



Jaarverslag 2021

ANWB BV

Den Haag, 24 maart 2022

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG.....	3
1 Bericht van de bestuursvoorzitter	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 2021	10
2.5. Highlights per business line.....	11
2.6. International Relations.....	19
2.7. Highlights maatschappelijke activiteiten	20
2.8. Risicomanagement.....	26
2.9. Corporate Governance	32
2.10. Vooruitzichten	33
3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV	35
3.1. Verslag over boekjaar 2021.....	36
3.2. Samenstelling raad van commissarissen.....	40
GECONSOLIDEERDE JAARREKENING.....	41
4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021.....	42
5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2021.....	44
6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2021.....	45
7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2021	47
8 Toelichting algemeen.....	48
9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021	55
10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2021	68
11 Additionele informatie verzekeringsactiviteiten.....	74
ENKELVOUDIGE JAARREKENING.....	75
12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2021	76
13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2021	78
14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2021.....	79
15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2021.....	87
OVERIGE GEGEVENS	90
16 Overige gegevens.....	91
17 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	92

Jaarverslag

1 Bericht van de bestuursvoorzitter

De ANWB kijkt terug op een goed, maar bewogen jaar. De organisatie heeft zich continue aangepast aan alle veranderingen en gericht op de mogelijkheden om de leden maximaal van dienst te zijn. Het ledental nam in 2021 toe met 126.000 leden en kwam daarmee uit op 4,89 miljoen. Dat de leden in zulke grote aantallen kiezen voor de ANWB vervult de organisatie met trots. Het bewijst dat de leden het producten- en dienstenassortiment waarderen en de ANWB beschouwen als een betrouwbare partner. In het tweede coronajaar op rij heeft de ANWB uiteraard opnieuw hulp geboden waar zij maar kon. Zo vervoerde de ambulancehelikopter van ANWB Medical Air Assistance van januari tot juni ernstig zieke coronapatiënten, verleende de ANWB Alarmcentrale ondersteuning aan de GGD bij het bron- en contact onderzoek en bracht ANWB Automaatje ouderen naar een priklocatie.

De opeenvolging van strenge maatregelen en versoepelingen zorgde ook in 2021 voor veel onzekerheid en voor grillige mobiliteitspatronen in binnen- en buitenland. Dat heel Nederland van de nood een deugd heeft gemaakt en massaal is gaan wandelen en fietsen, was onder meer terug te zien in de sterk gestegen belangstelling voor de wandel- en fietsroutes van de ANWB (+167% t.o.v. 2019). Ook werd de Eropuit-app volop gedownload. Het online portal van de ANWB Experts werd in 2021 meer dan 5 miljoen keer geraadpleegd. In de aanloop naar de zomer kwamen bij de ANWB Alarmcentrale en het Leden Service Center talloze vragen binnen. De ANWB Reiswijzer werd in 2021 meer dan 25 miljoen keer geraadpleegd en vormde daarmee eveneens een belangrijke informatiebron. Uiteindelijk koos een meerderheid van de vakantiegangers voor verblijf in eigen land. Dit zorgde voor topdrukke bij de ANWB Wegenwacht. In totaal werden ten opzichte van 2020 meer dan 45.000 pechhulpverleningen extra uitgevoerd. In 2021 werd ook 75 jaar Wegenwacht gevierd.

Aan deze belangrijke mijlpaal is op allerlei manieren en binnen de geldende beperkingen aandacht besteed, onder meer met een overzichtstentoonstelling in het Louwman Museum.

Om de nieuwe klimaatdoelen te halen die op Europees niveau werden vastgesteld, is afgelopen jaar in nauwe samenwerking met BOVAG, RAI Vereniging, Natuur & Milieu en VNA een plan autofiscaliteit opgesteld. Onderdeel hiervan is de implementatie van een prijs per kilometer (betalen naar gebruik). Dat deze nieuwe vorm van beprijzing aan het eind van het jaar werd opgenomen in het nieuwe regeerakkoord is een belangrijke doorbraak op weg naar een eerlijk en toekomstvast autobelastingstelsel. Daarnaast zullen de komende jaren extra middelen worden vrijgemaakt voor het beheer en onderhoud van het Nederlandse wegennet en is verkeersveiligheid opnieuw aangewezen als nationale prioriteit. Hiermee is gehoor gegeven aan de oproep van de ANWB en haar partners om Nederland duurzaam bereikbaar te houden.

De ANWB vindt dat automobilititeit in de toekomst veilig, schoon, efficiënt, betaalbaar en bereikbaar moet zijn voor iedereen en heeft hiertoe in 2021 de "Visie automobilititeit over de weg in 2050" gepresenteerd. De ANWB ziet ernaar uit om hier de komende periode samen met haar partners en de politiek nader invulling aan te geven. Ook werd voor de vijfde keer de ANWB Elektrisch Rijden Monitor uitgebracht. Verder werd in 2021 een nieuwe visie op duurzaamheid opgesteld, waarmee de ANWB haar CO₂-voetafdruk de komende jaren wil verminderen.

Ook financieel gesproken was 2021 bewogen jaar voor de ANWB. Net als in 2020 werd de organisatie volop geraakt door de coronapandemie. Aan het begin en eind van het jaar was sprake van harde lockdowns en het hele jaar door golden allerlei reisbeperkingen, vooral buiten Europa. Bij de onderdelen ANWB Retail en ANWB Reizen viel veel omzet weg door de sluiting van de winkels en het wegvallen van het intercontinentale vakantieverkeer, wat resulteerde in rode cijfers. Dit werd echter meer dan gecompenseerd door de positieve resultaten van ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren. De omzet van ANWB BV kwam per saldo uit op € 1,124 miljard, een stijging met € 71 miljoen ten opzichte van 2020 (€ 1,053 miljard). Het bedrijfsresultaat over 2021 kwam uit op € 49,7 miljoen en was daarmee € 9,7 miljoen (16%) lager dan in 2020 (€ 59,4 miljoen).

De directie is verheugd dat het jaar met positieve resultaten kon worden afgesloten. Een gezond bedrijfsresultaat is van groot belang voor de continuïteit van de organisatie en maakt het mogelijk om ook de komende jaren te investeren in maximale toegevoegde waarde voor leden en samenleving.

In 2021 vonden ook meerdere wisselingen van de wacht plaats. Frits van Bruggen legde per 1 april zijn taken neer als Bestuursvoorzitter van de ANWB en werd per die datum opgevolgd door Marga de Jager. Binnen het statutair bestuur is sindsdien sprake van een vacature. Wouter Nooij vertrok als directeur ANWB Retail en is per 1 januari 2022 opgevolgd door Jan Willem Juffer. Rian Vreeburg stopte na 35 jaar als directeur ANWB Hulpverlening en is per 1 januari 2022 opgevolgd door Peter Siewers. Ook binnen de raad van commissarissen deden zich mutaties voor. Dick Harryvan verliet de raad van commissarissen na 2 zittingstermijnen en Saskia Egas Reparaz en Constant Korthout traden per januari 2021 toe tot de raad van commissarissen.

Het is voor de organisatie een flinke uitdaging geweest om voortdurend in te spelen op alle veranderingen en tegelijkertijd de voorbereidingen te treffen voor een succesvolle toekomst. Dat de dienstverlening aan de leden meer dan op peil is gebleven, is te danken aan de geweldige betrokkenheid van de medewerkers. Zij hebben zich het afgelopen jaar opnieuw zeer flexibel getoond en piekbelasting, niet zelden vanuit huis, met veel creativiteit en doorzettingsvermogen opgevangen. De directie heeft hier ongelooflijk veel waardering voor en bedankt alle medewerkers voor hun inzet en loyaliteit.

Marga de Jager

2 Bestuursverslag

2.1. Kerncijfers

Kerncijfers 2021					
	2021	2020	2019	2018	2017
Financieel (bedragen in duizenden euro's)					
Netto-omzet	1.124.241	1.053.494	1.182.243	1.123.097	1.091.711
Bedrijfsresultaat	49.651	59.364	50.077	40.708	25.413
Nettoresultaat	51.379	60.924	68.870	16.822	33.679
Eigen vermogen	492.596	441.217	380.293	311.423	294.601
Balans totaal	1.335.901	1.223.504	1.155.186	1.042.273	1.003.804
Ratio's					
Solvabiliteit	37%	36%	33%	30%	29%
Liquiditeit	64%	67%	69%	66%	61%
Liquiditeit (inclusief beleggingen en voorzieningen)	139%	135%	127%	120%	118%
Kasstroom uit operationele activiteiten	79.502	94.749	82.440	79.040	40.227
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-104.305	-98.565	-52.617	-42.542	-1.838
Kasstroom (in totaal)	-24.803	-3.816	29.823	36.498	38.389
Medewerkers					
FTE (aantal)	3.948	3.867	3.797	3.718	3.773
Ziekteverzuim	5,6%	5,0%	5,3%	5,2%	4,9%
Leden					
Leden (aantal)	4.889.537	4.763.162	4.676.750	4.561.335	4.446.528
Dienstverlening					
Wegenwacht hulpverlening (aantal)	1,2 miljoen	1,1 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen	1,2 miljoen
Ambulance- en traumahelikopter oproepen (aantal)	9.976	9.366	9.749	10.230	9.132
ANWB winkels (aantal)	76	77	79	83	87
Winkelbezoeken (aantal)	5,7 miljoen	5,9 miljoen	10,8 miljoen	11,6 miljoen	12,4 miljoen
Webwinkelbezoeken (aantal)	24,8 miljoen	20,6 miljoen	18,0 miljoen	16,6 miljoen	16,4 miljoen
Leden Service Center contacten (aantal)	1,6 miljoen	1,5 miljoen	1,4 miljoen	1,5 miljoen	1,6 miljoen
Steunpunten Alarmcentrale (aantal)	3	3	4	4	4
Maatschappelijke highlights					
Inzet ANWB vrijwilligers (aantal)	174.598	87.193	83.695	54.712	29.306
Fietsverlichtingsactie (aantal)	31.637	35.000	40.000	10.000	2.600
Automaatje (aantal deelnemende gemeentes)	95	78	68	41	14
Kinderfietsenplan (aantal gedoneerde fietsen)	26.386	7.580	5.050	4.386	3.125
Streetwise (aantal onderwezen kinderen)	146.957	111.851	192.537	184.331	172.034
Online & Social media					
Website bezoeken (aantal)	178 miljoen	151 miljoen	164 miljoen	142 miljoen	134 miljoen
Onderweg app gebruik	21,3 miljoen	18,4 miljoen	22,3 miljoen	22,3 miljoen	22,2 miljoen
ANWB Facebook volgers	264.959	261.797	257.195	252.116	230.950

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 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. Om heldere doelen te formuleren voor 2025, en daarmee stapsgewijs toe te werken naar de doelstellingen voor 2030, heeft de directie in 2021 de strategie verder aangescherpt. Dit heeft geleid tot een verrijking van de missie van de ANWB: iedereen zorgeloos en met plezier onderweg in een duurzame samenleving. In lijn hiermee is ook de ambitie verbreed: in 2025 wil ANWB hét vertrekpunt zijn voor alle Nederlanders om zorgeloos en met plezier op weg te gaan. Een plek waar vraag en aanbod samenkomen, relevante producten en diensten op een maatschappelijk verantwoorde manier worden aangeboden en waar volop inspiratie, informatie en advies te vinden is.

2.2.3. Structuur

De vereniging Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB werd in 1883 opgericht. De vereniging richtte zich aanvankelijk op het recreatief fietsen, maar werd al in 1905 omgevormd tot een toeristenbond. In de jaren daarna ontwikkelde de ANWB zich 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 statutair bestuur van ANWB BV uit dezelfde (tijdelijk) twee personen bestaan. De leden van de statutaire directie van ANWB BV worden benoemd door de raad van commissarissen van ANWB BV. Deze (tijdelijk) twee 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 en specifiek ook voor de vereniging.

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 bestuursvoorzitter en de leden van het statutair bestuur. Daarnaast sluiten naast het statutair bestuur met regelmaat één of twee niet-statutaire leden van de directie aan bij een rvc-vergadering.

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.

2.2.4. Kernactiviteiten

De ANWB komt tegemoet aan de recreatieve en mobiliteitswensen van haar leden met een breed assortiment aan producten en diensten. Ook worden allerlei maatschappelijke en belangenbehartigingsactiviteiten ontplooid.

Het producten- en dienstenassortiment wordt ontwikkeld door de belangrijkste bedrijfsonderdelen van de organisatie, te weten ANWB Hulpverlening, ANWB Verzekeren¹, ANWB Reizen en ANWB Retail. De focus ligt hierbij steeds op de wensen en behoeften van de leden. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van producten en diensten is dat deze ten goede moeten komen aan de leden, aan de samenleving én aan de ANWB zelf, dat wil zeggen: een bijdrage moeten leveren aan de continuïteit van de organisatie. Bij het actualiseren van het aanbod wordt nieuwe technologie nadrukkelijk omarmd en gericht ingezet. Dit zorgt voor een eigentijds en veelzijdig aanbod, waarmee steeds meer maatwerk kan worden geboden. De ANWB biedt haar producten en diensten via meerdere kanalen aan, zoals de ANWB winkels, het Leden Service Center en de website anwb.nl. Om de leden op de hoogte te houden wordt ook gebruik gemaakt van 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

¹ Het betreft hier verzekeringsdochter Unigarant

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 onveranderd 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 2021 onverminderd van toepassing. Helaas heeft de coronapandemie de bewegingsvrijheid van mensen ook het afgelopen jaar sterk beperkt, net als de mogelijkheid om uitjes te ondernemen en op vakantie te gaan. De missie van de ANWB is echter onveranderd en daar heeft de organisatie in 2021 op allerlei manieren invulling aan gegeven.

Met alle versoepelingen in het voorjaar van 2021 kwam het wegverkeer weer goed op gang. Ook gingen veel leden in de zomer van 2021 weer op vakantie en werden volop uitjes ondernomen. De ANWB heeft hen bij de voorbereiding hiervan actief ondersteund, onder meer met de ANWB Reiswijzer, waarmee de leden dagelijks werden geïnformeerd over de (on)mogelijkheden om eropuit te trekken in binnen- en buitenland. Ook is zowel in Nederland als in Europa opnieuw veel hulp verleend aan leden die op welke manier dan ook in problemen waren gekomen.

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 (doelstelling triple zero). 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.

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.

In 2021 is de strategie "Op weg naar 2030" nader aangescherpt. De wens om samen met medewerkers, partners en de leden te groeien en nóg betekenisvoller worden voor Nederland is hierbij vertaald naar twee concrete doelstellingen:

- De ANWB wil er zijn voor alle Nederlanders, met hen in verbinding staan, bestaande relaties verdiepen, relevant blijven en ook maatschappelijk van betekenis zijn;
- De ANWB wil meer leden aan zich binden, waarbij extra aandacht uit zal gaan naar leden jonger dan 35 jaar.

Hiermee wil de ANWB nog meer toegevoegde waarde realiseren en tevens de medewerkerstevredenheid verhogen. Om deze doelen te realiseren, is halverwege het jaar het transitieprogramma Samen Meer ANWB

van start gegaan. Hiermee wordt de samenwerking binnen de organisatie verder gestimuleerd en zullen proposities door de verschillende bedrijfsonderdelen heen worden ontwikkeld. De 'customer journey' staat bij deze werkwijze centraal. Ook wordt gewerkt aan de wendbaarheid van de organisatie.

Om de ANWB te transformeren naar een vernieuwende, snel acterende en toekomstbestendige organisatie is tevens een nieuwe performance development systematiek geïmplementeerd die medewerkers stimuleert om eigenaarschap te nemen voor hun persoonlijke ontwikkeling, werkplezier en prestaties. Deze nieuwe manier van werken zal op termijn worden ondersteund door het nieuwe, duurzame hoofdkantoor dat de ANWB naar verwachting in 2025 zal kunnen betrekken.

2.4. Het jaar 2021

2.4.1. Ledenontwikkeling

Het ledental ontwikkelde zich in 2021 buitengewoon voorspoedig. Het aantal leden met Wegenwacht Service steeg met 79.000, een geweldige groei waaruit blijkt hoeveel waardering er is voor de pechhulpverlening van de ANWB. Het aantal lidmaatschappen zonder Wegenwacht Service steeg met 32.000 naar 762.000, mede dankzij een groot aantal nieuwe leden dat via ANWB Verzekeren toetrad. Het aantal partner- en jongerenlidmaatschappen steeg met 15.000 naar 655.000. Net als in 2020 vertoonde het aantal nieuwe lidmaatschappen dat werd afgesloten in combinatie met een winkelproduct vanwege de winkelsluitingen en teruglopende bezoekersaantallen als gevolg van corona een daling. Per saldo steeg het aantal leden met 126.000 naar 4,89 miljoen, en daarmee is 2021 zonder meer een recordjaar. Het vervult de ANWB met trots dat zoveel Nederlanders ervoor hebben gekozen om lid te worden in een door onzekerheden geteisterd jaar. Het laat zien dat de leden veel vertrouwen hebben in de ANWB en de organisatie ook in moeilijke tijden weten te vinden. De ANWB bedankt de leden voor hun loyaliteit en de medewerkers voor hun enorme inspanningen.

2.4.2. Financiële resultaten

In 2021 hield de coronapandemie onverminderd aan, wat overal ter wereld net als in het voorgaand jaar tot onrust en onzekerheid leidde. Dit heeft de ANWB in haar bedrijfsvoering opnieuw geraakt en de resultaatsontwikkeling beïnvloed. De totale omzet over 2021 kwam uit op € 1.124 miljoen, een stijging van € 71 miljoen (7%) ten opzichte van 2020 (€ 1.053 miljoen) maar € 58 miljoen (5%) onder het niveau dat in 2019 werd bereikt voor de uitbraak van corona (€ 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 € 28 miljoen ten opzichte van 2020. De omzet van ANWB Verzekeren steeg dankzij de groei van de portefeuille met € 34 miljoen ten opzichte van 2020. Aan de andere kant is ANWB Reizen nog steeds hard geraakt. Als gevolg van de aanhoudende reisbeperkingen en annuleringen was de omzet € 14 miljoen lager dan in 2020 en € 166 miljoen lager dan in 2019. ANWB Retail moest de fysieke winkels in het eerste kwartaal en de laatste 2 weken van 2021 sluiten vanwege de harde lockdowns. Na de heropening in maart 2021 heeft het omzetniveau zich hersteld, wat resulteerde in een stijging van € 14 miljoen ten opzichte van 2020. Vergeleken met het niveau van 2019 viel de omzet echter € 14 miljoen lager uit.

De bedrijfslasten bedroegen in 2021 € 1.075 miljoen, een stijging van € 81 miljoen (8%) vergeleken met 2020 (€ 994 miljoen). De bedrijfslasten uitgedrukt als percentage van de omzet nam met 1,2%punt toe ten opzichte van voorgaand jaar. De stijging per categorie binnen de bedrijfslasten was als volgt: inkoop goederen en diensten € 36 miljoen hoger, personeelskosten € 16 miljoen hoger, afschrijvingen en waardeverminderingen vaste activa € 2 miljoen lager en overige bedrijfslasten € 30 miljoen hoger. De stijging van de inkoop goederen en diensten werd met name veroorzaakt door een hoger aantal hulpverleningen binnen- en buitenland, een hogere schadelast uit verzekeringen als gevolg van

portefeuillegroei en hogere inkoopvolumes bij ANWB Retail, deels gecompenseerd door lagere inkopen van reizen. De personeelskosten (van eigen personeel) stegen met 5,4% naar € 304 miljoen, door een toename van het aantal werknemers alsmede door hogere gemiddelde personeelskosten per fte (CAO). Het gemiddeld aantal personeelsleden van de ANWB bedroeg in 2021 in totaal 3.948 (2020: 3.867), een toename van 81.

Het bedrijfsresultaat over 2021 kwam uit op € 49,7 miljoen en was daarmee € 9,7 miljoen (16%) lager dan in 2020 (€ 59,4 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 2021 bedraagt € 19,0 miljoen en is hiermee € 3,4 miljoen lager dan in 2020 (€ 22,4 miljoen). Dit is het gevolg van een lager behaald rendement op de beleggingen en hogere rentelasten over positieve banktegoeden. Het nettoresultaat over 2021 is uitgekomen op € 51,4 miljoen, een daling van € 9,5 miljoen ten opzichte van het nettoresultaat over 2020 (€ 60,9 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 2021 zijn verwerkt in de post (im)materiële vaste activa bedroegen € 15,9 miljoen (2020: € 22,8 miljoen). Er werd in 2021 hoofdzakelijk geïnvesteerd in voertuigen voor de hulpverleningsorganisatie, in kantoor- en winkelpanden en in automatisering en andere vaste activa. In 2021 is het pand van ANWB Reizen verkocht.

Vanwege de aard van de bedrijfsactiviteiten en organisatie van de ANWB wordt een groot gedeelte van de omzet vooruit ontvangen. Daarnaast dient eigen vermogen als (wettelijke) buffer 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 (waaronder verzekeringspremies) en het eigen vermogen worden beleggingen aangehouden. Het totaal belegd vermogen bedroeg per 31 december 2021 € 757 miljoen (2020: € 648 miljoen).

Het eigen vermogen bedroeg aan het eind van het jaar € 493 miljoen (2020: € 441 miljoen). De verhouding tussen het eigen vermogen en het balanstotaal (solvabiliteitsratio) nam met 1 procentpunt toe ten opzichte van 2020 en kwam uit op 37% (2020: 36%). Dit is belangrijk, omdat vanuit wet- en regelgeving de nodige eisen worden gesteld aan de solvabiliteit van onder meer 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 2021 139% (2020: 135%).

2.5. Highlights per business line

2.5.1. ANWB Hulpverlening

In de mobiliteitswereld doen zich grote veranderingen voor. Aangejaagd door internationale CO₂-reductiedoelstellingen is de elektrische auto wereldwijd aan een opmars bezig. Naast elektrische voertuigen neemt ook de “connected car” een grote vlucht. Nieuwe 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 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 deze langjarige trends zonder meer beïnvloed. Tijdens de lockdowns was het beduidend rustiger op de Nederlandse wegen. Maar met de versoepelingen van de coronamaatregelen waren ook de files weer terug. Dit laat zien dat de mobiliteitsbehoefte, ondanks het vele thuiswerken, niet is afgenomen. Hoewel niet met zekerheid kan worden voorspeld hoe de mobiliteit zich post-corona zal ontwikkelen, is de verwachting dat de vraag naar mobiliteit de komende jaren 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 2021 een druk jaar. Met name in de zomermaanden piekte het pechaanbod. Van juni t/m september werden in totaal 45.000 hulpverleningen extra uitgevoerd ten opzichte van het jaar ervoor. Hierdoor liep de wachttijd tijdelijk op en was 2021 voor de medewerkers zonder meer een uitdagend jaar. Om aan de sterk gestegen vraag tegemoet te komen, werd een beroep gedaan op extra capaciteit van het partnernetwerk. Ondanks alle coronamaatregelen verliep de dienstverlening aan de leden soepel en efficiënt, mede dankzij alle ervaring die hiermee in 2020 was opgedaan. De klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid lagen afgelopen jaar opnieuw op een hoog niveau. Door alle beperkingen konden echter minder nieuwe wegenwachters worden opgeleid dan gepland. Deze achterstanden werden in de tweede helft van het jaar gedeeltelijk ingelopen.

