



# Jaarrekening 2015

## ANWB BV

Den Haag, 8 maart 2016

AC-2016/1-1C  
RVC-2016/1-1C  
RvA-2016/1-3  
AVA-2016/2

## Inhoudsopgave

Jaarverslag	2
1 Bericht van de hoofddirecteur	3
2 Directieverslag	4
2.1 ANWB in het kort	4
2.1.1 Doelstelling ANWB BV	4
2.1.2 Samenhang Vereniging en Bedrijf	4
2.1.3 Profiel	4
2.1.4 Kernactiviteiten	5
2.1.5 Ambitie 20 20 +	5
2.2 Het jaar 2015	6
2.2.1 Ledenontwikkeling	6
2.2.2 Financiële resultaten	6
2.2.3 Highlights 2015	6
2.2.4 HRM	10
2.2.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	10
2.3 Risicomanagement	11
2.4 Corporate Governance	13
2.5 Vooruitzichten	15
3 Bericht van de Raad van Commissarissen van ANWB BV	16
3.1 Verslag over boekjaar 2015	16
3.2 Samenstelling Raad van Commissarissen	19
Geconsolideerde jaarrekening	20
4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015	21
5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015	23
6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2015	24
7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2015	25
8 Toelichting algemeen	26
9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015	32
10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015	45
11 Additionele informatie	50
11.1 Toelichting op de verzekeringsactiviteiten	50
11.2 Samengevoegde balans verzekeringsactiviteiten per 31 december 2015	51
11.3 Samengevoegde winst-en-verliesrekening verzekeringsactiviteiten over 2015	52
Enkelvoudige jaarrekening	53
12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015	54
13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015	56
14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015	57
15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015	66
Overige gegevens	68
16 Overige gegevens	69
17 Controleverklaring	70

Jaarverslag

## 1 Bericht van de hoofddirecteur

In 2015 waren de eerste resultaten van de in 2014 binnen de ANWB ingezette bestuurswijzigingen zichtbaar. Ruim een jaar is nu gewerkt met een directie van negen personen. Binnen dit veelzijdige team worden kennis en kunde vanuit de verschillende disciplines ingebracht, doelen gezamenlijk vastgesteld en nieuwe ontwikkelingen ANWB-breed gewogen. Dit leidt tot beleids- en besluitvorming waarmee de belangen van de leden optimaal kunnen worden gediend. De nadruk lag in 2015 op de vernieuwing van producten en diensten, op de verbetering van de werkprocessen en op kostenreductie. Hiermee is goede voortgang geboekt en de directie kijkt dan ook met vertrouwen naar de toekomst.

Dat die toekomst uitdagend is, is zeker. De markten waarin de ANWB actief is worden gekenmerkt door digitalisering en connectiviteit en veranderen razendsnel. Ook de toetreding van nieuwe spelers zorgt voor een gewijzigde dynamiek. Om mee te gaan met deze ontwikkelingen werd in 2015 bij alle bedrijfsonderdelen gelijktijdig gewerkt aan innovatie én aan kostenreductie. Onze medewerkers hebben zich onder deze veeleisende omstandigheden weer vol ingezet voor de leden en laten zien waar de ANWB voor staat.

Om onderscheidend te blijven en de leden tegemoet te komen in hun veranderende wensen, is in 2015 de ANWB-cultuur breed uitgedragen binnen de organisatie. Ook werd over de verschillende afdelingen heen gewerkt aan de vervanging van het ledenadministratiesysteem. Daarmee werd onder meer bereikt dat de leden vanaf 1 januari 2016 variabel kunnen prolongeren, hun pakketten eenvoudig tussentijds kunnen aanpassen en hun lidmaatschap maandelijks kunnen opzeggen. Naast alle inzet op lopende projecten werd met veel enthousiasme gewerkt aan nieuwe initiatieven. Ook de maatschappelijke rol van de ANWB werd met veel overtuiging ingevuld, onder meer met een grootschalige actie voor goede fietsverlichting en een verkeersveiligheidsoverleg waar alle relevante partijen bij aanwezig waren.

Het aantal hulpverleningen in de zomermaanden steeg aanzienlijk door de hoge temperaturen in binnen- en buitenland. De medewerkers van de Wegenwacht en de Alarmcentrale hebben uitstekend gepresteerd en de topdrukke heel goed opgevangen. De activiteiten rondom de “connected car” werden geïntensiveerd. Aan het eind van het jaar werd besloten om in nauwe samenwerking met een aantal zusterclubs het bedrijf Intelematics Europe op te richten, dat nieuwe producten en diensten voor de “connected car” moet gaan ontwikkelen.

