlandse steunpunten		
➤	Keuringsstations	5%
➤	Verbouwingskosten (van huurpanden afhankelijk van de verwachte duur van de huurcontracten)	10 – 20%
➤	Overige panden (waaronder kantoren en magazijnen)	2,5 – 4%
Machines en installaties		
➤	Beveiligingssysteem, telefoniesysteem, inrichting keuring- en servicestations	10%
➤	Parkeersystemen	5%
➤	Andere machines en installaties	10 - 25%
Vervoermiddelen		
➤	Auto's (afhankelijk van de geschatte levensduur)	11- 33%
➤	Fietsen	33%
➤	Helikopters	5%
Automatisering en inventaris		
➤	Automatiseringsactiva	20 - 33%
➤	Inventaris	10 - 33%

Financiële vaste activa

(Andere) deelnemingen

- De deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde.
- Andere deelnemingen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde voor zover er sprake is van invloed van betekenis. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.
- De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de vennootschap in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te

stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

- De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de 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. Een kasstroom-genererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep van activa die kasstromen genereert bij voortgezet gebruik die in grote mate onafhankelijk zijn van kasstromen van andere activa of groepen van activa. De beoordeling vindt bij ANWB plaats op

het niveau van het kleinste identificeerbare bedrijfsonderdeel of een groep van bedrijfsactiviteiten. Wanneer een bedrijfsonderdeel of een groep van bedrijfsactiviteiten een grote verwevenheid kent met andere bedrijfs-onderdelen of activiteiten en daarmee onlosmakelijk verbonden is met de ANWB als geheel, dan vindt beoordeling plaats op het niveau van ANWB BV. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Indien de boekwaarde van het actief hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzondere waardevermindering doorgevoerd in de winst-en-verliesrekening. De opbrengstwaarde is bepaald met behulp van de actieve markt. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde zijn de kasstromen leidend die naar verwachting in de komende jaren worden gerealiseerd.

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

Voorraden

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

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

Vorderingen

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

Latente belastingvorderingen

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

Liquide middelen

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

Valutatermijncontracten

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

Kostprijs-hedge accounting wordt toegepast teneinde de resultaten uit waardeverandering van het valutatermijncontract en de afgedekte toekomstige transactie gelijktijdig in de winst-en-verliesrekening te verwerken.

Zodra de afgedekte positie van de verwachte toekomstige transactie tot de verwerking van een financiële verplichting leidt, worden de met het valutatermijncontract verbonden winsten of verliezen in dezelfde periode in de winst-en-verliesrekening verwerkt als waarin de aangegane verplichting van invloed is op de winst of het verlies. Resultaten uit het niet-effectieve deel van de hedge-relatie worden direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Indien een valutatermijncontract niet langer voldoet aan de criteria voor 'hedge accounting', wordt verkocht, afloopt, wordt beëindigd of uitgeoefend, dan wordt hedge accounting prospectief beëindigd. Als de verwachte transactie niet langer waarschijnlijk is, wordt het cumulatieve resultaat op het valutatermijncontract dat in de periode waarin de hedge effectief was en derhalve off-balance was gehouden, in het resultaat verantwoord.

Voorzieningen

Voorzieningen voor personeelsbeloningen

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

Reorganisatievoorziening

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

De in de voorziening opgenomen kosten hebben betrekking op:

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

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

Technische en overige voorzieningen

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

De voorziening voor te betalen schade is gevormd voor de per balansdatum gemelde, maar nog niet afgewikkelde schade van het boekjaar en de voorgaande jaren. De vaststelling hiervan geschiedt stelselmatig post

voor post. Tevens zijn schade opgenomen welke per balansdatum zijn voorgevallen, maar nog niet bij de verzekeraar zijn gemeld, alsmede voor mogelijke mutaties in gemelde, maar nog niet afgewikkelde schade. De omvang van dit deel van de voorziening wordt geschat op basis van actuariële schade-uitloopanalyses.

Kortlopende schulden

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

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

Leasing

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

Resultaatbepalingsgrondslagen

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

Omzet

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

Tot de omzet worden gerekend de op het jaar betrekking hebbende uitbestedingsvergoedingen c.q. contributieontvangsten, de verdiende premie-opbrengsten en de netto-opbrengsten uit de verkoop en levering van goederen en diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties.

Inkoop goederen en diensten

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

Personeelskosten

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

Pensioenen

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

Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto-vermogenswaarde)

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

Rentebaten en rentelasten

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of

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

Dividenden

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

Vreemde valuta

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

Belastingen

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

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

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen bestaan uit de liquide middelen en kortlopende termijndeposito's.

