



# Jaarverslag 2020

## ANWB BV

Den Haag, 11 maart 2021

## INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG .....	3
1 Bericht van de hoofddirecteur .....	4
2 Bestuursverslag.....	6
2.1. Kerncijfers .....	6
2.2. ANWB in het kort .....	7
2.3. Waardecreatie en strategie.....	9
2.4. Het jaar 2020.....	10
2.5. Highlights per business line.....	12
2.6. International Relations.....	20
2.7. Highlights maatschappelijke activiteiten .....	21
2.8. Risicomanagement.....	25
2.9. Corporate Governance .....	31
2.10. Vooruitzichten.....	33
3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV .....	35
3.1. Verslag over boekjaar 2020.....	35
3.2. Samenstelling raad van commissarissen.....	40
GECONSOLIDEERDE JAARREKENING .....	41
4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2020.....	42
5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2020.....	44
6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2020.....	45
7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2020 .....	47
8 Toelichting algemeen.....	48
9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2020 .....	54
10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2020 .....	65
11 Additionele informatie verzekeringsactiviteiten.....	69
ENKELVOUDIGE JAARREKENING .....	70
12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2020 .....	71
13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2020 .....	73
14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2020.....	74
15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2020.....	82
OVERIGE GEGEVENS .....	85
16 Overige gegevens.....	86
17 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant.....	87

## Jaarverslag

## 1 Bericht van de hoofddirecteur

Het jaar 2020 stond voor de hele wereld in het teken van COVID-19. De uitbraak van het coronavirus heeft overall enorme gevolgen gehad, zowel op collectief als op individueel niveau. Ook voor de ANWB was 2020 een bewogen jaar. Vanaf maart gold wereldwijd een oranje reisadvies, een uitzonderlijke situatie die nooit eerder is voorgekomen. Nederland ging in een “intelligente lockdown”, winkels en scholen werden gesloten en reizen massaal geannuleerd. Met name de onderdelen ANWB Reizen en ANWB Retail werden hierdoor hard geraakt en noteerden zware omzetverliezen. Echter, door het wegvallen van veel activiteiten vielen de totale bedrijfslasten, waaronder de schadelast bij ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren, in 2020 ook aanzienlijk lager uit. Om de impact van alle coronamaatregelen te beperken is ook gericht gestuurd op kostenreductie, met name bij de onderdelen ANWB Reizen en ANWB Retail. Het bedrijfsresultaat ontwikkelde zich per saldo positief en kwam in 2020 uit op € 59,4 miljoen. De totale omzet van de ANWB bedroeg per saldo € 1.053 miljoen, een daling van € 129 miljoen ten opzichte van 2019 (€ 1.182 miljoen). Het ledental van de ANWB steeg met 87.000 naar bijna 4,8 miljoen.

De ANWB heeft in dit moeilijke coronajaar alles op alles gezet om leden en samenleving waar mogelijk te ondersteunen. Na de uitbraak van het coronavirus kwamen enorm veel telefoontjes binnen bij de ANWB Alarmcentrale en ANWB Verzekeren. Om iedereen te woord te kunnen staan, werd de bezetting opgeschaald. Ook werd assistentie verleend aan het Rode Kruis bij de beantwoording van alle vragen. Daarnaast werd in nauwe samenwerking met het ministerie van Buitenlandse Zaken bijzondere bijstand buitenland verleend, waarbij duizenden landgenoten werden gerepatriëerd. Ook werden duizenden leden geholpen met het annuleren en omboeken van hun reis. Dit heeft een majeure inspanning gevergd van zowel ANWB Reizen als ANWB Verzekeren. Omdat veel intensive care units al snel vol lagen met coronapatiënten, werden twee ambulancehelikopters van ANWB Medical Air Assistance in het voor- en najaar ingezet om ernstig zieke landgenoten over te plaatsen naar andere ic's, zowel in eigen land als in Duitsland. ANWB Logicx leende voertuigen uit aan zorgmedewerkers die niet over eigen vervoer beschikten. Voor al deze inspanningen ontving de ANWB de complimenten van de Koning en minister Blok. De directie is hiermee zeer verguld en heeft de complimenten uiteraard overgebracht aan de medewerkers. Het is dankzij hun geweldige inzet en flexibiliteit dat de ANWB deze belangrijke maatschappelijke bijdrage heeft kunnen leveren.

Toen de “eerste golf” voorbij was en de maatregelen in binnen- en buitenland versoepeld werden, was er vooral behoefte aan vakantie-gerelateerde informatie. Met de ANWB Reiswijzer werd realtime informatie verstrekt over de toegankelijkheid van 27 vakantielanden binnen Europa en de maatregelen die daar van kracht waren. Het portaal werd in het zomerseizoen meer dan 20 miljoen keer geraadpleegd. In het najaar werd ondersteuning verleend aan de GGD bij de uitvoering van het bron- en contactonderzoek.

Intussen ging ook de gebruikelijke dienstverlening aan de leden gewoon door. Daarbij is in 2020 opnieuw veel aandacht besteed aan product- en procesoptimalisatie. Ook is gewerkt aan verbetering van de IT-systemen. Mooie stappen werden tevens gezet op het gebied van customer journey management. Hiervoor ontving de ANWB aan het eind van het jaar de DDMA Customer Data Award. Om de leden in de toekomst nog beter van dienst te kunnen zijn, is bovendien volop geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe proposities, zoals ANWB Smart Driver. Ook bij ANWB Reizen en ANWB Verzekeren was veel aandacht voor innovatie. Daarnaast werden, dit jaar vanuit huis, meerdere succesvolle grote campagnes gelanceerd, zoals “Ontdek Nederland”. Maatschappelijke projecten als het KinderfietsenPlan, ANWB AutoMaatje en ANWB Streetwise werden in het voorjaar allemaal stilgelegd, maar konden gelukkig in de loop van het jaar weer worden opgestart.

Eind september werd het besluit genomen om het hoofdkantoor van de ANWB te verhuizen naar een centraal gelegen locatie in Den Haag die goed bereikbaar is met het openbaar vervoer. Een belangrijke stap die de organisatie in staat stelt om duurzamer en flexibeler te gaan werken en het contact met de leden uit te breiden. Dit sluit ook aan bij de ambitie die voor de komende jaren is geformuleerd. De verhuizing zal vermoedelijk in 2024 plaatsvinden.



De directie is enorm trots op haar medewerkers. Zij hebben zich buitengewoon snel aangepast en vol overgave ingezet om de leden én elkaar te helpen. Niet alleen de frontliners hebben geweldig werk verzet, maar ook de ondersteunende diensten. Hierdoor hebben de leden, ook onder uitzonderlijke omstandigheden, net als anders op de ANWB kunnen rekenen. De directie realiseert zich dat er veel van de medewerkers is gevraagd en bedankt hen allemaal voor hun enorme inspanningen en uithoudingsvermogen. Ook gaat veel dank uit naar de vrijwilligers, die zich zeer flexibel hebben getoond en binnen de beperkte mogelijkheden opnieuw veel werk hebben uitgevoerd. Ten slotte wil de directie de leden bedanken, die de ANWB met hun loyaliteit en vertrouwen in dit moeilijke jaar onverminderd hebben gesteund.

De ANWB heeft in 2020 opnieuw laten zien dat zij crisisbestendig is. De directie heeft er alle vertrouwen in dat de ANWB, dankzij de grote betrokkenheid en gedrevenheid van haar medewerkers, ook in 2021 en de jaren daarna een rol van betekenis zal kunnen blijven spelen voor leden en samenleving.

Frits van Bruggen  
hoofddirecteur ANWB

## 2 Bestuursverslag

### 2.1. Kerncijfers

Kerncijfers 2020					
	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Financieel</b> (bedragen in duizenden euro's)					
Netto-omzet	1.053.494	1.182.243	1.123.097	1.091.711	1.047.848
Bedrijfsresultaat	59.364	50.077	40.708	25.413	5.772
Nettoresultaat	60.924	68.870	16.822	33.679	18.362
Eigen vermogen	441.217	380.293	311.423	294.601	260.922
Balans totaal	1.223.504	1.155.186	1.042.273	1.003.804	957.160
<b>Ratio's</b>					
Solvabiliteit	36%	33%	30%	29%	27%
Liquiditeit	66%	69%	66%	61%	51%
Liquiditeit (inclusief beleggingen en voorzieningen)	135%	127%	120%	118%	112%
Kasstroom uit operationele activiteiten	94.749	82.440	79.040	40.227	12.324
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-98.565	-52.617	-42.542	-1.838	-64.247
Kasstroom (in totaal)	-3.816	29.823	36.498	38.389	-51.923
<b>Medewerkers</b>					
FTE (aantal)	3.867	3.797	3.718	3.773	3.858
Ziekteverzuim	5,0%	5,3%	5,2%	4,9%	4,9%
<b>Leden</b>					
Leden (aantal)	4.763.162	4.676.750	4.561.335	4.446.528	4.392.838
<b>Dienstverlening</b>					
Wegenwacht hulpverlening (aantal)	1,1 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen
Ambulance- en traumahelikopter oproepen (aantal)	9.366	9.749	10.230	9.132	8.150
ANWB winkels (aantal)	77	79	83	87	88
Winkelbezoeken (aantal)	5,9 miljoen	10,8 miljoen	11,6 miljoen	12,4 miljoen	12,7 miljoen
Webwinkelbezoeken (aantal)	20,6 miljoen	18,0 miljoen	16,6 miljoen	16,4 miljoen	11,6 miljoen
Leden Service Center contacten (aantal)	1,5 miljoen	1,4 miljoen	1,5 miljoen	1,6 miljoen	1,5 miljoen
Steunpunten Alarmcentrale (aantal)	3	4	4	4	4
<b>Maatschappelijke highlights</b>					
Inzet ANWB vrijwilligers (aantal)	87.193	83.695	54.712	29.306	13.326
Fietsverlichtingsactie (aantal)	35.000	40.000	10.000	2.600	2.619
AutoMaatje (aantal deelnemende locaties)	258	222	125	24	6
Kinderfietsenplan (aantal gedoneerde fietsen)	7.580	5.050	4.386	3.125	2.565
Streetwise (aantal onderwezen kinderen)	111.851	192.537	184.331	172.034	189.129
<b>Online &amp; Social media</b>					
Website bezoeken (aantal)	151 miljoen	164 miljoen	142 miljoen	134 miljoen	119 miljoen
Onderweg app gebruik	18,4 miljoen	22,3 miljoen	22,3 miljoen	22,2 miljoen	30,6 miljoen
ANWB Facebook volgers	261.797	257.195	252.116	230.950	199.241

#### Berekeningswijze van de ratio's

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

## 2.2. ANWB in het kort

### 2.2.1. Doelstelling ANWB BV

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

### 2.2.2. Missie

Mensen willen zorgeloos en met plezier onderweg kunnen zijn. En de ANWB wil dat mogelijk maken. Vanuit deze missie ondersteunt de ANWB haar leden al sinds 1883 in hun mobiliteitsbehoeften en recreatieve wensen. Deze hangen sterk samen met ontwikkelingen in de samenleving en veranderen daarmee voortdurend. Ook de werkvelden van de ANWB – mobiliteit, vakantie en vrije tijd – zijn volop in beweging en zijn dat ook altijd geweest. Het is een dynamisch samenspel van belangen, van zowel het individu als het collectief, dat zich uitstrekt tot ver voorbij onze landsgrenzen. In deze tijd van digitalisering en nieuwe technologie volgen de ontwikkelingen elkaar steeds sneller op. Vanwege de klimaatverandering neemt de roep om duurzaamheid verder toe. Ook demografische factoren als vergrijzing en verstedelijking drukken hun stempel op mobiliteit en recreatie.

De ANWB volgt alle ontwikkelingen op de voet en past zich bij de invulling van haar missie voortdurend aan de actualiteit aan. Dit heeft ervoor gezorgd dat de organisatie na ruim 135 jaar nog steeds onverminderd relevant is voor haar leden. Bij haar inspanningen voor leden en samenleving kan de ANWB rekenen op haar vrijwilligers. Ook wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met uiteenlopende partners.

### 2.2.3. Structuur

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

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

De vereniging bracht al haar activiteiten onder in de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid ANWB BV. Sindsdien bestaat de ANWB dus uit meerdere juridische entiteiten. In 2003 werd een deel van het vermogen ondergebracht in de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV. Alle aandelen van de twee besloten vennootschappen, d.w.z. ANWB BV en ANWB Beleggingen BV, 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 statutaire 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 een "structuurvennootschap" in de zin van het Burgerlijk Wetboek. Eén van de kenmerken van een structuurvennootschap is de aanwezigheid van een raad van commissarissen. Ook bij de toezichthouders is gekozen voor een "personele unie". De raad van toezicht van de vereniging en de raad van commissarissen van ANWB BV bestaan uit dezelfde zes personen die het toezicht bij zowel de vereniging als de BV uitoefenen.

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

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

#### 2.2.4. Kernactiviteiten

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

Het producten- en dienstenassortiment wordt ontwikkeld door de belangrijkste bedrijfsonderdelen van de organisatie, te weten ANWB Hulpverlening, ANWB Verzekeren, ANWB Reizen en ANWB Retail. De focus ligt hierbij steeds op de wensen en behoeften van de leden. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van producten en diensten is dat deze ten goede moeten komen aan de leden, aan de samenleving én aan de ANWB zelf, dat wil zeggen: een bijdrage moeten leveren aan de continuïteit van de organisatie. Bij het actualiseren van het aanbod wordt nieuwe technologie nadrukkelijk omarmd en gericht ingezet. Dit zorgt voor een eigentijds en veelzijdig aanbod, waarmee steeds meer maatwerk 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](http://anwb.nl). Om de leden op de hoogte te houden wordt ook gebruik gemaakt van nieuwsbrieven en social media. Tussen de verschillende kanalen vindt voortdurend afstemming plaats, waarmee een consistente dienstverlening is geborgd.

De maatschappelijke rol van de ANWB wordt ingevuld met belangenbehartigingsactiviteiten, het verstrekken van informatie en advies en de inzet van ANWB Betrokken (vrijwilligers). Leden van de ANWB willen veilig mobiel kunnen zijn en zich in hun vrije tijd kunnen ontspannen. In een dichtbevolkt land als Nederland komen zij hierbij onherroepelijk belemmeringen tegen. Zij worden geconfronteerd met complexe maatschappelijke vraagstukken in de sfeer van bereikbaarheid,



verkeersveiligheid, ruimtelijke ordening, natuurbeheer, leefbaarheid en duurzaamheid. Vraagstukken die onderling met elkaar verweven zijn en de inzet van uiteenlopende partijen vereisen.

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

### 2.3. Waardecreatie en strategie

Mensen hechten grote waarde aan bewegingsvrijheid, de ruimte om te gaan en staan waar ze willen; ze willen eropuit kunnen trekken en op reis gaan. Ze hebben deze vrijheid nodig om naar hun werk te gaan, familie, vrienden en kennissen te ontmoeten en plezier te beleven aan activiteiten, uitjes en vakantie. De domeinen van de ANWB sluiten hier naadloos op aan. Daardoor is de ANWB als geen ander in staat mobiliteit voor mensen makkelijker te maken, hindernissen weg te nemen en waar nodig hulp te bieden. Deze visie op waardecreatie is in 2020 onverminderd van toepassing. Echter, door de corona-pandemie is de bewegingsvrijheid van mensen het afgelopen jaar sterk afgenomen, net als de mogelijkheid om uitjes te ondernemen en op vakantie te gaan. De missie van de ANWB echter is dezelfde gebleven en daar is door de organisatie in 2020 op allerlei manieren invulling aan gegeven. Met haar hulpverleningsactiviteiten heeft de ANWB onder meer bijgedragen aan een vlotte repatriëring van gestrande landgenoten, het vervoer van ernstig zieke coronapatiënten naar ic-units elders in het land en heeft zij bijgedragen aan het bron- en contactonderzoek. Daarnaast werden de leden dagelijks geïnformeerd over de (on)mogelijkheden om in binnen- en buitenland eropuit te gaan. Hiermee heeft de ANWB haar maatschappelijke meerwaarde opnieuw bewezen.

Ook op de lange termijn wil de ANWB een grote, gezonde vereniging blijven met maatschappelijke impact binnen de domeinen mobiliteit & verkeersveiligheid en vakantie & eropuit. In 2019 is daarom de strategie ANWB 'Op weg naar 2030' opgesteld. Om in 2030 onverminderd financieel gezond, relevant en invloedrijk te zijn binnen genoemde domeinen, werkt de ANWB aan zorgeloze en betaalbare mobiliteit voor iedereen met nul verkeersdoden, nul emissie en nul files. Daarnaast zorgt de ANWB voor betrouwbare informatie, hoogwaardige dienstverlening en een eigentijds productassortiment. Dit helpt de leden om zorgeloos en met plezier eropuit te trekken en op vakantie te gaan, en daarbij onvergetelijke ervaringen op te doen. 'Helpen+' en 'win-win-win' blijven onderscheidende kenmerken van de werkwijze die de ANWB bij de invulling van haar missie hanteert.

De ANWB wil relevant zijn op thema's die de leden belangrijk vinden, die zij herkennen en bij de ANWB vinden passen. De activiteiten die hierbij worden ontplooid moeten toegevoegde waarde hebben voor leden en samenleving en tevens bijdragen aan de continuïteit van de organisatie.

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

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

Om concreet invulling te geven aan de vernieuwde strategie en de toegevoegde waarde voor leden en samenleving te optimaliseren, is in 2020 een nieuw meerjarenplan opgesteld. Net als in 2019 wordt met dit plan door de gehele organisatie gewerkt aan één ANWB-breed doel: "ANWB-leden zijn massaal fan doordat wij hen helpen met nieuwe mogelijkheden en techniek zorgeloos en met plezier onderweg te zijn." Dit

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

In de strategie ANWB 'Op weg naar 2030' wordt tevens aandacht besteed aan de gewenste cultuur binnen de organisatie, evenals het bijbehorende leiderschap en gedrag. Om dit verder te concretiseren is de directie in 2020 gestart met een ontwikkeltraject onder begeleiding van IMD uit Lausanne. Dit traject heeft duidelijke doelstellingen opgeleverd die uiterlijk in 2025 behaald moeten zijn om de Strategie 2030 te realiseren. De focus ligt hierbij op innovatie, vernieuwing, platformtechnologie en de transitie naar een flexibele organisatie. Begin 2021 wordt een groep senior medewerkers gevraagd kritisch mee te denken over de ontwikkeling van het 'visiehuis 2025'. Dit 'visiehuis' geeft richting aan de activiteiten van de verschillende bedrijfsonderdelen, de besturing van de organisatie en het benodigde leiderschap. In vervolg hierop zullen in 2021 de eerste projecten gestart worden waarmee het visiehuis concreet wordt geïmplementeerd binnen de organisatie. Deze benadering draagt tevens bij aan het borgen van de gewenste cultuur. Alle bedrijfsonderdelen zullen in 2021 worden aangesloten op dit traject, zodat de organisatie in de volle breedte richting de gewenste doelen beweegt.

De wereld verandert en de ANWB ziet hierin allerlei mogelijkheden om haar meerwaarde en relevantie voor leden en samenleving verder te vergroten. Om haar verbindende rol uit te breiden, wil de ANWB zich ontwikkelen tot een platform-organisatie: een ontmoetingsplek waar 5 miljoen leden zich laten inspireren en informeren en waar zij een uitgebreid assortiment aan producten en diensten vinden dat hen ondersteunt bij hun wens om zorgeloos eropuit te gaan. Op deze wijze wil de ANWB haar missie, waarmee zij al meer dan 135 jaar relevant is, op een eigentijdse manier invullen.

## **2.4. Het jaar 2020**

### **2.4.1. Ledenontwikkeling**

Het ledental van de ANWB ontwikkelde zich in 2020 voorspoedig. Het aantal leden met Wegenwacht Service steeg voor het derde jaar op rij en nam afgelopen jaar toe met 25.000 leden, waarmee het totale aantal Wegenwachtleden de grens van 4 miljoen passeerde. Het aantal lidmaatschappen zonder Wegenwacht Service steeg met 36.000 naar 730.000, mede dankzij de aanzienlijke stijging van het aantal leden dat via ANWB Verzekeren toetrad. Het aantal nieuwe lidmaatschappen dat werd afgesloten in combinatie met een winkelproduct vertoonde vanwege de winkelsluitingen en teruglopende bezoekersaantallen als gevolg van corona een daling. Per saldo steeg het totale aantal leden ten opzichte van het jaar ervoor met 87.000 naar 4,76 miljoen. Een verheugende uitkomst, die bewijst dat de ANWB in het moeilijke coronajaar 2020 onverminderd relevant is gebleven voor de leden. De ANWB bedankt de leden voor hun loyaliteit en de medewerkers voor hun geweldige inspanningen.

### **2.4.2. Financiële resultaten**

De uitbraak van het coronavirus heeft in de hele wereld tot onrust en onzekerheid geleid. Ook de ANWB is in haar bedrijfsvoering geraakt door de pandemie en daaruit voortvloeiende maatregelen. Dit heeft de resultaatsontwikkeling beïnvloed.

De totale omzet over 2020 kwam uit op € 1.053 miljoen, een afname van € 129 miljoen (11%) ten opzichte van 2019 (€ 1.182 miljoen). Bij ANWB Hulpverlening liet de omzet, onder meer gedreven door een toename van het aantal wegenwachtlidmaatschappen en opdrachten bij de ANWB Alarmcentrale, een stijging zien

van € 21 miljoen ten opzichte van 2019. De omzet van ANWB Verzekeren steeg dankzij de groei van haar portefeuille met € 35 miljoen ten opzichte van 2019.

Aan de andere kant is het bedrijfsonderdeel ANWB Reizen hard geraakt. Als gevolg van het uitbreken van Covid-19 en de daaruit voortvloeiende reisbeperkingen en annuleringen viel de omzet € 152 miljoen lager uit dan in 2019. Bij ANWB Retail gingen de winkels in het voorjaar een maand dicht en vanaf half december moesten de winkels vanwege de totale lockdown opnieuw hun deuren sluiten. Dit heeft er samen met de teruglopende bezoekersaantallen in de winkelstraten voor gezorgd dat de omzet over 2020 met € 28 miljoen is afgenomen ten opzichte van 2019.