De omzet van de ANWB liet ten opzichte van het jaar ervoor een mooie stijging zien van 4% en kwam uit op 1.032 miljoen euro. Het bedrijfsresultaat kwam uit op 12 miljoen euro en steeg daarmee eveneens ten opzichte van 2014, ondanks de forse uitgaven aan de verbetering van de IT-systemen, efficiency en innovatie. Met het oog op de continuïteit van de ANWB is het belangrijk dat alle bedrijfsonderdelen een gezond rendement laten zien. Hier wordt aan gewerkt aan de hand van een nieuw, ambitieus meerjarenplan dat in 2015 werd opgesteld. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het bedrijfsonderdeel Retail. De ANWB wil haar leden nóg persoonlijker kunnen bedienen en nauwer betrekken bij haar activiteiten. Hier is met alle proces- en systeemverbeteringen in 2015 op voorgesorteerd.

De directie van de ANWB bedankt haar medewerkers en vrijwilligers voor hun geweldige inspanningen. Hiermee hebben zij voor de leden het verschil gemaakt en tevens een belangrijke bijdrage geleverd aan de toekomstbestendigheid van de ANWB.

De ANWB is trots op de stijging van het ledental. Mede dankzij het grote aantal partner- en jongerenleden dat wij mochten verwelkomen, steeg het aantal leden van de ANWB in 2015 naar het recordaantal van 4,3 miljoen. Graag bedanken wij de leden voor het vertrouwen dat zij in de ANWB stelden. Ook met onze maatschappelijke activiteiten willen wij onze meerwaarde blijven bewijzen. Wij zien ernaar uit om actuele vraagstukken samen met onze partners nader te onderzoeken en verder te brengen.

*Frits van Bruggen*  
Hoofddirecteur ANWB

## 2 Directieverslag

### 2.1 ANWB in het kort

#### 2.1.1 Doelstelling ANWB BV

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

#### 2.1.2 Samenhang Vereniging en Bedrijf

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

Sinds deze structuur bestaat, bestaan de (hoofd)directie van de vereniging en de (hoofd)directie van het bedrijf ANWB BV uit dezelfde personen (personele unie). Dat geldt ook voor de raad van toezicht van de vereniging en de raad van commissarissen van ANWB BV. De voorzitter van de raad van toezicht is tevens voorzitter van de vereniging. De leden van de (hoofd)directie van de vereniging worden benoemd door de bondsraad op bindende voordracht van de raad van toezicht (gehoord de raad van advies). De leden van de (hoofd)directie van ANWB BV worden benoemd door de raad van commissarissen van ANWB BV. De bondsraad bestaat uit afgevaardigden van de leden van de twaalf provinciale afdelingen waaruit de vereniging bestaat. De bondsraad is de algemene ledenvergadering van de vereniging. Het aantal bondsraadsleden per afdeling is afhankelijk van het aantal leden per afdeling. De bondsraad keurt de begroting en jaarrekening van de vereniging goed, stelt wijzigingen vast in de statuten en de reglementen, en stelt de contributie vast.

#### 2.1.3 Profiel

De samenleving verandert doorlopend en mensen veranderen mee. Ook de werkvelden van de ANWB – mobiliteit, vakantie en vrije tijd – zijn volop in beweging en zijn dat ook altijd geweest. Het is een dynamisch samenspel van belangen, van zowel het individu als het collectief, dat zich inmiddels uitstrekt tot ver voorbij onze landsgrenzen. Duurzaamheid speelt daarbij een steeds grotere rol.

Binnen dit speelveld behartigt de ANWB de belangen van haar ruim vier miljoen leden. Mensen willen in vrijheid en met plezier kunnen reizen en bewegen, zowel zakelijk als privé. De ANWB ondersteunt haar leden in hun mobiliteitsbehoeften en recreatieve wensen met een uitgebreid pakket aan producten en diensten. Daarnaast spant zij zich in voor een duurzame ontwikkeling van de samenleving als geheel. Het bevorderen van de verkeersveiligheid en het behoud van natuurlijk en cultureel erfgoed zijn daarbij belangrijke onderdelen.