Veel aandacht ging in 2021 uit naar innovatie en de ontwikkeling van nieuwe dienstverleningsconcepten, met name op het gebied van elektrische voertuigen (auto's en fietsen) en de “connected car”. Nu steeds meer data beschikbaar komen, kan pech steeds beter worden voorspeld en voorkomen. Om de privacy van de leden hierbij te borgen, gaat voortdurend aandacht uit naar de veiligheid van de systemen. De propositie Smart Driver werd uitgebreid met de Autocheck. Hierbij wordt de auto bij de klant thuis geïnspecteerd en uitgelezen. Ook werd de technische database geïntegreerd in het boordcomputersysteem van de Wegenwacht. Hierdoor kan de hulpverlening nog sneller verlopen. Daarnaast kan het geautomatiseerde planningsysteem vanaf 2021 ook actuele file-informatie verwerken, waarmee onnodige kilometers worden vermeden. Tevens werd afgelopen jaar gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe accutester. Met de verbetering van de “customer journey” werd eveneens goede voortgang geboekt. Tijdens het gehele hulpverleningsproces worden de leden voortdurend op de hoogte gehouden via apps, mobiele websites en sms. Voor deze dienstverlening is veel waardering.

Het gebruik van data biedt allerlei mogelijkheden om de dienstverlening aan de leden verder te verbeteren en uit te breiden. Naast procesoptimalisatie zal in 2022 worden ingezet op de ontwikkeling van aanvullende diensten, zoals onderhoud aan auto's en laadpalen. Ook zal de hulpverlening aan leden met een e-bike of elektrische auto worden uitgebreid.

Vanwege de coronapandemie is de belangstelling voor tweedehands auto's sterk toegenomen. De verwachting is dat dit voorlopig zo blijft en ook in 2022 zal leiden tot een hoger pechaanbod. Om hierop in te spelen, en de uitstroom van wegenwachters wegens pensionering op te vangen, zal tevens veel aandacht uitgaan naar de werving en opleiding van nieuwe medewerkers.

ANWB Zakelijk

Bij ANWB Zakelijk werd het ANWB Verhuurplatform in 2021 verder uitgebouwd. Ook met het ANWB Occasionplatform werden goede resultaten geboekt, mede vanwege de sterk gestegen voorkeur voor

individueel vervoer. Daarnaast ging aandacht uit naar de ontwikkeling van een mobiliteitskaart voor het midden- en kleinbedrijf en zzp-ers.

In het segment grootzakelijk werden nieuwe contracten afgesloten en diverse bestaande contracten verlengd. Dit heeft voor een aanzienlijke rendementsverbetering gezorgd.

Doordat de coronamaatregelen in de eerste helft van het jaar langer aanhielden, werd de omzetdoelstelling in het segment klein zakelijk echter niet volledig gerealiseerd. Wel werden ook hier rendementsverbeteringen bereikt.

ANWB Zakelijk werkt continu aan innovatie. Kansen zijn vooral gelegen in nieuwe “connected” technologie. De data die hierdoor beschikbaar komt wordt gebruikt bij de ontwikkeling van algoritmes waarmee de klantbeleving kan worden verbeterd. Daarnaast is gewerkt aan het optimaliseren van de online klantervaring en digitalisering van de dienstverleningsprocessen. Om de dienstverlening verder te verbeteren werd ook de samenwerking met de Europese zusterclubs in 2021 geïntensiveerd.

Verwacht wordt dat het langzame herstel van de automotieve sector ook in 2022 impact zal hebben op de resultaten van ANWB Zakelijk. Om optimaal in te spelen op de veranderende mobiliteitsbehoeften van leden en klanten zal het gebruik van data verder worden uitgebreid. Daarnaast zal het aanbod van mobiliteitsconcepten in nauwe samenwerking met strategische partners verder worden verbreed, met name in het klein zakelijk segment. Ook zal inspiratie en informatie worden verschaft op het gebied van elektrisch rijden.

Logicx

In 2021 had corona opnieuw veel impact op de bedrijfsvoering van Logicx. In het voorjaar was het in de binnenlandoperatie relatief rustig en lagen ook de volumes in het buitenland op een laag niveau. Vanaf mei trok het echter snel aan. Hierdoor werden de volumeachterstanden binnenland die in de eerste maanden waren opgelopen, ruimschoots gecompenseerd. Ook in het buitenland werd het in de aanloop naar de zomer drukker, maar compensatie van de opgelopen achterstanden bleef in dit segment uit. De gebruikelijke binnenlandse weekpatronen zijn veranderd, onder meer door het thuiswerken. Ook kwam het vakantieverkeer pas vrij laat op gang, maar duurde het vakantie seizoen wel langer dan voorgaande jaren. Het inspelen op de grillen van de markt heeft opnieuw veel flexibiliteit gevraagd.

Logicx vormt een belangrijk onderdeel van de hulpverleningsketen en streeft voortdurend naar optimalisatie van de processen. Digitalisering speelt hierbij een belangrijke rol. In 2021 werd onder meer de Logicx Vervangend Vervoer app gelanceerd. Daarnaast werd ingezet op Smart Case Management, waarmee de meest efficiënte uitvoering van de klantvraag wordt bepaald aan de hand van een aantal variabelen. In 2022 zullen de partners van Logicx ook worden aangesloten op deze optimaliseringstool.

De verwachting is dat er komend jaar minder sprake zal zijn van mobiliteitsbeperkingen en dat Nederlanders hierdoor weer massaal op vakantie zullen gaan naar het buitenland. Daarmee wordt 2022 een druk jaar voor Logicx. Het organiseren van de juiste capaciteit en flexibiliteit zal opnieuw uitdagend zijn. Het tekort aan chips in de automobielenindustrie zal voorlopig aanhouden, evenals de schaarste op de arbeidsmarkt. Deze knelpunten zullen mede bepalen of Logicx tegemoet kan komen aan de vraag naar vervangend vervoer. Om de beschikbare capaciteit maximaal te kunnen benutten, zal worden ingezet op verdere digitalisering. De samenwerking met partners wordt geïntensiveerd.

ANWB Alarmcentrale

Het afgelopen jaar bestond er opnieuw veel onduidelijkheid over de mogelijkheid om naar het buitenland te reizen. Dit maakte het lastig om de benodigde capaciteit voor het hoogseizoen goed in te schatten. Vanwege de sterk wisselende reisadviezen verschoof het werkaanbod in de diverse hoog-volume bestemmingen voortdurend. Daarnaast zorgde een overvloed aan coronagerelateerde vragen voor veel extra telefoonverkeer, en was het vanwege lokale coronarestricties vaak niet eenvoudig om leden met een medische hulpvraag van de benodigde medische zorg te voorzien.

De ANWB Alarmcentrale heeft hier goed op geanticipeerd en flexibel kunnen inspelen op de veranderingen die zich continu voordeden. Ondanks de impact van corona op het hulpverleningsproces en het vele

thuiswerken kon de dienstverlening aan de leden op een goed niveau worden gehouden. Dit is mede te danken aan de flexibiliteit van de medewerkers, de beschikbare technologie en de jarenlange ervaring die de ANWB Alarmcentrale heeft opgedaan met het werken op meerdere locaties.

Om de efficiency van de hulpverleningsprocessen verder te verbeteren, werd in het zomerseizoen ervaring opgedaan met het aanbieden van teleconsulten. Hierbij werden medische hulpvragen van leden in het buitenland beantwoord door een verpleegkundige of een arts. Deze pilot is zeer goed ontvangen en zal in 2022 een vervolg krijgen. Het algoritme dat medewerkers adviseert over de meest efficiënte hulpverleningsprocedure werd verder verfijnd. Tevens werd de digitale klantreis in nauwe samenwerking met de afdeling Business Change & Innovation van ANWB Hulpverlening verder verbeterd. De waardering voor digitaal pechmelden is inmiddels even hoog, en soms zelfs hoger, dan voor de traditionele telefonische melding.

De komende jaren wil de ANWB Alarmcentrale evolueren van een reactieve alarmcentrale die hulp biedt bij medische of mobiliteitsproblemen naar een servicedesk-omgeving waar leden proactief worden geholpen bij het voorkomen van pech. Ook zullen repeterende werkzaamheden in het hulpverleningsproces in toenemende mate gedigitaliseerd worden.

Om de jaarlijkse piekbelasting op te kunnen vangen, zal in 2022 tevens aandacht uitgaan naar de werving van nieuw personeel. De krappe arbeidsmarkt vormt hierbij opnieuw een uitdaging.

ANWB Rijopleidingen (ARO)

Na de beëindiging in maart van de lockdown werden bij ANWB Rijopleidingen (ARO) de rijlessen zo snel mogelijk hervat. Hierbij zijn uiteraard alle vastgestelde veiligheidsprotocollen gevolgd. Vanwege de hogere uitval bij zowel leerlingen als instructeurs en de achterstanden bij het CBR kon de volledige capaciteit na de opstart echter niet worden benut. Ook de marges vielen fors lager uit dan het jaar ervoor, wat met gerichte kostenbesparingen deels kon worden gecompenseerd. Het jaar moest worden afgesloten met negatieve resultaten. Begin december verhuisde ARO van Eindhoven naar het hoofdkantoor van de ANWB in Den Haag. Dit ondersteunt de verdere professionalisering en groeiambities die ARO voor ogen heeft. Een deel van het personeel van ARO heeft besloten niet mee te verhuizen en gebruik te maken van de afvloeiingsregeling.

Om de sturingsmogelijkheden te verbeteren, ging in 2021 opnieuw veel aandacht uit naar digitalisering van de interne bedrijfsprocessen. Ook werd het informatie- en rapportagesysteem verder uitgebreid en geoptimaliseerd. Daarnaast is een opleidingsprogramma gestart voor rijinstructeurs, evenals een pilot met de inzet van 360-camera's. Hiermee kunnen lessen worden teruggekeken en belangrijke leermomenten worden geïdentificeerd. Om de dienstverlening aan jongeren verder te verbreden, is de samenwerking met andere ANWB bedrijfsonderdelen het afgelopen jaar geïntensiveerd. Ook werd een nieuwe business line "Theorie" opgezet, waarmee ARO wil uitgroeien tot de grootste theorieaanbieder van Nederland. Om leerlingen nog beter inzicht te bieden in hun lesstatus, planning en administratie kreeg de rijbewijs-app een upgrade.

ARO wil haar marktaandeel de komende jaren verder vergroten en zet hiertoe in op uitbreiding van het aantal franchisenemers. Daarnaast zal veel aandacht uitgaan naar de "customer journey", verdere digitalisering van de interne bedrijfsprocessen en de doorontwikkeling van het nieuwe theorieproduct.

ANWB Medical Air Assistance (ANWB MAA)

Bij ANWB Medical Air Assistance bleef het aantal oproepen voor de traumahelikopters in 2021 onverminderd hoog. De ambulancehelikopter voor de Friese Waddeneilanden werd van januari tot juni ingezet voor het transport van coronapatiënten. Hierdoor nam het aantal vluchten als ambulancehelikopter iets af. Deze inzet werd deels overgenomen door de traumahelikopter van het UMCG. Vanaf augustus vliegt de ambulancehelikopter ook op Texel, waarmee de inzet voor de Nederlandse Waddeneilanden compleet is.

Afgelopen jaar ging opnieuw veel aandacht uit naar de implementatie van de contracten met de 4 traumacentra UMCG, VU Medisch Centrum, Erasmus MC en RadboudUMC. Om deze opdrachtgevers zo

goed mogelijk te blijven bedienen, wordt voortdurend gewerkt aan verbetering van de operatie. In 2021 werd de vervanging van 4 helikopters afgerond. De nieuwe toestellen zijn voorzien van een autopilotsysteem, wat het vliegen nog veiliger maakt. Ook is wifi aan boord, waardoor patiëntinformatie sneller in het ziekenhuis beschikbaar is.

In 2021 werd tevens goede voortgang geboekt met het project ANWB 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. De zorg voor de patiënt neemt hiermee verder toe, terwijl het aantal spoedritten over de weg afneemt, wat bijdraagt aan verkeersveiligheid. Om tot een veilige drone-operatie te komen, werden in 2021 meer dan 250 testvluchten uitgevoerd tussen de Isalakinieken in Meppel en Zwolle en in het gereguleerde luchtruim rond Rotterdam The Hague Airport. Dit aantal zal komend jaar worden uitgebreid.

Bij de ontwikkeling van Medical Drone Service wordt samengewerkt met Post NL, zorgpartners Erasmus MC, Sanquin, Certe, Isala klinieken en technische partners Avy en KPN. Het streven is om met deze dienst in 2023 operationeel te zijn.

2.5.2. ANWB Verzekeren

ANWB Verzekeren kijkt ondanks de impact van corona terug op een goed jaar. Mede door het relatief lage schadepercentage en gerichte kostenbesparingen werden in 2021 positieve resultaten geboekt. Met name de recreatieve verzekeringen, zoals camper, caravan en motor, hebben het afgelopen jaar goed gepresteerd. Ook werden er veel tweedehands auto's verzekerd en was er grote belangstelling voor de ANWB woonverzekeringen. Vanwege leveringsproblemen in de fietsensector bleef het aantal afgesloten fietsverzekeringen echter achter bij de ambities.

Met de versoepelingen van de coronamaatregelen in binnen- en buitenland was er in 2021 weer sprake van een echt vakantie- en reisseizoen. Hierdoor kwam ook de verkoop van reisverzekeringen weer op gang. ANWB Verzekeren was één van de eerste verzekeraars die ook dekking boden in reisgebieden met een oranje kleurcode, waarmee een belangrijke reizigerswens werd ingewilligd.

Met ingang van 2021 berekent ANWB Verzekeren niet langer kosten bij het opzeggen van verzekeringen. De NPS steeg ten opzichte van 2020 met één punt naar 45. Ruim 20.000 mensen werden via ANWB Verzekeren lid van de ANWB. De afdeling Personenschade ontving in 2021 het Nationaal Keurmerk Letselschade.

Innovatie

Op het gebied van productontwikkeling werden in 2021 allerlei innovaties doorgevoerd. Zo werd de apparatuur van het Veilig Van Huis-pakket vernieuwd, waardoor de abonnementsprijs kon worden verlaagd. Ook werd ANWB Veilig van Huis Boost geïntroduceerd, waarbij klanten meer en voor langere tijd beveiligingsbeelden kunnen opslaan. Daarnaast werd ANWB FietsLease geïntroduceerd. Hiermee kunnen de leden rechtstreeks bij een deelnemende ANWB tweewielerspecialist een stads- of tour e-bike testen en uitkiezen, en deze vervolgens binnen een leaseconstructie in gebruik nemen.

Op het gebied van procesverbetering werd eveneens goed voortgang geboekt. De afdeling Klantcontact werd omgedoopt tot Service & Advies. Om de leden nog beter van dienst te kunnen zijn werd daarbij ook de structuur van de dienstverlening aangepast.

De reisverzekering werd uitgebreid met een keuzehulp. Hiermee krijgen vakantiegangers snel inzicht in de beste tijdelijke upgrade van hun dekking. Ook werd directe WA schade-afhandeling succesvol geïmplementeerd.

Digitalisering

Met het programma 'Verbindend Werken' heeft ANWB Verzekeren invulling gegeven aan het hybride werken. Ook de medewerkers hebben hieraan bijgedragen. Parallel aan de implementatie hiervan werden alle werkzaamheden ondergebracht in de cloud.

Op de afdeling Schade werd een digitale assistent in gebruik genomen. Klanten hoeven hierdoor niet langer hun polisnummer in te voeren en worden op basis van een aantal vragen automatisch doorverbonden met de juiste medewerker.

Maatschappelijke relevantie

Om het gebruik van duurzame vervoermiddelen te stimuleren en bij te dragen aan de doelstelling triple zero, werd in 2021 nieuw mobiliteitsbeleid ingevoerd. De vergoeding voor het openbaar vervoer of de fiets ligt hierbij hoger dan voor de auto. Ook zijn renteloze leningen en subsidies beschikbaar gesteld voor de aanschaf van elektrische vervoermiddelen. Om de verkeersveiligheid te bevorderen, werd bij de ANWB Veilig Rijden verzekering een pilot uitgevoerd waarmee het telefoongebruik achter het stuur wordt gemeten.

Aan het begin van het jaar werd € 10.000,- verdeeld onder sportclubs in- en om Hoogeveen. Ook werd een groot aantal minicomputers geschonken aan de IT-Opleiding van het Alfa Collega in Hoogeveen en heeft ANWB Verzekeren het zonnevoertuig Stella Vita van het Solar Team van de TU Delft ondersteund met gratis verzekeringsproducten.

Arbeidsmarkt en personeel

ANWB Verzekeren wordt door de medewerkers ervaren als een goede werkgever en scoort met een Employee Net Promotor Score van +50,9 hoger dan gemiddeld op de benchmark van Effectory. Alle medewerkers zijn inmiddels getraind in 'Goed Gewerkt'. Binnen deze gesprekscyclus staan werkgeluk, ontwikkeling en prestatie centraal. Ook kregen de medewerkers in 2021 de beschikking over een tool die hun persoonlijke gezondheidssituatie in kaart brengt. Daarnaast heeft ANWB Verzekeren met het programma 'Verbindend Werken' invulling gegeven aan het hybride werken.

Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds moeilijker om goed gekwalificeerde medewerkers te werven. Om dit te ondervangen, is ANWB Verzekeren lid geworden van de netwerken Noorderlink en Samenwerking Noord. Daarnaast is ANWB Verzekeren partner in de IT-Hub Drenthe, het platform dat zich inzet om IT-talent voor de regio te behouden.

Vooruitblik

In 2022 bestaat dochteronderneming Unigarant 50 jaar. Aan dit jubileum zal het gehele jaar aandacht worden besteed. Daarnaast zal opnieuw onverminderd geïnvesteerd worden in digitale klantbeleving, innovatie en de samenwerking met partners binnen en buiten de ANWB. Er zullen naar verwachting meerdere nieuwe producten gelanceerd worden. Mede afhankelijk van het verdere verloop van de coronapandemie verwacht ANWB Verzekeren over de totale breedte van de portefeuille een mooie groei te realiseren.

2.5.3. ANWB Reizen

De coronapandemie had in 2021 opnieuw een enorme impact op de vakantie- en vrijetijdsmarkt, zowel binnen als buiten Europa. De lockdown van december 2020 strekte zich uit tot in het voorjaar van 2021. Veel vakanties en uitjes konden niet doorgaan en moesten worden geannuleerd. Dit heeft de omzet en resultaten van ANWB Reizen sterk negatief beïnvloed. Daar staat tegenover dat er veel waardering was voor de reisactiviteiten die wel doorgang konden vinden. Verwacht werd dat de vakantiemarkt zich met het toenemen van de vaccinatiegraad zou herstellen, zeker binnen Europa. De besmettingspiek begin juli gaf echter een flinke knauw aan het boekings sentiment. Daarnaast gingen Europese bestemmingen slechts gefragmenteerd van het slot en veranderden de coronamaatregelen voortdurend, net als de reisadviezen van de verschillende overheden. Dit leidde tot veel onzekerheid bij vakantiegangers. Vanwege het continu (her-)boeken en annuleren liep de werkdruk bij ANWB Reizen enorm op. Hierdoor ontstond het paradoxale beeld van een teruglopende omzet enerzijds en een maximaal opgerekte operationele capaciteit anderzijds. De vraag naar binnenlandse bestemmingen was in 2021 opnieuw hoog, en daar is door ANWB Reizen met allerlei aantrekkelijke arrangementen op ingespeeld. Het aantal leden dat hiervan gebruik maakte steeg ten opzichte van het jaar ervoor. In het najaar gingen ook buiten Europa enkele bestemmingen open,

waaronder Jordanië. In korte tijd werden veel vakanties naar deze bestemming geboekt. Ook de opening van Canada en de Verenigde Staten leidde tot positieve reacties en boekingen voor 2022.

Naast corona stond het jaar 2021 voor ANWB Reizen in het teken van verandering. Alle touroperating-activiteiten werden samengevoegd onder het merk ANWB en het volledige reis- en vakantie-assortiment kwam beschikbaar via anwb.nl. Om kosten te besparen verhuisde ANWB Reizen naar Den Haag en werd het kantoor in Hoofddorp verkocht. Ook werd ANWB Reisopmaat gelanceerd, een nieuwe boekingstool waarmee vakantiegangers hun reis geheel naar eigen inzicht kunnen samenstellen, terwijl zij de zekerheid genieten van een georganiseerde pakketreis.

ANWB Kamperen

Het kampeerseizoen is in 2021 grillig verlopen. Door alle reisbeperkingen was het voorseizoen zeer slecht, maar met de verruiming van de restricties kwam een enorme vraag naar “last minute” kampeerplekken en huuraccommodaties op gang. Hierdoor ontstond een tekort aan beschikbaarheid op bijna alle favoriete Europese kampeerbestedingen. Nederland deed het als kampeerbesteding opnieuw heel goed, en door het wegblijven van kampeerders uit met name Duitsland was er over het algemeen voldoende plaats in eigen land.

In maart 2021 werd een acceleratieplan voor ANWB Kamperen opgesteld. Kampeerders vormen een belangrijke doelgroep en de ANWB heeft hen ook veel te bieden. Maar het brede assortiment aan producten en diensten was tot nu toe niet logisch op één plek binnen de ANWB te vinden. Door de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen te intensiveren en meer te gaan werken vanuit de “customer journey”, kan de ANWB kampeerders in de toekomst nog beter van dienst zijn.