De bedrijfslasten van de ANWB bedroegen in 2020 in totaal € 994 miljoen, een daling van € 138 miljoen (12%) vergeleken met 2019 (€ 1.132 miljoen). De kostenratio – dat wil zeggen: de totale bedrijfslasten uitgedrukt als percentage van de omzet – is met 1,4 procentpunt gedaald. De daling per categorie van de bedrijfslasten was als volgt: inkoop goederen en diensten € 151 miljoen lager, personeelskosten € 5 miljoen hoger, afschrijvingen en waardeverminderingen vaste activa € 1 miljoen hoger en overige bedrijfslasten € 7 miljoen hoger. De daling van de inkoop goederen en diensten werd met name veroorzaakt door een lager aantal hulpverleningen buitenland, een lagere schadelast uit verzekeringen, het annuleren van reizen, lagere inkoopvolumes bij ANWB Retail en gerichte kostenreducties. De personeelskosten (van eigen personeel) stegen met name door een toename van het aantal werknemers. Vooral bij ANWB Verzekeren werden als gevolg van de groeiende verzekeringsportefeuille nieuwe medewerkers geworven. Het gemiddeld aantal personeelsleden van de ANWB bedroeg in 2020 in totaal 3.867 (2019: 3.797).

Het bedrijfsresultaat over 2020 kwam uit op € 59,4 miljoen en was daarmee € 9,3 miljoen (19%) hoger dan in 2019 (€ 50,1 miljoen). Een gezond bedrijfsresultaat is van groot belang om een duurzame bedrijfsvoering te kunnen waarborgen en daarmee maximale toegevoegde waarde te realiseren voor leden en samenleving. Vanwege de positieve ontwikkeling van het resultaat op totaalniveau heeft de ANWB ervoor gekozen geen gebruik te maken van de steunmaatregelen van de overheid (NOW-regeling).

Het financieel resultaat over 2020 bedraagt € 22,4 miljoen en is hiermee € 16,6 miljoen lager dan in 2019 (€ 39,0 miljoen). Dit is met name het gevolg van een lager behaald rendement op de beleggingen. Daarnaast was er in 2019 sprake van een eenmalig resultaat als gevolg van de verkoop van een reisdochter. Het nettoresultaat over 2020 is uitgekomen op € 60,9 miljoen, een daling van € 8,0 miljoen ten opzichte van het nettoresultaat over 2019 (€ 68,9 miljoen).

Projecten en investeringen hebben het afgelopen jaar zoveel mogelijk doorgang gevonden. Een bewuste en noodzakelijke keuze waarmee de relevantie van de organisatie voor leden en samenleving nu en in de toekomst wordt geborgd. De netto-investeringen die in 2020 zijn verwerkt in de post (im)materiële vaste activa bedroegen € 22,8 miljoen (2019: € 26,0 miljoen). Er werd in 2020 hoofdzakelijk geïnvesteerd in vervoermiddelen voor de hulpverleningsorganisatie en in automatisering.

De aard van de bedrijfsactiviteiten en de organisatie van de ANWB houden in dat een groot gedeelte van de omzet vooruit wordt ontvangen en dat daarnaast eigen vermogen als (wettelijke) buffer dient te worden aangehouden om naast het financieren van de lopende activiteiten de continuïteit van de ANWB te borgen. Voor een groot deel van de vooruit ontvangen gelden en het eigen vermogen worden beleggingen aangehouden. Het totaal belegd vermogen bedroeg per 31 december 2020 € 648 miljoen (2019: € 549 miljoen). De ANWB is ervan overtuigd dat financieel en maatschappelijk rendement goed kunnen samengaan. Bij de beleggingskeuzes wordt bewust rekening gehouden met duurzaamheid en de ethische impact van de keuzes. In het Engels wordt dit aangeduid met de ESG-principles: Environment (milieu), Social (maatschappij) en Governance (goed bestuur van de onderneming). De ANWB wil voorkomen dat gelden terecht komen bij ondernemingen die handelen in strijd met internationale wet- en regelgeving en met de (ethische) principes die zij zelf hanteert. Daarom maken de uitgangspunten van de Global Compact van de Verenigde Naties onderdeel uit van het beleggingsbeleid van de ANWB. Bovendien wordt rekening gehouden met nationale en internationale beginselen en codes zoals de Nederlandse corporate governance

code. De principes van de Global Compact hebben betrekking op de thema's mensenrechten, arbeidsnormen, milieu en anticorruptie. Daarnaast onderschrijft de ANWB de United Nation Principles for Responsible Investment (UNPRI). Dit alles betekent concreet dat voor een zo groot mogelijk deel van de beleggingen samenwerking wordt nagestreefd met vermogensbeheerders die de UNPRI erkennen.

Het eigen vermogen bedroeg aan het eind van het jaar € 441 miljoen (2019: € 380 miljoen). De verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal (solvabiliteitsratio) nam met 3 procentpunt toe ten opzichte van 2019 en kwam uit op 36%. Dit is belangrijk omdat vanuit wet- en regelgeving de nodige eisen worden gesteld aan de solvabiliteit van onder meer de verzekeringsmaatschappijen. Ook voor de reisactiviteiten gelden vanuit brancheorganisaties solvabiliteitsnormen. Reis- en Rechtshulp NV, UVM Verzekeringsmaatschappij NV en ANWB Reizen BV hebben op basis van deze normen de gewenste solvabiliteit bepaald en voldoen hiermee ruimschoots aan de (wettelijke) eisen.

Voor het beoordelen van de liquiditeit dient in aanmerking te worden genomen dat een deel van de middelen van de ANWB is belegd. Deze beleggingen kunnen indien nodig op korte termijn liquide worden gemaakt. De liquiditeitsratio, die is berekend op basis van de verhouding van de vlottende activa en de beleggingen ten opzichte van de kortlopende schulden en de voorzieningen, bedroeg ultimo 2020 135% (2019: 127%).

## 2.5. Highlights per business line

### 2.5.1. ANWB Hulpverlening

In de mobiliteitswereld doen zich grote veranderingen voor. Aangejaagd door internationale CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen is de elektrische auto wereldwijd aan een opmars bezig. Naast elektrische voertuigen neemt ook de "connected car" een grote vlucht. Nieuwe auto's zijn "verbonden" met het internet en genereren grote hoeveelheden voertuigdata. 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.

De coronacrisis heeft ook deze langjarige trends beïnvloed. Met name tijdens de eerste lockdown bleef heel Nederland zoveel mogelijk thuis en verdwenen de dagelijkse files als sneeuw voor de zon. Vervolgens kozen reizigers massaal voor eigen vervoer en werd het openbaar vervoer waar mogelijk gemeden. Ook tijdens de tweede lockdown was het aanzienlijk rustiger op de weg. Hoewel niet met zekerheid kan worden voorspeld hoe de mobiliteit zich als gevolg hiervan zal ontwikkelen, is de verwachting dat de vraag naar mobiliteit zich post-corona niet alleen zal herstellen, maar ook verder zal doorstijgen.

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*

Voor de ANWB Wegenwacht was 2020 een bewogen jaar. Om de dienstverlening langs de weg veilig te kunnen continueren, werden extra veiligheidsmaatregelen getroffen. Collega's met een kwetsbare gezondheid werden vrijgesteld van dienst. De zorgvuldigheid die voortdurend is betracht, is door de

medewerkers en de leden zeer gewaardeerd. Door het teruglopen van de mobiliteit viel het totale pechaanbod in 2020 iets lager uit dan verwacht. Vanwege het lagere pechaanbod werd minder vaak een beroep gedaan op partnerbedrijven. Ook werden 24 minder nieuwe wegenwachten geworven. De operationele kosten vielen hierdoor lager uit dan verwacht. Doordat veel Nederlanders de zomervakantie in eigen land doorbrachten, vertrokken afgelopen jaar slechts 6 wegenwachten naar Frankrijk (2019: 12 in Frankrijk, 4 in Italië).

Net als in voorgaande jaren ging in 2020 veel aandacht uit naar innovatie. Alle 900 wegenwachten werden uitgerust met een betaalterminal. De integratie hiervan in de financiële administratie is een omvangrijk project geweest. Ook kregen zowel de fiets- als de motorwegenwachten de beschikking over het communicatiesysteem WWi op hun mobiele telefoon. In oktober werd ANWB Smart Driver geïntroduceerd, een nieuw concept waarbij voertuigdata van de klant worden gebruikt om pech te voorspellen en te voorkomen.

De belangstelling voor elektrisch rijden nam in 2020 aanzienlijk toe. Ook de markt voor “connected” diensten groeide afgelopen jaar gestaag door. Om op beide terreinen te kunnen versnellen, werd een aantal nieuwe specialisten geworven. Tegelijkertijd is de verwachting dat het aantal pechgevallen met oudere auto’s de komende jaren eerder zal stijgen dan dalen. De voorkeur voor eigen vervoer resulteerde afgelopen jaar in een (sterke) toename van het aantal verkochte tweedehands voertuigen.

In welke mate de mobiliteit in 2021 weer zal toenemen, is vooralsnog onzeker. De prognose is dat het pechaanbod in 2021 sterk zal lijken op dat van 2020. Op de middellange termijn zal het pechrisico echter geleidelijk teruglopen, mede vanwege de elektrificatie van het wagenpark. De Wegenwachtorganisatie zal zich de komende jaren blijven richten op procesoptimalisatie, digitalisering en de ontwikkeling van “connected” diensten. Ook zal aandacht uitgaan naar de werving van nieuwe wegenwachten. Omdat zij een zwaar beroep uitoefenen, krijgen oudere wegenwachten vanaf 1 januari 2021 de mogelijkheid om drie jaar voordat zij de pensioengerechtigde leeftijd bereiken te stoppen met werken.

#### *ANWB Zakelijk*

Ondanks de coronacrisis is ANWB Zakelijk erin geslaagd de grootste aanbieder in de private lease-markt te blijven. Ook bij Wegenwacht voor de Zaak kon het marktaandeel worden behouden en werd zelfs een mooie omzetgroei bereikt in een stagnerende markt. Binnen het grootzakelijk segment werden meerdere tenders gewonnen. Het aanbod aan leaseauto’s werd in 2020 verder uitgebreid, met name met elektrische modellen.

Om in te spelen op de veranderende mobiliteitsvraag worden door ANWB Zakelijk voortdurend nieuwe mobiliteitsconcepten beproefd en geïntroduceerd. In 2020 werd in samenwerking met Hertz het ANWB Autoverhuur platform gelanceerd. Ook werden pilots gestart op het gebied van autodelen en de online aankoop van occasions. Daarnaast ging aandacht uit naar de ontwikkeling van een reparatie- en onderhoudsplatform. Ook op het gebied van digitalisering werden mooie stappen gezet waarmee klantbediening, inzicht en gebruikersgemak verder toenamen. De website van ANWB Zakelijk werd vernieuwd en geoptimaliseerd en bij Wegenwacht voor de Zaak werd digitale aanmelding, machtiging en facturatie geïmplementeerd.

Het sterk veranderde mobiliteitsgedrag was voor ANWB Zakelijk een goede aanleiding om vraag en aanbod nog beter op elkaar af te stemmen. Deze inspanningen zullen in 2021 een vervolg krijgen. Om snel in te kunnen spelen op alle veranderingen in de markt zal komend jaar veel aandacht uitgaan naar digitale klantbediening, procesoptimalisatie en de ontwikkeling van nieuwe propositities. De samenwerking met externe partijen wordt geïntensiveerd. Ook zal een pilot worden gedaan met het reparatie- en onderhoudsplatform.

#### *Logicx*

Bij Logicx was het volume in binnen- en buitenland afgelopen jaar fors lager dan voorgaande jaren. Hier is door de organisatie flexibel op gereageerd. In nauwe samenwerking met de partners werd het ingekochte

volume 'Vervangend Vervoer Service' voertuigen met 25% naar beneden bijgesteld. Ook werd minder transportcapaciteit ingekocht. De 24/7 dienstverlening aan leden en klanten kon in 2020 worden gewaarborgd. Door een strakke sturing op kostenreductie ontwikkelde het bedrijfsresultaat zich goed. Daarnaast ging veel aandacht uit naar innovatie. In het tweede kwartaal werd een nieuw financieel systeem geïmplementeerd en ervaring opgedaan met de 'onbemande uitgifte' van voertuigen.

In de branche worden als gevolg van corona geen grote veranderingen verwacht. Logicx zal ook in 2021 opnieuw investeren in vernieuwing en verdere digitalisering. Ook de optimalisatie van de hulpverleningsketen blijft een belangrijk aandachtspunt. Ook in 2021 zal voldoende flexibiliteit worden ingebouwd om de capaciteit aan te passen aan de marktomstandigheden.

#### *ANWB Alarmcentrale*

De ANWB Alarmcentrale was in 2020 tevens coördinerend alarmcentrale en heeft haar maatschappelijke rol in dit moeilijke jaar bij uitstek ingevuld. Om de enorme stroom aan telefoontjes van bezorgde Nederlanders op te vangen die na de uitbraak van het coronavirus op gang kwam, werd assistentie verleend aan het Rode Kruis en werden ruim 4.000 telefoongesprekken gevoerd. Daarna werd in nauwe samenwerking met het ministerie Bijzondere Bijstand Buitenland verleend, waarbij 3.700 landgenoten door de ANWB werden gerepatrieerd. Het is een geweldige logistieke en diplomatieke uitdaging geweest om al deze mensen terug naar Nederland te brengen. Vanaf mei werd door de ANWB steunpunten en voertuighulpverlening buitenland input geleverd voor de ANWB Reiswijzer die in het zomerseizoen miljoenen keren werd geraadpleegd.

Omdat de reisadviezen en lokale maatregelen voortdurend werden aangepast, was de pechhulpverlening in het buitenland een stuk uitdagender. Met name in het zomerseizoen kenden de werkstromen een grillig verloop. Uiteindelijk kwam het aantal hulpverleningen uit op circa 60% van het aanbod van 2019 in juli en augustus en 80% in de maand september. Met het sluiten van de grenzen in het laatste kwartaal viel het aanbod weer flink terug. Hierop werden 330 medewerkers vrijgemaakt om de GGD te ondersteunen bij de uitvoering van het bron- en contactonderzoek.

Het callaanbod bij de ANWB Wegenwacht lag in 2020 op ongeveer 85% van het aanbod van 2019. Ondanks het thuiswerken kon de kwaliteit van de hulpverleningen op peil worden gehouden. Ook binnen het zakelijk segment konden schommelingen in het werkaanbod goed worden opgevangen. Zowel in het zakelijke als het particuliere segment liet de NPS een mooie stijging zien. In 2020 werden tevens grote stappen gezet op het gebied van digitalisering. Inmiddels komt 40% van de intakes digitaal binnen, waarvan ongeveer 60% volledig digitaal wordt afgehandeld. De leden hebben veel waardering voor deze werkwijze.

De digitalisering van het intakeproces zal in 2021 verder worden verbeterd. Daarnaast bereidt de ANWB Alarmcentrale zich voor op een druk hoogseizoen. Hoewel begin 2021 nog veel onzeker is, zullen de leden naar verwachting massaal op vakantie gaan zodra dit weer mogelijk is. De ANWB Alarmcentrale verwacht dat eventuele piekbelasting met de toegenomen flexibiliteit uitstekend zal kunnen worden opgevangen.

#### *ANWB Rijopleidingen (ARO)*

Dankzij de implementatie van heldere richtlijnen en protocollen konden de rijlessen van ANWB Rijopleidingen in 2020 zoveel mogelijk doorgang vinden. Toch moesten de aangesloten rij scholen door de lockdowns in het voor- en najaar 11 weken lang sluiten.

ANWB Rijopleidingen wil met haar rijlessen effectief bijdragen aan een verbetering van de verkeersveiligheid. Om dit te bereiken wordt voortdurend gestreefd naar maximale impact van de gehanteerde didactische methode. Daarnaast wil ARO met haar programma's zoveel mogelijk aansluiten bij de laatste ontwikkelingen en veranderende consumentenvoorkeuren, en nieuwe technologie daarbij waar mogelijk inzetten. De laatste jaren is de kwaliteit van rijsimulators aanzienlijk toegenomen. De toegevoegde waarde hiervan werd in 2020 in vijf vestigingen beproefd. Daarnaast is in het laatste kwartaal

gestart met rijlessen in elektrische lesvoertuigen. Hiermee komt ANWB Rijopleidingen tegemoet aan de wens van met name jongeren.

De komende jaren wil ANWB Rijopleidingen haar marktaandeel verder vergroten. Daarbij is het streven om een zeer gevarieerd pakket aan rijvaardigheidstrainingen aan te bieden, waarmee de verkeersveiligheid dagelijks wordt ondersteund en verbeterd. In 2021 zal veel aandacht uitgaan naar het digitaliseren van de leeromgeving en het optimaliseren van de lesprogramma's. Ook zal de samenwerking met andere bedrijfsonderdelen en externe partijen worden geïntensiveerd.

#### *ANWB Medical Air Assistance (ANWB MAA)*

ANWB Medical Air Assistance heeft een goed jaar achter de rug. Net als in 2019 ging veel aandacht uit naar de implementatie van het nieuwe contract met de 4 traumacentra. Er werden twee nieuwe helikopters in gebruik genomen en twee bestaande helikopters kregen een upgrade. Ook in de operatie werden meerdere verbeteringen doorgevoerd. De beschikbaarheid van de helikopters is daarmee verder toegenomen. Dat een deel van het onderhoud inmiddels door eigen monteurs wordt verricht, komt de beschikbaarheid ten goede en heeft bovendien tot een bescheiden milieuwinst geleid.

Naast de reguliere inzet voor de 4 traumacentra was voor ANWB MAA in 2020 een bijzondere rol weggelegd. Omdat veel intensive care units al snel vol lagen met coronapatiënten, werd de reserve-ambulancehelikopter in het voor- en najaar meerdere weken ingezet om ernstig zieke landgenoten over te plaatsen naar andere IC's, zowel in eigen land als in Duitsland. Een eerzame en belangrijke taak, die veel extra inzet heeft gevraagd maar in goede samenwerking met alle betrokken partijen is uitgevoerd. Uiteindelijk lag het totale aantal inzetten van de traumahelikopters en de ambulancehelikopter net iets lager dan in 2019.

In 2020 heeft ANWB MAA samen met partners zoals PostNL en diverse zorgpartners nieuwe stappen gezet op het gebied van Medical Drone Service. Met deze dienst kunnen in de toekomst medische goederen, zoals medicijnen, bloed en diagnostische monsters, snel door de lucht worden vervoerd en op hun bestemming worden afgeleverd. Hiermee wordt de zorg voor de patiënt verder verbeterd. Om tot een veilige drone-operatie te komen, zullen de testvluchten in 2021 worden gecontinueerd.

### **2.5.2. ANWB Verzekeren**

In het door corona getroffen jaar 2020 heeft ANWB Verzekeren haar meerwaarde voor de leden én de ANWB opnieuw bewezen. Vanwege de uitbraak van het virus kon er niet of nauwelijks meer internationaal worden gereisd. Dit zorgde voor een enorme vloedgolf aan vragen over reis- en annuleringsverzekeringen. Daarnaast werden massaal claims ingediend bij de verzekeraars. Bij ANWB Verzekeren kwamen vijf keer zoveel vragen en claims binnen als normaal. De meeste klanten konden worden gerustgesteld, omdat ANWB Verzekeren van alle reisverzekeraars de beste dekking biedt. Maar het heeft wel tot een ongekende schadelast van meer dan € 10 miljoen op reis- en annuleringsverzekeringen geleid.

De negatieve gevolgen van corona op de schadelast en instroom van reis- en annuleringsverzekeringen werd gecompenseerd door een lagere schadelast op en portefeuillegroei van mobiliteitsverzekeringen. De Nederlander ging afgelopen zomer niet naar het buitenland en besteedde het geld dat daarmee werd uitgespaard vaak aan een nieuwe e-bike, boot of motorfiets. Daarnaast viel het aantal nieuwsluitingen van autoverzekeringen historisch hoog uit. Ook bij de ANWB Blijven Fietsen-verzekering werden veel nieuwe polissen afgesloten. Tegelijkertijd nam de schadelast bij zowel fiets- als autoverzekeringen juist af. Per saldo heeft het bedrijfsresultaat van ANWB Verzekeren zich in 2020 goed ontwikkeld. Ondanks de druk op de schade- en serviceafdeling werd met een NPS van 44 opnieuw een hoge klanttevredenheid bereikt (2019: 46). Daarnaast kwamen er afgelopen jaar ruim 21.000 nieuwe leden bij via ANWB Verzekeren, waarmee de ambitie voor 2020 ruimschoots werd overschreden.

De ANWB Reisverzekering werd door de Consumentenbond opnieuw uitgeroepen tot 'Beste uit de Test'. In de ranglijst van bedrijven met de beste reputatie MT500 steeg ANWB Verzekeren in 2020 van de derde naar de tweede plaats in de categorie beste verzekeraars. Aan het eind van het jaar ontvingen de motor-, bromfiets- en fietsverzekering het vijfsterrenpredicaat van MoneyView.

#### *Innovatie*

In 2020 is opnieuw veel aandacht uitgegaan naar innovatie. Zo werd onder meer ervaring opgedaan met speech analytics en innovatieve klantinteractie. In vervolg op het succes van de ANWB Blijven Fietsen Verzekering werd een vergelijkbaar nieuw concept getest voor diefstalgevoelige motoren. Om de conceptontwikkeling een bredere basis te geven en de in de organisatie aanwezige denkracht beter te ontsluiten, werd in 2020 tevens gestart met de nieuwe samenwerkingsvorm 'Verderkijkers'.