9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018

1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Overig	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2017				
Aanschafwaarden	28.707	28	311	29.046
Cumulatieve afschrijvingen	-25.110	-28	0	-25.138
	<u>3.597</u>	<u>0</u>	<u>311</u>	<u>3.908</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar				
Investeringsen	765	0	105	870
Overboeking gereede projecten	416	0	-416	0
Desinvesteringen	-4.981	-28	0	-5.009
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	4.946	28	0	4.974
Netto investeringen	<u>1.146</u>	<u>0</u>	<u>-311</u>	<u>835</u>
Afschrijvingen	-1.702	0	0	-1.702
	<u>-556</u>	<u>0</u>	<u>-311</u>	<u>-867</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2018				
Aanschafwaarden	24.907	0	0	24.907
Cumulatieve afschrijvingen	-21.866	0	0	-21.866
	<u>3.041</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>3.041</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 gereed voor ingebruikname.

2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoer- middelen	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2017						
Aanschafwaarden	127.821	45.024	96.916	57.906	15.024	342.691
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-68.405	-33.111	-46.867	-43.162	0	-191.545
	<u>59.416</u>	<u>11.913</u>	<u>50.049</u>	<u>14.744</u>	<u>15.024</u>	<u>151.146</u>

Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	123	913	8.857	2.493	9.957	22.343
Overboekingen gereede projecten	11.457	4.024	3.726	1.227	-20.434	0
Overboeking tussen rubrieken	4.983	0	0	-4.983	0	0
Cumulatieve afschrijving overboeking tussen rubrieken	-2.470	0	0	2.470	0	0
Desinvesteringen	-3.631	-7.222	-5.108	-11.210	0	-27.171
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	2.912	7.176	4.710	11.114	0	25.912
Netto investeringen	<u>13.374</u>	<u>4.891</u>	<u>12.185</u>	<u>1.111</u>	<u>-10.477</u>	<u>21.084</u>
Afschrijvingen	-3.802	-3.122	-7.687	-4.792	0	-19.403
	<u>9.572</u>	<u>1.769</u>	<u>4.498</u>	<u>-3.681</u>	<u>-10.477</u>	<u>1.681</u>

Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2018

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

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen wordt per 31 december 2018 geraamd op totaal circa € 64 miljoen (31 december 2017: € 57 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. Daarnaast is in 2018 een nieuwe helikopter in gebruik genomen, welke per 31 december 2017 nog niet gereed was voor ingebruikname. Ook de verbouwing van het pand voor het bedrijfsonderdeel Verzekeren te Hoogeveen is in 2018 afgerond en in gebruik genomen. In 2018 zijn verder voornamelijk investeringen gedaan die verband houden met de bouw en inrichting van een nieuw wegenwachtpand in Osdorp. Indien investeringen nog niet gereed zijn voor ingebruikname dan staan deze onder "activa in uitvoering".

De overboeking tussen rubrieken betreft een herrubricering van verbouwingskosten vanuit de rubriek automatisering en inventaris naar de rubriek gebouwen en terreinen.

3) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	4.095	4.723
Resultaten andere deelnemingen	-901	-628
Boekwaarde per 31 december	3.194	4.095

De resultaten van andere deelnemingen betreft de resultaten volgens de meest recente beschikbare jaarrekeningen. Voor ARC Europe SA en Camping Key Alliance Aktienbolag is dit de jaarrekening over 2017.

De per 31 december 2018 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt:

Deelneming	Statutair gevestigd	Aandelenbelang in procenten
ARC Europe SA	Brussel, België	20,00%
Camping Key Alliance Aktienbolag	Göteborg, Zweden	25,00%
Intelematics Europe Limited	Londen, Engeland	31,67%

Eric 2000 EESV is, wegens ontbinding, in 2018 uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel. Ten opzichte van vorig jaar hebben zich verder geen mutaties voorgedaan.

4) Effecten en beleggingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	FGR Matching Geldmarkt	FGR Matching Vast- rentende Waarden	FGR Return Aandelen	FGR Return Vast- rentende Waarden	FGR Return Hoog- rentende Waarden	Totaal 2018	Totaal 2017
Boekwaarde per 1 januari	54.299	136.570	94.242	148.777	47.406	481.294	486.246
Aankopen	105.550	7.000	10.160	8.500	5.450	136.660	229.764
Verkopen	-50.000	0	-6.114	-57.440	-2.100	-115.654	-254.228
Netto transacties	55.550	7.000	4.046	-48.940	3.350	21.006	-24.464
Mutatie marktwaarde	-253	-218	-7.953	-6.139	-3.219	-17.782	19.512
Boekwaarde per 31 december	109.596	143.352	90.335	93.698	47.537	484.518	481.294

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

De effecten staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

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

1. Het Matching Geldmarkt Fonds: Binnen dit fonds worden de beleggingen gespreid over twee geldmarktfondsen.
2. Het Matching Vastrentende Waarden Fonds: Beleggingen in dit fonds zijn 100% Europese staatsgegarandeerde obligaties met een minimale rating van AA-, ondergebracht bij één externe vermogensbeheerder.
3. Het Return Aandelen Fonds: De beleggingsrichtlijn voor dit fonds is: 76,0% in 'developed markets', 15,0% in Europese small cap aandelen en 9,0% in opkomende markten. Ondergebracht bij vijf externe vermogensbeheerders.
4. Het Return Vastrentende Waarden Fonds: Beleggingen in dit fonds zijn 100% Europese staatsobligaties met een minimale rating van AA-, ondergebracht bij één externe vermogensbeheerder.
5. Het Return Hoogrentende Waarden Fonds: De beleggingsrichtlijn voor dit fonds is: 57,0% bedrijfsobligaties Verenigde Staten en 43,0% staatsobligaties Opkomende Landen.