ANWB Eropuit

ANWB Eropuit concentreert zich op binnenlandse recreatie en informeert en inspireert heel Nederland bij het ondernemen van uitjes. Ook kunnen de leden hier tickets met voordeel kopen. Vanwege de lockdown in het voor- en najaar en de beperkte toegangscapaciteit van pretparken, dierentuinen, theaters en musea werden in 2021 9% minder tickets verkocht dan in 2020 en 48% minder dan in 2019. Het aantal bezoekers op de wandel- en fietsportals steeg daarentegen met 167% ten opzichte van 2019. Het aantal downloads van de Eropuit-app en ANWB wandel- en fietsroutes steeg van 0,9 miljoen in 2020 naar 1,5 miljoen in 2021. Dit laat zien dat ANWB Eropuit met haar producten- en dienstenassortiment opnieuw zeer relevant was voor Nederland en hiermee ook jongere doelgroepen weet te bereiken. De kansen die dit biedt, zullen in 2022 verder worden benut.

Verwacht wordt dat de vrijetijdsmarkt in Nederland komend jaar weer aantrekt. Bij ANWB Eropuit zal veel aandacht uitgaan naar het wandeldomein. De samenwerking met bestaande partijen wordt gecontinueerd. Daarnaast zal worden ingezet op vernieuwing en verbreding van het assortiment. Ook zal het aantal Ledendagen worden uitgebreid en wordt de ANWB Eropuit-app voorzien van nieuwe functionaliteiten.

ANWB Golf

ANWB Golf heeft haar positie als grootste digitale golfvereniging van Nederland in 2021 verder kunnen verstevigen en sloot het jaar 2021 af met een ledenaantal van 56.000. De cursussen van ANWB Golf zijn erg populair, evenals de wedstrijden die worden georganiseerd. De significante groei van het aantal golfers heeft echter ook een keerzijde, want het aantal rondes dat kan worden gespeeld is beperkt en de meeste banen worden al ruim van te voren geboekt. Hierdoor kunnen veel golfers niet de baan op. ANWB Golf wil haar leden alternatieve mogelijkheden bieden en heeft hiertoe in 2021 o.m. een driving range achter haar kantoor ingericht.

Vooruitblik

De verwachting is dat de reisbranche zich in 2022 zal herstellen, al is dat wel afhankelijk van het tempo waarmee de pandemie zal afnemen en van de heropening van verre bestemmingen. ANWB Reizen heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in efficiency en een flexibel reisassortiment en kan daarmee nog sneller inspelen op veranderende reisbehoeften.

2.5.4. ANWB Retail

ANWB Retail is in 2021 opnieuw hard geraakt. Door de lockdown die aan het begin van het jaar nog steeds van kracht was, bleven de winkels in januari en februari geheel gesloten. In de periode daarna werden de coronamaatregelen gefaseerd afgebouwd. De bezoekersaantallen van de fysieke winkels lagen in het eerste halfjaar 50% lager dan in 2020 en 72% lager dan voor de uitbraak van corona. Online werd juist een mooie groei gerealiseerd. Hier stegen de bezoekersaantallen met ruim 30% ten opzichte van het jaar ervoor en ruim 40% ten opzichte van 2019. Doordat de interne systemen hierdoor tegen hun maximale capaciteit aanliepen kon van deze groei echter niet optimaal geprofiteerd worden. Ook konden pakketleveranciers vanwege de enorme vraag niet langer de gewenste kwaliteit leveren. Vanaf mei trad voor ANWB Retail een periode van herstel in, die tot half december duurde. Toen moesten de winkels vanwege een nieuwe lockdown opnieuw dicht.

De belangstelling voor verre-reis gerelateerde producten en diensten liep het afgelopen jaar door alle reisbeperkingen flink terug. Maar met haar aanbod op het gebied van wandelen, fietsen en kamperen was ANWB Retail relevanter dan ooit. Daarnaast was er veel behoefte aan duidelijke informatie en persoonlijk advies. Ook op dit terrein heeft ANWB Retail van grote meerwaarde kunnen zijn.

De ontwikkelingen die zich in de retailmarkt voordoen, zijn door corona aanzienlijk versneld. De bezoekersaantallen in de winkelstraten lopen de laatste jaren structureel terug. De grootste daling doet zich daarbij voor in de binnensteden. De verwachting is dat dit in de toekomst zo blijft en dat klanten gericht zullen langskomen voor een product of dienst, of de winkel puur ter inspiratie zullen bezoeken. Verder is de consument gewend geraakt aan online winkelen en wordt de smartphone gebruikt als startpunt van een omnichannel-route richting een transactie, al dan niet in een fysieke winkel. De prestaties van de ANWB winkels worden tegen deze achtergrond voortdurend gevolgd en gewogen. Dat hierbij snel kan worden ingespeeld op alle veranderingen, is mede te danken aan de flexibilisering van het winkelnetwerk die in eerdere jaren werd gerealiseerd. In 2021 werd één winkel gesloten. Ook verhuisden enkele filialen naar een andere locatie. Eind 2021 is het besluit gecommuniceerd om in januari 2022 twee winkels te sluiten en één winkel om te bouwen tot outlet.

ANWB Retail wil de klantervaring voortdurend verbeteren en de “customer journey” zo soepel mogelijk laten verlopen. Om dit te bereiken, moeten online en offline winkelen naadloos op elkaar aansluiten. Hiertoe werden in de tweede helft van 2021 een nieuw online platform, een nieuw kassasysteem en een nieuw order management systeem in gebruik genomen. Ook werd goede voortgang geboekt met de uitrol van het nieuwe winkelconcept, waarmee de klantbeleving in de fysieke winkels verder kan verbeteren. De inspanningen op het gebied van personalisatie en segmentatie kregen in 2021 eveneens een vervolg. Daarnaast werd in nauwe samenwerking met de andere bedrijfssonderdelen sterk ingezet op social engagement en social commerce. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar het bereiken van jongeren.

Vooruitblik

De impact van de coronabeperkingen zal ook in 2022 voelbaar zijn. Om nog flexibeler en slagvaardiger te kunnen opereren en de customer journey te optimaliseren, zullen de IT-processen verder worden verbeterd. Ook zal opnieuw veel aandacht uitgaan naar datagedreven assortimentsbepaling. Om schaarste in grondstoffen en transportmogelijkheden op te vangen, zullen productieprocessen dichter bij de afzetmarkt worden gebracht. Verder zal veel aandacht uitgaan naar de werving en het behoud van personeel.

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. Afgelopen jaren is veel aandacht uitgegaan naar 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. Deze contacten verlopen voor het grootste deel telefonisch, maar er wordt ook steeds vaker gebruik gemaakt van het contactformulier en moderne kanalen als social media, chat en messaging (zoals WhatsApp en Apple Business Chat).

Met het versoepelen van de maatregelen maakte heel Nederland zich in de aanloop naar het zomerseizoen op om weer op vakantie te gaan. Tegelijkertijd bestond er veel onzekerheid over de dekking en voorwaarden van reis- en annuleringsverzekeringen en de uiteenlopende coronamaatregelen op vakantiebestemmingen. Onzekerheid was er ook met betrekking tot een mogelijk vertrek, toen Nederland op de Europese Coronakaart van rood naar donkerrood kleurde. Het Leden Service Center werd hierdoor opnieuw overspoeld met vragen. Voor de beantwoording daarvan werd al in 2020 een speciale telefoonlijn geopend. De vragen die hier binnenkomen, vormen ook belangrijke input voor de ANWB Reiswijzer.

Met alle versoepelingen nam ook de belangstelling voor producten als de ANWB Visacard en ANWB Wegenwachtpakketten aanzienlijk toe, wat eveneens zorgde voor een sterke toename van het telefoonverkeer. De combinatie van beide vragenstromen resulteerde in topdruk bij het Leden Service Vragen en daarmee ook in een hoge werkdruk. Vanwege de krappe arbeidsmarkt was extra capaciteit echter lastig te werven. Zowel de servicelevels als de NPS kwamen hierdoor onder druk te staan, maar hebben zich na het zomerseizoen weer hersteld. De verhouding tussen vast en flexibel personeel is afgelopen jaar verder verbeterd, en dat geldt ook voor de efficiency van de processen. Veel aandacht is daarnaast uitgegaan naar vitaliteit op de werkvloer. Ook werden maatregelen getroffen om het thuiswerken zo aangenaam en gezond mogelijk te laten plaatsvinden.

Op het gebied van innovatie is eveneens goede voortgang geboekt. Zo werd in 2021 de pilot 'Gamification' verder uitgerold. Ook is de samenwerking met andere klantcontactcentra binnen de ANWB geïntensiveerd, wat tot procesverbeteringen heeft geleid. ANWB Reizen werd ondersteund bij de implementatie van de nieuwe strategie en de integratie van de verschillende klantcontactcentra. Verder werd de dienstverlening van het Leden Service Center uitgebreid met werkzaamheden van ANWB Rijopleidingen die voorheen op het kantoor in Eindhoven plaatsvonden.

Vooruitblik

In 2022 zal een nieuw CRM-pakket worden geïmplementeerd, waarin ook de medewerker journey wordt betrokken. Tevens zal worden ingezet op de ontwikkeling en vitaliteit van de medewerkers en het werven van nieuw personeel. Ook zal worden geïnvesteerd in spraakherkenning en nieuwe technologie. Hiermee neemt de mogelijkheid om gepersonaliseerde aanbiedingen te doen verder toe.

2.6. International Relations

Het werk van de afdeling International Relations werd in 2021 opnieuw beïnvloed door de coronapandemie. Met name in de eerste helft van het jaar werden veel geplande ontmoetingen online gehouden. Met het stijgen van de vaccinatiegraad konden in de loop van het jaar ook enkele fysieke ontmoetingen plaatsvinden, waaronder de viering van het 125-jarig bestaan van Touring Club Suisse (TCS) in Geneve.

Tegelijkertijd zorgde de pandemie ook voor meer onderlinge samenwerking. Net als in 2020 waren de Europese zusterclubs een cruciale informatiebron voor de succesvolle ANWB Reiswijzer. Ook het periodiek COVID-19 crisisoverleg tussen de Wegenwachtorganisaties van de ADAC, ÖAMTC, TCS en de ANWB vormde een goede gelegenheid om van elkaar te leren en de dienstverlening aan de leden tijdens de pandemie te optimaliseren. Tenslotte heeft een samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen International Relations, Belangenbehartiging & Experts en ANWB Retail geleid tot de verkoop van het gele vaccinatieboekje in de retailkanalen van de ANWB. Hiermee werd de leden een waardevol en erkend alternatief geboden voor het digitale Europese Corona Certificaat en konden zij zonder problemen naar belangrijke vakantiebestemmingen als Duitsland, Spanje, Frankrijk en Oostenrijk reizen.

Aan de businesskant werden ook het afgelopen jaar waardevolle verbindingen gelegd met o.a. de Canadian Automobile Association (CAA), Touring Club Suisse (TCS) en de Royal Automobile Association (RAA). Onderwerpen als medische hulpverlening, digitalisering, verbreding naar het thuisdomein, merkpositionering, zero-emissie voertuigen, ledenvoordeel en kamperen werden daarbij uitgebreid besproken.

Ook op het internationale hulpverleningsnetwerk ARC was de impact van COVID-19 in 2021 opnieuw aanzienlijk. Waar in 2020 het aantal reizen naar het buitenland sterk terugliep, werd 2021 gekenmerkt door een toename van lastminute autoreizen binnen Europa. Dit maakte het plannen van de Europese hulpverlening uitdagend.

In nauwe samenwerking met de afdeling HRM en de Canadian Automobile Association (CAA) werd in 2021 ook een uitwisselingsprogramma gelanceerd dat ANWB-medewerkers de gelegenheid geeft om in 2022 drie tot zes maanden stage te lopen bij de Canadese zusterclub. Naast het opdoen van inhoudelijke expertise draagt het programma bij aan de positionering van de ANWB als aantrekkelijke werkgever.

2.7. Highlights maatschappelijke activiteiten

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.

Een speciale rol is hierbij weggelegd voor de ANWB Experts. Zij zorgen voor actuele informatie en betrouwbaar en deskundig advies over uiteenlopende ANWB-onderwerpen en delen hun inzichten via online kanalen, e-mail en media. In 2021 gaven de Experts meer dan 14.000 individuele ledenadviezen. Daarnaast werd de ANWB Reiswijzer afgelopen jaar ruim 25 miljoen keer geraadpleegd over de coronamaatregelen in populaire vakantiebestemmingen. Ook de autoportal werd met meer dan 5 miljoen bezoeken goed bekeken. Verder werden 46 miljoen routes gepland met de ANWB Routeplanner, waarvan 400.000 met een elektrische auto.

2.7.1. Maatschappelijk betrokken ondernemen

Verkeersveiligheid

Verkeersveiligheid heeft in 2021 veel politieke aandacht gekregen. In de aanloop naar de verkiezingen gingen politici hierover met elkaar in gesprek tijdens het Grote Mobiliteitsdebat dat de ANWB organiseerde. Verkeersveiligheid was ook een thema in de verschillende verkiezingsprogramma's. Na de verkiezingen werd het vernieuwde Manifest Verkeersveiligheid aangeboden aan de nieuwe Tweede Kamer. Vervolgens werd een motie aangenomen, waarin een halvering van het aantal verkeersdoden in 2030 als tussendoel wordt gesteld op weg naar 0 verkeersdoden in 2050. Vanuit de Verkeersveiligheidscoalitie werd bewerkstelligd dat verkeersveiligheid ook een plek kreeg in de formatiegesprekken.

Afleiding in het verkeer blijft een groot probleem en hier is in 2021 opnieuw aandacht voor gevraagd met de publiekscampagne MONO. De MONO werkgeverscommunity die mede door de ANWB werd opgericht, werd afgelopen jaar sterk uitgebreid. Om bedrijven te ondersteunen bij het doorvoeren van MONO binnen de eigen organisatie werd de MONO website verrijkt met praktische tips, trainingen, casestudies en interviews.

Bereikbaarheid

Door de coronacrisis en het daaruit voortvloeiende thuiswerkadvies lagen de Nederlandse wegen er periodiek rustig bij. Maar met de versoepelingen kwamen ook de files weer terug. Dit heeft opnieuw tot

scherpe maatschappelijke discussies geleid over noodzaak om al dan niet te investeren in nieuwe infrastructuur. De ANWB heeft erop gewezen dat nu al sprake is van achterstallig onderhoud. Verwacht wordt dat de mobiliteitsbehoefte de komende jaren zal stijgen, terwijl het budget voor wegen in de Rijksbegroting steeds verder onder druk komt te staan. De ANWB heeft daarom bij de politiek aangedrongen op extra middelen. Er zal nu geïnvesteerd moeten worden om Nederland in de toekomst mobiel te houden. Parallel hieraan heeft de ANWB een visie ontwikkeld op personenmobiliteit over de weg in de toekomst. In deze visie staan zes bouwstenen centraal: elektrisch rijden, verkeersmanagement, vraagbeïnvloeding, deelmobiliteit en hubs, coöperatief en autonoom rijden en een veilig en robuust wegontwerp. De visie is breed gedeeld met de politiek en geeft allerlei aanknopingspunten om de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk aan te wenden.

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. De subsidiepot was in 2021 al na enkele dagen leeg. Daarom heeft de ANWB aangedrongen op verruiming ervan. Hier is door de politiek ook gehoor aan gegeven: de komende drie jaar zal € 80 miljoen extra beschikbaar worden gesteld voor de aanschaf van nieuwe elektrische auto's en € 10 miljoen voor gebruikte elektrische auto's. Door de aanschaf van nieuwe betaalbare elektrische auto's nu te stimuleren, kan een brede tweedehands markt ontstaan waarmee elektrisch rijden over enkele jaren meer bereikbaar wordt voor de consument. Dit was ook de strekking van de ANWB Elektrisch Rijden Monitor die in 2021 voor de vijfde keer werd uitgebracht.

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. Om de automobilititeit op termijn te verduurzamen en betaalbaar te houden, moet het systeem van autobelastingen volgens de ANWB op de schop. De invoering van een nieuw stelsel moet wel gepaard gaan met lange termijn zekerheid voor de automobilist en niet ten koste gaan van de betaalbaarheid. De ANWB heeft de politiek hiertoe voorzien van een aantal bouwstenen. Om de nieuwe klimaatdoelen te halen die op Europees niveau werden vastgesteld, heeft de ANWB in nauwe samenwerking met BOVAG, RAI Vereniging, Natuur & Milieu en VNA ook een plan autofiscaliteit opgesteld. Onderdeel hiervan is de implementatie van een prijs per kilometer (betalen naar gebruik).

Eind 2021 werd kilometerbeprijzing opgenomen in het nieuwe regeerakkoord. Daarmee is na tientallen jaren van discussie een belangrijke doorbraak bereikt. Met de kilometerprijs wordt een eerlijker en transparanter betalingssysteem ingevoerd dat op veel draagvlak kan rekenen. Een vlaktaks op basis van uitstoot zal automobilisten bovendien stimuleren om de prijs van hun reis zorgvuldig te overwegen en voor een schone, zuinige auto te kiezen. De kilometerprijs is daarmee een kritische succesfactor bij het terugdringen van congestie en de vergroening van het Nederlandse wagenpark.

Recreatie en toerisme

In 2021 nam het binnenlands toerisme opnieuw sterk toe. Vanwege de coronamaatregelen werd er meer gewandeld en gefietst dan ooit. Daarnaast is er tevens sprake van autonome groei. Deze vloeit met name voort uit de vergrijzing, de stijging van het aantal korte vakanties en het groeiende gezondheidsbewustzijn. De toegenomen recreatieve drukte heeft impact op de natuur. Daarom wil de overheid de ruimte voor recreatie in natuurgebieden de komende jaren beperken. De ANWB werkt zelf ook aan het behoud van natuurlijk erfgoed, maar vindt dat de toegankelijkheid daarvan waar mogelijk in stand moet worden gehouden. Dit werd in 2021 bereikt voor een aantal Veluwe natuurgebieden en het Zuid-Limburgse Heuvelland. Om kwetsbare natuurgebieden te ontzien en de recreatieve druk te spreiden, kan beter worden ingezet op ontsluiting van het landelijk gebied. Hiertoe heeft de ANWB in 2021 de coalitie 'NLBuiten' bijeen gebracht. In samenwerking met de Stichting Fietsplatform, de Fietsersbond en de NTFU

werd een groot fietsonderzoek uitgevoerd. De resultaten daarvan zijn aangeboden aan de provincies. Ook werd in 2021 de kwaliteitsstandaard Nationale Parken ontwikkeld.

Nationale en internationale lobby

In de aanloop naar de zomer heeft de ANWB zich onder meer sterk gemaakt voor acceptatie van het gele vaccinatieboekje en gratis PCR-testen. Verder heeft de ANWB zich in 2021 opnieuw ingezet voor terugbetaling van vliegtickets waarvoor eerder een voucher was verstrekt. Ook is gepleit voor de instelling van een garantiefonds waarop reizigers een beroep kunnen doen wanneer een vliegmaatschappij failliet gaat.

In de Europese lobby lag de focus onverkort op het verkrijgen van meer zeggenschap van consumenten over hun voertuigdata. Alleen wanneer die data voor hen inzichtelijk en toegankelijk zijn, kunnen zij een afgewogen keuze maken m.b.t. (pech)hulpverlening en onderhoud. Verwacht wordt dat de Europese Commissie in het eerste kwartaal van 2022 met wetgeving hierover zal komen. Daarnaast was er in Europa massale aandacht voor de Europese Green Deal en de ambitie om in 2050 het eerste klimaatneutrale continent te zijn. De ANWB onderschrijft de Europese duurzaamheidsambitie en ziet een breed aanbod aan betaalbare zero-emissie voertuigen en voldoende laadinfrastructuur hierbij als kritische succesfactoren.

Vrijwilligers

Bij de uitvoering van haar maatschappelijke taken wordt de ANWB geholpen door een groot aantal vrijwilligers. Door de aangescherpte coronamaatregelen werden veel maatschappelijke activiteiten in de eerste maanden van 2021 stilgelegd of beperkt. Daarmee stagneerde ook de inzet van ANWB vrijwilligers. Toen de maatregelen in het voorjaar werden versoepeld, konden zij weer fietsen ophalen voor het ANWB Kinderfietsenplan, noodzakelijke ritten verzorgen via ANWB Automaatje, scholen bezoeken met ANWB Streetwise, tags plaatsen op fietspaden in het kader van de grote fietsverlichtingsactie in oktober, en wandel- en fietsroutes en campings controleren. Vanaf de zomer draaiden de maatschappelijke projecten weer zo goed als normaal, waarbij uiteraard de geldende coronamaatregelen in acht werden genomen. In 2021 hebben in totaal ruim 174.000 vrijwilligersinzetten plaatsgevonden. Het aantal inzetten is daarmee aanzienlijk gegroeid ten opzichte van 2020 (87.193). Deze stijging komt met name door de flinke groei van het aantal inzetten voor het Kinderfietsenplan.

2.7.2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaamheidsvisie

In 2021 heeft de ANWB een nieuwe visie op duurzaamheid opgesteld. Kern hiervan is, dat onderweg zijn, eropuit gaan en vakantie ieders leven kunnen verrijken, maar in de huidige vorm niet duurzaam zijn. De ANWB is ervan overtuigd dat het anders kan en anders moet en wil zich de komende jaren inzetten voor een reductie van de negatieve impact van mobiliteit, vakantie en recreatie. Ook in de toekomst moet iedereen zorgeloos en met plezier onderweg kunnen zijn, maar wel op een manier die mens en milieu niet schaadt.

In de duurzaamheidsvisie staan drie thema's centraal: vervuiling (CO₂-emissies, stikstofverbindingen en fijnstof), verspilling van grondstoffen en sociale duurzaamheid.

De ANWB vindt dat mobiliteit in de toekomst veilig, schoon, efficiënt en inclusief moet zijn en streeft daarnaast naar een productieketen zonder kinderarbeid, dwangarbeid of andere schendingen van de mensenrechten. Daarnaast wordt ingezet op verbetering van de circulariteit van het product- en dienstenaanbod.

De ANWB wil deze ambities realiseren door:

1. Zelf het goede voorbeeld te geven;
2. Een duurzaam producten- en dienstenpakket aan te bieden;
3. Duurzaam reisgedrag te stimuleren;
4. Duurzame keuzes voor iedereen toegankelijk te maken.

De ANWB hanteert bij alles wat zij onderneemt de doelstelling triple zero. Daarmee is duurzaamheid verankerd in de bedrijfsvoering. De ANWB heeft het Klimaatakkoord ondertekend en werkt sinds 2010 samen met overheden, RAI, BOVAG en VNA om elektrisch rijden te stimuleren en bereikbaar te maken voor de consument. Hiertoe is onder meer ingezet op een aanschafsubsidie voor zowel nieuwe als tweedehands elektrische auto's voor particulieren. Ook biedt de ANWB onafhankelijke en transparante informatie en adviezen over fietsen, e-bikes, elektrische auto's en duurzame vakanties.