#### *Digitalisering*

De oproep in het voorjaar om zoveel mogelijk thuis te werken, is door ANWB Verzekeren voortvarend opgepakt. Dankzij een soepele uitrol van MS Teams en IT-middelen konden alle 600 medewerkers binnen één weekend thuis aan het werk. Dit heeft de digitalisering, waar ANWB Verzekeren al jaren op koerst, verder versneld. Daarnaast is in 2020 opnieuw veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van digitale servicemogelijkheden, onder meer binnen de MijnOmgeving. Het aantal onlinemutaties steeg naar 23% van het totaal. Het percentage digitale schademeldingen steeg naar 51% en bij reis- en annuleringsverzekeringen kwam het aantal digitale meldingen zelfs uit op 72%. Dankzij de voortdurende inzet op digitalisering steeg ANWB Verzekeren naar de derde plek in de WUA Service Scan.

#### *Maatschappelijke relevantie*

In 2020 is uitgebreid onderzoek verricht naar duurzaamheid binnen ANWB Verzekeren. Het bedrijfsonderdeel doet het al goed, maar wil haar bijdrage op dit terrein verder uitbreiden. Daarom werd een start gemaakt met het formuleren van een nieuwe duurzaamheidsstrategie. Om bij te dragen aan de zero-emissie doelstelling van de ANWB zal in 2021 nieuw beleid worden ingevoerd. Onderdeel hiervan is het nieuwe mobiliteitsbeleid dat per 1 januari 2021 van kracht wordt.

Daarnaast heeft ANWB Verzekeren lokale partners zoveel mogelijk ondersteund in dit moeilijke coronajaar. Zo ontvingen schadeherstellers binnen het ANWB schadenetwerk een vaste vergoeding per schade. Ook werd de huiscateraar ondersteund met meerdere, binnen de geldende richtlijnen passende opdrachten. In het najaar vond de aanbesteding plaats van de verbouwing van het kantoor in Hogeveen. Inmiddels heeft een team van lokale en regionale partijen een begin gemaakt met de benodigde uitbreiding van het pand.

#### *Bijzondere pilot*

Bij de ANWB Veilig Rijden verzekering wordt gebruik gemaakt van rijdata om een rijscore te bepalen van de verzekerden. Veilig rijgedrag wordt vervolgens beloond met een korting op de premie. Maar er zijn nog meer interessante toepassingen denkbaar, zoals het verbeteren van de veiligheid van de infrastructuur. In samenwerking met de gemeente Rotterdam is in 2020 een pilot gestart, waarbij de rijdata van verzekerden op de Rotterdamse wegen werden gekruist met de data van de gemeentelijke verkeersdienst. Dit heeft een fijnmazig beeld opgeleverd van de plekken waar het vaak (bijna) misgaat in het verkeer. Inmiddels wordt samen met ANWB Maatschappelijk gewerkt aan een visie, waarmee dit succesvolle concept breed kan worden uitgerold en het aantal verkeersslachtoffers op de gemeentelijke wegen gericht kan worden teruggedrongen.

#### *Arbeidsmarkt en personeel*

ANWB Verzekeren heeft de ambitie de beste werkgever van het Noorden te worden en richt zich daarom op duurzaam werkgeverschap. In 2020 is de traditionele beoordelingscyclus vervangen door "Goed Gewerkt". Binnen deze nieuwe gesprekscyclus staan werkgeluk, ontwikkeling en prestatie centraal. Hieraan gekoppeld is ook een nieuw en evenwichtiger beloningssysteem ingevoerd. Met de ondernemingsraad werd bovendien een nieuw en eigentijds pakket aan arbeidsvoorwaarden overeengekomen. Daarnaast ging



in 2020 veel aandacht uit naar het welzijn van de medewerkers in relatie tot het thuiswerken. Dit heeft veel aandacht in de media opgeleverd. Met de portefeuillegroei nam ook het aantal medewerkers toe. In totaal telde ANWB Verzekeren eind 2020 ruim 600 medewerkers.

#### *Vooruitblik*

In 2021 zal verder worden gebouwd aan personalisatie en digitalisering van de klantprocessen. Daarnaast zullen in nauwe samenwerking met ANWB Retail nieuwe mogelijkheden worden verkend op het gebied van de Veilig van Huis-verzekering. De ambitie voor de woonverzekeringsmarkt wordt gehandhaafd. De vakantie- en reismarkt is naar verwachting blijvend veranderd. Andere manieren van recreatie zullen hierdoor een vlucht nemen, waarmee de groei in e-bike-, motor-, camper-, caravan- en bootverzekeringen in 2021 vermoedelijk zal doorzetten.

### **2.5.3. ANWB Reizen**

De uitbraak van de coronapandemie in 2020 had voor de reissector dramatische gevolgen. Ook ANWB Reizen is hierdoor zeer hard geraakt. Na een voorspoedige start van 2020 stond vanaf half maart de hele wereld in het teken van corona en werd reizen nagenoeg onmogelijk. Alle reizigers die met de ANWB op vakantie waren, werden in een tijdsbestek van enkele weken teruggehaald naar Nederland. Een complexe operatie, die in goede samenwerking met de ANWB Alarmcentrale werd uitgevoerd. Tot half juni stond de hele wereldkaart 'op oranje' en werden leden en klanten geholpen met het omboeken van hun reis. Half juni ging een aantal Europese landen weer open voor toeristen. Toch bleven de meeste Nederlanders tijdens het zomerseizoen in eigen land. In het najaar werd Europa geteisterd door een "tweede golf" en werden de grenzen opnieuw gesloten. Half december ging Nederland in een totale lockdown en werden alle reizen die op dat moment uitstonden geannuleerd. Ook de uitjes in eigen land kwamen grotendeels te vervallen.

Door de lockdowns in voor- en najaar en het wegvallen van verre bestemmingen in het zomerseizoen viel de omzet van ANWB Reizen over 2020 75% lager uit dan het jaar ervoor. Dit kon slechts gedeeltelijk worden opgevangen met de eveneens lagere operationele kosten. Hierdoor viel het bedrijfsresultaat van ANWB Reizen negatief uit.

Ondanks de teleurstelling over het omboeken of annuleren van hun reis hadden leden en klanten veel waardering voor de flexibiliteit en klantvriendelijkheid van de medewerkers van ANWB Reizen. De NPS kwam uit op 39 en liet daarmee een mooie stijging zien ten opzichte van 2019. Tijdens het zomerseizoen werden de leden zo goed mogelijk geïnformeerd over de (on)mogelijkheden van vakanties in binnen- en buitenland, onder meer met de campagne "Vakantievraag". Daarnaast werden reizigers met de ANWB Reiswijzer voorzien van realtime informatie over de toegankelijkheid van 27 Europese landen en de coronamaatregelen die daar van kracht waren. De ANWB Reiswijzer is in nauwe samenwerking met de afdeling International Relations ontwikkeld en werd meer dan 20 miljoen keer geraadpleegd. Het recreatieve aanbod in eigen land werd onder de aandacht gebracht met de campagne "Ontdek Nederland".

#### *ANWB Eropuit*

In 2019 werd de strategische keuze gemaakt om de wandel- en fietsroutes te integreren met het aanbod van uitjes en de ticketverkoop. Al deze activiteiten werden gebundeld in het portaal 'ANWB Eropuit'. Dat dit besluit slechts enkele maanden later al van grote toegevoegde waarde zou zijn, kon op dat moment nog niet worden vermoed. In reactie op de corona-uitbraak is Nederland in 2020 massaal gaan wandelen en fietsen. De wandel- en fietsroutes van de ANWB werden afgelopen jaar 90% meer gedownload dan in 2019. Ook was er veel belangstelling voor de ANWB Eropuit-app, waarmee de leden hun eigen route kunnen uitstippelen. De sluiting van attractieparken, dierentuinen en theaters die vanaf half maart in werking trad heeft er, samen met de gemaximeerde bezoekersaantallen, echter voor gezorgd dat de ambitie voor 2020 niet werd gehaald.

### *ANWB Kamperen*

Voor ANWB Kamperen viel de uitbraak van de “eerste golf” samen met de start van het kampeerseizoen. Het aantal reserveringen nam hierdoor sterk af. Na een korte opleving tijdens de zomermaanden gold voor veel belangrijke kampeerbestedingen vanaf oktober een negatief reisadvies en werden opnieuw veel reserveringen geannuleerd. Op Nederlandse campings echter verdubbelde het aantal reserveringen ten opzichte van 2019. Om kampeeders goed te informeren bracht de ANWB het “coronalabel” uit, een keurmerk voor Nederlandse campings die coronamaatregelen hadden getroffen. Dit heeft veel kampeeders over de streep getrokken en het boekingsproces vereenvoudigd. Het aantal unieke bezoekers op anwbcamping.nl viel in 2020 met 3,35 miljoen aanzienlijk hoger uit dan in 2019 en besloeg daarmee ook nagenoeg het totale aantal van 3,5 miljoen Nederlandse kampeeders. De verkoop van kampeermiddelen steeg in 2020 met 15% ten opzichte van het jaar ervoor. Niettemin heeft corona een aanzienlijke impact gehad op het resultaat van ANWB Kamperen, dat in 2020 halveerde. Kamperen wordt als een aantrekkelijk en veilig alternatief gezien voor verre reizen. De verwachting is dan ook dat de kampeermarkt zich snel zal herstellen en in 2021 zelfs zal groeien.

### *ANWB Golf*

ANWB Golf kent al jaren een gestage groei. Nadat de golfbanen in mei 2020 weer openden, ontwikkelde het seizoen zich voorspoedig. In het laatste kwartaal van 2020 passeerde de grootste digitale golfclub van Nederland de grens van 50.000 leden. De mogelijkheid om anderhalve meter afstand te houden heeft tot een ware revival van de golfsport geleid. De cursussen die door ANWB Golf worden aangeboden, waren tot eind 2020 helemaal volgeboekt. ANWB Golf wil de komende jaren verder groeien en de golfsport voor iedereen toegankelijk maken.

### *Vooruitblik*

In de eerste helft van 2021 zullen veel Nederlanders zich waarschijnlijk laten vaccineren, waarna de vakantiemarkt zich geleidelijk zal kunnen herstellen. Wel zal er nog steeds minder gereisd kunnen worden dan in 2019. Daarnaast zal een groot deel van de vakanties opnieuw in Nederland en de omliggende landen worden doorgebracht. De omzet van ANWB Reizen zal hierdoor in 2021 naar verwachting significant lager uitvallen dan in 2019, maar in de jaren na 2021 weer aantrekken. ANWB Kamperen en ANWB Eropuit gaan in 2021 meer samenwerken en zich richten op het optimaliseren van de klantbeleving. De reisbedrijven FOX, Pharos, ANWB Ledenreizen en ANWB Kampeerreizen werden in 2020 geïntegreerd. Het gehele jaar door is gebouwd aan een nieuw back-officesysteem dat in het voorjaar van 2021 zal worden aangesloten op anwb.nl. Op dat moment gaat ook de nieuwe website voor het boeken van georganiseerde vakanties live. Alle reisproducten zullen dan worden aangeboden onder het merk ANWB.

## **2.5.4. ANWB Retail**

Voor ANWB Retail was 2020 een zeer uitdagend jaar. Het bedrijfsonderdeel is hard getroffen door COVID-19 en de maatregelen die werden genomen om het aantal besmettingen onder controle te krijgen. De bezoekersaantallen in de winkelstraten namen enorm af en schommelden vanaf maart tot het eind van het jaar tussen -80% en -40%. Ook de winkels van de ANWB gingen tijdens de lockdowns in voor- en najaar wekenlang dicht. Hoewel de ANWB als reisgerelateerde retailer afgelopen jaar minder relevant was, nam de online verkoop aanzienlijk toe. Door alle reisbeperkingen verschoof de focus hierbij in korte tijd naar fietsen, kamperen en wandelen. In totaal werd hiermee in 2020 een online omzetgroei van 20% bereikt. Echter, door het relatief beperkte assortiment is ook omzet misgelopen. Hier is op geacteerd met het aansluiten van nieuwe leveranciers. Verwacht wordt, dat de groeiambities voor 2021 hiermee gerealiseerd kunnen worden.

De coronacrisis heeft de trends die zich al langer in het retaildomein voordeden verder versneld. ANWB Retail heeft haar winkelnetwerk flexibel gemaakt met korte huurcontracten en een flexibele schil aan

medewerkers. Het aantal winkels groeit of krimpt mee met de markt. In 2020 is besloten om versneld een aantal winkels te sluiten. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen om de klantbeleving online sterk te verbeteren. Zo werd onder meer de webshop vervangen, de online interactie gebruiksvriendelijker gemaakt en het samenspel tussen online en de fysieke winkels verder verbeterd. Dit zal naar verwachting in 2021 de eerste vruchten afwerpen. Om de fysieke winkelervaring van de leden te verbeteren werd in 2020 tevens gewerkt aan een vernieuwde winkelformule. Het nieuwe concept is succesvol geïmplementeerd in de nieuwe flagshipstore die eind 2020 werd geopend in het centrum van Den Haag. Om de verschillende kanalen nog beter op elkaar aan te sluiten werd daarnaast een nieuw kassasysteem in gebruik genomen. Dit zal in het eerste kwartaal van 2021 worden uitgerold naar alle winkels.

ANWB Retail wil in alle kanalen uitmuntende service bieden. Om dit te bereiken ging in 2020 opnieuw veel aandacht uit naar personalisatie en klantsegmentatie. Door de behoeften van de klant voortdurend te monitoren en daarop in te spelen, neemt de relevantie van het aanbod toe. Ook wordt ANWB Retail hierdoor steeds slagvaardiger. Daarnaast is gewerkt aan het actualiseren van het merkimago en werd een team ingericht van vormgevers en online- en contentspecialisten. Hierdoor kan nog sneller worden ingespeeld op actuele ontwikkelingen. Met de verzelfstandiging per 1 januari 2020 werd tevens de overstap gemaakt naar de INRetail CAO. Dit stelt ANWB Retail in staat om marktconform te opereren en tevens belangrijke kostenbesparingen te realiseren.

#### *Vooruitblik*

Het eerste kwartaal van 2021 zal naar verwachting nog sterk worden beïnvloed door de lockdown van eind december 2020 en daaruit voortvloeiende maatregelen. Mensen zullen in 2021 dichter bij huis blijven en hun vakanties veelal in eigen land doorbrengen, of met de auto naar een Europese bestemming rijden als de omstandigheden dit toelaten. ANWB Retail speelt hierop in met gerichte aanpassingen van het assortiment en het verbeteren van de klantbeleving in alle kanalen. Het auto- fiets- kampeer- en wandelassortiment zal komend jaar worden uitgebreid. Online zal meer gebruik worden gemaakt van de eigen portalen om het producten- en dienstenassortiment van de ANWB onder de aandacht te brengen. De personalisatie-inspanningen worden in 2021 gecontinueerd. Om nieuwe en jongere doelgroepen te bereiken, zullen specifieke proposities worden ontwikkeld die onder meer via de social media-kanalen zullen worden aangeboden. Ook zal veel aandacht uitgaan naar het optimaliseren van systemen en processen.

#### **2.5.5. Leden Service Center**

Leden van de ANWB willen graag vlot te woord worden gestaan en een goed advies krijgen dat voor hen persoonlijk relevant is. De afgelopen jaren is veel aandacht uitgegaan naar de reductie van onnodige calls door verbeteringen in de keten, digitalisering en innovatie. Ook wordt continu gewerkt aan het optimaliseren van de informatievoorziening aan de leden. Het Leden Service Center wordt jaarlijks ongeveer 1,5 miljoen keer benaderd door de leden. Deze contacten verlopen voor het grootste deel telefonisch, maar er wordt ook steeds vaker gebruik gemaakt van het contactformulier en digitale kanalen als social media, chat en messaging.

In 2020 nam het aantal verkoop-gerelateerde vragen aanzienlijk af. In plaats daarvan kwam een enorme stroom aan corona-gerelateerde vragen op gang, die door de medewerkers vanuit huis werd opgevangen. De dienstverlening aan de leden heeft hier dankzij de inzet en flexibiliteit van alle betrokkenen niet onder geleden. Richting de zomer normaliseerde het callaanbod en kwam ook de verkoop van producten en diensten weer op gang. In de zomerperiode stonden de service levels onder druk doordat het aantal vragen onverwacht snel toenam, terwijl de werving en instroom van nieuwe medewerkers vertraging opliep door corona. Na de zomer werden de service levels weer hersteld. De NPS bleef al die tijd onverminderd hoog en liet in de loop van het jaar zelfs een stijging zien, een teken dat de leden de dienstverlening van de ANWB in coronatijd nog meer waarderen dan anders.

Medewerkers van het Leden Service Center worden actief betrokken bij verbeteringen van de processen. Daarbij wordt tevens gezocht naar een goede verhouding tussen vast en flexibel personeel. Om kennis te delen werd de samenwerking met andere ANWB-onderdelen die met een frontoffice werken, zoals de ANWB Alarmcentrale, ANWB Verzekeren en ANWB Reizen geïntensiveerd. Daarnaast is afgelopen jaar veel aandacht besteed aan vitaliteit en werden allerlei maatregelen getroffen om het thuiswerken te optimaliseren.

#### *Vooruitblik*

In 2021 zal opnieuw veel aandacht uitgaan naar het verbeteren en digitaliseren van de dienstverlening en daarmee de reductie van vermijdbare calls. Het verbeteren van de ledenprocessen blijft komend jaar eveneens een speerpunt, net als personalisatie. Hierbij zal nauw worden samengewerkt met andere bedrijfsonderdelen. Daarnaast zal ondersteuning worden geboden aan ANWB Reizen bij de implementatie van hun nieuwe strategie.

## **2.6. International Relations**

De uitbraak van COVID-19 in 2020 had een enorme impact op het werk van de afdeling International Relations. Een twintigtal internationale meetings werd afgezegd, uitgesteld of digitaal gehouden. Dit heeft de gebruikelijke dynamiek van kennisuitwisseling zonder meer beïnvloed. Toch is door alle betrokken clubs vooral gezocht naar mogelijkheden om binnen de beperkingen zoveel mogelijk waarde toe te voegen voor de leden. Het beste voorbeeld hiervan is de ANWB Reiswijzer. Via dit portaal op [anwb.nl](http://anwb.nl) werden de leden dagelijks geïnformeerd over de toegankelijkheid van een groot aantal Europese landen en de coronamaatregelen die daar op dat moment van kracht waren. De ANWB Reiswijzer werd met de input van 27 zusterclubs voortdurend up to date gehouden en meer dan 20 miljoen keer geraadpleegd door de leden. Daarmee is het een prachtig voorbeeld van de kracht van internationale samenwerking. Om van elkaar te leren en de pechhulpverlening aan de leden tijdens de pandemie te optimaliseren vond daarnaast periodiek crisisoverleg plaats tussen de Wegenwachtorganisaties van ADAC, ÖAMTC, TCS en de ANWB.

Aan de businesskant zorgde COVID-19 ervoor dat online kennisuitwisseling en productinnovatie in een stroomversnelling terecht kwamen. Inmiddels zijn circa 60 innovatieve concepten gedeeld op het platform dat de ANWB in 2019 samen met haar zusterclubs lanceerde. De ambitie is om dit platform te laten uitgroeien tot dé internationale innovatie- en inspiratiehub voor het gehele wereldwijde netwerk. Daarnaast werd op initiatief van de ANWB een online lesprogramma ontwikkeld voor managers van de ANWB en haar zusterclubs. Het programma kwam in nauwe samenwerking met de FIA en ESADE Business School tot stand en richt zich op strategische planning, innovatie en effectieve communicatie in een crisissituatie. In 2020 namen acht ANWB-managers aan het programma deel. Virtueel ontmoeten heeft het afgelopen jaar eveneens een vlucht genomen. Het is een waardevolle manier gebleken om verbinding te leggen en actuele thema's en nieuwe businessinitiatieven te bespreken met zusterclubs overal ter wereld.

Binnen het internationale hulpverleningsnetwerk ARC resulteerden de reisbeperkingen in een flinke reductie van het aantal buitenlandhulpverleningen. De pandemie zorgde tevens voor een recordterugval van nieuwe autoverkopen, uitstel van een belangrijke hulpverleningstender en voor forse kostenreducties bij autofabrikanten. Deze laatste ontwikkeling onderstreept het belang van procesoptimalisatie, een beweging die eerder al werd ingezet met de digitalisering van de Europese hulpverleningsprocessen. Met de livegang van het digitale Europese hulpverleningsplatform SPARX is een belangrijke volgende stap gezet op dit gebied.

Om de productontwikkeling in de gewenste stroomversnelling te brengen, zal de internationale kennisuitwisseling in 2021 worden gecontinueerd.

## 2.7. Highlights maatschappelijke activiteiten

### 2.7.1. Maatschappelijk betrokken ondernemen

Bij haar maatschappelijke activiteiten richt de ANWB zich in het bijzonder op inclusieve, duurzame en betaalbare mobiliteit en verkeersveiligheid. De ANWB wil het voor iedereen mogelijk maken om eropuit te gaan. Bij de realisatie van deze ambitie wordt gewerkt aan de hand van de doelstelling “triple zero”: 0 verkeersdoden, 0 files en 0 emissie. De ANWB wil haar leden ondersteunen bij de overstap naar alternatieve en duurzame mobiliteitsvormen en neemt het voortouw op het gebied van betaalbare mobiliteitsoplossingen en de verbetering van de verkeersveiligheid.

#### *Verkeersveiligheid*

Begin 2020 werd de Road Safety Conference gehouden in Stockholm, waar ruim 140 landen vertegenwoordigd waren en de prioriteiten voor een nieuwe wereldwijde UN Decade of Road Safety werden vastgelegd. De ANWB heeft deze conferentie aangegrepen om de samenwerking met het Verenigd Koninkrijk en Zweden te intensiveren en gezamenlijk op te trekken bij het terugdringen van het aantal verkeersslachtoffers. De 6e editie van het Verkeersveiligheidsdiner werd geannuleerd.

De overheidsdoelstellingen voor verkeersveiligheid werden in 2020 niet gehaald en liggen op basis van de meest recente cijfers zelfs ver buiten bereik. Dit is een zorgelijke constatering. In 2020 zijn verbeteringen uitgebleven, ondanks de sterke afname van het aantal verkeersbewegingen. De ernst van de ongevallen was vaak groter en het aantal slachtoffers onder motorrijders en oudere fietsers vertoonde door het veranderde mobiliteitsgedrag zelfs een significante stijging.