Om de verschillende belangen zo goed mogelijk op elkaar af te kunnen stemmen, staat de ANWB in voortdurend contact met haar leden en volgt zij maatschappelijke ontwikkelingen op de voet. Zo kunnen samen met de leden én met andere partijen de gewenste stappen worden gezet. Door met elkaar belemmeringen weg te nemen en mogelijkheden te optimaliseren, bewegen we ons gezamenlijk in de goede richting. En dat is in het belang van iedereen. Met deze werkwijze heeft de ANWB leden en samenleving meer dan 130 jaar goed kunnen bedienen en zal zij ook in de toekomst een rol van betekenis spelen.

#### 2.1.4 Kernactiviteiten

De wens om leden en samenleving verder te helpen heeft geresulteerd in een breed producten- en dienstenpakket dat voortdurend wordt aangepast. Daarnaast speelt de ANWB een actieve rol in het maatschappelijk debat, waarbij niet alleen de wensen van de leden worden ingebracht, maar tevens wordt gezocht naar oplossingen die ook de samenleving als geheel ten goede komen.

Mensen gaan graag met een gerust gevoel op pad. En als zich onverhoopt problemen voordoen, willen zij goed en snel geholpen worden. Dit is waar de ANWB voor zorgt. Onze leden kunnen met hun hulpvraag bij ons terecht, waar ter wereld zij zich ook bevinden. De hulpverleningsactiviteiten zijn onder te verdelen in de ANWB Wegenwacht, de ANWB Alarmcentrale, de hulpverleningsactiviteiten voor onze zakelijke partners (Zakelijke Markt), ANWB Rechtshulp en de activiteiten van onze dochterondernemingen Logicx en ANWB Medical Air Assistance. Ook kunnen zij verzekeringen afsluiten via de ANWB.

Daarnaast worden de leden bediend met goede informatie en met producten en diensten die aansluiten op hun persoonlijke wensen en beleving. Daarbij maken wij gebruik van drie verschillende kanalen: onze winkels waar wij de leden dagelijks ontmoeten, telefonische dienstverlening via ons Leden Service Center en online dienstverlening, die plaats vindt via onze website, onze apps en de social media. Binnen alle drie de kanalen worden zowel het assortiment als de wijze waarop dit wordt aangeboden doorlopend afgestemd op de veranderende ledenwensen en het ter beschikking komen van nieuwe technologie.

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

#### 2.1.5 Ambitie 20|20 +

Met de Ambitie 20|20+ heeft de ANWB in 2014 een visie voor de middellange termijn neergelegd. Leden van de ANWB willen in vrijheid en met plezier onderweg zijn. En de ANWB wil hen in deze behoefte ondersteunen met een uitgebreid assortiment aan producten en diensten. Bij de ontwikkeling daarvan wordt naar drie aspecten gekeken: het moet toegevoegde waarde hebben voor de leden en voor de samenleving, én het moet bijdragen aan de continuïteit van de ANWB. Om dit te concretiseren wordt gewerkt aan de hand van vier strategische thema's:

- mobiliteit
- hulpverlening voor jou
- verkeersveiligheid
- vrije tijd

Deze thema's worden ingevuld aan de hand van 4 ledenvragen: ik ben onderweg, ik wil eropuit, ik wil op vakantie, ik wil/heb een vervoermiddel. Om de samenhang tussen de producten en diensten van de ANWB te vergroten, is een integrale ledenbenadering geformuleerd. Hierdoor kunnen de leden langs alle kanalen optimaal worden bediend.

## 2.2 Het jaar 2015

### 2.2.1 Ledenontwikkeling

Het ledental van de ANWB groeide met ruim 170.000 leden en kwam op 1 januari 2016 uit op 4.307.214 leden. Deze groei is vooral te danken aan de sterke toename van het aantal partner- en jongerenleden. Het aantal leden met Wegenwacht-service nam iets af en kwam uit op 3.339.928. Het aantal leden zonder Wegenwacht-service vertoonde net als het jaar ervoor een stijging en kwam uit op 538.379. In 2015 werd een nieuw ledenadministratiesysteem in gebruik genomen. Dit nieuwe systeem maakt het tevens mogelijk dat de leden met ingang van 1 januari 2016 variabel kunnen prolongeren en hun dienstenpakket tussentijds kunnen aanpassen. De ANWB zoekt als moderne vereniging naar een duurzame groei van haar ledenbestand en wil de toegevoegde waarde van het lidmaatschap met de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten onderstrepen.