Daarnaast wil de ANWB bijdragen aan een economie waarin zo min mogelijk grondstoffen worden verspild. In nauwe samenwerking met branchegenoten wordt duurzaam schadeherstel en hergebruik van (textiele) grondstoffen gestimuleerd. Verder wil de ANWB zich inzetten voor een eerlijke samenleving met gelijke rechten en kansen voor iedereen. Verkeersveiligheid is hierbij een belangrijk thema. Hieraan wordt onder meer bijgedragen met de Fietsverlichtingactie in oktober, verkeerslessen op lagere scholen en het delen van rijgedragsdata die inzicht geven in onveilige verkeerssituaties. Ook gaat veel aandacht uit naar bereikbaarheid en betaalbaarheid. Mobiliteit moet voor iedereen toegankelijk blijven, en hier wordt onder meer aan bijgedragen met ANWB Automaatje en het Kinderfietsenplan.

De ANWB wil dat haar bedrijfsactiviteiten, producten en diensten zo min mogelijk bijdragen aan klimaatverandering en luchtvervuiling. Daarom worden al meer dan 100 niet-vervuilende voertuigen ingezet bij de Wegenwacht en ANWB Rijopleidingen, en wordt in de gebouwen steeds minder aardgas, stroom en papier verbruikt. Ook biedt de ANWB steeds meer emissievrije producten en diensten aan. De CO₂-voetafdruk van alle brandstoffen en stroom van de eigen bedrijfsvoering (scope 1 en 2 GHG-protocol) wordt op basis van de beste inschatting volledig gecompenseerd sinds 2018. Dit gebeurt tevens voor verkochte reizen sinds 2019. De voetafdruk wordt gecompenseerd middels certificaten van SPG of CNG. Daarnaast gaat veel aandacht uit naar het voorkomen van verspilling van grondstoffen. Voor de inrichting van de gebouwen en ANWB winkels worden steeds meer gerecyclede materialen gebruikt. Ook wordt op alle locaties het afval gescheiden en neemt het verbruik van papier en plastic gestaag af. Bij de productie van kleding, schoenen en kampeerartikelen wordt ingezet op een lange levensduur en steeds meer gebruik gemaakt van duurzame grondstoffen, zoals gerecycled polyester, biokatoen en duurzaam dons.

Daarnaast is vanaf april 2021 het nieuwe ANWB-mobiliteitsbeleid ingevoerd. Medewerkers worden hiermee aangemoedigd om thuis te werken en krijgen hiervoor een vergoeding van 2 euro per dag. Ook worden zij gestimuleerd om gebruik te maken van duurzame vervoermiddelen voor het woonwerk-verkeer en dienstreizen. Gebruik van het openbaar vervoer wordt volledig vergoed. Verder is de kilometervergoeding voor verplaatsingen per fiets of te voet hoger dan de vergoeding voor autokilometers. Medewerkers die een emissievrije privéauto aanschaffen of leasen hebben recht op een ANWB-subsidie bovenop de overheidssubsidie. Sinds april 2021 kunnen leaserijders bij ingang van een nieuw contract uitsluitend uit emissievrije modellen kiezen. Het aantal emissievrije leaseauto's groeit hierdoor gestaag. Eind 2025 moeten alle leaseauto's emissievrij zijn.

Mensenrechten

De ANWB respecteert de universele mensenrechten en zet zich in voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden, niet alleen in haar eigen bedrijfsvoering maar ook bij (toe)leveranciers. De medewerkers moeten zich daarnaast continue kunnen blijven ontwikkelen in een werkomgeving die voortdurend verandert en zich geestelijk en lichamelijk vitaal blijven voelen. Ook wordt binnen de organisatie veel aandacht besteed aan diversiteit en inclusie. Medewerkers vormen een afspiegeling van de samenleving, waarbij niemand op basis van haar, hen of zijn 'andersheid' wordt buitengesloten.

Compensatie footprint ANWB

In 2021 compenseerde de ANWB opnieuw de CO₂-voetafdruk van haar gehele eigen bedrijfsvoering (scope 1 en 2 GHG-protocol) op basis van de beste inschatting. Dit geldt ook voor alle (dienst-)reizen, (dienst-)vluchten en het totale papierverbruik. Het afgelopen jaar is de CO₂-voetafdruk scherper in beeld gebracht, waarmee met name zicht is verkregen op de indirecte CO₂-uitstoot (scope 3 GHG protocol) als gevolg van het inhuren van partnerbedrijven bij ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren, de productie en logistiek van ANWB Retail en de beleggingen. De uitgebreide nulmeting (scope 3 GHG protocol) is uitgevoerd op basis van gegevens over 2019, omdat 2020 en 2021 sterk beïnvloed werden door corona.

Reductie footprint ANWB

Bij haar pechhulpdienstverlening koerst de ANWB al jarenlang op duurzaamheid. De ANWB Wegenwacht maakt steeds vaker gebruik van elektrische voertuigen. Hiermee wordt de uitstoot van de operatie teruggedrongen en blijft het in de toekomst mogelijk om overal in Nederland pechhulp te verlenen, ook in milieuzones. Alle wegenwachters zijn elektrisch gecertificeerd, waarmee is voorgesorteerd op het stijgende aantal elektrische voertuigen op de Nederlandse wegen. Ook worden klanten uit het MKB en zzp-ers geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom elektrisch rijden. Tevens wordt jaarlijks een “climate neutral” certificaat uitgegeven aan zakelijke klanten, waarop de CO₂-compensatie van de ANWB Wegenwacht staat vermeld. De uitstoot per klant wordt berekend op basis van het aantal inzetten en het gemiddelde brandstofverbruik. Hiervoor geeft CNG of SPG een deelcertificaat af.

In 2021 is besloten om bij het vervangen van wegenwachtvoertuigen versneld voor elektrische modellen te kiezen. Daarnaast is in 2021 een nulmeting verricht op het gebied van emissies. Op basis hiervan worden richting 2025 concrete doelstellingen geformuleerd. Verkeerde getankte brandstof, olie, accu's en andere milieuonvriendelijke materialen worden apart ingezameld en op de juiste wijze verwerkt of gerecycled. Tevens is bij de verbouwing van decentrale locaties het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan duurzame energievoorziening, onder meer met de inzet van zonnepanelen. De bedrijfskleding die binnen de Wegenwacht wordt gebruikt is zoveel mogelijk circulair: oude kleding en schoenen wordt ingezameld en gerecycled dan wel op de best mogelijke manier afgevoerd.

In 2022 zal een programma worden uitgerold om zuinig rijden te stimuleren. Eerdere ervaringen hebben laten zien dat hiermee aanzienlijke brandstofbesparingen kunnen worden gerealiseerd. De mogelijkheden voor eigen energieopwekking zullen verder worden onderzocht en waar mogelijk geïmplementeerd. Om de toekomstige elektrificatie van het wagenpark mogelijk te maken, zal onderzoek worden verricht naar de hiervoor benodigde laadinfrastructuur. Ook zullen de CO₂-reductiedoelstellingen nader worden uitgewerkt.

Bij Logicx zijn in 2021 eveneens goede stappen gezet met de verduurzaming van het wagenpark en de verschillende kantoorlocaties. Ook zijn de duurzaamheidsambities vertaald naar concrete doelstellingen. De implementatie daarvan zal in 2022 een vervolg krijgen.

ANWB Rijopleidingen (ARO) is eind 2020 gestart met de inzet van volledig elektrische lesauto's, een belangrijke stap waarmee de bedrijfsvoering gericht wordt verduurzaamd. Ook wordt hiermee ingespeeld op het groeiend klimaatbewustzijn van met name jongeren. Landelijk werden in 2021 ruim 25 elektrische auto's ingezet en dit aantal zal de komende jaren verder worden uitgebreid.

Bij ANWB Medical Air Assistance worden de ontwikkelingen op het gebied van bio-fuel voor helikopters op de voet gevolgd. Het zal echter nog jaren duren voordat de helikopters daadwerkelijk volledig op bio-fuel of elektrisch kunnen vliegen.

ANWB Verzekeren heeft duurzaamheid opgenomen als speerpunt in haar strategie en het nieuwe mobiliteitsbeleid geïmplementeerd.

ANWB Reizen wil bijdragen aan verduurzaming van het toerisme en heeft hiertoe een groene ambitie geformuleerd. Het terugdringen van vervuiling en uitstoot, het voorkomen van overtoerisme en het verbeteren van de situatie op de vakantiebestemmingen staan hierin centraal. Aan de hand van deze criteria werd ook het eigen reisaanbod aangepast en uitgebreid. Daarnaast wordt de CO₂-uitstoot van alle geboekte reizen sinds 2019 op basis van de beste inschatting volledig gecompenseerd. Geboekte vluchten, verblijf en excursies worden per reis vastgelegd en middels een CO₂-calculator omgerekend naar een CO₂-uitstoot en gecompenseerd middels certificaten van CNG of SPG.

De komende jaren gaat ANWB Reizen vakantiegangers helpen bij het herkennen en boeken van duurzame vakanties. Ook gaat ANWB Reizen als duurzame speler in de internationale reiswereld maatregelen nemen t.b.v. klimaat, milieu, lokale gemeenschappen en dierenwelzijn. Om te komen tot minder plasticvervuiling heeft ANWB Reizen in 2019 het International Tourism Plastic Pledge ondertekend. Hierin wordt samengewerkt met andere reisorganisaties, zoals ANVR, TUI en Landal GreenParks.

ANWB Retail besteedt voortdurend aandacht aan de verduurzaming van zowel de bedrijfsvoering als het producten- en dienstenassortiment. Ook worden leden en klanten steeds meer actief geïnformeerd en geadviseerd m.b.t. het maken van duurzame keuzes. In aansluiting op de ANWB-brede visie op duurzaamheid heeft ANWB Retail in 2021 haar eigen Retail Visie Duurzaamheid opgesteld. Aan het eind van het jaar werd een nulmeting afgerond, waarbij de gehele CO₂-uitstoot inzichtelijk is gemaakt. Ook is voor 25 producten een gedetailleerde levenscyclusanalyse (LCA) opgesteld. In nauwe samenwerking met externe partijen zal in het eerste kwartaal van 2022 een plan van aanpak worden geformuleerd waarmee de CO₂-voetafdruk van deze producten kan worden gereduceerd. In 2021 is de uitstoot van het producten- en dienstenassortiment door ANWB Retail nog niet volgens het scope 3 GHG-protocol gecompenseerd.

Beleggingen

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 terechtkomen 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.

Vooruitblik

De ANWB wil haar producten en diensten in de gehele keten verduurzamen, van ontwerp en de selectie van materialen, tot het gebruik en hergebruik en reparatie en recycling. Ook moeten de mensenrechten in de gehele keten zijn geborgd. De ANWB wil zelf het goede voorbeeld geven door de CO₂-voetafdruk van haar kantoren, voertuigen, middelen en materialen te komende jaren verder te verlagen en daarbij te zorgen voor een open, eerlijke, inclusieve en toekomstbestendige werkomgeving voor medewerkers en partners.

In 2022 zal de ANWB een routekaart vaststellen voor 2025 en 2030. Hierin worden concrete duurzaamheids- en CO₂-reductiedoelstellingen opgenomen, zowel voor de afzonderlijke bedrijfsonderdelen als voor de ANWB als geheel. In 2022 zal ook het proces van verzamelen, controleren, bewerken en rapporteren van duurzaamheidsdata worden geoptimaliseerd.

De communicatie met en activatie van medewerkers en leden op het thema duurzaamheid zal komend jaar eveneens naar een hoger niveau worden gebracht.

2.7.3. Diversiteit en inclusie

De ANWB hecht aan een inclusieve cultuur waarin alle talenten worden gezien en benut, verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van haar, hen of zijn 'andersheid' impliciet of expliciet wordt buitengesloten. Dit is ook verankerd in de ANWB Gedragscode en past bij goed werkgeverschap.

Om zich met heel Nederland te kunnen verbinden, zal het personeelsbestand van de ANWB zelf ook een representatieve afspiegeling moeten vormen van de samenleving. Om dit te bereiken, is in 2021 een Visie diversiteit en inclusie geformuleerd. Onderdeel hiervan is de samenstelling van een kernteam, waarin elk bedrijfsonderdeel vertegenwoordigd is. Dit kernteam zal in 2022 verder werken aan de uitrol van de visie en daarbij zorgdragen voor de vertaling ervan naar concrete doelstellingen voor alle bedrijfsonderdelen.

Bestuur ANWB

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 twee leden een vrouw. Daarnaast bestaat de directie uit negen leden, onder wie twee vrouwen. In 2021 hebben er binnen de directie van de ANWB een aantal wijzigingen plaatsgevonden. Er zijn twee directieleden vertrokken en deze vacatures zijn tijdens het boekjaar weer ingevuld. Daarnaast heeft één van de drie statutaire bestuurders de ANWB verlaten, waardoor er binnen het statutair bestuur sprake is van een vacature naast de Bestuursvoorzitter en de Directeur Financiën. Bij de invulling van deze vacatures hanteren wij 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.

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

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

2.8. Risicomanagement

De ANWB wil voor heel Nederland van betekenis zijn en zich op nieuwe manieren met iedereen verbinden. Daarom wordt de komende jaren gericht ingezet op vernieuwing, duurzaamheid, verjonging en groei. De samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen en met partners buiten de ANWB wordt daarbij geïntensiveerd. Dit ondernemen en vernieuwen gaat gepaard met het bewust afwegen van risico's. Een belangrijk instrument daarbij is risicomanagement. Risicomanagement is integraal onderdeel van de bedrijfsvoering omdat het de ANWB in staat stelt haar doelstellingen en strategie met meer zekerheid te behalen.

2.8.1. Inrichting risicomanagement

De directie is verantwoordelijk voor het onderhouden van een goed functionerend risk management systeem, zodat voortdurend inzicht bestaat in de belangrijkste risico's van de ANWB en de wijze waarop deze het best kunnen worden beheerst. Het ANWB risicomanagementbeleid voorziet in een consistente aanpak waarmee risico's kunnen worden geïdentificeerd en beheerst binnen de risicobereidheid die door de directie is geformuleerd. Binnen dit beleid worden diverse specifieke risicomanagementgebieden onderscheiden, zoals risk, compliance, IT security, privacy en het Internal Control Framework ten behoeve van de financiële rapportage. Met het risicomanagementsysteem wordt een bijdrage geleverd aan de betrouwbaarheid van de ANWB en de implementatie van de strategie en daaruit voortvloeiende doelstellingen. Ook wordt hiermee voldaan aan relevante wet- en regelgeving.

2.8.2. Organisatie en proces van risicomanagement

Het risicomanagementtraamwerk van de ANWB is gebaseerd op het 'three lines'-model. In dit model worden drie risicomanagementniveaus gehanteerd. Voor elk van deze zijn rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het risicomanagementproces geformuleerd. Op deze wijze wordt geborgd dat de risico's binnen de risicobereidheid worden gemanaged.

In het model vormen directie en lijnmanagement de eerste lijn. Zij zijn verantwoordelijk voor het inventariseren, beheersen en bewaken van de risico's die gepaard gaan met hun activiteiten en voor het voldoen aan de daaraan gerelateerde wet- en regelgeving.

De tweede lijn bestaat uit verschillende functies die het management ondersteunen bij de besluitvorming, en tevens een monitorende en kritische rol hebben ten aanzien van de uitvoering van risicomanagement in de operatie en het signaleren van ongewenste risicoconcentratie. Binnen de ANWB onderscheiden we de Risk Management, Compliance, IT security en tweede lijn Financial Control functies die verantwoordelijk zijn voor:

- Het ontwikkelen van beleid en richtlijnen voor hun risicogebied
- Het toetsen op de uitvoering van dit beleid
- Het creëren van risicobewustwording onder medewerkers
- Het coördineren van risicorapportages en escaleren indien onaanvaardbare risico's of gaten in de risicobeheersing worden gesignaleerd
- Het ondersteunen van de eerste lijn bij het maken van risicoafwegingen

De auditafdeling van de ANWB vormt de derde lijn. Zij toetst periodiek en onafhankelijk de opzet en werking van het eerste en tweede lijn risicomanagement bij de verschillende bedrijfssonderdelen. De auditafdeling volgt een risk based auditplanning en rapporteert over de uitkomsten van haar audits en de opvolging daarvan aan de directie en de auditcommissie van de raad van commissarissen.

Conform de Solvency II verplichtingen vanuit de wetgever, 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. Ontwikkeling en activiteiten tweede lijn

Voor de onderscheiden risicomanagementgebieden worden in de tweede lijn de volgende activiteiten uitgevoerd.

Risicomanagement

De risicomanagementfunctie stelt het risicomanagementbeleid en het risicobereidheidsstatement op en ontwikkelt instrumenten om de risicotoleranties te bewaken. Daarnaast wordt het risicomanagementproces binnen de business lines bevorderd en kunnen risicoanalyses worden gefaciliteerd. De risicomanagementfunctie geeft een onafhankelijke kritische terugkoppeling op gerapporteerde risico's en monitort deze de periodieke rapportage van de eerste lijn op status en acties ten aanzien van risicobeheersing. Tot slot monitort de risicomanagementfunctie de naleving van het risicomanagementbeleid en adviseert daarover.

Compliance

De ANWB wil een organisatie zijn waar resultaatgericht gewerkt wordt binnen de normen en waarden die zijn afgesproken. Met een open en veilige cultuur waar integer werken vanzelfsprekend is. De ANWB heeft te maken met een omvangrijk compliance kader dat is gevat in de ANWB integriteitsparaplu. Hierin zijn verschillende voor de ANWB relevante compliance aandachtsgebieden opgenomen die voortkomen uit wet- en regelgeving en intern gemaakte afspraken, zoals bijvoorbeeld de ANWB Gedragscode. De compliance functie richt zich op bevordering van gewenst gedrag, naleving van wet- en regelgeving en van de ANWB Gedragscode. De functie ontwikkelt en toetst de uitvoering van het beleid, informeert daarover, onderzoekt

integriteitsmeldingen en geeft (gevraagd en ongevraagd) advies. De compliance manager rapporteert ieder kwartaal aan de directie over de voortgang op de verschillende aandachtsgebieden en voorziet de directie daarbij tevens van een professioneel oordeel.

IT Security

De continuïteit en veiligheid van de informatiesystemen zijn voor de ANWB van groot belang. De Chief Information Security Officer (CISO) formuleert het ANWB informatiebeveiligingsbeleid op basis waarvan de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de informatievoorziening worden geborgd. Het beleid en de status van informatiebeveiliging worden door de CISO voortdurend gevolgd en bewaakt. Op kwartaalbasis wordt aan de directie gerapporteerd over de werking van het informatiebeveiligingsbeleid. Naast technische maatregelen wordt aandacht besteed aan het verhogen van het bewustzijn van medewerkers. Periodiek worden online awareness games georganiseerd.

Privacy

De ANWB heeft met veel persoonsgegevens te maken. Een zorgvuldige omgang met de persoonsgegevens van leden en medewerkers is voor de organisatie van groot belang. Om te borgen dat de ANWB aan privacywetgeving voldoet, is een privacy-organisatie ingericht en wordt continu aandacht besteed aan opleiding en bewustzijn rondom privacy. De privacy-organisatie bestaat uit een centraal privacy management team en privacy coördinatoren van de bedrijfsonderdelen waaraan sturing wordt gegeven door de Data Protection Officer(s). Zij dragen zorg voor het opstellen van het privacybeleid en zien toe op de uitvoering ervan. Ook wordt gerapporteerd over eventuele datalekken. Ieder kwartaal wordt gerapporteerd over de status van privacy issues aan de directie.

Internal Control Framework

De tweede lijn Financial Control functie formuleert en toetst het Internal Control beleid. Dit risicobeheersingsraamwerk stelt de ANWB in staat om zelf vast te stellen of de organisatie voldoende in control is om een betrouwbare financiële rapportage te borgen. Key controls en de documentatie van de uitvoering worden vastgelegd in een applicatie en de kwaliteit van de uitgevoerde beheersmaatregelen wordt periodiek gecontroleerd door de tweede lijn Financial Control. Deze stelt ook ieder kwartaal een rapportage op waarin de effectiviteit van de beheersmaatregelen wordt besproken, evenals de acties die moeten worden genomen om eventuele ineffectieve maatregelen te herstellen.

2.8.4. Risicobereidheid

De directie stelt jaarlijks de risicobereidheid van de ANWB vast. Deze risicobereidheid vormt het uitgangspunt voor de jaarlijkse bespreking van de toprisico's en het bepalen van de prioriteit die moet worden gegeven aan de verschillende beheersmaatregelen.

De kwalitatieve risicobereidheidsverklaring is in navolgende tabel geformuleerd.

Risicocategorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Strategie	Gematigd	Met 'Samen meer ANWB' wil de ANWB nog meer in verbinding komen met en van betekenis zijn voor heel Nederland. Om relevant te blijven voor leden en samenleving is aandacht voor vernieuwing, duurzaamheid, verjonging en groei noodzakelijk. Daarbij zet de ANWB in op meer samenwerking tussen de business lines, op partnerships en op innovatie. De ANWB is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van haar doelen. Het realiseren van de lange termijn-ambities mag echter niet de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening in gevaar brengen.

Risicocategorie	Risico-bereidheid	Toelichting
Operationeel	Laag	De ANWB wil dat iedereen zorgeloos en met plezier onderweg kan zijn in een duurzame samenleving. We staan over de volle breedte van onze producten en diensten voor continuïteit en kwaliteit. Hieraan mag geen afbreuk worden gedaan. Daarom wil de ANWB een laag risico lopen ten aanzien van de verstoring van dienstverlening en het leveren van mindere kwaliteit. Specifiek voor de hulpverleningsactiviteiten en bijbehorende systemen en dienstverlening betekent dit dat zij in principe 24x7 paraat moeten zijn. Bij een interne calamiteit of crisissituatie moeten de dienstverlening en bereikbaarheid zo snel mogelijk weer op een acceptabel niveau liggen.
Financieel en verslaggeving	Gematigd	De ANWB wil haar gezonde financiële positie behouden met een gematigd risico. Om de continuïteit van de activiteiten te waarborgen heeft zij kapitaalbeleid geformuleerd waarin per bedrijfs onderdeel een specifieke buffer is opgenomen. Periodiek wordt de financiële positie op weerbaarheid getoetst.
	Beperkt	Het beleggingsbeleid is ingericht op het lopen van een beperkt risico.
	Laag	De financiële jaarrapportage moet zonder voorbehoud goedgekeurd worden door de externe accountant. Eventuele belangrijke auditbevindingen worden tijdig opgelost.
Compliance	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 haar maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van de arbeidsomstandigheden van eigen medewerkers en die van (buitenlandse) toeleveranciers.