Fietsers en ouderen zijn al jaren oververtegenwoordigd in de ongevallenstatistieken. Zonder gerichte maatregelen zal deze situatie de komende jaren verder verslechteren. De ANWB maakt zich hierover ernstig zorgen en blijft zich samen met haar partners op allerlei manieren inspannen om het tij te keren.

In 2020 is veel aandacht uitgegaan naar het verbeteren van de veiligheid van de (fiets)infrastructuur. De ANWB is verheugd dat hiervoor extra middelen beschikbaar zijn gekomen, maar deze zullen wel concreet moeten worden aangewend om de beoogde resultaten te behalen. Ook voertuigveiligheid stond afgelopen jaar op de agenda. De ANWB heeft met een campagne aandacht gevraagd voor de werking en harmonisatie van Advanced Driver Assistance Systemen (ADAS). Deze rijhulpsystemen zijn vanaf 2022 verplicht in alle nieuwe auto's. Uit onderzoek blijkt echter dat de consument weinig kennis heeft van deze systemen en de werking daarvan. De campagne werd in nauwe samenwerking met de zusterclubs ontwikkeld.

#### *Mobiliteitsalliantie*

De Mobiliteitsalliantie heeft met het Deltaplan Mobiliteit de route geschetst naar een flexibeler, groener, veiliger en betaalbaar mobiliteitssysteem. In 2020 is ingezet op verankering van de uitgangspunten van het Deltaplan in het overheidsbeleid. Om tot een gezamenlijke inbreng ten behoeve van het nieuwe Regeerakkoord te komen, is in samenwerking met het ministerie van IenW gewerkt aan ‘het verhaal van mobiliteit’. Ook is aandacht uitgegaan naar de thema's Mobility as a Service (MaaS), Betalen naar Gebruik, HUB's en inclusieve mobiliteit. Om multimodaal reizen mogelijk te maken, is het noodzakelijk dat de verschillende vervoersmodaliteiten naadloos op elkaar aansluiten. Dit vraagt om een soepele en veilige uitwisseling van data. De Mobiliteitsalliantie en het ministerie van IenW zullen hierin samen optrekken.

#### *Bereikbaarheid*

Dat werkgevers een belangrijke rol spelen als het gaat om het bereikbaar houden van Nederland, bleek in het voorjaar. Toen heel Nederland thuis ging werken, was het opeens een stuk rustiger op de wegen en behoorden files nagenoeg tot het verleden. De ANWB heeft versneld ingezet op duurzaam thuiswerken en

haar mobiliteitsbeleid aangepast om werknemers te stimuleren bewuster en duurzamer te reizen. Hiermee wil de ANWB als werkgever haar verantwoordelijkheid nemen en als mobiliteitspartij het goede voorbeeld geven.

#### *Duurzame mobiliteit*

In het Klimaatakkoord van 2019 is afgesproken dat alle nieuw verkochte auto's in 2030 elektrisch aangedreven moeten zijn. Maar voor veel particulieren is de aanschafprijs van een elektrische auto nog altijd te hoog. Om de gewenste transitie te realiseren en de overstap naar elektrisch rijden te stimuleren, kwam in 2020 een aanschafsubsidie beschikbaar voor de consument, iets waar de ANWB ook jarenlang voor heeft gepleit. Van deze subsidie is volop gebruik gemaakt en daarmee is elektrisch rijden nu ook in het particuliere segment doorgebroken. Het aantal Nederlanders dat overweegt om binnen vijf jaar een elektrische auto aan te schaffen steeg van 20 naar 26%. Dat bleek uit de Elektrisch Rijden Monitor die de ANWB in december voor de vierde keer presenteerde. Het totale aantal elektrische auto's op de Nederlandse wegen steeg naar bijna 145.000, een verdubbeling ten opzichte van 2019. De ANWB wil haar leden helpen bij de overstap naar elektrisch rijden met goede, onafhankelijke informatie en advies en een passend aanbod aan producten en diensten.

#### *Betaalbaarheid*

De kosten voor het autobezit en -gebruik stijgen al jaren en namen ook in 2020 opnieuw toe. Om de automobilititeit op termijn te verduurzamen en betaalbaar te houden, moet het systeem van autobelastingen volgens de ANWB op de schop. Als het fundament van het stelsel niet wordt aangepakt, blijft de automobilist de schatkist spekken zonder dat er evenredig wordt geïnvesteerd in veilige, toekomstbestendige infrastructuur. De ANWB wil dat de belastingdruk op privéauto's niet verder stijgt en dat de inkomsten uit autobelastingen en de uitgaven aan infrastructuur en automobilititeit weer in balans komen. Dit moet gepaard gaan met lange termijn zekerheid voor de automobilist. Om een voorschot te nemen op een stelselwijziging, werden in 2020 meerdere varianten van betalen naar gebruik getoetst. Ook werd onderzocht hoe de leden aankijken tegen autobelastingen. Net als in 2010 vindt een ruime meerderheid (72%) betalen naar gebruik eerlijker en overzichtelijker. Dit is bij de politiek onder de aandacht gebracht.

#### *Recreatie en toerisme*

De gastvrijheidssector is in 2020 hard geraakt. Horeca, musea en theaters moesten tijdens de lockdowns in voor- en najaar sluiten en evenementen werden afgelast. Accommodaties boden hun gasten vouchers aan voor de boekingen die werden geannuleerd. De ANWB heeft begrip voor de moeilijke omstandigheden waarin de sector verkeert, maar tevens gewezen op het wettelijke recht op terugbetaling. In het verlengde hiervan heeft de ANWB zich tevens ingespannen voor reactivering van de nakomingsgarantie, die door de ondernemersvereniging HISWA-RECRON eenzijdig werd ingetrokken. Ook in de luchtvaartsector is afgelopen jaar veelvuldig gewerkt met de uitgifte van vouchers. De ANWB heeft gesignaleerd dat hierdoor gemakkelijk een rechtsongelijkheid ontstaat. Mensen die hun vliegvakantie zelf hebben samengesteld, raken hun ticketgeld namelijk kwijt als hun luchtvaartmaatschappij failliet gaat. Bij pakketreizen wordt dit risico gedekt door de ANVR en SGR. Daarom heeft de ANWB samen met de ANVR en SGR gepleit voor het instellen van een vliegticketgarantiefonds. Het ministerie van IenW heeft aangegeven deze mogelijkheid serieus te willen onderzoeken.

#### *Internationale lobby*

Na een jarenlange lobby in Brussel is in 2020 bereikt dat automobilisten in de toekomst meer toegang krijgen tot hun autodata. Ook kunnen garagehouders beschikken over de informatie die zij nodig hebben voor reparatie en onderhoud. Hierdoor kan de consument op meer plaatsen terecht en ontstaat er bovendien meer concurrentie, wat van groot belang is voor de betaalbaarheid. Inmiddels heeft de Europese Commissie aangekondigd dat de benodigde regelgeving in de eerste helft van 2021 zal worden gepresenteerd.

Daarnaast is ook in internationaal verband aandacht besteed aan de positie van luchtvaartpassagiers. Nadat talloze reizen waren geannuleerd vanwege corona kregen veel reizigers van hun luchtvaartmaatschappij een voucher, terwijl zij officieel recht hadden op terugbetaling van hun vliegticket. Vanuit Brussel werden luchtvaartmaatschappijen opgeroepen passagiers schadeloos te stellen die als gevolg van de coronacrisis niet konden vertrekken.

#### *Vrijwilligers*

Bij de uitvoering van haar maatschappelijke taken wordt de ANWB geholpen door een groot aantal vrijwilligers. Door de coronamaatregelen werden in eerste instantie veel maatschappelijke activiteiten en daarmee de inzet van onze vrijwilligers stilgelegd. Na de versoepelingen konden zij o.a. weer fietsen ophalen voor het Kinderfietsenplan, noodzakelijke ritten via Automaatje verzorgen, scholen bezoeken met Streetwise, tags op fietspaden plaatsen voor de fietsverlichtingsactie, wandel- en fietsroutes controleren en campings controleren. Dit alles uiteraard volgens een protocol.

Zo hebben er in 2020 meer dan 87.000 vrijwilligersinzetten plaatsgevonden. Het aantal inzetten is dus toch iets gegroeid ten opzichte van 2019 (83.000). Deze stijging komt met name door de flinke groei van het aantal inzetten voor het Kinderfietsenplan.

### **2.7.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen**

Afgelopen jaar hebben de ANWB en haar dochterondernemingen hun prestaties op het gebied van duurzaamheid geëvalueerd en een begin gemaakt met het formuleren van nieuwe duurzaamheidsambities, zowel voor de ANWB als geheel als voor de afzonderlijke bedrijfsonderdelen en ondersteunende diensten. In 2020 lag de focus op het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Afgelopen jaar heeft de ANWB Gold Standard CO<sub>2</sub>-compensatie ingekocht om de gehele bedrijfsvoering CO<sub>2</sub>-neutraal te maken met betrekking tot het verbruik van fossiele brandstof (scope 1), stroom (scope 2) en de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van het woon-werkverkeer, dienstreizen, overig zakelijk verkeer en papierverbruik (scope 3). Ook ANWB Reizen heeft Gold Standard CO<sub>2</sub>-compensatie ingekocht om alle in 2020 verkochte reizen CO<sub>2</sub>-neutraal te maken. De coronacrisis heeft afgelopen jaar geleid tot een daling van het woon-werkverkeer, het aantal verkochte reizen en dienstreizen, het brandstofverbruik bij Logicx en ANWB Rijopleidingen en het stroomverbruik ten opzichte van voorgaande jaren. In 2021 zal blijken in hoeverre sprake is van een blijvend effect.

In 2020 heeft de ANWB Wegenwacht 75 Peugeot Partners in gebruik genomen. Het gewicht van de standaarduitrusting werd hierbij teruggebracht naar 700 kg aan gereedschap, onderdelen en materialen. Mede hierdoor wordt een brandstofbesparing gerealiseerd. In vervolg hierop zullen de komende jaren honderden voertuigen worden vervangen. Daarnaast werden door de ANWB Wegenwacht pilots uitgevoerd met volledig elektrische en waterstof-elektrische voertuigen. In 2020 werden twee voertuigen uitgerust met een mobiele snellader ('EV-charger'). Hiermee kunnen leden die elektrisch rijden en gestrand zijn met een lege accu weer op weg worden geholpen. De groep Fietswegenwachten werd uitgebreid naar Nijmegen. Dit is na Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht de vijfde stad in Nederland die deze duurzame vorm van hulpverlening kent. Het aantal elektrische motorfietsen waarmee pechhulp wordt verleend in stedelijk gebied steeg afgelopen jaar van één naar drie.

De bergings- transportvoertuigen van Logicx voldoen momenteel voor 80% aan de Euro 6-norm. In 2020 heeft Logicx als één van de eerste bedrijven in Nederland een zuinige Mercedes Benz Actros in gebruik genomen. Dit voertuig rijdt 5% zuiniger dan zijn voorganger, onder andere dankzij camera's in plaats van zijspiegels. Het meedraaiende camerabeeld leidt niet alleen tot lagere luchtweerstand, maar ook tot extra veiligheid bij het afslaan en manoeuvreren.

De proef met de inzet van volledig elektrische auto's als vervangend vervoer heeft in 2020 geen vervolg gekregen. Wel heeft de proef waardevolle informatie opgeleverd over de wijze waarop de inzet van zero-emissie voertuigen de komende jaren het beste kan verlopen.

In het kader van de actie #zorgheldenauto heeft Logicx in het voorjaar van 2020 drie maanden lang tien auto's ter beschikking gesteld aan zorgmedewerkers die geen eigen vervoer hadden. Hier zijn door de ANWB nog 5 elektrische auto's aan toegevoegd. De reistijd van de zorgmedewerkers werd hiermee aanzienlijk bekort.

Bij ANWB Rijopleidingen werden in het najaar 25 volledig elektrische lesauto's in gebruik genomen, op een totaal van ongeveer 450 lesauto's. De elektrische lesauto's worden in eerste instantie alleen ingezet voor 'automaat-lessen', maar vanaf 2021 wil de ANWB cursisten ook bij het behalen van hun 'schakel-rijbewijs' laten kennismaken met het rijden in een elektrische auto.

Bij ANWB Verzekeren werden opnieuw stappen gezet om de (klant)processen verder te digitaliseren en daarmee het papierverbruik te verminderen. Daarnaast werd een duurzaamheidsstrategie opgesteld. Ook bij de afdeling HRM nam het papierverbruik in 2020 dankzij digitalisering van de processen af.

ANWB Reizen, ANWB Maatschappelijk en ANWB Merk & Leden hebben afgelopen jaar een gezamenlijke visie op duurzaam toerisme ontwikkeld. Om Nederlandse vakantiegangers de komende jaren te helpen bij het maken van een duurzame keuze, zal gericht informatie en advies worden verstrekt en tevens een aantrekkelijk duurzaam aanbod worden ontwikkeld. Bij ANWB Reizen is in dit kader tevens een Groene Ambitie 2020-2025 ontwikkeld. In 2020 is ANWB Reizen beloond met het Travelife Certified certificaat. FOX, Pharos en Travelhome verkregen dit certificaat al in 2018, maar inmiddels zijn alle reismerken beloond.

ANWB Retail is in 2020 gestart met een analyse van de belangrijkste duurzaamheidsissues in haar keten. Hierin zal zowel de productie van kleding en andere winkelproducten als de logistiek en distributie worden betrokken. In de collectie wordt voor T-shirts en overhemden bio-katoen met GOTS-certificering gebruikt, worden jassen PFC-vrij gemaakt en wordt voor dons met een RDS-certificering gekozen. In het kader van verkeersveiligheid is er reflectie aangebracht in een aantal jassen en broeken. Daarnaast is in twee winkels een pilot gestart met een nieuwe formule, waarbij gebruik wordt gemaakt van gerecyclede of recyclebare materialen.

#### *Nieuw hoofdkantoor*

Het besluit om het hoofdkantoor van de ANWB in 2024 te verhuizen naar een nieuw, duurzaam kantoor in het centrum van Den Haag zal een gunstig effect hebben op de CO2-voetafdruk van de organisatie. Het nieuwe gebouw zal voldoen aan de eisen van Breeam Excellent, wat tot een besparing op het gas- en stroomverbruik zal leiden. De nieuwe locatie is bovendien goed bereikbaar met het openbaar vervoer. Dit zal naar verwachting een daling van de CO2-voetafdruk van het woon-werkverkeer met zich meebrengen. In de aanloop naar de verhuizing is een start gemaakt met het verbeteren van de afvalscheiding en het testen van 'circulair' meubilair, dat grotendeels van plasticafval is gemaakt.

In 2020 heeft het bedrijfsonderdeel Business Services opnieuw verbeteringen weten te bereiken in de energie-efficiency. Alle gebouwen die de ANWB in eigendom heeft, voldoen hiermee in 2023 aan energielabel C. Het aantal laadpunten werd verder uitgebreid. De ANWB anticipeert hiermee op de verwachte stijging van het aantal elektrische voertuigen. Tevens is besloten om de komende drie jaar gebruik te maken van windenergie die in Nederland is opgewekt.

#### *Woon-werkverkeer en dienstreizen*

Van de ongeveer 240 ANWB-leaseauto's was eind 2020 ongeveer 20% volledig elektrisch en 10% plug-in-elektrisch. Om medewerkers enthousiast te maken voor de overstap naar elektrisch rijden zijn het afgelopen jaar verschillende elektrische auto's ingezet als poolauto. Verder heeft de ANWB haar beleid met betrekking tot woon-werkverkeer en dienstreizen in 2020 gemoderniseerd. De komende jaren wordt thuiswerken gestimuleerd en beloond, worden gefietste kilometers vergoed en worden meer 'zero-emissie' vervoermiddelen beschikbaar gesteld voor dienstreizen. Parallel hieraan daalt de vergoeding voor dienstreizen met een privéauto. Hiermee wil de ANWB zowel de medewerkerstevredenheid vergroten als de CO2-voetafdruk verlagen. Het nieuwe beleid zal in de loop van 2021 worden ingevoerd.



## 2.8. Risicomanagement

### 2.8.1. Langetermijn-ontwikkelingen

Door voortdurend te innoveren heeft de ANWB zich kunnen ontwikkelen tot de organisatie die zij nu is. Vernieuwen blijft noodzakelijk om ook in de toekomst relevant te blijven voor de leden. Om goed voorbereid te zijn op maatschappelijke trends en nieuwe technologie en voortdurend aan te sluiten bij de veranderende ledenwensen, is de Strategie 2030 geformuleerd. De ANWB wil haar leden zo persoonlijk mogelijk kunnen bedienen en haar maatschappelijke rol maximaal invullen. Innovatie en het gebruik van data zijn daarbij belangrijke pijlers. Om snel op de veranderende omgeving te kunnen inspelen, wil de ANWB bovendien nog wendbaarder worden. De risico's die het behalen van deze strategische doelstellingen bedreigen, worden jaarlijks in kaart gebracht en gemonitord.

### 2.8.2. Organisatie en proces van risicomanagement

Het risicomanagement van de ANWB is opgebouwd volgens het 'three lines of defense'-model. Het lijnmanagement (first line of defense) is verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's. Daarnaast kent ANWB diverse afdelingen (second line of defense) die beleid opstellen en 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.

Zowel de bedrijfsonderdelen als de directie inventariseren jaarlijks hun risico's en bijbehorende beheersmaatregelen. De risico's en maatregelen maken onderdeel uit van de meerjarenplannen en de begroting.

De directie bepaalt het toprisicoprofiel van de ANWB. Dit bevat de belangrijkste risico's en maatregelen op groepsniveau. Het toprisicoprofiel wordt gevoed met de risico-inventarisaties van de bedrijfsonderdelen, analyses van tweede lijnfuncties en een verkenning van de externe omgeving. De risicomanager faciliteert dit proces. De directie en de raad van commissarissen hanteren het toprisicoprofiel bij de besturing respectievelijk het toezicht daarop. De directie bespreekt het toprisicoprofiel jaarlijks met de raad van commissarissen. Een half jaar na de inventarisatie rapporteren de business lines en directie over de gerealiseerde beheersing van de risico's. Hierdoor is geborgd dat minimaal tweemaal per jaar een risicomonitoringsprocedure plaatsvindt.

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

### 2.8.3. Risicobereidheid

De risicobereidheid van de ANWB wordt geformuleerd aan de hand van de risicocategorieën strategisch, operationeel, financieel en compliance. De directie hanteert deze risicobereidheid als uitgangspunt voor de jaarlijkse bespreking van de toprisico's en het bepalen van de prioriteit die moet worden gegeven aan de verschillende beheersmaatregelen.

Risicocategorie	Risico bereidheid	Toelichting
<b>Strategisch</b>	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 langetermijn-ambities 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.
<b>Operationeel</b>	Laag	Onze hulpverleningsdiensten staan 24x7 paraat en dat betekent dat onze systemen 24 uur per dag beschikbaar moeten zijn. Bij een calamiteit of crisissituatie moeten de dienstverlening en bereikbaarheid zo snel mogelijk weer op een acceptabel niveau liggen.
	Zeer laag	De ANWB biedt haar leden producten en diensten aan die veilig zijn en van goede kwaliteit. Hieraan mag geen afbreuk worden gedaan.  Medewerkers en leden van de ANWB moeten terecht kunnen in een stimulerende, veilige en gezonde (werk)omgeving. Het is ons streven het aantal incidenten tot een minimum te beperken.
<b>Financieel en verslaglegging</b>	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.
<b>Compliance</b>	Laag	De ANWB zet zich in voor het behoud van haar reputatie en integriteit door naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving en ethische normen in elk van de markten waarin zij actief is. Voor wat betreft compliance risicobeperking richt de ANWB zich op vier belangrijke themagebieden: Klant/lid-integriteit, Medewerkers-integriteit, Organisatie-integriteit en Data-integriteit.  De ANWB heeft daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van data en privacy, Wet financieel toezicht en de voedsel- en warenwet en voor onze maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van de arbeidsomstandigheden van onze eigen medewerkers en die van onze (buitenlandse) toeleveranciers.

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

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

Onvoldoende innovatiekracht	
Toelichting	Maatregelen
De ANWB kan onvoldoende in staat blijken om tijdig radicale innovaties te realiseren waardoor leden kiezen voor nieuwe partijen die snel op succesvolle wijze nieuwe concepten aanbieden.	Innovatie is een belangrijk speerpunt in Strategie 2030. De directie stimuleert initiatieven op het gebied van product- en dienstontwikkeling en innovatie. Agile werken, een innovation hub, IT strategie 2025 en meer samenwerking met innovatieve partners dragen bij aan een innovatieve cultuur binnen ANWB.

## Pandemie

### Toelichting

Door een pandemie (of het onverwacht langer aanhouden van de huidige coronapandemie) vallen medewerkers en daardoor ook processen uit, ontstaat een economische crisis en wordt de omzet van bedrijfsonderdelen langdurig geraakt.

### Maatregelen

In lijn met het centrale crisismanagementplan komt het ANWB crisismanagementteam bijeen in geval van een crisis. Zo ook tijdens de huidige corona pandemie. Verschillende scenario's zijn opgesteld en doorgerekend. Op basis daarvan zijn diverse maatregelen getroffen. Belangrijk daarbij zijn het beschermen van de medewerkers, inspelen op maatschappelijke activiteiten, massaal thuiswerken en het sturen op de scenario's en kosten.

## Cybercriminaliteit

### Toelichting

Door cyberaanvallen worden de kritieke processen van de ANWB verstoord of komt de privacy van onze leden in het geding.

### Maatregelen

ANWB besteedt continue aandacht aan security en de doorontwikkeling van maatregelen daartegen. Als basis geldt een security baseline. Het netwerk wordt continue gemonitord door een externe partij. Het Security plan 2021 is de leidraad voor te nemen acties in 2021 waartoe ook het besluit behoort tot ISO 27001 certificering van Hulpverlening.

## Merkpotentieel onvoldoende benut

### Toelichting

De ANWB is niet in staat de aanwezige kansen te verzilveren door een onduidelijke positionering van producten en diensten. Hierdoor weten leden niet waarvoor de ANWB staat.