### 2.2.2 Financiële resultaten

De omzet van de ANWB liet in 2015 opnieuw een stijging zien. De grens van € 1 miljard werd daarbij ruimschoots overschreden, wat een substantiële stijging ten opzichte van 2014 inhoudt. Met name Verzekeren, Hulpverlening en Retail hebben een meer dan gemiddelde bijdrage aan deze omzetstijging geleverd. Bij Verzekeren hebben vooral de auto- en reisverzekeringen bijgedragen; bij Retail laten zowel de nieuwe en vernieuwde winkels als de webshop een mooie omzetstijging zien, ondanks de moeilijke markt waarin Retail opereert.

Tegelijkertijd was er bij Hulpverlening en Verzekeren sprake van een hogere schadelast, en bij Reizen en Retail van hogere inkoopkosten. Ook waren er aanzienlijke uitgaven aan innovatie en aan verbeteringen van de werkprocessen en IT. Dankzij forse kostenbesparingen, die in 2015 zowel een structureel als eenmalig karakter hadden, kon de impact hiervan evenwel worden beperkt. Het bedrijfsresultaat kwam uit op € 12 miljoen euro, waarmee een stijging werd bereikt ten opzichte van 2014.

Om de continuïteit van de organisatie te borgen en de noodzakelijke innovaties te kunnen bekostigen is een gezond rendement van groot belang. Daarom zullen de komende jaren extra maatregelen worden getroffen.

Het personeelsbestand van de ANWB telde over het afgelopen jaar gemiddeld 4.136 fte's, een kleine daling ten opzichte van 2014.

Voor beleggingen was 2015 een zeer volatiel jaar door forse schommelingen in beurskoersen. De ANWB heeft toch nog een gering positief financieel resultaat van € 1,7 miljoen kunnen realiseren. Het nettoresultaat na belastingen over 2015 kwam uit op € 10,8 miljoen. Het eigen vermogen steeg opnieuw en is uitgekomen op € 243 miljoen. De ANWB en haar verzekeringsmaatschappijen UVM NV en Reis- en Rechtshulp NV hebben daarmee een robuuste vermogenspositie die mede benodigd is om te voldoen aan de vernieuwde Solvency-richtlijnen.

### 2.2.3 Highlights 2015

#### Hulpverlening

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

Bij de ANWB Wegenwacht werd ook in 2015 ingezet op efficiencyverbeteringen en kostenreductie. De samenwerking binnen de hulpverleningsketen werd geïntensiveerd. De nadruk lag daarbij op digitalisering, strategische personeelsplanning en beheersing van de transportkosten.

Met behulp van de werkwijze “agile scrum” is in 2015 voortvarend gebouwd aan het nieuwe IT-systeem FLOW voor Hulpverlening. FLOW gaat helpen bij het verbeteren en digitaliseren van de werkprocessen. Het jaar 2015 stond tevens in het teken van de vervanging van het ledenadministratiesysteem. Dit proces werd in het laatste kwartaal afgerond, zodat de leden vanaf 1 januari 2016 hun pakketten gedurende het lidmaatschapsjaar eenvoudig kunnen aanpassen en flexibel kunnen opzeggen. Ook bij de ANWB Alarmcentrale werd gewerkt aan optimalisatie van de processen, waarbij is voorgesorteerd op een nieuwe indeling van de werkstromen in binnen- en buitenland.

Om de leden te helpen veiliger en zuiniger te rijden werd de dienstverlening rondom de “connected car” na enkele succesvolle pilots uitgebreid. In samenwerking met enkele zusterclubs werd aan het eind van het jaar besloten het bedrijf Intelematics Europe op te richten. Van hieruit zullen nieuwe producten en diensten voor de “connected car” worden ontwikkeld. In september werd ANWB Private Lease geïntroduceerd. Leden van de ANWB kunnen hiermee onder aantrekkelijke voorwaarden in een nieuwe auto rijden, tegen een vast bedrag per maand. Dit initiatief is door de leden buitengewoon enthousiast ontvangen. Veel waardering was er ook voor de pilots Automaatje en AutoDelen. Ten slotte werden in het afgelopen jaar alle 900 Wegenwachten in een nieuw tenue gestoken dat de zichtbaarheid en veiligheid bij het werken langs de weg bevordert.