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

De directie bepaalt het toprisicoprofiel van de ANWB. Dit bevat de belangrijkste (strategische) risico's en maatregelen op groepsniveau. Het toprisicoprofiel wordt gevoed met de risico-inventarisaties van de bedrijfs onderdelen, analyses van tweede lijnfuncties en een verkenning van de externe omgeving. De directie en de raad van commissarissen bespreken het toprisicoprofiel en hanteren dit bij de besturing van de organisatie respectievelijk het toezicht daarop.

De toprisico's van ANWB:

Risico	Toelichting	Maatregelen
Cybercriminaliteit	Toenemend risico op cybercriminaliteit met tot gevolg potentiële verstoring van kritieke ANWB processen.	<ul style="list-style-type: none"> • Cyber security programma in samenwerking met IT security leverancier • Informatiebeveiligingsbeleid • Awareness programma voor medewerkers • Handhaven security baseline
Organisatie blijkt onvoldoende wendbaar	Het risico dat de beoogde snelheid van innovatie en change niet wordt gehaald door onvoldoende alignment tussen strategie, cultuur en besturing binnen ANWB.	<ul style="list-style-type: none"> • Transitietraject 'Samen meer ANWB' • Nieuwe agile 'Way of Working' • Strategisch portfoliomanagement • Uitbouwen innovation hub • Flexibilisering IT landschap (o.a cloud)
Werving en behoud van personeel moeilijk	Krapte op de arbeidsmarkt maakt het lastig expertise op data, platforms en innovatie te werven en te behouden.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak werving en behoud personeel • Meer focus op 'employer branding' • Diverse ontwikkelprogramma's zoals 'Jong professional' en management ontwikkelprogramma
Missen van de aansluiting bij de samenleving	Het risico dat ANWB minder relevant wordt voor leden door onvoldoende aansprekend te zijn voor jongeren of aandacht te hebben voor maatschappelijke ontwikkelingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Keuze voor 'jongeren' als strategische prioriteit • Transitietraject 'Samen meer ANWB' • Programma duurzaamheid

Risico	Toelichting	Maatregelen
Toeleveringsrisico	Suboptimaal assortiment en voorraden, en daarmee service aan leden, door schaarste van kritische materialen en producten.	<ul style="list-style-type: none"> Vergroten van wendbaarheid qua leveranciers en assortiment Beleid op cruciale marktsegmenten
Imagoschade	Het risico op beschadiging van imago en merknaam door een escalerende negatieve publiciteit waardoor afnemend draagvlak onder leden en ondermijning van de maatschappelijke relevantie.	<ul style="list-style-type: none"> ANWB Gedragscode Kwaliteitssystemen binnen de bedrijfsonderdelen Bewaken relationele NPS, sentiment consument Engagement hub, webcare Reputatiemanagement board
Onvoldoende beheersing van (IT) programma's en projecten	Onvoldoende beheersing van groepsbrede (IT) programma's kan leiden tot verminderde operational excellence en vertraging van innovatie en ambities.	<ul style="list-style-type: none"> Strategisch portfoliomanagement Centrale monitoring op impactvolle projecten Versterken van de agile 'way of working'
Uitval kritieke systemen/ processen	Het risico op uitval van gebouwen, systemen, cruciale middelen en/of bedrijfskritieke processen waardoor leden en klanten niet meer bediend kunnen worden.	<ul style="list-style-type: none"> Versterken Life Cycle Management Flexibilisering IT landschap (o.a. cloud) Roadmap naar referentie architectuur Business Continuity Management
Afhankelijkheid business partners	Negatieve publiciteit over, of plotselinge uitval van, een kritische business partner waardoor leden niet meer geholpen kunnen worden of imagoschade ontstaat.	<ul style="list-style-type: none"> Framework Partners & Ventures Toetsing partners door tenderboard Second/expert opinion samenwerkingsverbanden
Nieuw of langer aanhoudende pandemie	Het langer aanhouden van de coronapandemie kan de omzet van bepaalde bedrijfsonderdelen langdurig onder druk zetten waardoor het voortbestaan wordt bedreigd.	<ul style="list-style-type: none"> Scenario denken Flexibilisering van de (financiële) sturing Agile 'way of working'
Onvoldoende focus op de bestaande business	Het risico op te veel focus op vernieuwing waardoor er verminderde aandacht is voor de groei van bestaande business, operational excellence en bestaande leden.	<ul style="list-style-type: none"> Sturen op waarde en strategie Bewaking van de business plannen in de meerjarenplan cyclus
Onvoldoende alignment groei ambities en control environment	Het risico dat de gewenste verbeteringen in de control environment geen gelijke tred kunnen houden met de snelheid en groeiambitie van de ANWB.	<ul style="list-style-type: none"> o.a. risicomangement, IT security, Compliance beleid Uitbouwen Internal Control Framework Inrichten groepsbrede risico en compliance afdeling

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 topisicoprofiel. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar (een combinatie van) risico's met lage kans maar hoge impact. Er zijn diverse scenario's uitgewerkt en doorgerekend 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"> Organisatie blijkt (financieel) onvoldoende wendbaar Missen van aansluiting bij de samenleving 	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.

Scenario	Betrokken risico's	Omschrijving
Cybercriminaliteit met gevolgen voor continuïteit en imago	<ul style="list-style-type: none"> • Imagoschade • Cybercriminaliteit al dan niet gecombineerd met data-lek • Uitval kritieke processen/ gebouwen/ systemen 	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"> • Beleggingsrisico • Organisatie blijkt (financieel) onvoldoende wendbaar 	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 de gematerialiseerde risico's in het afgelopen jaar

Het jaar 2021 heeft, net als het jaar daarvoor, in het teken gestaan van Covid-19. De maatregelen die door de overheid werden getroffen om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, hebben ook de ANWB geraakt. Zolang er een negatief reisadvies geldt voor veel van de verre bestemmingen, wordt met name het bedrijfsonderdeel ANWB Reizen geraakt. Reizen binnen Europa waren, weliswaar met beperkingen, wel mogelijk. Daar is volop op geanticipeerd. Ook op het bedrijfsonderdeel ANWB Retail hebben de coronamaatregelen hun effect gehad. De stijging in verkopen via de webshop heeft de daling in winkelverkopen deels kunnen compenseren. Door het langer aanhouden van de coronapandemie kan op termijn de omzet van bedrijfsonderdelen langdurig onder druk komen te staan. Om hierop te anticiperen zijn verschillende financiële scenario's opgesteld en doorgerekend. Aan de hand daarvan zijn diverse maatregelen getroffen.

Extern is het cyberrisico dit jaar verder toegenomen. Dit onderstreept ook voor de ANWB het belang om zowel op technisch als organisatorisch gebied de security door te ontwikkelen, waarmee bedreigingen buiten de deur gehouden kunnen worden.

De krapte op de arbeidsmarkt is versterkt voelbaar geworden. Het is momenteel lastig om de benodigde expertise op het gebied van data, platforms en innovatie aan te trekken en de wervingstijd oploopt. Teveel schaarste in expertise vertraagt in potentie de realisatie van de ambities van de ANWB.

Naast schaarste van personeel is ook het risico van schaarste van goederen toegenomen. Enerzijds wordt dit gedreven door schaarste aan grondstoffen en materialen. Anderzijds is ook wereldwijd vertraging opgetreden in de aanvoer van producten. Mitigerende maatregelen zijn genomen waaronder het vergroten van de wendbaarheid qua leveranciers en assortiment.

Ondanks de zorgvuldigheid die de ANWB betracht in de omgang met data van klanten en medewerkers heeft zich in 2021 een incident voorgedaan waarbij er onbedoeld problemen ontstonden binnen de MijnANWB-omgeving. Het was tijdelijk mogelijk om met elders verkregen wachtwoorden de accounts van leden in de Mijn-omgeving in te zien. Hier is adequaat actie op ondernomen. De toezichthouder is op de hoogte gebracht en de betrokken leden zijn geïnformeerd.

2.8.8. Verbeteringen in risicobeheersingssystemen

De toenemende omvang en complexiteit van wet en regelgeving waaraan ANWB moet voldoen, maakt dat de tweede lijn risk en compliance functies mee moeten groeien. Een externe partij is gevraagd om de volwassenheid van beide functies te toetsen en een advies te verstrekken over toekomstige inrichting. Besloten is het volwassenheidsniveau van risk & compliance verder te verhogen en het werken met een hybride model nader te verankeren. In het hybride model wordt gewerkt met een combinatie van risk en compliance kennis, zowel binnen de business lines als op groepsniveau. De capaciteit op risk en compliance wordt op enkele plekken binnen de organisatie uitgebreid en de onderlinge verantwoordelijkheden worden scherper gesteld. Het centrale risk & compliance team moet gaan zorgen voor integraal overzicht en

monitoring. De genoemde versterking van de risk & compliance functie heeft als doel de ‘control environment’ binnen de ANWB te versterken.

Om nog beter te kunnen sturen op de risicobereidheid en risicotoleranties, is een gekwantificeerd dashboard ontwikkeld. Key risk indicatoren zijn ontwikkeld en per indicator zijn tolerantiegrenzen bepaald. Op kwartaalbasis wordt de waarde van de indicatoren gemeten en afgezet tegen deze tolerantiegrenzen. Naast de toprisiko's wordt in het dashboard ook aandacht besteed aan belangrijke risicogebieden als compliance en beleggingen. De directie zal het risicobereidheidsdashboard elk kwartaal in haar vergadering bespreken.

Op het gebied van compliance wil de ANWB nog verder doorgroeien naar een organisatie die integriteitsvraagstukken proactief aanpakt en problemen voorkomt. De integriteit van de ANWB staat of valt met het gedrag van medewerkers in de dagelijkse praktijk en de keuzes die zij maken in hun werk. Een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid wordt gestimuleerd. De ANWB Gedragscode helpt medewerkers afwegingen en bewuste keuzes te maken in verschillende, soms lastige situaties. De ANWB kent sinds dit jaar een laagdrempelige meldregeling die borgt dat medewerkers – anoniem-melding kunnen doen van (vermoeden van) onrechtmatigheden, dat zorgvuldig en vertrouwelijk met de melding wordt omgegaan en dat de medewerkers geen nadeel zullen ondervinden van het feit dat zij een melding hebben gedaan. Een integriteitsmelding kan leiden tot een advies aan de melder en het betrokken management over de verdere aanpak en maatregelen. Ook kan er een toedrachtsonderzoek plaatsvinden, op basis waarvan nadere maatregelen worden bepaald.

2.8.9. Bestuursverklaring

Om ongewenste onvoorziene gebeurtenissen te minimaliseren, heeft de directie van de ANWB 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 2021 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

Als grote organisatie met een belangrijke maatschappelijke rol in de Nederlandse samenleving hecht de ANWB zowel als besloten vennootschap als vereniging aan een goede governancestructuur. Hoewel de ANWB geen beursgenoteerde onderneming is, worden de “principes” en “best practice” bepalingen van de Corporate Governance Code (geldend vanaf 1 januari 2018) vrijwillig toegepast. Daartoe heeft de ANWB een Governance Code verslag opgesteld. In dit document wordt uiteengezet hoe de “principes” en “best practice” bepalingen uit de Corporate Governance Code (hierna: “Code”) binnen de ANWB zijn geïmplementeerd. Een aantal onderdelen van de code is niet van toepassing op de ANWB, of is door de ANWB anders ingericht. Daar waar dit het geval is, wordt dit toegelicht en gemotiveerd in het verslag. De

ANWB is continu bezig om de toepassing van de Code binnen de organisatie verder te verbeteren, ontwikkelen en verankeren.

Op anwb.nl wordt naast het Governance Code verslag meer informatie verstrekt over de governance binnen de organisatie. Ook de onderliggende institutionele documenten, waaronder de statuten, reglementen en ANWB Gedragscode, zijn hier te vinden.

In 2021 zijn de statuten van ANWB BV op onderdelen gewijzigd en in lijn gebracht met de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (hierna: “WBTR”). Ook zijn de reglementen van de raad van commissarissen, de Auditcommissie en de Belonings-, selectie- en benoemingscommissie aan de jaarlijkse review onderworpen.

2.9.2. Verantwoording transacties bestuurders

In 2021 zijn geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake was van tegenstrijdige belangen voor bestuurders.

2.9.3. Beloningsbeleid

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

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

2.10. Vooruitzichten

In februari 2022 vond de Russische inval in Oekraïne plaats. Overal ter wereld is hierop geschokt gereageerd. Met ongekend zware sancties wordt geprobeerd de terugtrekking van Rusland uit het buurland af te dwingen. Ook in Nederland bestaat grote bezorgdheid over deze oorlog op Europese bodem, wat zijn weerslag heeft op het consumentenvertrouwen. Daarnaast is de koopkracht afgenomen door de sterk gestegen prijzen van onder meer energie en voeding. Verwacht wordt dat deze prijsstijgingen langere tijd zullen aanhouden, en als gevolg van nog zwaardere sancties tegen Rusland verder zullen oplopen. Leden van de ANWB geven aan dat zij zich in hun mobiliteit geremd voelen door de sterk gestegen benzineprijzen en dat zij minder vaak op pad gaan om een uitje te ondernemen. De ANWB is zich sterk bewust van de mobiliteitsarmoede die voor sommige bevolkingsgroepen dreigt te ontstaan en heeft bij de minister van Financiën aangedrongen op het verlagen van de accijns op brandstoffen. Daarnaast heeft de ANWB uiteraard oog voor het enorme leed in Oekraïne en van degenen die op de vlucht zijn gedreven. Medewerkers van de ANWB brachten een groot bedrag bijeen om bij te dragen aan humanitaire hulp. Ook heeft de Wegenwacht gratis pechhulp verstrekt aan Oekraïense vluchtelingen.

Wat de impact van de prijsstijgingen zal zijn op het reisgedrag tijdens het zomerseizoen valt op het moment van publicatie van dit jaarverslag nog niet te overzien. Verder is onduidelijk hoe het coronavirus zich in 2022 zal ontwikkelen. Eind februari werden in Nederland de meeste coronamaatregelen geschrapt. Toch zal de pandemie voorlopig nog de nodige impact hebben, met name op het intercontinentale reisverkeer. Daarnaast is er in toenemende mate sprake van schaarste, aan grondstoffen en goederen, maar ook aan personeel. Ook dit zal zijn weerslag hebben op de bedrijfsvoering van de ANWB.

De organisatie kan snel inspelen op de actualiteit en heeft de afgelopen jaren volop geïnvesteerd in vernieuwing en groei. Daarmee is de ANWB goed voorbereid op het tijdperk na corona. De prachtige stijging van het aantal leden en de goede financiële resultaten die in 2021 werden bereikt, zorgen voor een solide uitgangspositie en bieden volop ruimte om de realisatie van de strategische doelstellingen komend jaar in een stroomversnelling te brengen.

De ANWB wil graag voor alle Nederlanders van betekenis zijn, en ervoor zorgen dat iedereen ook in de toekomst zorgeloos en met plezier onderweg kan zijn in een duurzame samenleving. Om hier concreet invulling aan te geven, is het transitieprogramma Samen Meer ANWB gestart. Verjonging en verduurzaming zijn binnen dit programma belangrijke thema's. De ANWB wil in verbinding staan met heel Nederland en voor nog meer maatschappelijke impact zorgen. Om dit te bereiken, zal de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen worden geïntensiveerd. Ook zal steeds meer vanuit de "customer journey" worden gewerkt. Verwacht wordt dat de wendbaarheid van de organisatie hiermee verder zal toenemen.

Om optimaal in te spelen op de veranderende mobiliteitsbehoeften van leden en klanten zal het gebruik van data de komende jaren worden uitgebreid. Daarnaast zal het aanbod aan mobiliteitsconcepten in nauwe samenwerking met strategische partners in binnen- en buitenland verder worden verbreed. Ook zal opnieuw veel aandacht uitgaan naar digitalisering, personalisatie en duurzaamheid. De ANWB wil duurzame keuzes voor iedereen toegankelijk maken en daarbij zelf ook het goede voorbeeld geven. De duurzaamheidsvisie die in 2021 werd geformuleerd, zal in 2022 nader worden geconcretiseerd. Reductie van de CO2-voetafdruk van de organisatie is daarbij een belangrijke doelstelling. Verder blijft de ANWB zich inspannen voor elektrische mobiliteit en zal tevens worden gewerkt aan een duurzaam reisaanbod.

Eind 2021 werd na een lange formatie een coalitieakkoord bereikt. De ANWB ziet ernaar uit om de plannen die er nu liggen op het gebied van mobiliteit, autofiscaliteit en verkeersveiligheid met alle betrokken partijen om te zetten in daden en de komende jaren gezamenlijk te werken aan de mobiliteit van de toekomst en een gerichte reductie van het aantal verkeersslachtoffers.

In 2021 heeft de ANWB een ontwikkel- en realisatieovereenkomst afgesloten voor haar nieuwe hoofdkantoor. Een belangrijke stap die aansluit bij de ambitie die voor de komende jaren is geformuleerd doordat het de organisatie in staat stelt om duurzamer en meer flexibel te gaan werken en het contact met leden uit te breiden. De haalbaarheid en realisatie van de plannen is onder andere afhankelijk van de verkoop van het huidige hoofdkantoor en het succesvol doorlopen van diverse procedures. Definitieve besluitvorming volgt in 2022. Bij doorgang van de plannen, zullen in de komende jaren significante (netto-)investeringen worden gedaan.

Er liggen voor de ANWB volop kansen om voor iedereen in Nederland van betekenis te zijn en te blijven. De directie is trots op haar medewerkers en ziet ernaar uit om samen met hen de bijzondere rol van de organisatie ook in de toekomst iedere dag opnieuw met veel enthousiasme in te vullen.

Den Haag, 24 maart 2022

Statutair bestuur ANWB

Marga de Jager

Theo Brink

3 Verslag van de raad van commissarissen van ANWB BV

Voorwoord

Het jaar 2021 was voor de ANWB een goed maar bewogen jaar. Het ledental steeg per saldo met ruim 126.000 leden, en daarmee zet de ledengroei van de afgelopen jaren gestaag door. Wij zijn hierover als toezichthouders zeer verheugd, want dit laat zien dat de leden veel waardering hebben voor de producten en diensten van de ANWB en dat de stabiliteit van de organisatie hen vertrouwen geeft.

Veel respect hebben wij voor de flexibiliteit waarmee de medewerkers hebben ingespeeld op alle veranderingen. Toen het reizen naar het buitenland door alle coronamaatregelen opnieuw sterk werd beperkt, brachten zij direct de toeristische mogelijkheden in eigen land onder de aandacht. Met het wegvallen van internationale hulpverleningsdossiers ontstond bovendien ruimte om de GGD te ondersteunen bij het bron- en contactonderzoek. Verder werden vakantiegangers met de ANWB Reiswijzer dagelijks op de hoogte gehouden.

Deze voorbeelden zijn illustratief voor de wendbaarheid van de ANWB, de kracht van (internationale) samenwerking en de creativiteit waarmee steeds gezocht wordt naar relevantie voor leden en samenleving.

Onze speciale waardering gaat ook uit naar de directie. Zij hadden de lastige taak om voortdurend mee te bewegen met de laatste ontwikkelingen en de impact van de coronacrisis op de ANWB daarbij zoveel mogelijk te beperken, en tegelijkertijd proactief voor te sorteren op een succesvolle toekomst en hiertoe ook de benodigde voorbereidingen te treffen.

Ook voor ons, als toezichthouders, bracht het coronajaar de nodige uitdagingen met zich mee. Binnen ons team trekken wij nauw met elkaar op en daarbij worden de kennis en expertise van de individuele leden optimaal ingezet. De thema's die wij bespreken zijn voor de ANWB van groot belang en vergen een zorgvuldige en persoonlijke onderlinge afstemming, zeker in crisistijd. Het was niet altijd eenvoudig om dit langs digitale weg te bewerkstelligen.

Tegelijkertijd hebben wij eens te meer ervaren dat vereniging en bedrijf een ijzersterke combinatie zijn, en een solide basis vormen voor de continuïteit van de organisatie.

De bedrijfsonderdelen ANWB Reizen en ANWB Retail werden in 2021 opnieuw zwaar geraakt, maar dit kon worden opgevangen met de positieve resultaten van ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren, evenals de sterke financiële positie van ANWB BV. Hierdoor kon ondanks de negatieve impact van de coronapandemie ANWB-breed worden geïnvesteerd in innovatie. Daarnaast zijn business-overstijgende thema's als duurzaamheid, diversiteit en inclusie, cyber security en data in een stroomversnelling gebracht. Het geeft ons als toezichthouders veel vertrouwen dat de urgentie hiervan overal binnen de organisatie wordt gevoeld. Dit stelt de ANWB niet alleen in staat om uitdagingen het hoofd te bieden, maar ook om nieuwe kansen te herkennen en maximaal te benutten. Hiermee zal de ANWB ook in de toekomst van grote betekenis kunnen blijven.

Dorine Burmanje,
Voorzitter raad van commissarissen van ANWB BV

3.1. Verslag over boekjaar 2021

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 verschaft de raad van commissarissen inzicht in de uitgevoerde werkzaamheden in 2021, de vergaderingen van de raad van commissarissen, de vergaderingen van de commissies van de raad van commissarissen en de samenstelling van de raad.

Werkzaamheden 2021

Afgelopen jaar was, net als 2020, een bijzonder jaar voor de raad van commissarissen door de aanhoudende COVID-19 crisis. De pandemie heeft ook in 2021 de nodige impact gehad op de verschillende bedrijfsonderdelen van de ANWB. Hierover heeft de raad van commissarissen tijdens de reguliere vergaderingen uitgebreid gesproken met de statutaire directie. Daarbij is tevens aandacht uitgegaan naar de verschillende scenario's die de directie heeft gedefinieerd. De diversiteit in activiteiten heeft opnieuw een positief effect gehad op de resultaatsontwikkeling van ANWB BV. Terwijl de bedrijfsonderdelen ANWB Retail en ANWB Reizen hard werden geraakt, bleven de bedrijfsonderdelen ANWB Hulpverlening en ANWB Verzekeren zich afgelopen jaar goed ontwikkelen.