### Maatregelen

Strategie 2030 geeft richting. De merk- en rendementsmeetlat wordt door de bedrijfsonderdelen gemonitord en er wordt gewerkt aan optimale zichtbaarheid van de maatschappelijke waarde, producten en diensten op anwb.nl.

## Imagoschade

### Toelichting

Negatieve publiciteit kan het imago van de ANWB beschadigen, waardoor het draagvlak voor de organisatie afneemt of maatschappelijke relevantie wordt ondermijnd.

### Maatregelen

In 2019 is de ANWB Gedragscode volledig geactualiseerd en gecommuniceerd. De compliance officer stelt een compliance jaarplan op. Onderdeel van dit plan is het op structurele wijze aandacht vragen voor de Gedragscode. In 2021 zullen hiervoor specifieke acties worden ondernomen met als doel de bekendheid van de Gedragscode onder medewerkers te vergroten.

Daarnaast is er voortdurend aandacht voor de bescherming van het imago door de bedrijfsonderdelen. Door de NPS te monitoren, wordt continu bijgehouden hoe naar de ANWB gekeken wordt. Potentiële risico's op dit gebied worden bewaakt door een imagoteam.

<b>Werven en behoud van personeel moeilijk</b>	
<p><b><u>Toelichting</u></b></p> <p>Er bestaat een kans dat de ANWB onvoldoende in staat blijkt om met name IT- en dataspecialisten te werven en te behouden voor de realisatie van de ANWB-strategie.</p>	<p><b><u>Maatregelen</u></b></p> <p>Er is een nieuwe vorm van arbeidsmarktcommunicatie ontwikkeld, waarbij speciale aandacht uitgaat naar moeilijk te werven personeel.</p> <p>Bestaande medewerkers kunnen gebruik maken van een 'duurzaam inzetbaarheidsbudget' om hun kennis, vaardigheden of gezondheid te verbeteren.</p>
<b>Beleggingsrisico's</b>	
<p><b><u>Toelichting</u></b></p> <p>Onjuiste beleggingskeuzes, negatieve ontwikkelingen op de markten en/of geopolitieke instabiliteit leiden tot verliezen en volatiliteit in kapitaal en resultaat.</p>	<p><b><u>Maatregelen</u></b></p> <p>ANWB loopt risico ten aanzien van de waarde van effecten en beleggingen. Door in meerdere asset-classes te beleggen, wordt de gevoeligheid van prijswijzigingen op markten beperkt. Het beleggingsbeleid sluit aan op het gematigde risicoprofiel dat door de ANWB wordt nagestreefd.</p>
<b>Data onvoldoende benut</b>	
<p><b><u>Toelichting</u></b></p> <p>Intern beschikbare data worden onvoldoende benut waardoor kansen worden gemist.</p>	<p><b><u>Maatregelen</u></b></p> <p>Datastrategie en dataplan zijn ontwikkeld door de daarvoor ingerichte data taskforce. Om te kunnen groeien is het noodzakelijk om zowel het data-fundament als de kaders (organisatie &amp; besturing, personeel, data &amp; technologie) te versterken.</p>
<b>Organisatie financieel niet wendbaar genoeg</b>	
<p><b><u>Toelichting</u></b></p> <p>Onvoldoende flexibiliteit in kosten kan, bij uitblijven van omzetgroei, duurzame winstgevendheid van de organisatie onder druk zetten.</p>	<p><b><u>Maatregelen</u></b></p> <p>In het begrotingsproces zijn maatregelen getroffen om grip te houden op de kostenontwikkeling en de maandelijkse monitoring daarvan. Deze werpen hun vruchten af. Het kostenpercentage van de ANWB is de afgelopen jaren overall gedaald. Desondanks blijft grip houden op de kostenontwikkeling een continu proces.</p>
<b>Afhankelijkheid businesspartners/ uitbestedingen</b>	
<p><b><u>Toelichting</u></b></p> <p>Door plotselinge uitval, een datalek, negatieve publiciteit van een business partner, stagneert de dienstverlening naar de leden of is er sprake van negatieve publiciteit.</p>	<p><b><u>Maatregelen</u></b></p> <p>Er is een centraal partner &amp; inkoopbeleid voor non-related business producten en diensten.</p> <p>Business lines kunnen gebruik maken van centraal opgestelde inkoopvoorwaarden en contracten.</p> <p>Daarnaast wordt in 2021 een raamwerk neergezet (multidisciplinair) voor beoordeling van investeringen.</p>

## Uitval kritiek proces/ gebouw/ systeem

### Toelichting

Door uitval van gebouwen, systemen of cruciale middelen kunnen leden/ klanten niet meer worden bediend.

### Maatregelen

ANWB heeft een centraal crisismanagement en Business Continuity plan dat in werking treedt bij een crisis. Elke inzet van het Crisisteam wordt geëvalueerd en verbeterpunten worden doorgevoerd in de crisisorganisatie.

Door het versterken van het Life Cycle Management zal 2021 naar verwachting een nog stabiel jaar worden.

### 2.8.5. Compliance

Om de integriteit en reputatie van de ANWB te versterken en te bewaken heeft de ANWB in 2018 een centrale compliance manager aangesteld. Deze is rechtstreeks onder de directie gepositioneerd en heeft direct toegang tot de hoofddirecteur. Zijn onafhankelijkheid is daarmee gewaarborgd. Ook heeft de compliance manager de mogelijkheid om te escaleren naar de voorzitter van de raad van commissarissen.

De verantwoordelijkheid van de compliance manager heeft de volgende reikwijdte:

- adviseren over de implementatie van de interne normenkaders ten aanzien van gedrag en integriteit, evenals de monitoring hiervan en daaruit voortvloeiende rapportages. Deze normenkaders kunnen voortkomen uit zowel externe wet- en regelgeving en gedragsregels als uit intern gehanteerde normen en waarden.
- het verstevigen van de compliance cultuur.

In het compliance charter is deze verantwoordelijkheid verder uitgewerkt aan de hand van de vier integriteitsthema's: klant/lid-integriteit, medewerkers-integriteit, organisatie-integriteit en data-integriteit.

In het verslagjaar 2020 zijn op het gebied van compliance belangrijke stappen gezet. Zo is de ANWB gedragscode inmiddels geïmplementeerd bij alle bedrijfsonderdelen. Daarnaast is in nauwe samenwerking met meerdere stakeholders een aan de ANWB gedragscode gekoppelde nieuwe meldprocedure "Speak up" ontwikkeld, evenals een daaraan gekoppeld intern onderzoeksproces. Deze meldprocedure moet het melden van integriteitsschendingen door medewerkers vergemakkelijken.

Het compliance jaarplan 2020 is met de directie besproken en vastgesteld. In de daarop volgende kwartaalrapportages zijn meerdere belangrijke integriteitsthema's geadresseerd. De kwartaal rapportages worden ieder kwartaal in de directievergadering besproken.

De ANWB Gedragscode vormt samen met wet- en regelgeving een eenduidig kader voor alle medewerkers van de ANWB en haar dochterondernemingen. De ANWB Gedragscode is gepubliceerd op het intranet en wordt periodiek onder de aandacht gebracht. Medio 2020 werd de naleving van de ANWB Gedragscode onderzocht. Geconcludeerd werd dat de Gedragscode structureel onder de aandacht moet worden gebracht van medewerkers en management. Hiertoe zal in 2021 een plan worden ontworpen.

### 2.8.6. Gevoeligheidsanalyse

De ANWB volgt de impact van risico's op haar strategie en operatie nauwgezet. Op verschillende manieren wordt getoetst of het beschikbare kapitaal (solvabiliteit) en de liquiditeit toereikend zijn om de mogelijke financiële impact van de belangrijkste risico's op te vangen.

De bedrijfsonderdelen die zich met verzekeren bezighouden doen dat via de, vanuit Solvency II verplichte, periodieke Own Risk & Solvency Assessment (ORSA).

De effectiviteit van het kapitaalbeleid van de ANWB wordt onder meer getoetst door de financiële impact van “worst case” scenario’s te bepalen. Deze scenario’s zijn gebaseerd op de risico’s die zich bevinden in het toprisicoprofiel. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar (een combinatie van) risico’s met lage kans maar hoge impact. In de zomer van 2020 zijn diverse scenario’s uitgewerkt en doorgerekend voor de COVID-19 crisis, zowel voor de bedrijfsonderdelen afzonderlijk als voor de gehele groep. Uit de scenario’s blijkt dat het aanwezig kapitaal toereikend is

Scenario	Betrokken risico’s	Omschrijving
Toetreding van concurrent met alternatieve innovatieve dienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende innovatiekracht</li> <li>• Merkpotentieel onvoldoende benut</li> <li>• Organisatie (financieel) niet wendbaar genoeg</li> </ul>	Een nieuwe concurrent met een aantrekkelijk innovatief product/dienst treedt toe tot de markt. De ANWB is mogelijk onvoldoende in staat hierop te reageren, waardoor een groot aantal leden hun lidmaatschap opzeggen en de omzet aanzienlijk daalt.
Cybercriminaliteit met gevolgen voor continuïteit en imago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagoschade</li> <li>• Cybercriminaliteit gecombineerd met data-lek</li> <li>• Uitval kritiek processen/ gebouwen/ systemen</li> </ul>	Een succesvolle cyberaanval kan een bedreiging betekenen voor de continuïteit van de dienstverlening en reputatie en kan leiden tot omzetverlies, boetes en claims
Economische crisis in combinatie met beleggingsrisico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleggingsrisico</li> <li>• Organisatie (financieel) niet wendbaar genoeg</li> </ul>	Dit scenario gaat uit van een economische crisis vergelijkbaar met de gevolgen van de coronapandemie. Daarbij is rekening gehouden met een extra schok in de aandelenmarkten.

### 2.8.7. Terugblik op het afgelopen jaar; Corona

Het jaar 2020 heeft voor de hele wereld in het teken gestaan van Corona. Ook voor de ANWB had de uitbraak van de pandemie aanzienlijke gevolgen. Toen in maart de “intelligente” lockdown werd afgekondigd, werd meteen een crisisteam ingericht dat van maart tot en met juni actief was en ook in december weer bij elkaar kwam. Dit team heeft de impact van de crisis op zowel de operatie als de maatschappelijke activiteiten nauwgezet gevolgd en vastgesteld hoe hierop het beste geacteerd kon worden.

De maatregelen die door de overheid werden getroffen om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, hebben vanzelfsprekend ook de ANWB geraakt. De omzet van de ANWB over 2020 viel hierdoor in totaal circa € 129 miljoen lager uit dan het jaar ervoor.

Het centrale crisisteam heeft van begin af aan diverse scenario’s laten ontwikkelen die gedurende het verloop van de crisis werden aangepast. Tweewekelijks werd over de scenario’s gerapporteerd aan de directie waardoor discussie over en bijsturing van de organisatie mogelijk werd gemaakt.

Om de impact te beperken, heeft de ANWB allerlei maatregelen getroffen, zoals het terugbrengen van marketing- en communicatiekosten, het temporiseren van projectkosten, flexibiliseren van de workforce en de invoering van een tijdelijke vacaturestop. Ook zijn medewerkers die zelf tijdelijk minder werk hadden, ingezet op andere plekken binnen de organisatie. Hierdoor konden meerdere projecten versneld worden uitgevoerd.

Wanneer medewerkers volledig thuiswerken, missen zij de onderlinge interactie en aansluiting. Dit gaat mogelijk ten koste van hun inspiratie en motivatie. Daarom wil de directie ook op de langere termijn zicht houden op de gevolgen van het thuiswerken, zeker ook in relatie tot de benodigde innovatiekracht van de organisatie. In de post-coronaperiode zal een nieuwe balans moeten worden gevonden tussen thuiswerken en samenkomen op kantoor.

Het pandemierisico is aanvankelijk onderschat en inmiddels toegevoegd aan het toprisicoprofiel. De ANWB is gelukkig in staat gebleken snel en adequaat te reageren op deze crisis.

#### **2.8.8. Verbeteringen in risicobeheersingssystemen**

Het risicomanagementsysteem binnen de ANWB wordt voortdurend doorontwikkeld en verbeterd. In het derde kwartaal is een project gestart om de risicobereidheid verder te ontwikkelen. Hierbij worden tolerantiewaarden gekoppeld aan de geïdentificeerde indicatoren. Het model wordt in 2021 geïmplementeerd en zal gedurende het jaar verder worden gespecificeerd met een iteratief proces.

In 2020 heeft de afdeling Audit & Risk het kwaliteitscertificaat ontvangen van het Instituut van Internal Auditors (IIA). Naar aanleiding van deze kwaliteitstoets wordt overwogen om de risk-functie elders binnen de organisatie onder te brengen. Hiermee wordt de scheiding tussen de tweede lijn (Risk) en derde lijn (Audit) beter geborgd. Dit moet in 2021 verder gestalte krijgen.

#### **2.8.9. 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 volledige zekerheid bieden.

De directie oordeelt dat de risicobeheersing- en controlesystemen genoemd in het verslagjaar 2020 naar behoren hebben gewerkt en dat op basis van de rapportages en informatie van de verschillende onderdelen en afdelingen die deel uitmaken van de risicobeheersings- en controlesystemen kan worden aangenomen dat de financiële verslaglegging op “going concern” is gebaseerd en geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Voor zover bekend staan in het jaarverslag de belangrijkste materiële risico's en onzekerheden vermeld die relevant zijn voor de continuïteit van 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 toepassing van de Corporate Governance Code binnen de ANWB**

De Corporate Governance Code is van toepassing op beursvennootschappen. ANWB past vrijwillig de “principes” en “best practice” bepalingen van de Code toe. Daarvoor heeft de ANWB een Governance Code verslag opgesteld. In dit document zet ANWB per principe uiteen hoe zij de Code toepast en de wijze waarop de Code onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering van de ANWB. Uitgangspunt vormt de Governance Code die per 1 januari 2018 van kracht is. Naast het Governance Code verslag is op [anwb.nl](http://anwb.nl) nog

meer informatie te vinden over de governance van ANWB, zoals statuten, reglementen en de ANWB Gedragscode. Geconcludeerd kan worden dat de ANWB voldoet aan de Code.

Eind 2019 is de toepassing van de “principes” en “best practices” uit de Governance Code binnen de ANWB geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluatie zijn vervolgens in de directievergadering besproken en gedeeld met de raad van commissarissen.

Het verder verbeteren, ontwikkelen en verankeren van de toepassing van de Code binnen de ANWB is een continu proces. In 2020 zou de toelichting op de langetermijn waardecreatie (waarbij rekening wordt gehouden met de ruimere interpretatie van het onderwerp) geactualiseerd en geconcretiseerd worden. Door de uitzonderlijke situatie die met de uitbraak van COVID-19 ontstond is dit onderwerp pas in de zomer opgepakt en nog niet afgerond. In het verlengde hiervan is meer aandacht besteed aan de gewenste cultuur en het daarbij behorende gedrag binnen de organisatie, waarbij ook de koppeling is gemaakt met de Strategie 2030. Zowel de langetermijn waardecreatie als de gewenste cultuur binnen de organisatie zullen in 2021 opnieuw op de agenda staan.

Verder is de inrichting van de governance binnen de ANWB afgelopen jaar opnieuw geëvalueerd. Hierbij is ook extern advies ingewonnen. Dit heeft geresulteerd in een rapport waarin advies is gegeven rondom aanscherping van de bevoegdheden van het statutair bestuur en de directie, evenals de onderlinge taakverdeling binnen de rvc en haar commissies en de bevoegdheden van de rvc. De bevindingen en aanbevelingen uit dit rapport zijn vervolgens binnen de directie en rvc besproken. In lijn hiermee zullen de statuten in 2021 worden aangepast.

#### **2.9.2. Verantwoording transacties bestuurders**

In 2020 zijn er geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen voor bestuurders.

#### **2.9.3. Beloningsbeleid**

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

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

#### **2.9.4. Diversiteitsbeleid**

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

Bij de samenstelling van de raad van commissarissen wordt gestreefd naar een vergelijkbare mix, waarbij naast achtergrond ook belang wordt gehecht aan affiniteit en ervaring met verenigingen,



evenals deelname aan sociaal-economische netwerken en contacten in de publieke sector en de politiek.

Binnen het huidige statutaire bestuur van de ANWB is één van de drie leden een vrouw. Daarnaast bestaat de directie uit negen leden, onder wie drie vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 51 jaar. Qua achtergrond en ervaring is er sprake van een goede en brede mix.

De raad van commissarissen bestaat uit zes leden, onder wie vier vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 59 jaar. De leden zitten in verschillende zittingstermijnen wat van belang is voor zowel de continuïteit als voor vernieuwing.

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

## 2.10. Vooruitzichten

Aan het begin van 2021 is een start gemaakt met een grootschalige vaccinatiecampagne. Tegelijkertijd zijn de maatregelen in januari verder aangescherpt. Naar verwachting zal het gehele eerste kwartaal nog sprake zijn van allerlei beperkingen om de verspreiding van het coronavirus en nieuwe mutaties daarvan tegen te gaan. De economische en maatschappelijke impact hiervan is enorm. Daarmee is met 2021 opnieuw een uitdagend jaar vol onzekerheden aangebroken, ook voor de ANWB.

Voor 2021 is een solide jaarplan opgesteld waarin rekening wordt gehouden met meerdere scenario's. Net als het afgelopen jaar zal voortdurend voeling worden gehouden met wat er in de samenleving speelt en hoe de leden hierop reageren. Een belangrijke vraag is of Nederland in 2021 op vakantie zal kunnen gaan, en zo ja, hoe de leden hier invulling aan zullen geven. Dit zal de impact op de bedrijfsmatige activiteiten van de ANWB in 2021 mede bepalen. In 2020 heeft de organisatie laten zien dat zij flexibel kan inspelen op veranderende omstandigheden. Door alle ervaring die daarbij is opgedaan, verwacht de ANWB dat zij in 2021 nog sneller zal kunnen schakelen binnen de verwachte scenario's.

Om de relevantie van het producten- en dienstenpakket voor de toekomst te borgen, zal in 2021 opnieuw veel geïnvesteerd worden in innovatie en procesoptimalisatie. Digitalisering en personalisatie blijven daarbij belangrijke speerpunten. Ook zal worden gewerkt aan een nieuw lidmaatschapsmodel. In het kader hiervan zullen komend jaar meerdere pilots worden uitgevoerd. Daarnaast zal de Strategie 2030 verder worden geconcretiseerd. Innovatieve proposities, zoals ANWB Smart Driver en Reizen à la carte, zullen worden opgeschaald. Om het producten- en dienstenpakket verder te verbreden, zal tevens aandacht uitgaan naar de ontwikkeling van nieuwe proposities buiten de traditionele domeinen. In de regio Rotterdam wordt in het voorjaar van 2021 een nieuw hulpverleningsconcept getest. De maatschappelijke ambitie van de ANWB wordt komend jaar versterkt door de implementatie van een nieuwe duurzaamheidsvisie. De doelstelling triple zero – nul verkeersdoden, nul emissie en nul files – blijft leidend voor alle bedrijfsmatige en maatschappelijke activiteiten. Daarnaast blijft het verstrekken van goede informatie en advies aan de leden een essentiële taak, zeker met het oog op alle onzekerheden.

Om de ambities uit de Strategie 2030 te realiseren moet de organisatie ook van binnenuit veranderen. In 2020 is door al het thuiswerken ervaring opgedaan met nieuwe samenwerkingsvormen. Hier wordt de komende jaren een vervolg aan gegeven met ANWB Move, een programma waarmee geïnvesteerd wordt in een flexibele, wendbare organisatie die optimaal gebruik maakt van digitale middelen en nieuwe datatechnologie. Onderdeel van ANWB Move is ook het nieuwe mobiliteitsbeleid dat per 1 januari 2021 van kracht wordt en medewerkers stimuleert om op duurzame wijze naar hun werkplek te reizen.

Om haar rol als vereniging in de toekomst optimaal te kunnen invullen, wil de ANWB haar bijna 5 miljoen leden op nieuwe manieren met de organisatie verbinden, én met elkaar. Deze doelstelling vraagt om een strategische herpositionering. De stappen die afgelopen jaar op dit terrein werden gezet zullen komend jaar een vervolg krijgen. Ook zal de website [anwb.nl](http://anwb.nl) in 2021 worden vernieuwd.

Ondanks alle uitdagingen waar de organisatie voor staat heeft de directie er alle vertrouwen in dat 2021 voor de ANWB een goed jaar zal worden. Er is de afgelopen jaren veel ruimte gecreëerd voor groei en innovatie, en dankzij de goede resultaten die in 2019 en 2020 werden behaald heeft de ANWB een zeer solide uitgangspositie. De directie kijkt ernaar uit om samen met de medewerkers op dynamische en eigentijdse wijze invulling te geven aan de Strategie 2030 en de relevantie van de ANWB voor leden en samenleving de komende jaren verder uit te bouwen.

Den Haag, 11 maart 2021

**Statutair bestuur ANWB**

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

dhr. drs. T. Brink RC

mw. M.M. de Jager

### 3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV

#### 3.1. Verslag over boekjaar 2020

##### *Inleiding*

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

##### *Werkzaamheden van de raad van commissarissen*

Ook voor de raad van commissarissen was 2020 een bijzonder jaar. De uitbraak van COVID-19 heeft de nodige impact op de bedrijfsonderdelen van de ANWB. De raad van commissarissen heeft dit jaar tijdens de reguliere vergaderingen, maar ook tijdens extra ingelaste overleggen, uitgebreid met de directie gesproken over de impact en de verschillende scenario's die de directie heeft gedefinieerd. Kijkend naar de vier bedrijfsonderdelen kan geconcludeerd worden dat de diversiteit van de ANWB goed uitpakt. De bedrijfsonderdelen ANWB Retail en ANWB Reizen worden hard geraakt, terwijl ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren zich goed bleven ontwikkelen. Tijdens de COVID-19 crisis zijn de normale bedrijfsactiviteiten van de ANWB ook gewoon doorgedaan.