De mutatie marktwaarde is in de winst-en-verliesrekening opgenomen als resultaat 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 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)	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	5.078	5.187
Verstrekkingsen	953	1.569
Aflossingen	-600	-1.678
Boekwaarde per 31 december	5.431	5.078

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

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	5.110	5.009
Overige leningen en voorschotten	321	69
	<u>5.431</u>	<u>5.078</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>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
Grond- en hulpstoffen	1.342	1.345
Onderhanden werk	446	72
Gereed product en handelsgoederen	23.853	19.768
	<u>25.641</u>	<u>21.185</u>

De voorraden gereed product en handelsgoederen van € 23,9 miljoen, die indien nodig tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd, hebben op balansdatum een boekwaarde van € 27,5 miljoen.

7) Liquide middelen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
Banktegoeden en kasgelden	<u>195.876</u>	<u>159.378</u>

8) Eigen vermogen

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

(bedragen in duizenden euro's)	ANWB Beleggingen		Totaal 2018	Totaal 2017
	ANWB BV	BV		
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	64.879	80.453	78.377
Wettelijke reserves	1.834	0	1.834	1.708
Algemene reserves	197.915	-954	196.961	165.484
Resultaat boekjaar	18.406	-1.584	16.822	33.679
	<u>249.063</u>	<u>62.360</u>	<u>311.423</u>	<u>294.601</u>

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

9) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Stand per 1 januari	7.848	7.048
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	-46	58
Toevoegingen	3.456	1.368
Vrijval	-130	0
	<u>3.280</u>	<u>1.426</u>
Onttrekkingen	-842	-626
Stand per 31 december	<u>10.286</u>	<u>7.848</u>

Dit betreft een voorziening voor verplichtingen voor jubileumuitkeringen, voor verplichtingen uit de cao-regeling Duurzaam Meedoen en voor verplichtingen uit Wet EigenRisicodragen Ziektewet. De laatste twee voorzieningen zijn met ingang van 2018 nieuw gevormd. De verplichtingen voor jubileumuitkeringen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen waarbij rekening gehouden wordt met de arbeidsvoorwaarden en het personeelsbestand (er wordt geen rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen). Deze verplichtingen zijn contant gemaakt tegen de geldende markttrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2018 1,10 % (2017: 0,90% voor de toen geldende regelingen). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op de AG prognosetafel 2016.

10) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Stand per 1 januari	10.265	13.907
Toevoegingen	0	9.540
Vrijval	<u>-1.739</u>	<u>-1.636</u>
	-1.739	7.904
Onttrekkingen	<u>-6.189</u>	<u>-11.546</u>
Stand per 31 december	<u>2.337</u>	<u>10.265</u>

De vrijval van de voorziening wordt voornamelijk veroorzaakt door natuurlijk verloop en interne of externe plaatsing van medewerkers. De onttrekkingen in 2018 bestaan uit de afwikkeling van de gevormde reorganisatievoorziening.

11) Technische en overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Technische voorziening	Overige voorziening	Totaal 2018	Totaal 2017
Stand per 1 januari	104.427	1.774	106.201	98.280
Toevoegingen	151.287	755	152.042	138.452
Vrijval	<u>-400</u>	<u>-266</u>	<u>-666</u>	<u>-485</u>
	150.887	489	151.376	137.967
Onttrekkingen	<u>-136.630</u>	<u>-12</u>	<u>-136.642</u>	<u>-130.046</u>
Stand per 31 december	<u>118.684</u>	<u>2.251</u>	<u>120.935</u>	<u>106.201</u>

De technische voorziening betreft een voorziening voor de geschatte toekomstige kosten van lopende schadegevallen, voortvloeiend uit hoofde van verkochte verzekeringen. Aan de hand van de ontwikkelingen van de schadelast wordt de toereikendheid van de voorziening getoetst. De toereikendheidstoets van de voorziening per 31 december 2018 resulteerde in een verwacht bruto surplus. De voorziening voor te betalen schaden heeft een overwegend kortlopend karakter.

12) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2018	31-12-2017
Assurantiebelaasting	48.362	49.381
Omzetbelaasting	5.015	5.537
Vennootschapsbelaasting	9.153	11.311
Loonheffing	1.673	1.464
Sociale lasten	0	1.209
	<u>64.203</u>	<u>68.902</u>

Vennootschapsbelaasting

De post vennootschapsbelaasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2018	31-12-2017
Te betalen belasting	9.294	8.318
Af: Te vorderen bronbelaasting	<u>1.069</u>	<u>1.282</u>
	8.225	7.036
Latente belastingverplichtingen	<u>928</u>	<u>4.275</u>
	<u>9.153</u>	<u>11.311</u>

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

De latente belastingverplichtingen zijn per 31 december 2018 gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief per 1 januari 2019 van 25,0% (1 januari 2018: 25,0%).

13) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2018	31-12-2017
Vooruitgefactureerde omzet	428.613	423.232
Nog te betalen kosten	<u>43.763</u>	<u>35.655</u>
	<u>472.376</u>	<u>458.887</u>

14) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Bankgaranties

Per 31 december 2018 zijn door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep bankgaranties afgegeven voor in totaal € 3,5 miljoen (per 31 december 2017: € 7,0 miljoen).

Huurverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedragen circa € 27 miljoen (2017: € 29 miljoen). Hiervan vervalt € 9 miljoen binnen 1 jaar (2017: € 11 miljoen) en € 16 miljoen (2017: € 18 miljoen) vervalt tussen de 1 en 5 jaar en de overige € 2 miljoen (2017: € 0 miljoen) vervalt na 5 jaar of langer. De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde huurbetalingen bedragen circa € 12 miljoen (2017: € 12 miljoen).

Leaseverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen in totaal € 4,1 miljoen (2017: € 5,0 miljoen). Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 2,1 miljoen (2017: € 2,3 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar de overige € 2,0 miljoen (2017: € 2,7 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasekosten bedragen € 2,7 miljoen (2017: € 2,7 miljoen).

Investerings- en inkoopverplichtingen

De groep is voor een bedrag van circa € 17,7 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot de winkelvoorraden (2017: € 20,7 miljoen). Per 31 december 2018 zijn investeringsverplichtingen aangegaan voor de vervanging van helikopters en delen van het technische wagenpark voor een bedrag van circa € 13,0 miljoen (2017: € 2,4 miljoen). De groep is voor circa € 1,1 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake de afname van vliegtuigstoelen (2017: € 0,9 miljoen).

Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor een bedrag van € 25 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties en huisvestingskosten (2017: € 23 miljoen). Onder dit laatste zijn voornamelijk kosten uit hoofde van beveiliging, energie, kantine, schoonmaak, verzekeringen en onderhoud opgenomen. Van deze verplichtingen vervalt € 17 miljoen binnen 1 jaar (2017: € 16 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar een bedrag van € 8 miljoen (2017: € 7 miljoen).

Herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden

In verband met onverzekerbaarheid van terrorisme is UVM in 2003 toegetreden tot de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden NV (NHT). De NHT biedt herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden tot maximaal € 1 miljard per kalenderjaar. De eerste layer hiervan – tot € 200 miljoen – betreft een gepoolde capaciteit, opgebouwd door de aangesloten verzekeraars. Het aandeel van UVM in deze eerste layer bedraagt € 1,5 miljoen. Dit is tevens het maximumbedrag dat UVM in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade haar eigen polishouders of die van andere bij de NHT aangesloten verzekeraars treft.

15) Financiële instrumenten en risico's

Algemeen

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

Kredietrisico

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

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

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

Renterisico

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

Liquiditeitsrisico

Dit risico houdt in dat de vennootschap niet de mogelijkheid heeft om op korte termijn de financiële middelen te verkrijgen die benodigd zijn om aan verplichtingen te voldoen. Om dit risico te beheersen dienen de beleggingen binnen de beleggingsfondsen op korte termijn verhandelbaar te zijn. De beleggingen die per 31 december 2018 door de ANWB worden gehouden betreffen dagelijks verhandelbare fondsen.

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

Marktrisico

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

Valutarisico

Het valutabeleid is gericht op bescherming van de operationele marge, door middel van het afdekken van de inkooptransacties in vreemde valuta. Dit komt in hoofdzaak voor bij de inkopen van Reizen, maar ook bij de inkopen voor de winkels. Voor de beheersing van valutarisico's worden valutatermijn- contracten aangegaan. De reële waarde van de valutatermijncontracten per 31 december 2018 bedraagt € 0,7 miljoen positief (ultimo 2017: € 1,3 miljoen negatief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom in vreemde valuta ten bedrage van circa € 52,3 miljoen, waarbij de belangrijkste valuta de Amerikaanse dollar betreft (voor circa € 34,7 miljoen). De afgesloten contracten zijn in lijn met het vreemde valuta hedging beleid. De valutatermijncontracten zijn derhalve

gewaardeerd op kostprijs (nihil) daar de omvang van de afgesloten valutatermijntransacties lager is dan de toekomstige uitgaande kasstromen in vreemde valuta. Er is geen sprake van ineffectiviteit. Ineffectiviteit wordt gemeten door de afwikkelperiode, de valuta en de omvang van de afgedekte betaalverplichting te vergelijken met de afwikkelperiode, de valuta en de nominale omvang van het termijncontract.