De raad van commissarissen heeft dit jaar met de statutaire directie gesproken over de jaarrekening 2020, de uitkomsten van de controle en de interim-controle door de externe accountant in aanwezigheid van de externe accountant. De statutaire directie heeft de raad van commissarissen in 2021 ieder kwartaal rapportages verstrekt over de actuele financiële resultaten van ANWB BV afgezet tegen de begroting voor 2021. Deze financiële rapportages zijn in de raad van commissarissen besproken. Tevens heeft de raad van commissarissen gesproken over het kapitaalbeleid, de begroting voor 2022 en het meerjarenplan. Naast deze financiële onderwerpen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: de statutenwijziging van ANWB BV, de strategie Reizen, de opvolgingsplanning, het bevoegdheidenschema, de winstgevendheid en het kapitaal van de ANWB en de reglementen van de raad van commissarissen en haar commissies. Dit jaar is er vanuit de raad van commissarissen extra aandacht besteed aan ANWB Retail in de vorm van een deep dive sessie. Bij dit bedrijfsonderdeel was sprake van veranderend leiderschap en daarnaast spelen er pittige externe omstandigheden, zoals winkelsluiting, veranderd consumentengedrag, issues in de aanvoerketenen en uitdagende logistiek. Verder heeft de raad van commissarissen ook met de statutaire directie gesproken over de ontwikkelingen rondom de toekomstige huisvesting van de ANWB. Tot deze verhuizing is besloten in september 2020, en deze besluiten zijn in september 2021 bekrachtigd door in te stemmen met de ondertekening van de contracten met de verschillende externe partijen (gemeente, projectontwikkelaar huidige en toekomstige locatie) die direct betrokken zijn bij dit traject. Tot slot zijn twee commissarissen geïnterviewd inzake de ontwikkeling van een duurzaamheidsvisie.

Per 1 april 2021 heeft de heer Van Bruggen zijn taken als bestuursvoorzitter van de ANWB neergelegd en is hij opgevolgd door mevrouw De Jager. Hierdoor is in het bestuur van de ANWB één tijdelijke vacature ontstaan. Ondanks deze ontstentenis blijven de twee in functie zijnde leden van het bestuur met het gehele bestuur belast. Vanwege het bestaan van een personele unie tussen de besturen van de vereniging en de BV bestaat het voornemen bij de raad van commissarissen - na een kennisgeving van de voorgenomen benoeming aan de algemene vergadering - de vacature zo spoedig mogelijk in te vullen door dezelfde persoon te benoemen die als bestuurder in de vacature van het bestuur van de vereniging wordt benoemd.

In 2021 zijn onder meer de volgende besluiten genomen: de benoeming van de nieuwe bestuursvoorzitter van de ANWB, de samenstelling van de raad van commissarissen en haar commissies, het bevoegdheidenschema en de reglementen van de raad van commissarissen en haar commissies.

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 de benoemingen van Saskia Egas Reparaz en Constant Korthout voor een eerste zittingstermijn als lid van de raad van commissarissen met ingang van januari 2021. Tevens is in de eerste helft van 2021 het proces voor herbenoeming van Diana van Roest als lid van de raad van commissarissen gestart. Een delegatie van de ondernemingsraad heeft een

informeel gesprek gevoerd met Diana van Roest, waarover een positieve terugkoppeling is ontvangen. Het proces resulteerde in december tot de voordracht voor herbenoeming per januari 2022 aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Vergaderingen in 2021

De raad van commissarissen kwam in 2021 bijeen in vier reguliere vergaderingen. 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. Naast de vier reguliere vergaderingen heeft de raad van commissarissen ook eind augustus telefonisch overleg gehad over de laatste ontwikkelingen rondom COVID-19, het zomerseizoen bij ANWB Hulpverlening en de ledenontwikkeling. De vergaderingen van de raad van commissarissen worden voorbereid door de bestuursvoorzitter 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 bestuursvoorzitter als eerste aanspreekpunt. De commissarissen hebben buiten de vergaderingen regelmatig contact met leden van de directie. In 2021 heeft de raad van commissarissen door COVID-19 geen werkbezoeken gebracht.

Strategie en innovatie

Naast de reguliere dagelijkse bedrijfsvoering heeft de statutaire directie ook met de raad van commissarissen gesproken over de strategische en innovatieve ontwikkelingen binnen de ANWB. In juni 2021 heeft de jaarlijkse strategiedag plaatsgevonden. Tijdens deze strategiedag heeft de statutaire directie de raad van commissarissen geïnformeerd over de recente ontwikkelingen m.b.t. de ANWB strategie 'Onderweg naar 2030'. Om de doelen in 2030 te behalen heeft de statutaire directie besloten om voor 2025 concrete tussendoelen op te stellen. Voor het verwezenlijken hiervan is binnen de ANWB het programma 'Samen meer ANWB' gestart.

Naast de strategie stonden ook de onderwerpen cyber security en innovatie op het programma van de voornoemde strategiedag. De ANWB heeft een ledenbestand van bijna 5 miljoen leden, en daarom een hoge prioriteit en krijgt veel aandacht. Voor wat betreft innovatie is met de raad van commissarissen gesproken over de welke wijze waarop ANWB zich bezig houdt met innovatie en op welke terreinen. In dit kader is van gedachte gewisseld over de mogelijke kansen en bedreigingen voor ANWB die zich de komende jaren op deze vlakken kunnen voordoen. De raad van commissarissen heeft hierbij aan de directie gevraagd de belangrijkste vraagstukken en dilemma's c.q. zorgen te delen.

Ondernemingsraad

De OR-vergadering van december 2020 werd verzet naar 12 februari 2021. Deze vergadering is vanuit de raad van commissarissen bijgewoond door Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink en Peter Kok. Bij de OR-vergadering op 27 mei 2021 waren Saskia Egas Reparaz en Diana van Roest aanwezig. Tot slot zijn bij de laatste OR-vergadering op 8 december 2021 Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink en Constant Korthout aangesloten.

Aanwezigheid

De aanwezigheid van de commissarissen bij de reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen en haar commissies en de strategiedag in 2021 zijn weergegeven in het onderstaande overzicht.

Aanwezigheid	Rvc-vergaderingen		AC-vergaderingen		BSBC-vergaderingen		Strategiedag	
	Gepland	Aanwezig	Gepland	Aanwezig	Gepland	Aanwezig	Gepland	Aanwezig
Dorine Burmanje	5	4			4	3	1	1
Peter Kok	5	5	4	4			1	1
Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink	5	5	4	4			1	1
Diana van Roest	5	5			4	4	1	1
Saskia Egas Reparaz	5	5			4	4	1	1
Constant Korthout	5	5	4	4			1	1

Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepalingen 2.1.7, 2.1.8 en 2.1.9 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Verantwoording transacties commissarissen

In 2021 zijn er geen meldingen gedaan over transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen voor de leden van de raad van commissarissen.

Zelfevaluatie

Eind 2021 is de zelfevaluatie van de raad van commissarissen ook weer gestart over het jaar 2021 en deze wordt in 2022 afgerond. De voorzitter van de raad van commissarissen heeft de individuele leden van de raad van commissarissen schriftelijk om input gevraagd.

Aanbieding jaarverslag en jaarrekening

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2021 is opgesteld door het statutair bestuur en gecontroleerd en akkoord bevonden door externe accountant EY, zoals blijkt uit de opgenomen controleverklaring. Het jaarverslag en de jaarrekening zijn door de raad van commissarissen besproken in de jaarlijkse bijeenkomst met de accountant en vervolgens door de raad van commissarissen ondertekend.

De raad van commissarissen biedt het jaarverslag en de jaarrekening 2021 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 2021 vast te stellen en voor het jaar 2021 decharge te verlenen aan de statutaire directie voor het gevoerde bestuur en aan de raad van commissarissen voor het uitgeoefende toezicht.

In 2021 had COVID-19 opnieuw veel impact op zowel de organisatie als de medewerkers. Desalniettemin hebben binnen de ANWB veel grote trajecten waarop vele invloeden van buiten de organisatie van kracht zijn, doorgang gevonden. De voorbereiding van de ANWB op een succesvolle toekomst heeft ook in 2021 van velen een grote inzet gevraagd.

De raad van commissarissen heeft oog voor de wankelende balans tussen werk en privé die het vele thuiswerken voor veel medewerkers met zich mee heeft gebracht. De raad van commissarissen heeft hier begrip voor en wil alle medewerkers een hart onder de riem steken. Zij dankt de directie en alle medewerkers voor de getoonde betrokkenheid en de wijze waarop zij in 2021 hun taak hebben verricht.

Den Haag, 24 maart 2022

De raad van commissarissen

Dorine Burmanje (voorzitter)

Peter Kok

Ineke Dezentjé Hamming-Bluemink

Diana van Roest

Saskia Egas Reparaz

Constant Korthout

3.2. Samenstelling raad van commissarissen

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

67 jaar. Nederlandse nationaliteit. Eerste benoeming 2017, tweede 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),
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

67 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 - mei 2010) en lid van de raad van bestuur van APG (2012 - september 2014).

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

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

Nevenfuncties: Lid raad van toezicht MARIN (Maritime Research Institute Netherlands), lid raad van toezicht TU Eindhoven en lid raad van commissarissen Mercedes Benz NL.

Voormalig: Lid van de Tweede Kamer voor de VVD (2003 - 2011) en Voorzitter FME Ondernemersorganisatie Technologische Industrie (2011 - 2021).

Mevrouw D. (Diana) Veldhuisen-van Roest

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

Huidige functie: Directeur Retail Noord-Europa bij Google.

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).

Nevenfunctie: Lid van het bestuur branchevereniging VIA

Mevrouw drs. S. (Saskia) Egas Reparaz

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

Huidige functie: CEO HEMA.

Nevenfuncties: Lid van de raad van toezicht van de Hortus Botanicus.

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

59 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 2021

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2021	31-12-2020
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	4.242	1.285
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		53.138	63.508
Machines en installaties		7.120	8.592
Vervoermiddelen		67.357	68.541
Automatisering en inventaris		15.676	13.367
Activa in uitvoering		8.700	5.777
		<u>151.991</u>	<u>159.785</u>
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	3.152	3.501
Beleggingen	4	756.564	648.459
Leningen en voorschotten	5	6.577	5.686
		<u>766.293</u>	<u>657.646</u>
Vlottende activa			
Vorraden	6	27.339	24.112
Vorderingen			
Debiteuren		95.823	94.217
Overige vorderingen	7	25.947	4.113
Overlopende activa	8	67.186	60.463
		<u>188.956</u>	<u>158.793</u>
Liquide middelen	9	197.080	221.883
Totaal activa		<u>1.335.901</u>	<u>1.223.504</u>

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2021	31-12-2020
Eigen vermogen	10	492.596	441.217
Vorzieningen en schulden			
Vorzieningen			
Vorzieningen voor personeelsbeloningen	11	24.732	20.143
Reorganisatievoorziening	12	1.474	443
Voorziening voor latente belastingen	13	7.495	6.931
Technische voorzieningen	14	162.108	144.663
Overige voorzieningen	15	5.259	5.017
		201.068	177.197
Kortlopende schulden			
Crediteuren		29.930	20.300
Belastingen en sociale lasten	16	68.517	65.457
Schulden inzake pensioenen		905	927
Overige schulden	17	36.297	46.473
Overlopende passiva	18	506.588	471.933
		642.237	605.090
Totaal passiva		1.335.901	1.223.504

5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2021

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2021	2020
Netto-omzet	21	1.124.241	1.053.494
Inkoop goederen en diensten		521.016	484.663
Personeelskosten	22	304.130	288.323
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	981	1.207
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.126	20.311
(Terugname) Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	2	-330	939
Overige bedrijfslasten	23	228.667	198.687
Som der bedrijfslasten		1.074.590	994.130
Bedrijfsresultaat		49.651	59.364
Resultaten andere deelnemingen	3	-1.910	-1.344
Resultaten beleggingen	25	22.110	24.466
Wijzigingen in de waarde van de financiële vaste activa en van de effecten die tot de vlottende activa behoren		82	0
Rentebaten en -lasten	26	-1.285	-752
Financieel resultaat		18.997	22.370
Resultaat voor belastingen		68.648	81.734
Belastingen	27	-17.269	-20.810
Resultaat na belastingen		51.379	60.924

6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2021

(bedragen in duizenden euro's)		2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		49.651	59.364
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	981	1.207
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.126	20.311
(Terugname) Bijzondere waardeverminderingen	2	-330	939
Aanpassing voor afschrijvingen		20.777	22.457
		70.428	81.821
Dotatie en vrijval voorzieningen	11 t/m15	169.688	172.062
Onttrekking voorzieningen	11 t/m15	-145.817	-148.027
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		23.871	24.035
		94.299	105.856
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		-1.606	10.754
Mutatie overige vorderingen en overlopende activa		-28.557	17.030
Mutatie voorraden		-3.227	-688
Mutatie crediteuren		9.630	-10.449
Mutatie overige schulden en overlopende passiva		32.769	-8.437
		9.009	8.210
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		103.308	114.066
Rentebaten	26	41	55
Rentelasten	26	-1.326	-807
(Betaalde)/ontvangen winstbelasting	27	-22.521	-18.565
		-23.806	-19.317
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		79.502	94.749
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verkopen andere deelnemingen	3	22	41
Verwervingen van andere deelnemingen	3	-1.583	-1.475
Mutatie vorderingen op andere deelnemingen		82	0
Investerings in materiële vaste activa	2	-23.522	-23.792
Desinvesteringen in materiële vaste activa		11.520	1.704
Investerings in immateriële vaste activa	1	-3.938	-729
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		0	50
Netto transacties beleggingen	4	-89.300	-77.892
Dividendopbrengsten aandelen	25	3.305	3.141
Mutatie leningen en voorschotten	5	-891	387
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-104.305	-98.565
Transporteren kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten		-24.803	-3.816

(bedragen in duizenden euro's)

	2021	2020
Transport kasstroom uit operationele- en investeringsactiviteiten	-24.803	-3.816
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Betaald dividend aan aandeelhouder	-62.526	-1.976
Storting agio op aandelen door aandeelhouder	62.526	1.976
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
Mutatie geldmiddelen	-24.803	-3.816
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar	197.080	221.883
Totaal liquide middelen per 1 januari	221.883	225.699
Mutatie geldmiddelen	-24.803	-3.816

7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2021

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2021	Totaal 2020
Eigen vermogen per begin boekjaar	372.771	68.446	441.217	380.293
Netto resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	48.598	2.781	51.379	60.924
Totaalresultaat van de rechtspersoon:	48.598	2.781	51.379	60.924
- Agiostorting	0	62.526	62.526	1.976
- Betaald dividend	-60.000	-2.526	-62.526	-1.976
Totaal mutaties eigen vermogen:	-11.402	62.781	51.379	60.924
Eigen vermogen per 31 december 2021 resp. 31 december 2020	361.369	131.227	492.596	441.217

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

Presentatiewijzigingen

In de geconsolideerde jaarrekening 2021 is een wijziging doorgevoerd ten aanzien van de presentatie van latente vennootschapsbelasting in de balans in aansluiting op de voorschriften van RJ 272 Belastingen naar de winst. Kern van de wijziging is dat in de balans een onderscheid is aangebracht tussen de acuut verschuldigde vennootschapsbelasting en de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. De acuut verschuldigde vennootschapsbelasting is gepresenteerd onder de kortlopende schulden. Latente belastingvorderingen respectievelijk -verplichtingen zijn gesaldeerd weergegeven in de balans onder de voorzieningen. Daarnaast heeft er vanwege de aard van de posten een herrubricering plaatsgevonden voor vorderingen op herverzekeraars en agenten vanuit de post overlopende activa naar de post overige vorderingen. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast. De presentatiewijzigingen hebben geen invloed op het vermogen en het resultaat.

Stelselwijziging en vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. De vergelijkende cijfers zijn met uitzondering van de eerdergenoemde prestatiewijzigingen aangaande de latente vennootschapsbelasting en vorderingen herverzekeraars en agenten ongewijzigd.

Waarderingsgrondslagen algemeen

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

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

Schattingen

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

Immateriële vaste activa

- De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen.
- Software licenties en ontwikkelde software worden lineair afgeschreven in lijn met de licentietermijn en/of de verwachte levensduur (drie tot vijf jaar).
- Overgenomen klantenportefeuilles en intellectuele eigendommen worden lineair afgeschreven over een periode van 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, vervoermiddelen, inventarissen en andere vaste bedrijfsmiddelen zijn gewaardeerd tegen aankoopprijs en bijkomende kosten, verminderd met jaarlijks gelijkblijvende afschrijvingen, gebaseerd op de geschatte levensduur. Hierbij wordt rekening gehouden met een mogelijke restwaarde.

- Kosten van groot onderhoud worden op het moment van zich voordoen geactiveerd en gewaardeerd tegen aankoop prijs, 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%
➤ Verbouwkosten (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

➤ Beveiligingssytemen, telefoniesytemen, inrichting keuring- en servicestations	10%
➤ Parkeersytemen	5%
➤ Andere machines en installaties	10 - 20%

Vervoermiddelen

➤ Auto's (afhankelijk van de geschatte levensduur)	11- 20%
➤ Fietsen	20%
➤ Helikopters	5%

Automatisering en inventaris

➤ Automatiseringsactiva	20 - 33,3%
➤ Inventaris	10 - 20%

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.

Beleggingen

- De beleggingen worden gewaardeerd tegen actuele waarde, afgeleid van genoteerde marktprijzen. De marktwaarde van niet ter beurze genoteerde effecten en overige beleggingen (met name Hypotheken) is gebaseerd op de netto contante waarde tegen de geldende (hypotheek)rentetarieven. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen worden verantwoord in het resultaat. Inzake de ongerealiseerde waardeveranderingen wordt een wettelijke reserve aangehouden voor die beleggingen 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. Als er geen actieve markt is, wordt de waarde geschat aan de hand van alternatieve waarderingstechnieken. 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 incurantheid 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, rekening houdend met vertrek- en sterfttekansen. 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 "overcompleet" zijn geworden en die vanaf het moment van overcompleet zijn tot het moment van eventuele plaatsing binnen ANWB of uitdiensttreding niet meer op een afdeling werkzaam zijn;
- Aanvullingen op het salaris bij externe herplaatsing;
- Begeleidings- en opleidingskosten indien de medewerker die overcompleet is geworden, kiest voor het begeleidingstraject naar een andere baan buiten ANWB;
- Beëindigingsvergoedingen;
- Overige kosten, zoals kosten van outplacement.

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

Technische voorzieningen

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

De voorziening voor te betalen schaden is bestemd 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 is een voorziening opgenomen voor schades die per balansdatum wel zijn voorgevallen, maar nog niet bij de verzekeraar zijn gemeld alsmede voor mogelijke mutaties in wel gemelde maar nog niet afgewikkelde schaden. De omvang van dit deel van de voorziening wordt geschat op basis van actuariële schade-uitlooptanalyses. Bij het uitvoeren van deze analyses wordt rekening gehouden met verwachte subrogatie en de verkrijging van de eigendom van verzekerde zaken. De actuariële analyses ten behoeve van de voorziening worden in het bijzonder gebruikt om de uiteindelijk verwachte kosten te schatten van complexere claims die door zowel in- als externe factoren (zoals schadebehandelingsprocedures, inflatie, veranderingen in wet- en regelgeving, gerechtelijke uitspraken, historie en trends) kunnen worden beïnvloed.

Bij de bepaling van de voorziening is tevens rekening gehouden met nog te maken schadebehandelingskosten. Bepaling van de voorziening voor schadebehandelingskosten is gelijk aan de raming van de feitelijke benodigde kosten voor afhandeling van de per balansdatum nog niet afgewikkelde schaden.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden gevormd ter grootte van de geschatte kosten die noodzakelijk zijn voor het afwickelen van de verplichtingen en worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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 bestaan ook leasecontracten 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 personeelsbeloningen worden als personeelskosten verantwoord.

Pensioenen

ANWB BV heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De te betalen pensioenpremies voor het verslagjaar komen direct ten laste van de winst-en-verliesrekening. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. Verder wordt een voorziening opgenomen indien op basis van de contractvoorwaarden per balansdatum een verplichting bestaat, het waarschijnlijk is dat een uitstroom van liquide middelen noodzakelijk is én de omvang betrouwbaar kan worden geschat.

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 beleggingen, 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, vrijgestelde winstbestanddelen, de fiscale faciliteit voor gelijkmatige verdeling van kosten en baten middels egaliseringsreserves en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

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

De zustermaatschappij ANWB Beleggingen BV is zelfstandig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

Kasstroomoverzicht

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

9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021

1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Overig	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2020				
Aanschafwaarden	23.670	0	547	24.217
Cumulatieve afschrijvingen	-22.932	0	0	-22.932
	<u>738</u>	<u>0</u>	<u>547</u>	<u>1.285</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar				
Investeringen	3.162	750	26	3.938
Overboeking gereede projecten	560	0	-560	0
Desinvesteringen	-12.357	0	0	-12.357
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	12.357	0	0	12.357
Netto investeringen	<u>3.722</u>	<u>750</u>	<u>-534</u>	<u>3.938</u>
Afschrijvingen	-918	-63	0	-981
	<u>2.804</u>	<u>687</u>	<u>-534</u>	<u>2.957</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2021				
Aanschafwaarden	15.035	750	13	15.798
Cumulatieve afschrijvingen	-11.493	-63	0	-11.556
	<u>3.542</u>	<u>687</u>	<u>13</u>	<u>4.242</u>

De investeringen betreffen met name ontwikkelde software en aangekochte software-licenties. De activa worden lineair afgeschreven vanaf het moment gereed voor ingebruikname. De desinvesteringen hebben betrekking op de buitengebruikstelling van volledig afgeschreven software. Onder de post 'overig' zijn overgenomen klantportefeuilles opgenomen.

2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Vervoermiddelen	Automatisering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2020						
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>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar						
Investeringen	1.307	374	6.159	4.664	11.018	23.522
Overboekingen gereede projecten	1.879	467	1.784	3.965	-8.095	0
Bruto investeringen	<u>3.186</u>	<u>841</u>	<u>7.943</u>	<u>8.629</u>	<u>2.923</u>	<u>23.522</u>
Desinvesteringen	-14.623	-163	-5.863	-4.900	0	-25.549
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	4.088	93	5.629	4.219	0	14.029
Netto investeringen	<u>-7.349</u>	<u>771</u>	<u>7.709</u>	<u>7.948</u>	<u>2.923</u>	<u>12.002</u>
Terugname bijzondere waardevermindering	330	0	0	0	0	330
Afschrijvingen	-3.351	-2.243	-8.893	-5.639	0	-20.126
	<u>-10.370</u>	<u>-1.472</u>	<u>-1.184</u>	<u>2.309</u>	<u>2.923</u>	<u>-7.794</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2021						
Aanschafwaarden	118.196	39.928	121.748	42.515	8.700	331.087
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-65.058	-32.808	-54.391	-26.839	0	-179.096
	<u>53.138</u>	<u>7.120</u>	<u>67.357</u>	<u>15.676</u>	<u>8.700</u>	<u>151.991</u>

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen wordt per 31 december 2021 geraamd op totaal circa € 51 miljoen (31 december 2020: € 59 miljoen), waarbij grotendeels de WOZ-waarde is gebruikt als indicatie voor de actuele waarde.