De raad van commissarissen heeft dit jaar met de statutaire directie gesproken over de jaarrekening 2019, en met de externe accountant over de uitkomsten van de controle en de interim-controle die door deze partij werden uitgevoerd. De statutaire directie heeft de raad van commissarissen in 2020 ieder kwartaal rapportages verstrekt over de actuele financiële resultaten van ANWB BV afgezet tegen de begroting voor 2020 en de realisatie 2019. Deze financiële rapportages zijn in de raad van commissarissen besproken. Tevens heeft de raad van commissarissen gesproken over het kapitaalbeleid, de begroting voor 2021 en het meerjarenplan.

Naast de financiële onderwerpen passeerden onder meer de volgende onderwerpen de revue: digitalisering ANWB Hulpverlening, Visie en ontwikkelrichting ANWB Kanalen, Strategie IT, Strategie Reizen en de (inrichting van) governance. Verder is aandacht besteed aan het bedrijfsonderdeel ANWB Retail, dat met ingang van 1 januari 2020 verzelfstandigd is in de aparte vennootschap ANWB Retail BV. In september heeft de raad van commissarissen het voorgenomen besluit van de directie om te investeren in een nieuw hoofdkantoor voor de ANWB en te vertrekken van de huidige locatie goedgekeurd. In dat kader is ook gesproken over het stappenplan en de tijdsplanning tot aan het moment van verhuizing, naar verwachting in 2024.

In 2020 zijn enkele besluiten genomen over de samenstelling van de raad van commissarissen. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft, in haar vergadering in aanwezigheid van de raad van commissarissen, op voordracht van de raad van commissarissen besloten tot herbenoeming van Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink voor een tweede zittingstermijn als lid van de raad van commissarissen met ingang van januari 2020. Per 31 maart 2020 is Madeleine van der Zwaan om haar moverende redenen teruggetreden als lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de belonings-, selectie- en benoemingscommissie. Daarnaast is Dick Harryvan per 1 januari 2021 afgetreden als lid van de rvc na het verstrijken van zijn zittingstermijn. Om die reden is in de eerste helft van 2020 het wervingsproces voor twee nieuwe commissarissen gestart. Na een intensief traject heeft de raad van commissarissen in de decembervergadering besloten tot de voordracht van Saskia Egas Reparaz en Constant Korthout voor benoeming per januari 2021 aan de algemene vergadering van aandeelhouders. Vervolgens heeft de algemene vergadering van aandeelhouders buiten vergadering op 4 februari 2021 een aandeelhoudersbesluit tot benoeming van beide commissarissen genomen.

### *Vergaderingen in 2020*

De raad van commissarissen kwam in 2020 vier maal bijeen in een reguliere vergadering. Alle vergaderingen van de raad van commissarissen zijn in aanwezigheid van de statutaire directie gehouden. Voorafgaand aan deze reguliere vergaderingen hield de raad van commissarissen een vooroverleg buiten de aanwezigheid van de statutaire directie. In elke vergadering van de raad van commissarissen doen de voorzitters van de twee vaste commissies verslag van de belangrijkste onderwerpen die door de commissies zijn besproken. Ter voorbereiding van het besluit dat op 24 september is genomen ten aanzien van de nieuwbouw van het hoofdkantoor van de ANWB heeft op 16 september 2020 een informele sessie plaats gevonden om de raad van commissarissen goed te informeren over de kaders en overwegingen die een rol hebben gespeeld bij deze grote beslissing. Tijdens de strategiedag op 25 september 2020 heeft de raad van commissarissen met de gehele directie gesproken over post-corona scenario's (inclusief een verdieping ten aanzien van ANWB Reizen en ANWB Retail), innovatie en vernieuwing van het lidmaatschapsmodel. Naast de vier reguliere vergaderingen heeft de raad van commissarissen geregeld telefonische overleggen gevoerd. In april van dit jaar zijn er extra overleggen ingepland om nauw aangesloten te blijven bij de ontwikkelingen omtrent de COVID-19 pandemie. Eind augustus vond telefonisch in dit kader een nadere update plaats waarbij werd teruggeblikt op de periode van mei tot en met augustus. Verder is gesproken over het zomerseizoen bij ANWB Hulpverlening, de ledenontwikkeling en het nieuwe hoofdkantoor van de ANWB. De vergaderingen van de raad van commissarissen worden voorbereid door de hoofddirecteur en de voorzitter van de raad van commissarissen. Daarnaast hebben de leden van het statutair bestuur regelmatig op individuele basis overleg met de leden van de raad van commissarissen. 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. In 2020 heeft de raad van commissarissen vanwege COVID-19 geen werkbezoeken gebracht.

Het aanwezigheidspercentage over 2020 van elke commissaris bij de vier reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen en de strategiebijeenkomst zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Commissaris	Reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen en de strategiedag
Dorine Burmanje	100%
Peter kok	100%
Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink	100%
Dick Harryvan	100%
Diana van Roest	100%
Madeleine van der Zwaan*	100%

\*Afgetreden per 1 april 2020

Peter Kok en Dick Harryvan hebben de vergadering van de ondernemingsraad in juni 2020 bijgewoond, waarin de algemene gang van zaken binnen de onderneming is besproken. De vergadering van de ondernemingsraad van december 2020 is in verband met COVID-19 doorgeschoven naar eind januari 2021.

### *Vaste commissies*

De auditcommissie en de belonings-, selectie- en benoemingscommissie bereiden de vergaderingen van de raad van commissarissen voor. De auditcommissie heeft vier reguliere vergaderingen gehad in 2020. Daarnaast is in september een extra vergadering inzake de pensioenen ingelast. De belonings-, selectie- en benoemingscommissie heeft vier maal een reguliere vergadering gehad.

### *De auditcommissie*

Vanuit de raad van commissarissen vormden Peter Kok (voorzitter), Dick Harryvan en Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink in 2020 de auditcommissie. Bij elke vergadering van de auditcommissie waren de CFO, de directeur Group Accounting & Control en de externe accountant aanwezig. Voorafgaand aan twee vergaderingen sprak de auditcommissie buiten aanwezigheid van de statutaire directie met de externe

accountant. Voorts vonden op regelmatige basis gesprekken plaats tussen de voorzitter van de auditcommissie en de manager van de afdeling Audit & Risk, buiten aanwezigheid van de statutaire directie. Verder had de voorzitter van de auditcommissie een regulier overleg met de CFO. Tot slot heeft ieder kwartaal een overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de auditcommissie en de externe accountant.

De auditcommissie behandelde elke vergadering de financiële gang van zaken binnen ANWB BV. De auditcommissie sprak verder onder meer over het accountantsverslag 2019, de management letter van de externe accountant, het controleplan van de accountant, de jaarrekeningen, het dividendvoorstel ANWB Beleggingen BV, de begroting en het meerjarenplan. Voorts stonden op de agenda COVID-19 (Inclusief NOW-regelingen), privacy binnen de ANWB, het kapitaalbeleid van ANWB BV, de auditjaarrapportage 2019, de auditkwartaalrapportages, de incidentenrapportage 2019, de beoordeling van de uitvoering van de taak van de interne auditfunctie, het Auditcharter, het ANWB toprisicoprofiel 2020, het herverzekeringsprogramma bij ANWB Verzekeren, het Auditjaarplan 2020, het programma Future Finance en het project P2P.

Het aanwezigheidspercentage over 2020 van de leden van de auditcommissie bij de vier reguliere vergaderingen van de auditcommissie zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

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

#### *De benoemings- selectie- en beloningscommissie*

Deze commissie werd in 2020 tot 1 april 2020 gevormd door Madeleine van der Zwaan (voorzitter), Dorine Burmanje en Diana van Roest. Na het vertrek van Madeleine van der Zwaan is Diana van Roest in de vergadering op 4 juni met terugwerkende kracht tot 1 april 2020 benoemd tot voorzitter van deze commissie. Het jaar 2020 heeft voor deze commissie onder meer in het teken gestaan van de samenstelling van de raad van commissarissen, het rooster van aftreden, de bezetting van de commissies en het wervingsproces van twee nieuwe commissarissen met uiteindelijk de voordracht van twee nieuwe kandidaten. Daarnaast is het beoordelingsproces van de statutaire directie gewijzigd en conform dit nieuwe proces hebben de feitelijke beoordelingen van de statutaire directie over 2019 plaatsgevonden. Ten aanzien van het aspect beloning is gesproken over het beloningsbeleid van de statutaire directie, de (variabele) beloning van de statutaire directie, een benchmark met betrekking tot de beloning van de raad van commissarissen en de verhoging op grond van de cao voor zowel de directie als de raad van commissarissen. In het kader van de variabele beloning van de statutaire directie zijn zowel de collectieve als de individuele doelstellingen van de statutaire directie besproken. Het jaarlijkse remuneratierapport 2019 is besproken. Verder zijn dit jaar de speciale onderwerpen talentontwikkeling, opvolgingsplanning, wet Harrewijn, diversiteit en inclusie, Great Place To Work, de ANWB meldregeling en ANWB intern onderzoeksprotocol en SRD II behandeld. In de vergaderingen zijn verder updates gegeven over de pensioenen en de cao. Tot slot werd iedere vergadering de gang van zaken binnen het directieteam besproken.

Het aanwezigheidspercentage over 2020 van de leden van de belonings-, selectie- en benoemingscommissie bij de vier reguliere vergaderingen van deze commissie zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Commissaris	Vergaderingen van de belonings-, selectie- en benoemingscommissie
Madeleine van der Zwaan*	100%
Dorine Burmanje	100%
Diana van Roest	100%

\*Afgetreden per 1 april 2020

#### *Samenstelling van de raad van commissarissen*

De raad van commissarissen telde bij aanvang van 2020 vier vrouwelijke en twee mannelijke leden. Vanaf 1 april 2020 bestond de raad van commissarissen uit 3 vrouwelijke en twee mannelijk leden.

#### *Verantwoording transacties commissarissen*

In 2020 zijn er geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen voor de leden van de raad van commissarissen.

#### *Zelfevaluatie*

De zelfevaluatie van de raad van commissarissen heeft op 2 december plaatsgevonden onder begeleiding van de heer prof. mr. J. van Manen.

#### *Aanbieding jaarverslag en jaarrekening*

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2020 zijn opgesteld door de statutaire directie en gecontroleerd en akkoord bevonden door de externe accountant EY, zoals blijkt uit de opgenomen controleverklaring. Het jaarverslag en de jaarrekening zijn door de raad van commissarissen besproken in de jaarlijkse bijeenkomst met de accountant en vervolgens door de raad van commissarissen ondertekend.

De raad van commissarissen biedt het jaarverslag en de jaarrekening 2020 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 2020 vast te stellen en voor het jaar 2020 decharge te verlenen aan de statutaire directie voor het gevoerde bestuur en aan de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

Aan het begin van 2021 gaf de heer Van Bruggen aan zijn taken als hoofddirecteur van de ANWB per 1 april 2021 neer te leggen. In de jaren dat hij hoofddirecteur was, heeft de ANWB zich ontwikkeld tot een eigentijdse en financieel zeer gezonde vereniging. De raad van commissarissen dankt de heer Van Bruggen voor zijn geweldige bijdrage aan de ontwikkeling van de ANWB. De zoektocht naar een opvolger is inmiddels gestart.

Het jaar 2020 kende een enorme impact van COVID-19 op zowel de organisatie als de medewerkers. Toch hebben veel grote projecten gewoon doorgang gevonden. Hiermee heeft de ANWB zich niet alleen flexibel getoond, maar zijn ook de voorbereidingen op een succesvolle toekomst onder uitzonderlijke omstandigheden gecontinueerd. Dit heeft 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 2020 hun taak hebben verricht.

Den Haag, 11 maart 2021

**De raad van commissarissen**

mw. drs. Th. A.J. Burmanje (voorzitter)  
dhr. mr. P.J.W.G. Kok  
mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink  
mw. D. van Roest  
mw. drs. S. Egas Reparaz  
dhr. drs. C.T.L. Korthout

### 3.2. Samenstelling raad van commissarissen

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

66 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2017, eerste termijn, voorzitter.

Huidige functie: Waarnemend burgemeester van Ermelo.

Nevenfuncties: Lid van de raad van commissarissen van ARN BV en Zeeman Textielsupers BV en Lid van de raad van toezicht van De Keukenhof.

Voormalig: Voorzitter van de raad van bestuur van Kadaster (2004 - 2020), Secretaris-directeur Waterschap Rijn en IJssel (1999 - 2004).  
Lid van de raad van commissarissen van Sligro Foodgroup Nederland BV (tot maart 2016), lid van de raad van toezicht van Deltares (tot juni 2014).

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

66 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2013, derde termijn.

Nevenfunctie: Lid van de raad van commissarissen van Optimix Investment Funds.

Voormalig: Lid raad van bestuur van Delta Lloyd Groep (2001 - tot mei 2010) en lid van de raad van bestuur van APG (2012 - september 2014).

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

66 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2016, tweede termijn.

Huidige functie: Voorzitter/algemeen directeur van FME.

Nevenfuncties: Lid van het dagelijks en algemeen bestuur van VNO-NCW, voorzitter stuurgroep Smart Industry, lid van de raad van de Sociaal-Economische Raad (SER), lid van de Cybersecurity Raad.  
Lid raad van toezicht Stichting NL International Business, lid raad van toezicht Platform Talent voor Technologie, lid raad van toezicht MARIN (Maritime Research Institute Netherlands) en lid raad van toezicht TU Eindhoven.

Voormalig: Lid van de Tweede Kamer voor de VVD (2003 - 2011).

#### **Mevrouw D. (Diana) Veldhuisen-van Roest**

52 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2018, eerste termijn.

Huidige functie: Directeur bij Google Nederland.

Voormalig: (o.a.) regional chief marketing officer bij NH Hoteles Benelux, Afrika & Midden-Oosten (juni 1997 - augustus 2011) en senior marketing consultant bij ABN Amro bank (1995 - juli 1997).

#### **Mevrouw drs. S. (Saskia) Egas Reparaz**

47 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2021, eerste termijn.

Huidige functie: CEO Etos tot 1 maart 2021.

Per medio 2021 benoemt tot CEO Hema.

Nevenfuncties: Bestuurslid van het Centraal Bureau Drogisterij-Bedrijven.  
Lid van de raad van toezicht van de Hortus Botanicus.

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

58 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2021, eerste termijn.

Huidige functie: Lid raad van bestuur en CFRO (Chief Financial & Risk Officer) bij Van Lanschot Kempen NV.

Nevenfuncties: Lid van de raad van commissarissen en voorzitter van de Auditcommissie bij het Dijklander Ziekenhuis.

Voormalig: Vice-voorzitter van de raad van commissarissen en voorzitter van de Auditcommissie bij het Sint-Franciscus Vlietland Ziekenhuis (oktober 2009 - september 2017).  
Voorzitter raad van toezicht van Vidomes (oktober 2004 – september 2013).



## Geconsolideerde jaarrekening

#### 4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2020

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2020	31-12-2019
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	1.285	1.813
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		63.508	66.012
Machines en installaties		8.592	11.023
Vervoermiddelen		68.541	61.154
Automatisering en inventaris		13.367	13.084
Activa in uitvoering		5.777	7.674
		<u>159.785</u>	<u>158.947</u>
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	3.501	3.411
Effecten en beleggingen	4	648.459	549.242
Leningen en voorschotten	5	5.686	6.073
		<u>657.646</u>	<u>558.726</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorraden	6	24.112	23.424
Vorderingen			
Debiteuren		94.217	104.971
Overige vorderingen		1.493	1.215
Overlopende activa		63.083	80.391
		<u>158.793</u>	<u>186.577</u>
Liquide middelen	7	221.883	225.699
<b>Totaal activa</b>		<u><u>1.223.504</u></u>	<u><u>1.155.186</u></u>

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2020	31-12-2019
<b>Eigen vermogen</b>	8	441.217	380.293
<b>Voorzieningen en schulden</b>			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	9	20.143	12.382
Reorganisatievoorziening	10	443	408
Technische en overige voorzieningen	11	149.680	134.950
		170.266	147.740
Kortlopende schulden			
Crediteuren		20.300	30.749
Belastingen en sociale lasten	12	72.388	70.367
Schulden inzake pensioenen		927	2.977
Overige schulden		46.473	32.565
Overlopende passiva	13	471.933	490.495
		612.021	627.153
<b>Totaal passiva</b>		<b>1.223.504</b>	<b>1.155.186</b>

## 5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2020

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2020	2019
Netto-omzet	16	1.053.494	1.182.243
Inkoop goederen en diensten		484.663	636.210
Personeelskosten	17	288.323	283.009
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.207	1.522
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.311	19.831
Bijzondere waardeverminderingen materiële va	2	939	0
Overige bedrijfslasten	18	198.687	191.594
Som der bedrijfslasten		<u>994.130</u>	<u>1.132.166</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>59.364</b>	<b>50.077</b>
Resultaat verkoop deelnemingen	20	0	3.147
Resultaten andere deelnemingen	3	-1.344	-281
Resultaten beleggingen	21	24.466	36.345
Rentebaten en -lasten	22	<u>-752</u>	<u>-253</u>
Financieel resultaat		<u>22.370</u>	<u>38.958</u>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>81.734</b>	<b>89.035</b>
Belastingen	23	-20.810	-20.165
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b><u>60.924</u></b>	<b><u>68.870</u></b>

## 6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2020

(bedragen in duizenden euro's)

		2020	2019
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		59.364	50.077
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.207	1.522
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.311	19.831
Bijzondere waardeverminderingen	2	939	0
Aanpassing voor afschrijvingen		<u>22.457</u>	<u>21.353</u>
		81.821	71.430
Dotatie en vrijval voorzieningen	9,10,11	170.553	165.872
Onttrekking voorzieningen	9,10,11	<u>-148.027</u>	<u>-151.690</u>
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		<u>22.526</u>	<u>14.182</u>
		104.347	85.612
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		10.754	-8.994
Mutatie overige vorderingen en overlopende activa		17.030	-5.838
Mutatie voorraden		-688	2.217
Mutatie crediteuren		-10.449	-1.177
Mutatie overige schulden en overlopende passiva		<u>-6.928</u>	<u>23.848</u>
		9.719	10.056
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		114.066	95.668
Rentebaten	22	55	1.453
Rentelasten	22	-807	-1.706
(Betaalde)/ontvangen winstbelasting	23	<u>-18.565</u>	<u>-12.975</u>
		-19.317	-13.228
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>94.749</b>	<b>82.440</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Verkopen deelnemingen groepsmaatschappijen		0	3.147
Verkopen andere deelnemingen	3	41	8
Verwervingen van andere deelnemingen	3	-1.475	-506
Investerings in materiële vaste activa	2	-23.792	-27.581
Desinvesteringen in materiële vaste activa		1.704	1.630
Investerings in immateriële vaste activa	1	-729	-300
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		50	6
Netto transacties effecten en beleggingen	4	-77.892	-28.668
Dividendopbrengsten aandelen	21	3.141	289
Mutatie leningen en voorschotten	5	387	-642
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-98.565</b>	<b>-52.617</b>
<b>Transporteren kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten</b>		<b>-3.816</b>	<b>29.823</b>

(bedragen in duizenden euro's)

	2020	2019
<b>Transport kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten</b>	<b>-3.816</b>	<b>29.823</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Betaald dividend aan aandeelhouder	-1.976	0
Storting agio op aandelen door aandeelhouder	1.976	0
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-3.816</b>	<b>29.823</b>
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar	221.883	225.699
Totaal liquide middelen per 1 januari	225.699	195.876
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-3.816</b>	<b>29.823</b>

## 7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2020

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2020	Totaal 2019
Eigen vermogen per begin boekjaar	314.373	65.920	380.293	311.423
Netto resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	58.398	2.526	60.924	68.870
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon:</b>	<b>58.398</b>	<b>2.526</b>	<b>60.924</b>	<b>68.870</b>
- Agiostorting	0	1.976	1.976	0
- Betaald dividend	0	-1.976	-1.976	0
<b>Totaal mutaties eigen vermogen:</b>	<b>58.398</b>	<b>2.526</b>	<b>60.924</b>	<b>68.870</b>
Eigen vermogen per 31 december 2020 resp. 31 december 2019	<b>372.771</b>	<b>68.446</b>	<b>441.217</b>	<b>380.293</b>

## 8 Toelichting algemeen

### Algemeen

#### Aandeelhouder

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

#### Samenhang vereniging en bedrijf

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

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

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

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

#### Doelstelling vereniging

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

#### Uitvoering doelstelling

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

#### Toegepaste regelgeving voor de jaarrekening

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

#### Consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de financiële gegevens van ANWB BV en van haar groepsmaatschappijen, voor zover van toepassing onder opvoering van de post 'aandeel van derden'. De groepsmaatschappijen volgen de grondslagen van ANWB. Voor een overzicht van in de consolidatie opgenomen vennootschappen wordt verwezen naar de toelichting op de financiële vaste activa in de enkelvoudige jaarrekening. In de consolidatie is als groepsmaatschappij tevens betrokken de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, als special purpose entity van ANWB BV waarin een deel van het vermogen is ondergebracht. Aangezien ANWB BV en ANWB Beleggingen BV zustermaatschappijen zijn, is sprake van horizontale consolidatie (het eigen vermogen van de beide vennootschappen is samengevoegd). Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de



consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

### Desinvesteringen van groepsmaatschappijen

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

## Waarderingsgrondslagen

### Stelselwijziging en vergelijkende cijfers

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

### Waarderingsgrondslagen algemeen

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Posities in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum.

Valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen kostprijs. In de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Schattingen

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

### Immateriële vaste activa

- De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen.
- Software licenties en ontwikkelde software worden lineair afgeschreven in lijn met de

licentietermijn en/of de verwachte levensduur (drie tot vijf jaar).

- Goodwill wordt gedefinieerd als zijnde het verschil tussen de verkrijgingsprijs van nieuw verworven deelnemingen en de waarde van het groepsaandeel in de netto-vermogenswaarde gebaseerd op de waarderingsgrondslagen van de ANWB BV op het moment van verwerving. Goodwill wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de geschatte economische levensduur (tien tot twintig jaar).