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

Verzekeringstechnisch risico

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

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

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

Reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten

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

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
Liquide middelen	195.876	159.378
Effecten en overige beleggingen	484.518	481.294
Leningen en voorschotten	5.431	5.078
	<u>685.825</u>	<u>645.750</u>

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

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

10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018

16) Netto-omzet

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Uitbestedingsvergoeding	51.601	51.058
Hulpverlening	343.865	330.436
Verzekeringen	389.110	355.820
Reizen	201.036	209.809
Retail	104.568	117.146
Overige	32.917	27.442
	<u>1.123.097</u>	<u>1.091.711</u>

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

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

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

17) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Lonen en salarissen	195.589	194.102
Sociale lasten	31.487	30.569
Pensioenen	33.956	38.678
	<u>261.032</u>	<u>263.349</u>
Andere personeelsbeloningen	3.280	1.426
Netto dotatie/vrijval reorganisatievoorziening	-1.739	7.904
	<u>262.573</u>	<u>272.679</u>

Aantal personeelsleden van de ANWB BV en de meegeconsolideerde bedrijven

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

	2018	2017
Vast personeel	3.250	3.303
Tijdelijk personeel	468	470
	<u>3.718</u>	<u>3.773</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 32 FTE werkzaam buiten Nederland (2017: 33).

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%. Per 1 januari 2018 is de pensioenrichtleeftijd verhoogd van 67 naar 68 jaar. De franchise in 2018 bedraagt € 13.449 (met uitzondering voor een van de aangesloten dochters waarvoor een lagere franchise van € 13.344 geldt). Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt vanaf 1 januari 2018 € 105.075 (2017: € 103.317).

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 2018 bedraagt 100,4% (ultimo 2017: 99,1%).

Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)

	2018	2017
Beloningen (vast en variabel)	1.206.027	1.159.483
Pensioenkosten en overige emolumenten	113.840	117.798
	<u>1.319.867</u>	<u>1.277.281</u>

Samenstelling statutaire directie

De statutaire directie heeft in 2018 bestaan uit de drie directieleden: de heer F.J. van Bruggen in de functie van hoofddirecteur, mevrouw M.M. de Jager als directeur Vereniging en Marketing en mevrouw L.T. Suur als directeur Financiële Zaken.

Beloningen (vast en variabel)

De beloningen per (voormalig) directielid zijn als volgt:

(bedragen in euro's)

	2018	2017
F.J. van Bruggen	480.859	441.893
M.M. de Jager	323.197	304.701
L.T. Suur	401.971	379.827
R.J.X. Wanders	0	33.062
	<u>1.206.027</u>	<u>1.159.483</u>

Pensioenkosten en overige emolumenten

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

(bedragen in euro's)	2018	2017
F.J. van Bruggen	39.270	41.548
M.M. de Jager	35.153	35.989
L.T. Suur	39.417	40.261
	<u>113.840</u>	<u>117.798</u>

Vergoeding Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)		2018	2017
Th.A.J. Burmanje	voorzitter (vanaf juli 2017)	32.420	22.750
E.A. van Amerongen	voorzitter BSB-commissie (tot eind 2017)	0	28.000
P.J.W.G. Kok	voorzitter auditcommissie	28.368	28.000
I. Dezentjé Hamming-Bleumink	lid	27.354	27.000
D. Harryvan	lid	27.354	27.000
M.S. van der Zwaan	voorzitter BSB-commissie (vanaf begin 2018)	28.368	27.000
D. van Roest	lid	27.354	0
K.M.H. Peijs	voorzitter (tot juli 2017)	0	16.000
		<u>171.218</u>	<u>175.750</u>

18) Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Inleen personeel van derden	48.408	51.476
Overige personeelskosten	18.664	18.945
Huisvestingskosten	21.680	22.468
Automatiseringskosten	27.234	24.587
Promotie- en communicatiekosten	40.414	36.300
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	15.069	16.644
Consultancykosten	6.239	4.827
Algemene kosten	13.325	9.197
	<u>191.033</u>	<u>184.444</u>

19) Accountantskosten

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

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Jaarrekeningcontrole	707	445
Andere assurance-opdrachten	74	169
Belastingadvies	0	0
Overige dienstverlening	0	0
	<u>781</u>	<u>614</u>

De hierboven vermelde accountantskosten hebben betrekking op het boekjaar van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke accountant reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht.

20) Resultaat verkoop deelnemingen

Dit betreft in 2018 het gerealiseerde resultaat op de verkoop van 100%-deelneming Cruise Travel Nederland BV per 2 juli 2018 en de verkoop van 100%-deelneming Uitgeverij Smit BV per 25 oktober 2018. In 2017 betrof dit het gerealiseerde resultaat op de verkoop van de 100%-deelneming Pin High Golf Travel BV per 1 januari 2017.

21) Rentebaten en –lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Rentebaten	2.384	2.068
Rentelasten	-2.155	-2.066
	<u>229</u>	<u>2</u>

22) Belastingen

De belastingen over het resultaat zijn bepaald op basis van het geldende tarief en met inachtneming van de geldende fiscale faciliteiten, te weten in 2018 tegen het tarief in Nederland van 25,0%.