De investeringen betreffen voor een groot deel (vervangings)investeringen in vervoermiddelen voor hulpverleningsactiviteiten. Daarnaast is er geïnvesteerd en gedesinvesteerd in automatisering, dit betreft voornamelijk computers, servers en opslag van data. Verder is er geïnvesteerd in de inrichting van panden en terreinen. De desinvesteringen in gebouwen en terreinen hebben met name betrekking op de verkoop van het pand in Hoofddorp, waar het onderdeel Reizen in was gevestigd. 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 gedesinvesteerd.

3) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	3.501	3.411
Investerings	1.583	1.475
Desinvesterings	-22	-41
Resultaten andere deelnemingen	-1.910	-1.344
Boekwaarde per 31 december	<u>3.152</u>	<u>3.501</u>

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 2020.

De per 31 december 2021 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%
TIA Fonds 1 BV	Amsterdam, Nederland	36,36%

4) Beleggingen

Het verloop in 2021 van de beleggingen in extern beheerde beleggingsfondsen is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geldmarkt	Aandelen	Bedrijfs-obligaties	Staats-obligaties	Hypotheken	Totaal 2021	Totaal 2020
Boekwaarde per 1 januari	217.511	126.939	170.724	59.853	73.432	648.459	549.242
Aankopen	156.697	10.763	29.265	12.872	17.908	227.505	210.447
Verkopen	-120.774	-17.431	0	0	0	-138.205	-132.555
Netto transacties	<u>35.923</u>	<u>-6.668</u>	<u>29.265</u>	<u>12.872</u>	<u>17.908</u>	<u>89.300</u>	<u>77.892</u>
Gerealiseerde waardeveranderingen	-586	4.056	0	0	0	3.470	109
Ongerealiseerde waardeveranderingen	-601	19.719	3.931-	605-	753	15.335	21.216
Boekwaarde per 31 december	<u>252.247</u>	<u>144.046</u>	<u>196.058</u>	<u>72.120</u>	<u>92.093</u>	<u>756.564</u>	<u>648.459</u>

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

De beleggingen staan ter vrije beschikking van de vennootschap. De beleggingen worden aangehouden in liquide fondsen. Dit betreffen hoofdzakelijk dagelijks verhandelbare fondsen. De hypotheekfondsen kennen in principe één handelsmoment per maand, waarbij onttrekkingen onder voorwaarden eerder mogelijk zijn (waaronder beschikbare liquiditeiten en/of (indirecte) toetreders).

De verschillende beleggende juridische entiteiten van de ANWB Groep hebben ieder hun eigen beleggingsbeleid. De fiduciair manager, NN Investment Partners BV, 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.

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

Beleggingscategorie	Naam beleggingsfonds	ISIN Code	SFDR Classificatie*
Geldmarkt	BlackRock - ICS Euro Liquidity Fund	IE00B3L10570	8
Europese staatsobligaties	NN IP - (L) Euro Short Duration Fund	LU0577864696	8
Nederlandse hypotheke	Aegon - Dutch Mortgage Fund 2	NL0012731939	6
Nederlandse hypotheke	ASR - Hypotheekfonds 100% niet-NHG	NL0012375208	8
Bedrijfsobligaties	Aberdeen Standard Investments - Global Corporate Bond Fund	LU0636597626	6
Bedrijfsobligaties	Pimco - Global Investment Grade Credit Fund	IE0032876397	6
Aandelen ontwikkelde landen	Northern Trust - World Custom ESG Equity Index Fund	IE00BZ4FRG06	8
Aandelen opkomende landen	JPMorgan - Emerging Markets Opportunities	LU0891473950	8

* De Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) is op 10 maart 2021 van kracht geworden. Deze Europese verordening schrijft voor dat voor onder andere beleggingsproducten moet worden aangegeven in hoeverre duurzaamheid geïntegreerd is in de beleggingsrichtlijnen. De classificaties verwijzen naar de artikelen uit de SFDR. Een classificatie 6 houdt in dat een fonds niet expliciet duurzaamheidskarakteristieken heeft geïntegreerd. Een classificatie als 8 houdt in dat het genoemde productonderdeel ecologische en/of sociale kenmerken promoot, terwijl een classificatie 9 duurzaamheidsaspecten expliciet in de beleggingsdoelstellingen heeft opgenomen.

5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	5.686	6.073
Verstrekkings	1.312	808
Aflossingen	-421	-1.195
Boekwaarde per 31 december	6.577	5.686

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

(bedragen in duizenden euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	6.415	5.498
Overige leningen en voorschotten	162	188
	6.577	5.686

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. Als zekerheid heeft ANWB het pandrecht op de 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>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Grond- en hulpstoffen	2.240	1.622
Gereed product en handelsgoederen	<u>25.099</u>	<u>22.490</u>
	<u>27.339</u>	<u>24.112</u>

De voorraad gereed product en handelsgoederen van € 25,1 miljoen bestaat uit de kostprijs van € 29,0 miljoen verminderd met een afwaardering voor verwachte lagere opbrengstwaarde van € 3,9 miljoen.

7) Overige vorderingen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vorderingen op herverzekeraars en agenten	25.086	2.620
Diversen	<u>861</u>	<u>1.493</u>
	<u>25.947</u>	<u>4.113</u>

Als gevolg van de stopzetting van bepaalde herverzekeringscontracten per 1 januari 2022 zijn de vorderingen op herverzekeraars fors gestegen.

8) Overlopende activa

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vooruitbetaalde kosten	47.944	47.084
Nog te factureren en te ontvangen bedragen	<u>19.242</u>	<u>13.379</u>
	<u>67.186</u>	<u>60.463</u>

De vooruitbetaalde kosten hebben betrekking op kosten voor het komend boekjaar.

9) 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 63.

10) Eigen vermogen

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

(bedragen in duizenden euro's)	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2021	Totaal 2020
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	128.427	144.001	81.475
Wettelijke reserves	1.795	0	1.795	2.043
Algemene reserves	280.068	0	280.068	281.422
Resultaat boekjaar	48.598	2.781	51.379	60.924
	<u>361.369</u>	<u>131.227</u>	<u>492.596</u>	<u>441.217</u>

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

11) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Jubileum-voorziening	Regeling vervoegd uitreden	Overige voorzieningen	Totaal 2021	Totaal 2020
Stand per 1 januari	6.627	8.375	5.141	20.143	12.382
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	-314	53	0	-261	199
Toevoegingen	1.882	0	5.446	7.328	11.417
Vrijval	0	-214	-157	-371	-1.917
	<u>1.568</u>	<u>-161</u>	<u>5.289</u>	<u>6.696</u>	<u>9.699</u>
Onttrekkingen	-754	-214	-1.139	-2.107	-1.938
Stand per 31 december	<u>7.441</u>	<u>8.000</u>	<u>9.291</u>	<u>24.732</u>	<u>20.143</u>

De verplichtingen voor jubileumuitkeringen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen waarbij rekening gehouden wordt met de arbeidsvoorwaarden, het personeelsbestand (er wordt geen rekening gehouden met toekomstige salarisstijgingen) en sterfte-en vertrekken. Deze verplichtingen zijn contant gemaakt tegen de geldende markttrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2021 0,6 % (2020: 0,1% voor de toen geldende regelingen). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op de AG prognosetafel 2020.

De verplichtingen voor de regeling vervoegd uitreden 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 markttrente. Het gehanteerde disconteringsstarief bedraagt per 31 december 2021 -0,2% (31 december 2020 -0,5%). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op de AG prognosetafel 2020.

De overige personele voorzieningen betreffen de voorziening voor Duurzaam Meedoen, verplichtingen uit Wet Eigen Risicodragen Ziektewet, toezeggingen additionele pensioenbijdragen en de verplichting voor de afkoop van de oude mobiliteitsregeling.

12) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	443	408
Toevoegingen	1.368	253
Vrijval	<u>-140</u>	<u>-26</u>
	1.228	227
Onttrekkingen	<u>-197</u>	<u>-192</u>
Stand per 31 december	<u>1.474</u>	<u>443</u>

De dotatie aan de voorziening wordt veroorzaakt door de vorming van een voorziening voor een onderdeel waarvan de taken zullen worden geoutsourcet. De vrijval in 2021 van de voorziening wordt voornamelijk veroorzaakt door te hoog opgenomen voorziening voorgaand jaar. De onttrekkingen in 2021 bestaan uit de afwikkeling van de gevormde reorganisatievoorziening.

13) Voorziening voor latente belastingen

Dit betreft latente belastingverplichtingen in kader van de vennootschapsbelasting. Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	6.931	5.422
Mutatie boekjaar	<u>332</u>	<u>1.509</u>
	7.263	6.931
Aanpassing inzake wijziging tarief vennootschapsbelasting	<u>232</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u>7.495</u>	<u>6.931</u>

De latente belastingverplichtingen betreffen latente verplichtingen als gevolg van tijdelijke verschillen tussen de in de jaarrekening verantwoorde belastingdruk en de werkelijk over het betreffende boekjaar verschuldigde belastingen zoals berekend op basis van de fiscale cijfers. Het merendeel (€ 8,3 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. Verder heeft € 1,2 miljoen van de tijdelijke verschillen betrekking op een herinvesteringsreserve, gevormd bij de verkoop van een bedrijfspand. Het restant (€ - 2,0 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 2021 gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief per 1 januari 2022 van 25,8% (31 december 2020: 25,0%).

14) Technische voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	144.663	132.271
Toevoegingen	160.367	158.744
Vrijval	<u>-161</u>	<u>-595</u>
	160.206	158.149
Onttrekkingen	<u>-142.761</u>	<u>-145.757</u>
Stand per 31 december	<u><u>162.108</u></u>	<u><u>144.663</u></u>

De technische voorziening betreft een voorziening voor de geschatte toekomstige kosten van lopende schadegevallen, voortvloeiend uit hoofde van verkochte verzekeringen. Aan de hand van de ontwikkelingen van de schadelast wordt de toereikendheid van de voorziening getoetst. De toereikendheidstoets van de voorziening per 31 december 2021 resulteerde in een verwacht bruto surplus. De voorziening voor te betalen schaden heeft een overwegend kortlopend karakter.

15) Overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	5.017	2.679
Toevoegingen	1.044	2.482
Vrijval	<u>-50</u>	<u>-4</u>
	994	2.478
Onttrekkingen	<u>-752</u>	<u>-140</u>
Stand per 31 december	<u><u>5.259</u></u>	<u><u>5.017</u></u>

Dit betreft voorzieningen voor herstelkosten, voor verlieslatende contracten en voor onzekerheden die nog in onderzoek zijn en waar mogelijke claims uit kunnen voortkomen. De voorziening voor herstelkosten is gevormd voor verwachte kosten die samenhangen met het herstel naar oorspronkelijk staat van gronden en panden die in bruikleen zijn of worden gehuurd. De voorziening voor verlieslatende contracten betreffen de onvermijdbare kosten die minimaal moeten worden gemaakt om aan de verplichtingen van een verlieslatend contract te voldoen of deze vroegtijdig te beëindigen.

16) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Assurantiebelasting	44.085	45.218
Omzetbelasting	9.409	7.658
Vennootschapsbelasting	5.003	11.043
Loonheffing	9.879	1.248
Sociale lasten	141	290
	<u>68.517</u>	<u>65.457</u>

Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Te betalen belasting	5.325	11.572
Af: Te vorderen bronbelasting	322	529
	<u>5.003</u>	<u>11.043</u>

17) Overige schulden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Schulden aan personeel	30.201	28.659
Ontvangen leningen van derden	4.855	4.864
Uitgegeven vouchers en te restitueren bedragen inzake reizen	209	6.158
Ontvangen voorschotten subsidies	0	5.222
Overige schulden aan derden	1.032	1.570
	<u>36.297</u>	<u>46.473</u>

18) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vooruitgefactureerde omzet	449.820	426.651
Nog te betalen kosten	56.768	45.282
	<u>506.588</u>	<u>471.933</u>

De vooruit gefactureerde omzet betreft omzet die per 31 december 2021 reeds is gefactureerd en waarvan de levering van het product of dienst waar de omzet betrekking op heeft plaats zal vinden in het volgend boekjaar. Hier zijn onder andere contributies en premies voor verzekeringen voor het komend boekjaar onder begrepen.

19) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Bankgaranties en concerngaranties

Per 31 december 2021 zijn door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep bankgaranties afgegeven voor in totaal € 3,1 miljoen (per 31 december 2020: € 3,3 miljoen). Daarnaast zijn per 31 december 2021 door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB groep concerngaranties afgegeven voor in totaal € 0,6 miljoen (per 31 december 2020: € 0,6 miljoen).

Huurverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedragen circa € 19,5 miljoen (2020: € 25,5 miljoen). Hiervan vervalt € 9,2 miljoen binnen 1 jaar (2020: € 9,4 miljoen) en € 10,0 miljoen vervalt tussen de 1 en 5 jaar (2020: € 14,8 miljoen) en de overige € 0,3 miljoen vervalt na 5 jaar of langer (2020: € 1,3 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde huurbetalingen bedragen circa € 11 miljoen (2020: € 10 miljoen).

Leaseverplichtingen

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen in totaal € 4,8 miljoen (2020: € 4,7 miljoen). Hiervan vervalt binnen 1 jaar € 2,2 miljoen (2020: € 2,3 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar de overige € 2,6 miljoen (2020: € 2,4 miljoen). De in de winst-en-verliesrekening verantwoorde leasekosten bedragen € 2,3 miljoen (2020: € 1,8 miljoen).

Investerings- en inkoopverplichtingen

De groep is voor een bedrag van circa € 16,6 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot de winkelvoorraden (2020: € 17,0 miljoen). Per 31 december 2021 zijn er investeringsverplichtingen aangegaan ten aanzien van panden voor € 1,0 miljoen (2020: € 6,3 miljoen) en wagenpark voor € 2,3 miljoen (2020: nihil). De groep is voor circa € 0,3 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake de afname van vliegtuigstoelen (2020: € 0,1 miljoen).

Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor een bedrag van € 20,5 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake onder andere softwarelicenties en huisvestingskosten (2020: € 15,3 miljoen). Onder dit laatste zijn voornamelijk kosten uit hoofde van beveiliging, energie, kantine, schoonmaak, verzekeringen en onderhoud opgenomen. Van deze verplichtingen vervalt € 12,1 miljoen binnen 1 jaar (2020: € 8,8 miljoen) en vervolgens binnen 5 jaar een bedrag van € 8,4 miljoen (2020: € 6,2 miljoen) en na 5 jaar € 0 miljoen (2020: € 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 € 1,7 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.

Voorwaardelijke verplichtingen met ontbindende voorwaarden

Voor de bouw van een nieuw hoofdkantoor is de ANWB een overeenkomst met een projectontwikkelaar aangegaan. In deze overeenkomst zijn meerdere ontbindende voorwaarden opgenomen, waar door de ANWB en/of de ontwikkelaar in de komende jaren nog een beroep op kan worden gedaan. De verwachting is dat op 31 december 2024 de ontbindende voorwaarden vervallen. Het project bevindt zich op dit moment nog in de ontwerpfase, de maximale verplichting behorende tot deze fase bedraagt op 31 december 2021 € 1,75 miljoen.

20) 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 twee hypotheekfondsen. Door meer of minder in deze fondsen te beleggen kan de rentegevoeligheid van de beleggingen worden gestuurd. Naast deze beleggingen en liquide middelen 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 2021 door de ANWB worden gehouden betreffen hoofdzakelijk dagelijks verhandelbare fondsen. De hypotheekfondsen kennen in principe één handelsmoment per maand, waarbij onttrekkingen onder voorwaarden eerder mogelijk zijn (waaronder beschikbare liquiditeiten en/of (indirecte) toetreders). Daarnaast hanteert ANWB een limiet voor de allocatie naar minder liquide beleggingscategorieën.

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 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 2021 bedraagt € 0,8 miljoen positief (ultimo 2020: € 0,7 miljoen negatief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom in vreemde valuta ten bedrage van circa € 39 miljoen, waarbij de belangrijkste valuta de Amerikaanse dollar betreft (voor circa € 31 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 (hierna: UVM) is het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen door een ondeugdelijke prijsstelling en inadequate aannames met betrekking tot de voorzieningen. Risico subcategorieën van het verzekeringstechnisch risico zijn het premie- en voorzieningenrisico en het rampenrisico.

- Premie – en voorzieningenrisico

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

- Rampenrisico

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

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

Reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten

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

(bedragen in duizenden euro's)

	31-12-2021	31-12-2020
Liquide middelen	197.080	221.883
Beleggingen	756.564	648.459
Leningen en voorschotten	6.577	5.686
	<u>960.221</u>	<u>876.028</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.
- *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 overige beleggingen zijn gebaseerd op de beursnoteringen. De marktwaarde van niet ter beurze genoteerde effecten en overige 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 2021

21) Netto-omzet

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2021	2020
Uitbestedingsvergoeding	55.484	54.364
Hulpverlening	408.248	379.909
Verzekeringen	496.959	463.394
Reizen	33.962	48.101
Retail	94.621	80.610
Overige	34.967	27.116
	1.124.241	1.053.494

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

Uitbestedingsvergoeding

De uitbestedingsvergoeding betreft het bedrag dat uit hoofde van de uitbestedingsovereenkomst is verkregen van de vereniging. Tot de omzet wordt gerekend de op het jaar betrekking hebbende uitbestedingsvergoeding.

Hulpverlening

Dit betreft hoofdzakelijk omzet uit hoofde van wegwachtproducten, transportdiensten, bergingswerkzaamheden, vervangend vervoer en bemiddeling bij private lease overeenkomsten. De verzekeringspremies van Reis- en Rechtshulp NV zijn eveneens hierin opgenomen. Verzekeringspremies worden toegerekend aan de periode waarop de verzekering betrekking heeft. De omzet uit hoofde van de overige hulpverleningsdiensten wordt verantwoord zodra de dienst is verleend.

Verzekeringen

De opbrengsten uit verzekeringen betreffen ontvangen verzekeringspremies en provisies. De uitgaande herverzekeringspremies zijn te samen met de schadelast opgenomen onder de inkoop goederen en diensten. Verzekeringspremies worden toegerekend aan de periode waarop de verzekering betrekking heeft.

Reizen

De opbrengsten bestaan hoofdzakelijk uit het organiseren van pakket- en kampeerreizen. Basis voor omzetverantwoording is de vertrekdatum van de reis, indien de vlucht een integraal onderdeel is van de omzet. Bij eigen vervoersreizen wordt de volledige omzet genomen op basis van aankomstdatum.

Retail

Dit betreft de verkoop van goederen (kleding, footwear, hardwaren, waardedocumenten, vignetten, kaarten, boeken en gidsen) in de fysieke ANWB-winkels en webshop van ANWB Retail BV. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden opgenomen in de netto-omzet na aftrek van retouren en kortingen.

Overige omzet

De overige omzet bestaat hoofdzakelijk uit de inzet van ambulance- en traumahelikopters in heel Nederland. De omzet wordt evenredig toegerekend aan de periode waarop het contract betrekking heeft, rekening houdend met specifieke contractuele bepalingen.

Daarnaast bestaat de overige omzet uit opbrengsten uit hoofde van het organiseren, coördineren en ontwikkelen van de ANWB Rijopleiding formule door middel van een franchiseorganisatie. Basis voor de omzetverantwoording is het moment dat de dienstverlening is verleend.

Tevens zijn onder deze omzetcategorie opbrengsten uit incidentele levering van producten en/of diensten begrepen, waaronder in 2021 ook opbrengsten uit hoofde van ondersteuning van de GGD bij het uitvoeren van bron-en contactonderzoek.

22) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2021	2020
Lonen en salarissen	222.023	211.454
Sociale lasten	32.576	31.791
Pensioenen	41.607	35.152
	<u>296.206</u>	<u>278.397</u>
Netto dotatie/vrijval voorzieningen voor personeelsbeloningen	6.696	9.699
Netto dotatie/vrijval reorganisatievoorziening	1.228	227
	<u>304.130</u>	<u>288.323</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:

	2021	2020
Vast personeel	3.435	3.333
Tijdelijk personeel	513	534
	<u>3.948</u>	<u>3.867</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 36 FTE werkzaam buiten Nederland (2020: 31).

Pensioenen

Algemeen

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 ondergebrachte pensioenregelingen een zogenaamde CDC-regeling: een regeling met een vaste premie, een middelloonkarakter met voorwaardelijke indexatie. In de pensioenpremie is geen opslag opgenomen om de pensioenaanspraken te verhogen (indexeren). Indexatie vindt alleen plaats als de financiële situatie (dekkingsgraad) van de ANWB-kring bij het pensioenfonds De Nationale APF voldoende is en op basis van de daarvoor geldende wettelijke kaders.

In 2021 is voor ANWB BV, ANWB Medical Air Assistance BV en Logicx Mobiliteit BV het opbouwpercentage over het brutoloon (min de franchise) 1,5% en voor Unigarant NV 1,605%. Er wordt rekening gehouden met een pensioenrichtleeftijd van 68 jaar. De franchise in 2021 bedraagt € 14.544. Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt vanaf 1 januari 2021 € 112.189 (2020: € 110.111).

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). In 2021 hebben cao-partijen en De Nationale APF nieuwe afspraken gemaakt over de pensioenregeling vanaf 2022 tot de overstap naar het nieuwe pensioenstelsel (intentie per 1 januari 2025, uiterlijk 1 januari 2027). Onderdeel van de afspraken is dat de ANWB, naast de vaste premie, aanvullende (gemaximeerde) stortingen doet in het fonds voor de jaren 2022 tot en met 2024. Deze stortingen worden bepaald aan de hand van de rentestand per 30 september van het voorgaande jaar rekening houdend met de wettelijke wijziging in de UFR die de komende jaren geldt. De aanvullende stortingen voor ANWB BV, ANWB Medical Air Assistance BV en Logicx Mobiliteit gezamenlijk zijn

voor de jaren 2022 tot en met 2024 in totaal gemaximeerd op € 3,8 miljoen en voor Unigarant NV op € 2,7 miljoen.