### Materiële vaste activa

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

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

#### Gebouwen en terreinen

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

#### Machines en installaties

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

#### Vervoermiddelen

- |  |         |
|--|---------|
| ➤ Auto's (afhankelijk van de geschatte levensduur) | 11- 33% |
| ➤ Fietsen  | 33%     |
| ➤ Helikopters                                      | 5%      |

#### Automatisering en inventaris

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

#### Financiële vaste activa

##### (Andere) deelnemingen

- De deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde.
- Andere deelnemingen zijn gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde voor zover er sprake is van invloed van betekenis. Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.
- De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de vennootschap in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.
- De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.
- Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden

gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde.

##### Effecten en beleggingen

- De effecten en beleggingen worden gewaardeerd tegen actuele waarde, afgeleid van genoteerde marktprijzen. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen worden verantwoord in het resultaat. Inzake de ongerealiseerde waardeveranderingen wordt een wettelijke reserve aangehouden voor die effecten waarvoor geen frequente marktnotering is.

##### Leningen en voorschotten

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

##### Bijzondere waardeverminderingen

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief of een financieel instrument aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is. In dergelijke gevallen wordt de realiseerbare waarde bepaald van het actief of, als dat niet mogelijk is, van de betreffende kasstroom-genererende eenheid. Een kasstroom-genererende eenheid is de kleinste identificeerbare groep van activa die kasstromen genereert bij voortgezet gebruik die in grote mate onafhankelijk zijn van kasstromen van andere activa of groepen van activa. De beoordeling vindt bij ANWB plaats op het niveau van het kleinste identificeerbare bedrijfs onderdeel of een groep van bedrijfsactiviteiten. Wanneer een bedrijfs onderdeel 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.

#### **Vorraden**

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

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

#### **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.

#### **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, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

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

Latente belastingvorderingen en -schulden 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 en -schulden worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### **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 met name verplichtingen inzake jubileumuitkeringen en voor medewerkers die vervroegd uittreden en wordt opgenomen tegen de contante waarde. De voorziening heeft een overwegend middellang tot 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 “overcompleteet” zijn geworden en die vanaf het moment van overcompleteet zijn tot het moment van eventuele plaatsing binnen ANWB of uitdiensttreding niet meer op een afdeling werkzaam zijn;
- Aanvullingen op het salaris bij externe herplaatsing;
- Begeleidings- en opleidingskosten indien de medewerker die overcompleteet is geworden, kiest voor het begeleidingstraject naar een andere baan buiten ANWB;
- Beëindigingsvergoedingen;
- Overige kosten, zoals kosten van outplacement.

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

#### *Technische en overige voorzieningen*

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

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

Vooruit gefactureerde 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 uitbestedings-vergoedingen c.q. contributieontvangsten, de verdiende premie-opbrengsten en de netto-opbrengsten uit de verkoop en levering van goederen en diensten. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot 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 personeels-

beloningen 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 valutatermijn-contracten. 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 2020

### 1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>			
Aanschafwaarden	24.489	0	24.489
Cumulatieve afschrijvingen	-22.676	0	-22.676
	<u>1.813</u>	<u>0</u>	<u>1.813</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>			
Investeringen	182	547	729
Desinvesteringen	-1.001	0	-1.001
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	951	0	951
Netto investeringen	<u>132</u>	<u>547</u>	<u>679</u>
Afschrijvingen	-1.207	0	-1.207
	<u>-1.075</u>	<u>547</u>	<u>-528</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2020</b>			
Aanschafwaarden	23.670	547	24.217
Cumulatieve afschrijvingen	-22.932	0	-22.932
	<u>738</u>	<u>547</u>	<u>1.285</u>

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

## 2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoer- middelen	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>						
Aanschafwaarden	128.026	39.945	113.746	41.255	7.674	330.646
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-62.014	-28.922	-52.592	-28.171	0	-171.699
	<u>66.012</u>	<u>11.023</u>	<u>61.154</u>	<u>13.084</u>	<u>7.674</u>	<u>158.947</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investeringen	1.115	10	5.892	2.153	14.622	23.792
Overboekingen gereede projecten	709	359	12.061	3.390	-16.519	0
Overboekingen tussen rubrieken	0	0	-140	140	0	0
Bruto investeringen	<u>1.824</u>	<u>369</u>	<u>17.813</u>	<u>5.683</u>	<u>-1.897</u>	<u>23.792</u>
Desinvesteringen	-217	-1.064	-11.891	-8.152	0	-21.324
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	193	1.031	10.445	7.951	0	19.620
Cumulatieve afschrijving overboekingen tussen rubrieken	0	0	114	-114	0	0
Netto investeringen	<u>1.800</u>	<u>336</u>	<u>16.481</u>	<u>5.368</u>	<u>-1.897</u>	<u>22.088</u>
Bijzondere waardevermindering	-594	0	-255	-90	0	-939
Afschrijvingen	<u>-3.710</u>	<u>-2.767</u>	<u>-8.839</u>	<u>-4.995</u>	<u>0</u>	<u>-20.311</u>
	<u>-2.504</u>	<u>-2.431</u>	<u>7.387</u>	<u>283</u>	<u>-1.897</u>	<u>838</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2020</b>						
Aanschafwaarden	129.633	39.250	119.668	38.786	5.777	333.114
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-66.125	-30.658	-51.127	-25.419	0	-173.329
	<u>63.508</u>	<u>8.592</u>	<u>68.541</u>	<u>13.367</u>	<u>5.777</u>	<u>159.785</u>

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen wordt per 31 december 2020 geraamd op totaal circa € 59 miljoen (31 december 2019: € 59 miljoen), waarbij de WOZ-waarde een indicatie heeft gegeven voor de actuele waarde.

De investeringen betreffen voor een groot deel (vervangings)investeringen in vervoermiddelen, waaronder uitgaven voor helikopters en vervoermiddelen voor hulpverleningsactiviteiten. Daarnaast is er geïnvesteerd en gedeseinvesteerd in automatisering, dit betreft voornamelijk computers, servers en opslag van data. Verder is er geïnvesteerd in de inrichting van panden en terreinen. Indien investeringen nog niet gereed zijn voor ingebruikname dan staan deze onder "activa in uitvoering".

Onder de vervoermiddelen is een helikopter opgenomen die niet meer dienstbaar is aan het productieproces en bij verkoop zal worden gedeseinvesteerd. De bijzondere waardeverminderingen hebben betrekking op activa met een lagere verwachte opbrengstwaarde dan de boekwaarde.

### 3) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	3.411	3.194
Investerings	1.475	506
Desinvesteringen	-41	-8
Resultaten andere deelnemingen	-1.344	-281
Boekwaarde per 31 december	3.501	3.411

De resultaten van andere deelnemingen betreft de resultaten volgens de meest recente beschikbare jaarrekeningen. Voor ARC Europe SA en DRVN Solutions Limited is dit de jaarrekening over 2019.

De per 31 december 2020 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%
DRVN Solutions Limited (voorheen: Intelematics Europe Limited)	Londen, Engeland	47,50%

### 4) Effecten en beleggingen

De beleggende juridische entiteiten van de ANWB Groep hebben de beleggingen ondergebracht in extern beheerde beleggingsfondsen, te weten:

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

Het verloop in 2020 van de effecten en beleggingen in extern beheerde beleggingsfondsen is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geldmarkt	Aandelen	Bedrijfs- obligaties	Staats- obligaties	Hypotheken	Totaal 2020	Totaal 2019
Boekwaarde per 1 januari	210.157	107.970	146.556	84.559	0	549.242	0
Aankopen	103.311	9.386	16.550	8.700	72.500	210.447	573.744
Verkopen	-94.950	-4.125	0	-33.480	0	-132.555	-27.215
Netto transacties	8.361	5.261	16.550	-24.780	72.500	77.892	546.529
Gerealiseerde waardeveranderingen	-340	452	0	-3	0	109	-14
Ongerealiseerde waardeveranderingen	-667	13.256	7.618	77	932	21.216	2.727
Boekwaarde per 31 december	217.511	126.939	170.724	59.853	73.432	648.459	549.242

In 2019 is overgegaan van een structuur van Fondsen Gemene Rekening (FGR-fondsen) naar een structuur van extern beheerde beleggingsfondsen. Hieronder is een nadere toelichting op het verloop opgenomen met de uitsplitsing naar soort structuur.



(bedragen in duizenden euro's)	2020			2019		
	Externe beleggingsfondsen	FGR-fondsen	Totaal	Externe beleggingsfondsen	FGR-fondsen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari	549.242	0	549.242	0	484.518	484.518
Aankopen	210.447	0	210.447	573.744	20.040	593.784
Verkopen	-132.555	0	-132.555	-27.215	-537.901	-565.116
Netto transacties	77.892	0	77.892	546.529	-517.861	28.668
Gerealiseerde waardeveranderingen	109	0	109	-14	33.343	33.329
Ongerealiseerde waardeveranderingen	21.216	0	21.216	2.727	0	2.727
Boekwaarde per 31 december	648.459	0	648.459	549.242	0	549.242

De gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen zijn in de winst-en-verliesrekening opgenomen onder het financieel resultaat.

De effecten staan ter vrije beschikking van de vennootschap. De effecten worden aangehouden in liquide fondsen, voor een nadere toelichting hierover wordt verwezen naar de paragraaf Liquiditeitsrisico op pagina 62.

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

## 5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	6.073	5.431
Verstrekkingsen	808	1.308
Aflossingen	-1.195	-666
Boekwaarde per 31 december	5.686	6.073

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

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2020	31-12-2019
Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	5.498	5.522
Overige leningen en voorschotten	188	551
	5.686	6.073

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>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
Grond- en hulpstoffen	1.622	1.834
Onderhanden werk	0	259
Gereed product en handelsgoederen	<u>22.490</u>	<u>21.331</u>
	<u>24.112</u>	<u>23.424</u>

De voorraad gereed product en handelsgoederen van € 22,5 miljoen bestaat uit de kostprijs van € 25,0 miljoen verminderd met een afwaardering voor verwachte lagere opbrengstwaarde van € 2,5 miljoen.

## 7) Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden, bankkredieten en kasgelden. Deze staan, afgezien van het bedrag aan verstrekte bankgaranties, ter vrije beschikking. Voor een nadere toelichting van de verstrekte bankgaranties wordt verwezen naar de paragraaf Bankgaranties en concerngaranties op pagina 61.

## 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 2020	Totaal 2019
	ANWB BV	BV		
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	65.901	81.475	80.453
Wettelijke reserves	2.043	0	2.043	2.046
Algemene reserves	281.422	0	281.422	213.571
Resultaat boekjaar	<u>58.398</u>	<u>2.526</u>	<u>60.924</u>	<u>68.870</u>
	<u>372.771</u>	<u>68.446</u>	<u>441.217</u>	<u>380.293</u>

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

## 9) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Jubileum- voorziening	Regeling vervroegd uittreden	Overige voor- zieningen	Totaal 2020	Totaal 2019
Stand per 1 januari	6.943	0	5.439	12.382	10.286
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	199	0	0	199	321
Toevoegingen	284	8.375	2.758	11.417	3.142
Vrijval	0	0	-1.917	-1.917	-11
	483	8.375	841	9.699	3.452
Onttrekkingen	-799	0	-1.139	-1.938	-1.356
Stand per 31 december	6.627	8.375	5.141	20.143	12.382

Dit betreft een voorziening voor met name verplichtingen voor jubileumuitkeringen en de voorziening voor medewerkers die vervroegd uit dienst treden. Daarnaast zijn hierin overige personele voorzieningen begrepen waaronder de voorziening voor Duurzaam Meedoen, verplichtingen uit Wet Eigen Risicodragen Ziektewet en de verplichting voor de afkoop van de oude mobiliteitsregeling. 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 marktrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2020 0,1 % (2019: 0,5% voor de toen geldende regelingen). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op de AG prognosetafel 2020.

De verplichtingen voor de regeling vervroegd uittreden van de medewerkers zijn gebaseerd op een inschatting van het aantal medewerkers dat deel zal nemen aan deze regeling en de ANWB bijdrage (welke gelijk is aan de drempelvrijstelling). Deze verplichtingen zijn contant gemaakt tegen de geldende marktrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2020 -0,5%. De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op de AG prognosetafel 2020.

## 10) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2020	2019
Stand per 1 januari	408	2.337
Toevoegingen	253	0
Vrijval	-26	-385
	227	-385
Onttrekkingen	-192	-1.544
Stand per 31 december	443	408

De dotatie aan de voorziening wordt veroorzaakt door de vorming van een voorziening voor een onderdeel waarvan de taken zullen worden geoutsourcet. De vrijval van de voorziening wordt voornamelijk veroorzaakt door interne of externe plaatsing van medewerkers. De onttrekkingen in 2020 bestaan uit de afwikkeling van de gevormde reorganisatievoorziening.

## 11) Technische en overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

	Technische voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal 2020	Totaal 2019
(bedragen in duizenden euro's)				
Stand per 1 januari	132.271	2.679	134.950	120.935
Toevoegingen	158.744	2.482	161.226	165.009
Vrijval	-595	-4	-599	-2.204
	158.149	2.478	160.627	162.805
Onttrekkingen	-145.757	-140	-145.897	-148.790
Stand per 31 december	144.663	5.017	149.680	134.950

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 2020 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:

	31-12-2020	31-12-2019
(bedragen in duizenden euro's)		
Assurantiebelasting	45.218	46.472
Omzetbelasting	7.658	6.154
Vennootschapsbelasting	17.974	15.910
Loonheffing	1.248	1.744
Sociale lasten	290	87
	72.388	70.367

### Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

	31-12-2020	31-12-2019
(bedragen in duizenden euro's)		
Te betalen belasting	11.572	11.340
Af: Te vorderen bronbelasting	529	852
	11.043	10.488
Latente belastingverplichtingen	6.931	5.422
	17.974	15.910

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. Het merendeel (€ 6,3 miljoen) van de tijdelijke verschillen is het gevolg van het gebruik van een egalisatiereserve, een fiscale faciliteit voor verzekeraars ter gelijkmatige verdeling van kosten en lasten, in het bijzonder van de beleggingsresultaten. Het restant (€ 0,6 miljoen) betreft 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 2020 gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief per 1 januari 2021 van 25,0% (31 december 2019: 1/5<sup>e</sup> deel gewaardeerd tegen 25% en 4/5<sup>e</sup> deel gewaardeerd tegen 21,7%).

### 13) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2020	31-12-2019
Vooruitgefactureerde omzet	426.651	442.232
Nog te betalen kosten	45.282	48.263
	<u>471.933</u>	<u>490.495</u>

### 14) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

#### Bankgaranties en concerngaranties

Per 31 december 2020 zijn door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep bankgaranties afgegeven voor in totaal € 3,3 miljoen (per 31 december 2019: € 3,5 miljoen). Daarnaast zijn per 31 december 2020 door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep concerngaranties afgegeven voor in totaal € 0,6 miljoen (per 31 december 2019: € 0,6 miljoen).

#### Huurverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedragen circa € 25,5 miljoen (2019: € 25,7 miljoen). Hiervan vervalt € 9,4 miljoen binnen 1 jaar (2019: € 9,4 miljoen) en € 14,8 miljoen vervalt tussen de 1 en 5 jaar (2019: € 15,8 miljoen) en de overige € 1,3 miljoen vervalt na 5 jaar of langer (2019: € 0,5 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde huurbetalingen bedragen circa € 10 miljoen (2019: € 12 miljoen).

#### Leaseverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen in totaal € 4,7 miljoen (2019: € 5,5 miljoen). Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 2,3 miljoen (2019: € 2,4 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar de overige € 2,4 miljoen (2019: € 2,9 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasekosten bedragen € 1,8 miljoen (2019: € 2,2 miljoen).

#### Investerings- en inkoopverplichtingen

De groep is voor een bedrag van circa € 17,0 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot de winkelvoorraden (2019: € 12,5 miljoen). Per 31 december 2020 zijn er investeringsverplichtingen aangegaan ten aanzien van panden voor € 6,3 miljoen (2019: nihil) en zijn geen investeringsverplichtingen aangegaan voor de vervanging van helikopters (2019: € 4,8 miljoen). De groep is voor circa € 0,1 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake de afname van vliegtuigstoelen (2019: € 1,1 miljoen).

#### Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor een bedrag van € 15,3 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake onder andere softwarelicenties en huisvestingskosten (2019: € 36,6 miljoen). Onder dit laatste zijn voornamelijk kosten uit hoofde van beveiliging, energie, kantine, schoonmaak, verzekeringen en onderhoud opgenomen. Van deze verplichtingen vervalt € 8,8 miljoen binnen 1 jaar (2019: € 24,5 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar een bedrag van € 6,2 miljoen (2019: € 11,8 miljoen) en na 5 jaar € 0,3 miljoen (2019: € 0,3 miljoen).

#### Herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden

In verband met onverzekerbaarheid van terrorisme is UVM in 2003 toegetreden tot de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. (NHT). De NHT biedt herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden tot maximaal € 1 miljard per kalenderjaar. De eerste layer hiervan - tot € 200 miljoen - betreft een gepoolde capaciteit, opgebouwd door de aangesloten verzekeraars. Het aandeel van UVM in deze eerste layer bedraagt € 1,6 miljoen. Dit is tevens het maximumbedrag dat UVM in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade haar eigen polishouders of die van andere bij de NHT aangesloten verzekeraars treft.

## 15) Financiële instrumenten en risico's

### Algemeen

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

### Kredietrisico

Binnen de beleggingen worden de kredietrisico's gereduceerd door strikte beleggingsrichtlijnen en restricties ten aanzien van de kwaliteit van en spreiding over vermogensbeheerders, regio's, instrumenten en bedrijven. Er worden geen directe kredieten (buiten de leningen verstrekt aan leasemaatschappijen voor eigen leaseauto's) verleend.

Afgeleide financiële instrumenten worden alleen aangegaan met kredietwaardige banken. Het kredietrisico blijft beperkt tot het contante renteververschil van de marktrente omdat geen hoofdsommen worden uitgewisseld.

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

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

### Renterisico

ANWB BV stelt zich ten doel de invloed van de veranderingen in rentetarieven op de resultaten te beperken en de totale rentebaten te optimaliseren. Daartoe kan gebruik worden gemaakt van een geldmarktfonds, een fonds met Europese staatsobligaties met korte looptijd, twee fondsen met bedrijfsobligaties en een hypotheekfonds. 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 en geen belangrijke renteverplichtingen. De vennootschap heeft geen renteswaps afgesloten.

### Liquiditeitsrisico

Dit risico houdt in dat de vennootschap niet de mogelijkheid heeft om op korte termijn de financiële middelen te verkrijgen die benodigd zijn om aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen. Om dit risico te beheersen dienen de beleggingen binnen de beleggingsfondsen op korte termijn verhandelbaar te zijn. De beleggingen die per 31 december 2020 door de ANWB worden gehouden betreffen hoofdzakelijk dagelijks verhandelbare fondsen. Het hypotheekfonds kent in principe één handelsmoment per maand, waarbij onttrekkingen onder voorwaarden eerder mogelijk zijn (waaronder beschikbare liquiditeiten en/of (indirecte) toetreders).

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

### Marktrisico

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

### Valutarisico

Het valutabeleid is gericht op bescherming van de operationele marge, door middel van het afdekken van de inkooptransacties in vreemde valuta. Dit komt in hoofdzaak voor bij de inkopen van Reizen, maar ook bij de inkopen voor de winkels. Voor de beheersing van valutarisico's worden valutatermijncontracten aangegaan. De reële waarde van de valutatermijncontracten per 31 december 2020 bedraagt € 0,7 miljoen negatief (ultimo 2019: € 0,3 miljoen positief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom in

vreemde valuta ten bedrage van circa € 22,7 miljoen, waarbij de belangrijkste valuta de Amerikaanse dollar betreft (voor circa € 19,6 miljoen). De afgesloten contracten zijn in lijn met het vreemde valuta hedging beleid. De valutatermijncontracten zijn derhalve gewaardeerd op kostprijs (nihil) daar de omvang van de afgesloten valutatermijntransacties lager is dan de toekomstige uitgaande kasstromen in vreemde valuta. Er is geen sprake van ineffectiviteit. Ineffectiviteit wordt gemeten door de afwikkelperiode, de valuta en de omvang van de afgedekte betaalverplichting te vergelijken met de afwikkelperiode, de valuta en de nominale omvang van het termijncontract.

Voor wat betreft de valutarisico's binnen de beleggingen worden deze, voorzover daar sprake van is, binnen de beleggingsfondsen afgedekt, met uitzondering van het aandelenfonds opkomende markten. De beleggingen in het geldmarktfonds en het fonds met Europese staatsobligaties luiden in euro.

### **Verzekeringstechnisch risico**

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

Het belangrijkste verzekeringstechnische risico voor Reis- en Rechtshulp NV is pechrisico. Dit is de kans dat een rechthebbende gedurende de contracttermijn voor zijn voertuig een beroep doet op pechhulpverlening. Het eigen vermogen en resultaat van Reis- en Rechtshulp zijn slechts beperkt gevoelig voor verzekeringstechnische ontwikkelingen doordat het grootste deel van de schadelast en de verzekeringsverplichtingen zich kenmerkt door een (zeer) korte uitloop en de mogelijkheid bestaat om premies jaarlijks aan te passen. Daarmee kan een eventuele verandering in het pechhulp risico periodiek worden verwerkt in de premiestelling. Vanwege de beperkte gevoeligheid maakt Reis- en Rechtshulp geen gebruik van risico beperkende maatregelen zoals herverzekering.

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

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

#### **- Premie – en voorzieningenrisico**

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

#### **- Rampenrisico**

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

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

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

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

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
Liquide middelen	221.883	225.699
Effecten en overige beleggingen	648.459	549.242
Leningen en voorschotten	5.686	6.073
	<u>876.028</u>	<u>781.014</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*  
De marktwaarde van de beleggingsfondsen wordt bepaald door de administrateurs (TransferAgents) van de fondsen. Deze marktwaarde wordt uitgedrukt in de koersen van de fondsen. De marktwaarde van de binnen de fondsen ter beurze genoteerde effecten en beleggingen zijn gebaseerd op de beursnoteringen. De marktwaarde van niet ter beurze genoteerde effecten en beleggingen (met name Hypotheken) zijn gebaseerd op de netto contante waarde tegen de geldende (hypotheek)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 2020

### 16) Netto-omzet

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Uitbestedingsvergoeding	54.364	53.833
Hulpverlening	379.909	359.367
Verzekeringen	463.394	428.424
Reizen	48.101	200.171
Retail	80.610	108.250
Overige	27.116	32.198
	<u>1.053.494</u>	<u>1.182.243</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.