De belastingen over het resultaat 2018 ten bedrage van € 6,2 miljoen bestaan uit acuut over het boekjaar te betalen belastingen van € 9,6 miljoen onder aftrek van mutaties van latente belastingverplichtingen van in totaal € 3,4 miljoen.

De afwijking van de effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening van 27% (2017: 24%) ten opzichte van de geldende belastingdruk van 25% is voornamelijk vanwege de belasting tegen 0% over het resultaat van de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, de deelnemingsvrijstelling voor minderheidsbelangen en vanwege aanpassingen van de belastingen uit voorgaande boekjaren.

11 Additionele informatie verzekeringsactiviteiten

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

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

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

- Reis- en Rechtshulp NV
- UVM Verzekeringsmaatschappij NV

(bedragen in duizenden euro's)	Reis- en Rechtshulp NV	UVM verzekerings- maatschappij NV	Totaal 2018	Totaal 2017
Eigen vermogen	78.743	141.356	220.099	229.400
Balanstotaal	193.705	315.977	509.682	511.053

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 2018

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2018	31-12-2017
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	E1	1.522	1.583
Materiële vaste activa	E2		
Gebouwen en terreinen		3.764	1.533
Machines en installaties		5.012	5.364
Vervoermiddelen		49.100	44.953
Automatisering en inventaris		6.530	11.306
Activa in uitvoering		4.377	4.615
		68.783	67.771
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	E3	346.488	359.977
Andere deelnemingen	E4	3.184	4.074
Leningen en voorschotten	E5	4.675	4.592
		354.347	368.643
Vlottende activa			
Vorraden	E6	25.591	21.075
Vorderingen			
Debiteuren		85.905	89.420
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E7	26.781	20.281
Vorderingen inzake pensioenen	E8	0	505
Overige vorderingen		1.097	2.158
Overlopende activa		28.960	23.961
		142.743	136.325
Liquide middelen	E9	32.781	36.800
Totaal activa		625.767	632.197

(bedragen in duizenden euro's)			
	Noot	31-12-2018	31-12-2017
Eigen vermogen	E10		
Geplaatst kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		1.834	1.708
Algemene reserve		197.915	166.438
Resultaat boekjaar		18.406	31.603
		249.063	230.657
Voorzieningen en schulden			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	E11	7.544	5.328
Reorganisatievoorziening	E12	2.207	9.804
Overige voorzieningen	E13	2.180	1.703
		11.931	16.835
Kortlopende schulden			
Crediteuren		27.606	34.677
Schulden aan groepsmaatschappijen	E7	27.192	6.057
Belastingen en sociale lasten	E14	46.822	51.461
Overige schulden		21.586	21.683
Overlopende passiva	E15	241.567	232.072
		364.773	345.950
Bankkredieten	E10	0	38.755
Totaal passiva		625.767	632.197

13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2018	2017
Netto-omzet		411.973	409.355
Inkoop goederen en diensten		113.190	111.587
Personeelskosten	E18	191.686	201.892
Afschrijvingen immateriële vaste activa	E1	766	1.021
Afschrijvingen materiële vaste activa	E2	12.251	13.697
Overige bedrijfslasten	E19	119.636	117.912
Som der bedrijfslasten		437.529	446.109
Bedrijfsresultaat		-25.556	-36.754
Resultaten groepsmaatschappijen	E3	37.760	59.370
Resultaten andere deelnemingen	E4	-890	-629
Rentebaten en -lasten	E20	893	573
Financieel resultaat		37.763	59.314
Resultaat voor belastingen		12.207	22.560
Belastingen		6.199	9.043
Resultaat na belastingen		18.406	31.603

14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2018

Algemeen

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

E1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2017			
Aanschafwaarden	7.762	13	7.775
Cumulatieve afschrijvingen	-6.192	0	-6.192
	<u>1.570</u>	<u>13</u>	<u>1.583</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar			
Investeringsen	600	105	705
Overboekingen gereede projecten	118	-118	0
Desinvestering aanschafwaarde	-395	0	-395
Cumulatieve afschrijvingen desinvestering	395	0	395
Netto investeringen	<u>718</u>	<u>-13</u>	<u>705</u>
Afschrijvingen	-766	0	-766
	<u>-48</u>	<u>-13</u>	<u>-61</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2018			
Aanschafwaarden	8.085	0	8.085
Cumulatieve afschrijvingen	-6.563	0	-6.563
	<u>1.522</u>	<u>0</u>	<u>1.522</u>

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

E2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoer- middelen	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2017						
Aanschafwaarden	9.022	20.834	84.182	42.021	4.615	160.674
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-7.489	-15.470	-39.229	-30.715	0	-92.903
	<u>1.533</u>	<u>5.364</u>	<u>44.953</u>	<u>11.306</u>	<u>4.615</u>	<u>67.771</u>

Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	0	457	7.003	622	5.324	13.406
Overboekingen gerede projecten	752	652	3.726	432	-5.562	0
Overboeking tussen rubrieken	4.815	0	0	-4.815	0	0
Cumulatieve afschrijving overboeking	-2.338	0	0	2.338	0	0
Desinvesteringen	0	-5.982	-3.067	-7.317	0	-16.366
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	0	5.937	3.055	7.231	0	16.223
Netto investeringen	<u>3.229</u>	<u>1.064</u>	<u>10.717</u>	<u>-1.509</u>	<u>-238</u>	<u>13.263</u>
Afschrijvingen	<u>-998</u>	<u>-1.416</u>	<u>-6.570</u>	<u>-3.267</u>	<u>0</u>	<u>-12.251</u>
	<u>2.231</u>	<u>-352</u>	<u>4.147</u>	<u>-4.776</u>	<u>-238</u>	<u>1.012</u>

Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2018

Aanschafwaarden	14.589	15.961	91.844	30.943	4.377	157.714
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-10.825	-10.949	-42.744	-24.413	0	-88.931
	<u>3.764</u>	<u>5.012</u>	<u>49.100</u>	<u>6.530</u>	<u>4.377</u>	<u>68.783</u>

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 2018.

E3) Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	359.977	446.994
Ontvangen dividenduitkeringen	-51.249	-146.387
Resultaten groepsmaatschappijen	<u>37.760</u>	<u>59.370</u>
Boekwaarde per 31 december	<u>346.488</u>	<u>359.977</u>

De per 31 december 2018 rechtstreeks of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		gevestigd	belang in
ANWB Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Golf BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Leden- en Kampeerreizen BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Medical Air Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Reizen Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Vastgoed Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ARO BV	*1	Eindhoven	100,00%
Fox Vakanties BV	*1	Nieuw Vennep	100,00%
KNAC Services BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Berging BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Mobiliteit BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Vervangend Vervoer BV	*1	Zaandam	100,00%
Pharos Reizen van ANWB BV	*1	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%
Unigarant NV		Den Haag	100,00%
UVM Verzekeringsmaatschappij NV		Hoogeveen	100,00%

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

De deelneming Cruise Travel Nederland BV is per 2 juli 2018 verkocht en per 25 oktober 2018 is de deelneming Uitgeverij Smit BV verkocht.

E4) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	4.074	4.703
Resultaten andere deelnemingen	-890	-629
Boekwaarde per 31 december	<u>3.184</u>	<u>4.074</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 2018.

De per 31 december 2018 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt:

Deelneming	Statutair gevestigd	Aandelen-belang in procenten
ARC Europe SA	Brussel, België	20,00%
Camping Key Alliance Aktiebolag	Göteborg, Zweden	25,00%
Intelematics Europe Limited	Londen, Engeland	31,67%

Eric 2000 EESV is, wegens ontbinding, in 2018 uitgeschreven bij de Kamer van Koophandel. Ten opzichte van vorig jaar hebben zich verder geen mutaties voorgedaan.

E5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Boekwaarde per 1 januari	4.592	4.625
Verstrekingen	534	1.450
Aflossingen	-451	-1.483
Boekwaarde per 31 december	<u>4.675</u>	<u>4.592</u>

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

	31-12-2018	31-12-2017
Financiering lease-auto's	4.657	4.582
Overige leningen en voorschotten	18	10
	<u>4.675</u>	<u>4.592</u>

E6) Voorraden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2018	31-12-2017
Grond- en hulpstoffen	1.342	1.345
Onderhanden werk	446	72
Gereed product en handelsgoederen	23.803	19.658
	<u>25.591</u>	<u>21.075</u>

E7) Vorderingen op / schulden aan groepsmaatschappijen

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

E8) Vorderingen inzake pensioenen

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

E9) Liquide middelen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2018	31-12-2017
Banktegoeden en kasgelden (debet op de balans)	32.781	36.800
Bankkredieten (credit op de balans)	0	-38.755
	<u>32.781</u>	<u>-1.955</u>

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden, bankkredieten en kasgelden.

E10) Eigen vermogen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2018	Totaal eigen vermogen, verloop in 2017
Stand per 31 december	15.334	15.574	1.708	166.438	31.603	230.657	199.054
- Winstbestemming	0	0	0	31.603	-31.603	0	0
- Mutatie wettelijke reserve	0	0	126	-126	0	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	18.406	18.406	31.603
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>1.834</u>	<u>197.915</u>	<u>18.406</u>	<u>249.063</u>	<u>230.657</u>

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

Geplaatst kapitaal en Agio

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

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

Wettelijke reserves

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

Toezicht en solvabiliteit

De verzekeringsactiviteiten, die zijn ondergebracht bij deelnemingen Reis- en Rechtshulp NV en UVM Verzekeringsmaatschappij NV, staan onder toezicht van regelgevende autoriteiten op basis van de Wet financieel toezicht (Wft). Uit hoofde hiervan moeten deze deelnemingen een minimaal vermogen aanhouden, dat niet zonder restricties vrij uitkeerbaar is. Het bestuur van de verzekeraars heeft in het kader van Solvency II interne normen voor de SCR bepaald, die hoger liggen dan de wettelijke norm. Dit om te waarborgen dat de wettelijk bepaalde minimale solvabiliteit nooit in gevaar komt. Ook voor de reisactiviteiten van de groep gelden vanuit brancheorganisaties normen ten aanzien van solvabiliteit. Intern wordt door deze maatschappijen uitgegaan van een hogere norm voor de solvabiliteit, zijnde de gewenste solvabiliteit. In totaal bedraagt het aan te houden vermogen op basis van deze door de dochters gehanteerde normen per 31 december 2018 € 214 miljoen (2017: € 213 miljoen).