De beleidsdekkingsgraad van De Nationale APF per 31 december 2021 bedraagt 107,9% (ultimo 2020: 95,8%). De actuele dekkingsgraad is voor december 2021 110,9% (2020: 101,7%).

In maart 2021 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 116,9% is, waardoor er geen aanvullende maatregelen genomen hoeven te worden.

Naast de pensioenregelingen ondergebracht bij de Nationale APF gelden er aparte pensioenregelingen voor de bedrijfssonderdelen Retail en Reizen.

ANWB Retail BV

ANWB Retail BV heeft conform de verplichting binnen de Retailbranche de pensioenregelingen van haar medewerkers ondergebracht bij Pensioenfonds Detailhandel.

Pensioenfonds Detailhandel hanteert een middelloonregeling. Werknemers nemen verplicht deel aan het pensioenfonds vanaf de eerste dag van de maand waarin de werknemer 20 jaar wordt.

In 2021 is het opbouwpercentage over het brutoloon (min de franchise) 1,41% en er wordt rekening gehouden met een pensioenleeftijd van 67 jaar. Voor de verplichte pensioenregeling bedraagt de franchise in 2021 € 14.447 (2020: € 14.034). Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt voor de verplichte pensioenregeling vanaf 1 januari 2021 € 58.311 (2020: € 57.232). ANWB Retail BV biedt haar werknemers een aanvullende pensioenregeling aan. Hiervan is het maximum pensioengevend loon € 112.189 (2020: € 110.111). De franchise van deze aanvullende pensioenregeling bedraagt € 58.311 (2020: € 57.232).

De beleidsdekkingsgraad van Pensioenfonds Detailhandel per 31 december 2021 bedraagt 105% (ultimo 2020: 105,5%). De actuele dekkingsgraad is voor december 2021 114,5% (2020: 110,9%). Het pensioenfonds had eind 2019 een reservetekort en hiervoor is een herstelplan ingediend bij De Nederlandse Bank (DNB). Dit is gebeurd op 30 maart 2020. De DNB heeft het herstelplan beoordeeld en op 4 juni 2020 goedgekeurd.

Het bestuur van het pensioenfonds verwacht vanuit dit herstelplan dat de beleidsdekkingsgraad zich binnen de wettelijke termijn van 10 jaar, namelijk na 3 jaar, tot het vereist vermogen zal herstellen.

ANWB Reizen BV

ANWB Reizen BV en haar dochtermaatschappij waren aangesloten bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor de Reisbranche. Vanaf 1 januari 2021 zijn pensioenen van de Reisbranche ondergebracht bij Pensioenfonds PGB.

De pensioenregeling betreft een middelloonregeling. Het opbouwpercentage voor 2021 is 1,51% (2020: 1,4%) per deelnemersjaar en de pensioengerechtigde leeftijd is 67 jaar. De franchise in 2021 bedraagt € 15.935 (2020: € 15.935). Het maximum pensioengevend salaris, het brutoloon waarboven geen pensioenopbouw mogelijk is, bedraagt vanaf 1 januari 2021 € 50.556 (2020: € 50.556).

De beleidsdekkingsgraad van het Pensioenfonds PGB is per 31 december 2021 111,5% (2020: 92,6% Bedrijfstakpensioenfonds voor de Reisbranche). De maanddekkingsgraad is voor december 2021 116,8% (2020: 96,4% Bedrijfstakpensioenfonds voor de Reisbranche).

Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Beloningen (vast en variabel)	981.880	1.232.532
Pensioenkosten en overige emolumenten	<u>93.886</u>	<u>116.685</u>
	<u>1.075.766</u>	<u>1.349.217</u>

Samenstelling statutaire directie

Per 1 april 2021 is de samenstelling van de statutaire directie gewijzigd in verband met het vertrek van de heer F.J. van Bruggen en de benoeming van de opvolger mevrouw M.M. de Jager als Bestuursvoorzitter.

De statutaire directie bestaat sedert 1 april 2021 tijdelijk uit twee directieleden: mevrouw M.M. de Jager in de functie van Bestuursvoorzitter 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>2021</u>	<u>2020</u>
M.M. de Jager	451.644	390.026
T. Brink	402.506	333.417
F.J. van Bruggen	127.730	478.245
L.T. Suur	0	30.844
	<u>981.880</u>	<u>1.232.532</u>

Pensioenkosten en overige emolumenten

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

(bedragen in euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
M.M. de Jager	40.559	36.752
T. Brink	41.725	38.196
F.J. van Bruggen	11.602	41.737
	<u>93.886</u>	<u>116.685</u>

Vergoeding Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)		<u>2021</u>	<u>2020</u>
Th.A.J. Burmanje	voorzitter	41.147	34.614
P.J.W.G. Kok	voorzitter auditcommissie	30.986	30.287
D. van Roest	voorzitter BSB-commissie (vanaf 1 april 2020)	30.986	30.018
I. Dezentjé Hamming-Bleumink	lid	29.880	29.206
S. Egas Reparaz	lid	29.880	0
C.T.L. Korthout	lid	29.880	0
D. Harryvan	lid	0	28.206
M.S. van der Zwaan	voorzitter BSB-commissie (tot 1 april 2020)	0	7.536
		<u>192.759</u>	<u>159.867</u>

23) Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Inleen personeel van derden	63.947	57.495
Overige personeelskosten	16.870	14.523
Huisvestingskosten	21.816	21.738
Automatiseringskosten	32.180	29.786
Promotie- en communicatiekosten	45.552	36.952
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	18.091	16.175
Consultancykosten	14.950	7.679
Productgerelateerde kosten verzekeren	9.186	9.730
Algemene kosten	6.075	4.609
	<u>228.667</u>	<u>198.687</u>

24) Accountantskosten

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

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Jaarrekeningcontrole	529	562
Andere assurance-opdrachten	140	97
Belastingadvies	0	0
Overige dienstverlening	0	0
	<u>669</u>	<u>659</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 2021 zijn nagekomen kosten 2020 begrepen van € 25 duizend.

25) Resultaten beleggingen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Gerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	3.470	109
Ongerealiseerde waardeveranderingen beleggingen	15.335	21.216
Dividendopbrengsten uit beleggingen	3.305	3.141
	<u>22.110</u>	<u>24.466</u>

26) Rentebaten en -lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Rentebaten	41	55
Rentelasten	-1.326	-807
	<u>-1.285</u>	<u>-752</u>

27) 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 2021 tegen het tarief in Nederland van 25,0%.

De belastingen over het resultaat 2021 ten bedrage van € 17,3 miljoen bestaan uit acuut over het boekjaar te betalen belastingen van € 16,7 miljoen vermeerderd met mutaties van latente belastingverplichtingen van in totaal € 0,6 miljoen.

In 2021 is de belastingdruk enerzijds verlaagd vanwege de belasting tegen 0% over het resultaat van de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV en anderzijds verhoogd door beperkte aftrekbaarheid van kosten en de deelnemingsvrijstelling voor negatieve resultaten van minderheidsbelangen. Hierdoor bedraagt de effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening voor 2021 per saldo 25,2% (2020: 25,5%), dit is nagenoeg gelijk aan de geldende nominale belastingdruk van 25,0%.

Onderstaand is effectieve belastingdruk in relatie tot de nominale belastingdruk inzichtelijk gemaakt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2021		2020	
Resultaat voor belasting	68.648		81.734	
Belasting op basis van geldende belastingdruk	17.162	25,0%	20.434	25,0%
Belastingeffect van:				
Resultaat ANWB Beleggingen BV	-695	-1,0%	-632	-0,8%
Niet aftrekbaar resultaat deelnemingen	366	0,5%	250	0,3%
Niet aftrekbare kosten	200	0,3%	185	0,2%
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	232	0,3%	526	0,6%
Buitenlandse belasting	17	0,0%	35	0,0%
Overige	-13	0,0%	12	0,0%
	17.269	25,2%	20.810	25,5%

11 Additionele informatie verzekeringsactiviteiten

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

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

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

- Reis- en Rechtshulp NV
- UVM Verzekeringsmaatschappij NV

(bedragen in duizenden euro's)	Reis- en Rechtshulp NV	UVM Verzekerings- maatschappij NV	Totaal 2021	Totaal 2020
Eigen vermogen	105.785	221.962	327.747	311.560
Balanstotaal	222.751	478.797	701.548	653.031
Solvency Capital Requirement (SCR)	47.713	160.383	208.096	164.406

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 2021

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2021	31-12-2020
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	E1	44	302
Materiële vaste activa	E2		
Gebouwen en terreinen		948	1.078
Machines en installaties		737	928
Vervoermiddelen		58.385	61.277
Automatisering en inventaris		5.480	6.898
Activa in uitvoering		1.658	638
		67.208	70.819
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	E3	471.129	433.368
Andere deelnemingen	E4	3.153	3.501
Leningen en voorschotten	E5	5.800	4.964
		480.082	441.833
Vlottende activa			
Vorraden	E6	2.389	2.021
Vorderingen			
Debiteuren		68.276	79.627
Vorderingen op groepsmaatschappijen	E7	3.812	21.090
Overige vorderingen		145	58
Overlopende activa	E8	24.682	21.037
		96.915	121.812
Liquide middelen	E9	81.972	82.168
Totaal activa		728.610	718.955

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2021	31-12-2020
Eigen vermogen	E10		
Geplaatst kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		1.795	2.043
Algemene reserve		280.068	281.422
Resultaat boekjaar		48.598	58.398
		<u>361.369</u>	<u>372.771</u>
Voorzieningen en schulden			
Voorzieningen			
Voorzieningen voor personeelsbeloningen	E11	20.397	16.000
Reorganisatievoorziening	E12	1.302	443
Voorziening voor latente belastingen	E13	7.469	6.902
Overige voorzieningen	E14	2.404	2.428
		<u>31.572</u>	<u>25.773</u>
Crediteuren			
Belastingen en sociale lasten	E15	21.365	13.012
Schulden inzake pensioenen	E16	46.744	47.640
Overige schulden	E17	389	346
Overlopende passiva	E18	26.879	26.233
		<u>240.292</u>	<u>233.180</u>
		<u>335.669</u>	<u>320.411</u>
Totaal passiva		<u>728.610</u>	<u>718.955</u>

13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2021

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2021	2020
Netto-omzet		355.146	329.818
Inkoop goederen en diensten		68.271	53.330
Personeelskosten	E20	206.608	193.889
Afschrijvingen immateriële vaste activa	E1	258	591
Afschrijvingen materiële vaste activa	E2	10.264	10.243
Overige bedrijfslasten	E21	103.922	80.120
Som der bedrijfslasten		<u>389.323</u>	<u>338.173</u>
Bedrijfsresultaat		-34.177	-8.355
Resultaten groepsmaatschappijen	E3	76.023	65.855
Resultaten andere deelnemingen	E4	-1.931	-1.345
Rentebaten en -lasten	E22	617	1.075
Financieel resultaat		<u>74.709</u>	<u>65.585</u>
Resultaat voor belastingen		40.532	57.230
Belastingen		8.066	1.168
Resultaat na belastingen		<u>48.598</u>	<u>58.398</u>

14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2021

Algemeen

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

E1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2020			
Aanschafwaarden	6.443	0	6.443
Cumulatieve afschrijvingen	-6.141	0	-6.141
	<u>302</u>	<u>0</u>	<u>302</u>
Overzicht mutaties gedurende het boekjaar			
Investeringen	0	0	0
Desinvestering aanschafwaarde	0	0	0
Cumulatieve afschrijvingen desinvestering	0	0	0
Netto investeringen	0	0	0
Afschrijvingen	-258	0	-258
	<u>-258</u>	<u>0</u>	<u>-258</u>
Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2021			
Aanschafwaarden	6.443	0	6.443
Cumulatieve afschrijvingen	-6.399	0	-6.399
	<u>44</u>	<u>0</u>	<u>44</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	Vervoermiddelen	Automatisering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarde per 31 december 2020						
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>

Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	0	0	4.508	0	2.691	7.199
Overboekingen gereede projecten	0	0	174	1.497	-1.671	0
Bruto investeringen	0	0	4.682	1.497	1.020	7.199
Desinvesteringen	0	0	-4.618	-1.234	0	-5.852
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	0	0	4.517	789	0	5.306
Netto investeringen	0	0	4.581	1.052	1.020	6.653
Afschrijvingen	-130	-191	-7.473	-2.470	0	-10.264
	<u>-130</u>	<u>-191</u>	<u>-2.892</u>	<u>-1.418</u>	<u>1.020</u>	<u>-3.611</u>

Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2021

Aanschafwaarden	3.798	4.811	105.511	14.061	1.658	129.839
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.850	-4.074	-47.126	-8.581	0	-62.631
	<u>948</u>	<u>737</u>	<u>58.385</u>	<u>5.480</u>	<u>1.658</u>	<u>67.208</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 2021.

E3) Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	433.368	397.431
Agiostorting in groepsmaatschappijen	48.050	28.500
Desinvesteringen in groepsmaatschappijen	0	-997
Ontvangen dividenduitkeringen	-86.312	-57.421
Resultaten groepsmaatschappijen	76.023	65.855
Boekwaarde per 31 december	<u>471.129</u>	<u>433.368</u>

De per 31 december 2021 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.

Op 3 januari 2022 is ANWB Energie BV, gevestigd te Den Haag, opgericht. ANWB BV is houdster van alle aandelen van deze vennootschap.

E4) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2021	2020
Boekwaarde per 1 januari	3.501	3.371
Investeringen	1.583	1.475
Resultaten andere deelnemingen	-1.931	-1.345
Boekwaarde per 31 december	3.153	3.501

De per 31 december 2021 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%
TIA Fonds 1 BV	Amsterdam, Nederland	36,36%

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 2021.

E5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Boekwaarde per 1 januari	4.964	4.908
Verstrekkingsen	1.025	663
Aflossingen	-189	-607
Boekwaarde per 31 december	<u>5.800</u>	<u>4.964</u>

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

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Financiering lease-auto's	5.677	4.954
Overige leningen en voorschotten	123	10
	<u>5.800</u>	<u>4.964</u>

E6) Voorraden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Grond- en hulpstoffen	2.001	1.571
Gereed product en handelsgoederen	388	450
	<u>2.389</u>	<u>2.021</u>

E7) Vorderingen op / schulden aan groepsmaatschappijen

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen en de schulden aan groepsmaatschappijen in rekening-courant wordt geen rente berekend.

E8) Overlopende activa

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vooruitbetaalde kosten	7.550	6.920
Nog te factureren en te ontvangen bedragen	17.132	14.117
	<u>24.682</u>	<u>21.037</u>

E9) Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit banktegoeden, bankkredieten en kasgeld. Deze staan, afgezien van het bedrag aan verstrekte bankgaranties, ter vrije beschikking. Voor een nadere toelichting op de verstrekte bankgaranties wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2021.

E10) Eigen vermogen

Het verloop van deze post is in 2021 als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2021
Stand per 1 januari	15.334	15.574	2.043	281.422	58.398	372.771
- Winstbestemming	0	0	0	58.398	-58.398	0
- Mutatie wettelijke reserve	0	0	-248	248	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	48.598	48.598
- Interim-dividend uitkering	0	0	0	-60.000	0	-60.000
Stand per 31 december	15.334	15.574	1.795	280.068	48.598	361.369

In 2020 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 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	15.334	15.574	2.043	281.422	58.398	372.771

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 geplaatst en gestort aandelenkapitaal bedraagt € 15.334.007, zijnde 62.081 gewone aandelen van € 247,00 nominaal. 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.

Algemene reserve

In 2021 heeft ANWB BV een interim-dividend ter grootte van € 60 miljoen uitgekeerd aan Stichting Administratiekantoor ANWB. Deze dividenduitkering is door de stichting doorgestort aan de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB, de enige houder van de certificaten van de aandelen van ANWB BV.

Toezicht en solvabiliteit

De verzekeringsactiviteiten, die zijn ondergebracht bij deelnemingen Reis- en Rechtshulp NV en UVM Verzekeringsmaatschappij NV, staan onder toezicht van regelgevende autoriteiten op basis van de Wet financieel toezicht (Wft). Uit hoofde hiervan moeten deze deelnemingen een minimaal vermogen aanhouden, dat niet zonder restricties vrij uitkeerbaar is. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de paragraaf Additionele informatie verzekeringsactiviteiten op pagina 74.

E11) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	Jubileum- voorziening	Overige voor- zieningen	Totaal in 2021	Totaal in 2020
Stand per 1 januari	5.884	10.116	16.000	8.941
Oprenting en wijziging disconteringsvoet	-256	53	-203	161
Toevoegingen	1.612	5.056	6.668	10.373
Vrijval	0	-289	-289	-2.228
	1.356	4.820	6.176	8.306
Onttrekkingen	-747	-1.032	-1.779	-1.247
Stand per 31 december	6.493	13.904	20.397	16.000

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021.

E12) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2021	2020
Stand per 1 januari	443	385
Toevoegingen	1.068	206
Vrijval	-140	-11
	928	195
Onttrekkingen	-69	-137
Stand per 31 december	1.302	443

Voor een nadere toelichting op de reorganisatievoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021.

E13) Voorziening voor latente belastingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	6.902	5.390
Mutatie boekjaar	<u>335</u>	<u>1.512</u>
	7.237	6.902
Aanpassing inzake wijziging tarief vennootschapsbelasting	<u>232</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	<u><u>7.469</u></u>	<u><u>6.902</u></u>

Voor een nadere toelichting op de voorziening voor latente belastingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021.

E14) Overige voorzieningen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Stand per 1 januari	2.428	2.608
Toevoegingen	124	154
Vrijval	<u>-50</u>	<u>-274</u>
	74	-120
Onttrekkingen	<u>-98</u>	<u>-60</u>
Stand per 31 december	<u><u>2.404</u></u>	<u><u>2.428</u></u>

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

E15) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Assurantiebelasting	24.509	25.372
Omzetbelasting	9.054	10.686
Vennootschapsbelasting	5.003	11.043
Loonheffing	8.093	165
Sociale lasten	<u>85</u>	<u>374</u>
	<u><u>46.744</u></u>	<u><u>47.640</u></u>

Voor een nadere toelichting op de post vennootschapsbelasting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021.

E16) Schulden inzake pensioenen

Dit betreft met name de schulden van ANWB BV aan De Nationale APF.

E17) Overige schulden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Schulden aan personeel	22.015	20.692
Ontvangen leningen van derden	4.855	4.864
Overige schulden aan derden	9	677
	<u>26.879</u>	<u>26.233</u>

E18) Overlopende passiva

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>31-12-2021</u>	<u>31-12-2020</u>
Vooruitgefactureerde omzet	212.827	215.601
Nog te betalen kosten	27.465	17.579
	<u>240.292</u>	<u>233.180</u>

E19) 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 19 in de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2021. Verder is in het kader van de jaarrekening 2021 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 2021

E20) Personeelskosten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Lonen en salarissen	149.143	139.672
Sociale lasten	21.483	20.498
Pensioenen	<u>28.878</u>	<u>22.990</u>
	199.504	183.160
Netto dotatie /vrijval voorzieningen voor personeelsbeloningen	6.176	10.534
Netto dotatie /vrijval reorganisatievoorziening	<u>928</u>	<u>195</u>
	<u><u>206.608</u></u>	<u><u>193.889</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>2021</u>	<u>2020</u>
Vast personeel	2.222	2.163
Tijdelijk personeel	<u>282</u>	<u>263</u>
	<u><u>2.504</u></u>	<u><u>2.426</u></u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 36 FTE werkzaam buiten Nederland (2020:31).

E21) Overige bedrijfslasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
Inleen personeel van derden	44.442	37.587
Overige personeelskosten	10.669	8.714
Huisvestingskosten	8.691	7.932
Automatiseringskosten	16.841	15.626
Promotie- en communicatiekosten	20.699	12.199
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	9.798	8.685
Consultancykosten	12.055	5.474
Algemene kosten	4.924	2.480
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-11.200	-11.200
Doorbelasting beheerskosten aan andere groepsmaatschappijen	<u>-12.997</u>	<u>-7.317</u>
	<u><u>103.922</u></u>	<u><u>80.120</u></u>

E22) Rentebaten en -lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2021	2020
Rentebaten groepsmaatschappijen	139	509
Rentelasten groepsmaatschappijen	0	0
Rentebaten (onder aftrek van rentelasten)	478	566
	<u>617</u>	<u>1.075</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum zijn we geconfronteerd met een aantal belangrijke gebeurtenissen. Deze gebeurtenissen geven geen nadere informatie over de feitelijke toestand op balansdatum, maar vanwege de (mogelijke) materiële impact op het toekomstige jaar 2022 worden deze onderstaand toegelicht:

- Een belangrijke gebeurtenis die zich momenteel afspeelt betreft de oorlog tussen Rusland en Oekraïne. Mede als gevolg van dit conflict is de waarde van onze beleggingen in januari en februari 2022 aanzienlijk gedaald. We hebben onze beleggingsportefeuille geanalyseerd, hierbij is geconcludeerd dat de directe exposure in Oekraïne, Rusland en Belarus op portefeuilleniveau beperkt is tot minder dan 0,5% van het belegd vermogen.
- Als gevolg van de prijsontwikkeling van energie en voeding is de inflatie in de eerste maanden van 2022 fors gestegen. Betreffende kan in 2022 een verhogend effect hebben op de schadelast en andere lasten.

We blijven de ontwikkelingen nauwkeurig volgen.

Voorstel bestemming van het resultaat

In oktober 2021 is er een interim-dividend uitgekeerd ad € 60 miljoen. Voorgesteld wordt om het resultaat na belastingen, na aftrek van het interim-dividend, te verwerken ten gunste van de Algemene reserve.

Ondertekening

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

Den Haag, 24 maart 2022

mw. M.M. de Jager

dhr. drs. T. Brink RC

Aldus ondertekend door de raad van commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 24 maart 2022

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 39.1 van de statuten bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald alsmede tot vaststelling van tussentijdse uitkeringen uit de winst. 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 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van ANWB B.V. te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van ANWB B.V. op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor 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 entiteit;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor 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, 24 maart 2022

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. S.B. Spiessens RA

Colofon

Jaarverslag 2021 van ANWB BV, Den Haag.

Opgesteld door de directie op 24 maart 2022.

Verstrekt aan de raad van commissarissen ter ondertekening in de RVC-vergadering van 24 maart 2022.

Het jaarverslag wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 22 april 2022.