De daling van netto-omzet Reizen en Retail is toe te wijzen aan de gevolgen van COVID-19.

### 17) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Lonen en salarissen	211.454	204.226
Sociale lasten	31.791	32.989
Pensioenen	35.152	42.727
	<u>278.397</u>	<u>279.942</u>
Netto dotatie/vrijval voorzieningen voor personeelsbeloningen	9.699	3.452
Netto dotatie/vrijval reorganisatievoorziening	227	-385
	<u>288.323</u>	<u>283.009</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:

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Vast personeel	3.333	3.270
Tijdelijk personeel	534	527
	<u>3.867</u>	<u>3.797</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 31 FTE werkzaam buiten Nederland (2019: 34).

## Pensioenen

De ANWB kent meerdere pensioenregelingen. De pensioenregelingen van de vennootschap en haar geconsolideerde maatschappijen zijn voor het merendeel ondergebracht bij De Nationale APF.

Vanaf 1 januari 2016 geldt voor de bij De Nationale APF (en voor 2019: Pensioenfonds ANWB) ondergebrachte pensioenregelingen een zogenaamde CDC-regeling: een regeling met een vaste premie, een middelloonkarakter met voorwaardelijke indexatie. In 2020 is het opbouwpercentage over het brutoloon min de franchise 1,875% met een pensioenrichtleeftijd van 68 jaar. De franchise in 2020 bedraagt € 14.167. Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt vanaf 1 januari 2020 € 110.111 (2019: € 107.593).

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 2020 is een nieuwe uitvoeringsovereenkomst met De Nationale APF overeengekomen waarin voor 1 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 De Nationale APF per 31 december 2020 bedraagt 95,8% (ultimo 2019 Pensioenfonds ANWB: 98,3%). De actuele dekkingsgraad is voor december 2020 101,7% (2019 Pensioenfonds ANWB: 101,2%).

In maart 2020 is een geactualiseerd herstelplan ingediend bij toezichthouder De Nederlandsche Bank (DNB). Op basis hiervan is de verwachting dat binnen 10 jaar de beleidsdekkingsgraad op het niveau van ten minste een vereist eigen vermogen van 116,4% is, waardoor er geen aanvullende maatregelen genomen te hoeven worden.

In 2020 hebben cao-partijen en De Nationale APF nieuwe afspraken gemaakt over de pensioenregeling in 2021. Als onderdeel van deze afspraken heeft de ANWB toegezegd om in 2021 een eenmalige extra bijdrage te storten van bijna 10% van de pensioenpremie (circa € 3,4 miljoen). Deze kosten worden verantwoord in 2021.

## Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Beloningen (vast en variabel)	1.232.532	1.225.464
Pensioenkosten en overige emolumenten	116.685	113.244
	<u>1.349.217</u>	<u>1.338.708</u>

## Samenstelling statutaire directie

De statutaire directie bestaat uit de drie directieleden: de heer F.J. van Bruggen in de functie van hoofddirecteur, mevrouw M.M. de Jager als directeur Merk en Leden en de heer T. Brink als directeur Financiële Zaken.

### Beloningen (vast en variabel)

De beloningen per (voormalig) directielid zijn als volgt:

(bedragen in euro's)

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
F.J. van Bruggen	478.245	494.558
T. Brink	333.417	93.378
M.M. de Jager	390.026	362.417
L.T. Suur	30.844	275.111
	<u>1.232.532</u>	<u>1.225.464</u>

### Pensioenkosten en overige emolumenten

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

(bedragen in euro's)

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
F.J. van Bruggen	41.737	39.710
T. Brink	38.196	11.619
M.M. de Jager	36.752	35.648
L.T. Suur	0	26.267
	<u>116.685</u>	<u>113.244</u>

### Vergoeding Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)

		<u>2020</u>	<u>2019</u>
Th.A.J. Burmanje	voorzitter	34.614	33.730
I. Dezentjé Hamming-Bleumink	lid	29.206	28.460
D. Harryvan	lid	28.206	28.460
P.J.W.G. Kok	voorzitter auditcommissie	30.287	29.514
D. van Roest	voorzitter BSB-commissie (vanaf 1 april 2020)	30.018	28.460
M.S. van der Zwaan	voorzitter BSB-commissie (tot 1 april 2020)	7.536	29.514
		<u>159.867</u>	<u>178.138</u>

### 18) Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Inleen personeel van derden	57.495	53.088
Overige personeelskosten	14.523	17.941
Huisvestingskosten	21.738	22.445
Automatiseringskosten	29.786	27.797
Promotie- en communicatiekosten	36.952	39.839
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	16.175	15.795
Consultancykosten	7.679	5.313
Productgerelateerde kosten verzekeren	9.730	4.909
Algemene kosten	4.609	4.467
	<u>198.687</u>	<u>191.594</u>

### 19) Accountantskosten

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

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Jaarrekeningcontrole	562	457
Andere assurance-opdrachten	97	84
Belastingadvies	0	0
Overige dienstverlening	0	0
	<u>659</u>	<u>541</u>

De hierboven vermelde accountantskosten hebben betrekking op het boekjaar van de jaarrekening, ongeacht of de werkzaamheden door de onafhankelijke accountant reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht. In de accountantskosten 2020 zijn nagekomen kosten 2019 begrepen van € 90 duizend.

### 20) Resultaat verkoop deelnemingen

Dit betreft het gerealiseerde resultaat op de verkoop van de 100%-deelneming SNP Natuurreizen BV per 31 oktober 2019.

### 21) Resultaten beleggingen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Gerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	109	33.329
Ongerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	21.216	2.727
Dividendopbrengsten uit beleggingen	3.141	289
	<u>24.466</u>	<u>36.345</u>

### 22) Rentebaten en –lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Rentebaten	55	1.453
Rentelasten	-807	-1.706
	<u>-752</u>	<u>-253</u>

### 23) Belastingen

De belastingen over het resultaat zijn bepaald op basis van het geldende tarief en met inachtneming van de geldende fiscale faciliteiten, te weten in 2020 tegen het tarief in Nederland van 25,0%.

De belastingen over het resultaat 2020 ten bedrage van € 20,8 miljoen bestaan uit acuut over het boekjaar te betalen belastingen van € 19,3 miljoen vermeerderd met mutaties van latente belastingverplichtingen van in totaal € 1,5 miljoen.

In 2020 is de belastingdruk enerzijds verlaagd vanwege de belasting tegen 0% over het resultaat van de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV en de deelnemingsvrijstelling voor minderheidsbelangen en anderzijds verhoogd door beperkte aftrekbaarheid van kosten en door het terugdraaien van de voorgenomen wijziging in het tarief voor de vennootschapsbelasting. Hierdoor bedraagt de effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening voor 2020 per saldo 25% (2019: 23%), dit is gelijk aan de geldende belastingdruk van 25%.

## 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)	<b>Reis- en Rechtshulp NV</b>	<b>UVM Verzekerings- maatschappij NV</b>	<b>Totaal 2020</b>	<b>Totaal 2019</b>
Eigen vermogen	113.095	198.465	311.560	263.939
Balanstotaal	233.512	419.519	653.031	587.850
Solvency Capital Requirement (SCR)	45.662	118.744	164.406	150.470

Met ingang van 1 januari 2016 is Solvency II als toezichtswetgeving voor verzekeraars van kracht geworden. Onder Solvency II worden de solvabiliteitsratio's berekend door het aanwezige Solvency II vermogen (Own Funds) uit te drukken als percentage van de Solvency Capital Requirement (SCR). Het bestuur van de verzekeraars heeft in het kader van Solvency II interne normen voor het vereist vermogen bepaald, die hoger liggen dan de wettelijke norm. Voor Reis- en Rechtshulp NV is de norm een Solvency II ratio van 140%, voor UVM Verzekeringsmaatschappij een Solvency II ratio van 150%. Dit om te waarborgen dat de wettelijk bepaalde minimale solvabiliteit nooit in gevaar komt. Beide verzekeraars voldoen zowel aan de wettelijke als aan de interne normen rondom solvabiliteit.

## Enkelvoudige jaarrekening

## 12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2020

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2020	31-12-2019
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	E1	302	833
Materiële vaste activa	E2		
Gebouwen en terreinen		1.078	3.882
Machines en installaties		928	3.737
Vervoermiddelen		61.277	54.118
Automatisering en inventaris		6.898	8.215
Activa in uitvoering		638	7.674
		<u>70.819</u>	<u>77.626</u>
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	E3	433.368	397.431
Andere deelnemingen	E4	3.501	3.371
Leningen en voorschotten	E5	4.964	4.908
		<u>441.833</u>	<u>405.710</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	E6	2.021	23.254
Vorderingen			
Debiteuren		79.627	84.268
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E7	21.090	16.529
Overige vorderingen		58	899
Overlopende activa		21.037	34.271
		<u>121.812</u>	<u>135.967</u>
Liquide middelen	E8	82.168	37.005
<b>Totaal activa</b>		<u><b>718.955</b></u>	<u><b>680.395</b></u>

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2020	31-12-2019
<b>Eigen vermogen</b>	E9		
Geplaatst kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		2.043	2.046
Algemene reserve		281.422	216.109
Resultaat boekjaar		58.398	65.310
		<u>372.771</u>	<u>314.373</u>
<b>Voorzieningen en schulden</b>			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	E10	16.000	8.941
Reorganisatievoorziening	E11	443	385
Overige voorzieningen	E12	2.428	2.608
		<u>18.871</u>	<u>11.934</u>
Kortlopende schulden			
Crediteuren		13.012	24.036
Schulden aan groepsmaatschappijen	E7	0	3.661
Belastingen en sociale lasten	E13	54.542	53.353
Schulden inzake pensioenen	E14	346	2.596
Overige schulden		26.233	26.824
Overlopende passiva	E15	233.180	243.618
		<u>327.313</u>	<u>354.088</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>718.955</u></u>	<u><u>680.395</u></u>



### 13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2020

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2020	2019
Netto-omzet		329.818	428.651
Inkoop goederen en diensten		53.330	112.537
Personeelskosten	E17	193.889	207.233
Afschrijvingen immateriële vaste activa	E1	591	747
Afschrijvingen materiële vaste activa	E2	9.988	12.241
Bijzondere waardevermindering	E2	255	0
Overige bedrijfslasten	E18	80.120	116.577
Som der bedrijfslasten		<u>338.173</u>	<u>449.335</u>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-8.355</b>	<b>-20.684</b>
Resultaten groepsmaatschappijen	E3	65.855	79.888
Resultaten andere deelnemingen	E4	-1.345	-306
Rentebaten en -lasten	E19	1.075	982
Financieel resultaat		<u>65.585</u>	<u>80.564</u>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>57.230</b>	<b>59.880</b>
Belastingen		1.168	5.430
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b><u>58.398</u></b>	<b><u>65.310</u></b>

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2020

### Algemeen

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

### E1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>			
Aanschafwaarden	7.588	0	7.588
Cumulatieve afschrijvingen	-6.755	0	-6.755
	<u>833</u>	<u>0</u>	<u>833</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>			
Investerings	95	0	95
Desinvestering aanschafwaarde	-1.240	0	-1.240
Cumulatieve afschrijvingen desinvestering	1.205	0	1.205
Netto investeringen	<u>60</u>	<u>0</u>	<u>60</u>
Afschrijvingen	-591	0	-591
	<u>-531</u>	<u>0</u>	<u>-531</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2020</b>			
Aanschafwaarden	6.443	0	6.443
Cumulatieve afschrijvingen	-6.141	0	-6.141
	<u>302</u>	<u>0</u>	<u>302</u>

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

## E2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoer- middelen	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2019</b>						
Aanschafwaarden	10.423	13.429	99.596	27.099	7.674	158.221
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-6.541	-9.692	-45.478	-18.884	0	-80.595
	<u>3.882</u>	<u>3.737</u>	<u>54.118</u>	<u>8.215</u>	<u>7.674</u>	<u>77.626</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>						
Investeringen	0	0	5.106	864	7.262	13.232
Overboekingen gerede projecten	33	98	11.109	3.058	-14.298	0
Bruto investeringen	33	98	16.215	3.922	-7.036	13.232
Desinvesteringen	-6.658	-8.716	-10.364	-17.223	0	-42.961
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	3.987	6.217	9.085	13.876	0	33.165
Netto investeringen	-2.638	-2.401	14.936	575	-7.036	3.436
Bijzondere waardevermindering	0	0	-255	0	0	-255
Afschrijvingen	-166	-408	-7.522	-1.892	0	-9.988
	<u>-2.804</u>	<u>-2.809</u>	<u>7.159</u>	<u>-1.317</u>	<u>-7.036</u>	<u>-6.807</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2020</b>						
Aanschafwaarden	3.798	4.811	105.447	13.798	638	128.492
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.720	-3.883	-44.170	-6.900	0	-57.673
	<u>1.078</u>	<u>928</u>	<u>61.277</u>	<u>6.898</u>	<u>638</u>	<u>70.819</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 2020.

## E3) Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	397.431	346.488
Agiostorting in groepsmaatschappijen	28.500	0
Desinvesteringen in groepsmaatschappijen	-997	0
Ontvangen dividenduitkeringen	-57.421	-28.945
Resultaten groepsmaatschappijen	65.855	79.888
Boekwaarde per 31 december	<u>433.368</u>	<u>397.431</u>

De per 31 december 2020 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 Medical Air Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Reizen BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Retail BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Vastgoed Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ARO BV	*1	Eindhoven	100,00%
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%
Reis- en Rechtshulp NV		Den Haag	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.

Telstar Trading BV te Harderwijk is geliquideerd in 2020. Hierin werd door ANWB BV een 100%-belang gehouden.

#### E4) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2020	2019
Boekwaarde per 1 januari	3.371	3.184
Investeringen	1.475	501
Desinvesteringen	0	-8
Resultaten andere deelnemingen	-1.345	-306
Boekwaarde per 31 december	3.501	3.371

De per 31 december 2020 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%
DRVN Solutions Limited (voorheen: Intelematics Europe Limited)	Londen, Engeland	47,50%

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 2020.

### E5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Boekwaarde per 1 januari	4.908	4.675
Verstrekkingsen	663	777
Aflossingen	-607	-544
Boekwaarde per 31 december	<u>4.964</u>	<u>4.908</u>

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

	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
Financiering lease-auto's	4.954	4.898
Overige leningen en voorschotten	10	10
	<u>4.964</u>	<u>4.908</u>

### E6) Voorraden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
Grond- en hulpstoffen	1.571	1.834
Onderhanden werk	0	259
Gereed product en handelsgoederen	450	21.161
	<u>2.021</u>	<u>23.254</u>

De voorraden zijn gedaald ten opzichte van voorgaand jaar vanwege het onderbrengen van de retail-activiteiten in de vennootschap ANWB Retail BV per 1 januari 2020.

### E7) Vorderingen op / schulden aan groepsmaatschappijen

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

### E8) Liquide middelen

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

## E9) Eigen vermogen

Het verloop van deze post is in 2020 als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2020
Stand per 1 januari	15.334	15.574	2.046	216.109	65.310	314.373
- Winstbestemming	0	0	0	65.310	-65.310	0
- Mutatie wettelijke reserve	0	0	-3	3	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	58.398	58.398
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>2.043</u>	<u>281.422</u>	<u>58.398</u>	<u>372.771</u>

In 2019 was het verloop van deze post als volgt:

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

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

### Geplaatst kapitaal en Agio

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 16.796.000 en is verdeeld in 68.000 gewone aandelen van € 247,00 nominaal. Het geplaatst en gestort aandelenkapitaal bedraagt € 15.334.007, zijnde 62.081 gewone aandelen. De aandelen worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor ANWB, welke hiertegenover certificaten van aandelen op naam aan de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB heeft uitgegeven. De post Agio bedraagt € 15.574.000 per balansdatum (evenals vorig jaar) en betreft het gedeelte van de stortingen door de aandeelhouder op de geplaatste aandelen boven het nominaal bedrag van de aandelen.

### Wettelijke reserves

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

### Toezicht en solvabiliteit

De verzekeringsactiviteiten, die zijn ondergebracht bij deelnemingen Reis- en Rechtshulp NV en UVM Verzekeringsmaatschappij NV, staan onder toezicht van regelgevende autoriteiten op basis van de Wet financieel toezicht (Wft). Uit hoofde hiervan moeten deze deelnemingen een minimaal vermogen aanhouden, dat niet zonder restricties vrij uitkeerbaar is. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de paragraaf Additionele informatie verzekeringsactiviteiten op pagina 69.

### E10) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Jubileum- voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal in 2020	Totaal in 2019
Stand per 1 januari	5.884	3.057	8.941	7.544
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	161	0	161	269
Toevoegingen	539	9.834	10.373	2.346
Vrijval	-406	-1.822	-2.228	0
	294	8.012	8.306	2.615
Onttrekkingen	-640	-607	-1.247	-1.218
Stand per 31 december	5.538	10.462	16.000	8.941

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2020.

### E11) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2020	2019
Stand per 1 januari	385	2.207
Toevoegingen	206	0
Vrijval	-11	-292
	195	-292
Onttrekkingen	-137	-1.530
Stand per 31 december	443	385

Voor een nadere toelichting op de reorganisatievoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2020.

### E12) Overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Stand per 1 januari	2.608	2.180
Toevoegingen	154	772
Vrijval	<u>-274</u>	<u>-222</u>
	-120	550
Onttrekkingen	<u>-60</u>	<u>-122</u>
Stand per 31 december	<u><u>2.428</u></u>	<u><u>2.608</u></u>

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

### E13) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
Assurantiebelasting	25.372	26.283
Omzetbelasting	10.686	10.963
Vennootschapsbelasting	17.945	15.881
Loonheffing	165	164
Sociale lasten	<u>374</u>	<u>62</u>
	<u><u>54.542</u></u>	<u><u>53.353</u></u>

Voor een nadere toelichting op de post vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2020.

### E14) Schulden inzake pensioenen

Dit betreft met name de schulden van ANWB BV aan De Nationale APF (2019: de Stichting Pensioenfonds ANWB).

### E15) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2020</u>	<u>31-12-2019</u>
Vooruitgefactureerde omzet	215.601	214.596
Nog te betalen kosten	<u>17.579</u>	<u>29.022</u>
	<u><u>233.180</u></u>	<u><u>243.618</u></u>



## E16) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### **Aansprakelijkheidsstelling**

De vennootschap heeft ten behoeve van de meeste deelnemingen in groepsmaatschappijen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2:403 BW. Voor een overzicht van deze groepsmaatschappijen wordt verwezen naar de toelichting op de deelnemingen in groepsmaatschappijen. Als gevolg van deze garantstelling aan groepsmaatschappijen wordt voor niet uit de balans blijvende verplichtingen verwezen naar noot 14 in de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2020. Verder is in het kader van de jaarrekening 2020 van ANWB Reizen BV een comfort letter afgegeven waarin de vennootschap aan deze dochter heeft bevestigd om voor zover nodig, voor een periode van 12 maanden na de datum van het opmaken van de jaarrekening, ondersteuning te verlenen wanneer er onvoldoende financiële middelen bij de dochter beschikbaar zijn om opeisbare schulden te voldoen.

### **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 2020

### E17) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Lonen en salarissen	139.672	147.643
Sociale lasten	20.498	23.336
Pensioenen	<u>25.218</u>	<u>33.931</u>
	185.388	204.910
Netto dotatie /vrijval voorzieningen voor personeelsbeloningen	8.306	2.615
Netto dotatie /vrijval reorganisatievoorziening	195	-292
	<u><u>193.889</u></u>	<u><u>207.233</u></u>

### Aantal personeelsleden

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

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Vast personeel	2.163	2.343
Tijdelijk personeel	263	309
	<u><u>2.426</u></u>	<u><u>2.652</u></u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 31 FTE werkzaam buiten Nederland (2019:34).

### E18) Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Inleen personeel van derden	37.587	43.009
Overige personeelskosten	8.714	11.865
Huisvestingskosten	7.932	18.999
Automatiseringskosten	15.626	16.187
Promotie- en communicatiekosten	12.199	19.685
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	8.685	12.568
Consultancykosten	5.474	3.606
Algemene kosten	2.420	2.970
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-11.200	-10.000
Doorbelasting beheerskosten aan andere groepsmaatschappijen	-7.317	-2.497
Waardevermindering vorderingen op groepsmaatschappijen	0	185
	<u><u>80.120</u></u>	<u><u>116.577</u></u>

**E19) Rentebaten en -lasten**

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Rentebaten groepsmaatschappijen	509	556
Rentelasten groepsmaatschappijen	0	0
Rentebaten	42	1.300
Rentelasten	524	-874
	<u>1.075</u>	<u>982</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 2020 te verwerken ten gunste van de post Algemene reserve.

## Ondertekening

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

Den Haag, 11 maart 2021

dhr. drs. F.J. van Bruggen

dhr. drs. T. Brink RC

mw. M.M. de Jager

Aldus ondertekend door de raad van commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 11 maart 2021

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

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

mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink

mw. D. van Roest

mw. drs. S. Egas Reparaz

dhr. drs. C.T.L. Korthout

## 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 raad van commissarissen en directie van ANWB B.V.

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van ANWB B.V. te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van ANWB B.V. per 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van ANWB B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta),<sup>2</sup> de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

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

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

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

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

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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



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

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

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

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

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

Den Haag, 11 maart 2021

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. S.B. Spiessens RA

## Colofon

Jaarverslag 2020 van ANWB BV, Den Haag.

Opgesteld door de directie op 11 maart 2021.

Verstrekt aan de raad van commissarissen ter ondertekening in de RVC-vergadering van 11 maart 2021.

Het jaarverslag wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 23 april 2021.