E11) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Stand per 1 januari	5.328	5.575
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	-38	51
Toevoegingen	2.975	290
	2.937	341
Onttrekkingen	-721	-588
Stand per 31 december	7.544	5.328

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018.

E12) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Stand per 1 januari	9.804	11.986
Toevoegingen	0	9.540
Vrijval	-1.407	-350
	-1.407	9.190
Onttrekkingen	-6.190	-11.372
Stand per 31 december	2.207	9.804

Voor een nadere toelichting op de reorganisatievoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018.

E13) Overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Stand per 1 januari	1.703	1.995
Toevoegingen	755	193
Vrijval	-266	0
	489	193
Onttrekkingen	-12	-485
Stand per 31 december	2.180	1.703

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

E14) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2018	31-12-2017
Assurantiebelasting	27.244	28.436
Omzetbelasting	10.326	10.673
Vennootschapsbelasting	9.119	11.274
Loonheffing	133	0
Sociale lasten	0	1.078
	46.822	51.461

Voor een nadere toelichting op de post vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018.

E15) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2018	31-12-2017
Vooruitgefactureerde omzet	212.896	213.685
Nog te betalen kosten	28.671	18.387
	241.567	232.072

E16) Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Aansprakelijkheidsstelling

De vennootschap heeft ten behoeve van de meeste deelnemingen in groepsmaatschappijen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. Voor een overzicht van deze groepsmaatschappijen wordt verwezen naar de toelichting op de deelnemingen in groepsmaatschappijen. Als gevolg van deze garantstelling aan groepsmaatschappijen wordt voor niet uit de balans blijkende verplichtingen verwezen naar noot 14 in de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2018.

Fiscale eenheid

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

15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2018

E17) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Lonen en salarissen	141.433	138.998
Sociale lasten	22.628	22.079
Pensioenen	26.095	31.284
	<u>190.156</u>	<u>192.361</u>
Andere personeelsbeloningen	2.937	341
Netto dotatie /vrijval reorganisatievoorziening	-1.407	9.190
	<u>191.686</u>	<u>201.892</u>

Aantal personeelsleden

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

	2018	2017
Vast personeel	2.325	2.436
Tijdelijk personeel	276	266
	<u>2.601</u>	<u>2.702</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 31 FTE werkzaam buiten Nederland (2017:33).

E18) Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2018	2017
Inleen personeel van derden	40.732	45.221
Overige personeelskosten	12.599	11.627
Huisvestingskosten	18.440	19.149
Automatiseringskosten	16.850	14.780
Promotie- en communicatiekosten	21.847	19.356
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	13.092	14.341
Consultancykosten	4.793	3.697
Algemene kosten	2.224	1.921
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-9.100	-9.800
Doorbelasting beheerskosten aan andere groepsmaatschappijen	-1.866	-2.654
Waardevermindering vorderingen op groepsmaatschappijen	25	274
	<u>119.636</u>	<u>117.912</u>

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

E19) Rentebaten en -lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2018	2017
Rentebaten groepsmaatschappijen	506	391
Rentelasten groepsmaatschappijen	0	0
Rentebaten	1.898	1.761
Rentelasten	-1.511	-1.579
	<u>893</u>	<u>573</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 2018 te verwerken ten gunste van de post Algemene reserve.

Ondertekening

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

Den Haag, 14 maart 2019

dhr. drs. F.J. van Bruggen

mw. M.M. de Jager

mw. drs. L.T. Suur

Aldus ondertekend door de raad van commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 14 maart 2019

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

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

mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink

mw. D. van Roest

dhr. drs. D. Harryvan

mw. drs. M.S. van der Zwaan

Overige gegevens

16 Overige gegevens

Statutaire bepalingen winstbestemming

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van ANWB B.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 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 2018 van ANWB B.V. te Den Haag ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van ANWB B.V. samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

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

CF7QUS2QH67N-1593468052-84

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam

T: 088 792 00 10, F: 088 792 95 33, www.pwc.nl

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag 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.

Rotterdam, 14 maart 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. P.J. Robben RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 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. Ook 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 groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Colofon

Jaarverslag 2018 van ANWB BV, Den Haag.

Opgesteld door de directie op 14 maart 2019.

Verstrekt aan de raad van commissarissen ter ondertekening in de RVC-vergadering van 14 maart 2019.

Het jaarverslag wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 12 april 2019.