### **Verzekeren**

Bij ANWB Verzekeren lag de nadruk in 2015 opnieuw op klantvriendelijkheid en groei. Daarnaast ging veel aandacht uit naar een verbetering van het rendement. De verzekeringsmarkt werd in 2015 gekenmerkt door een hoge schadelast en nieuwe wet- en regelgeving waarmee de solvabiliteitseisen voor verzekeraars zijn aangescherpt. Ook bij ANWB Verzekeren werd daarom scherp gestuurd op kostenreductie, schadelastbeheersing en risicobeheersing. Daarnaast werd gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe verkeersveiligheidspropositie.

De verzekeringsproducten van de ANWB staan bekend om hun klantvriendelijkheid, transparantie en goede prijs-kwaliteitverhouding en winnen daarmee al jaren brancheprijzen. Volgens consumenten is de ANWB ook het sterkste verzekeringsmerk van Nederland. De autoverzekeringen van de ANWB deden het opnieuw erg goed en worden inmiddels vooral online afgenomen. Ook de fietsverzekeringen gooiden hoge ogen.

Verzekeringsdochter Unigarant wordt al jaren hoog gewaardeerd en wil zich op een positieve manier blijven onderscheiden. Om de kwaliteit van de dienstverlening voortdurend te kunnen verbeteren wordt de klanttevredenheid dagelijks gemeten door een onafhankelijk bureau. Door de feedback van klanten actief in te zetten werd bereikt dat de Net Promotor Score (NPS) voor schadebehandeling steeg van 33 in 2014 naar 40 in 2015. De NPS bij Klantenservice was gemiddeld 33.

Ontwikkelingen op het gebied van telematica en big data worden steeds meer toegepast in de verzekeringsbranche. Ook bij ANWB Verzekeren wordt nieuwe technologie ingezet voor een betere dienstverlening, connectiviteit en fraudedetectie.

### **Reizen**

2015 was voor de reiswereld een moeilijk jaar. Socio-economische problematiek zorgde samen met aardbevingen, wateroverlast en verhoogde terreurdreiging voor een lastig reisklimaat. De wereld als toeristische bestemming werd duidelijk een stuk kleiner.

Ook ANWB Reizen heeft hier last van gehad. De omzet liet slechts een beperkte groei zien en de marges kwamen onder druk te staan. Ook het bedrijfsresultaat bleef ondanks alle inspanningen van de medewerkers achter bij de begroting. Toch hebben alle reisdochteren het in 2015 beter gedaan dan in



2014, met uitzondering van Fox, de specialist in verre reizen. Naar deze reisdochter zal in 2016 speciale aandacht uitgaan. De leden waarderen het speciale programma ANWB reizen voor ANWB-leden zeer en daarmee werd dan ook een prachtige groei bereikt. Meer dan 40.000 leden maakten gebruik van deze bijzondere reizen die door de reisdochters werden samengesteld. De omzet kwam hierdoor ruimschoots boven de begroting uit. Gewerkt wordt aan uitbreiding van dit programma.

Het Land van ANWB groeide in 2015 met 60% met name door de gestegen verkoop van theatertickets, een buitengewone prestatie. Ook ANWB Golf liet een mooie groei zien van 10%. Alle reisdochters vielen in 2015 opnieuw in de prijzen, waaruit de waardering blijkt van zowel de consument als de branche.

In 2015 is ANWB Reizen gestart met een intern verandertraject. De ondersteunende diensten HRM, Financiële Zaken en IT worden daarbij gecentraliseerd ingericht. Dit proces zal in 2016 met de uitwerking van de portfolio-en distributiestrategie een vervolg krijgen.

### **Retail**

ANWB Retail heeft in een krimpende markt opnieuw meer bezoekers getrokken en een omzetgroei ten opzichte van 2014 gerealiseerd. Dit is mede te danken aan de maatregelen die de afgelopen jaren werden getroffen en de nieuwe winkelformule die door het hele land wordt uitgerold. Deze positieve ontwikkeling moet wel geplaatst worden in de context van een buitengewoon uitdagende retailmarkt. De concurrentiedruk is hoog en de consument stelt hoge eisen aan de beschikbaarheid van goederen en diensten in alle kanalen. Dit vraagt van de sector om een hoge mate van flexibiliteit én om kostenbeheersing. Veel gerenommeerde retail bedrijven verkeren in zwaar weer. Ook voor ANWB Retail was 2015 een moeilijk jaar. Met name het laatste kwartaal viel tegen. Het zal veel aandacht van het management vragen om het rendement van ANWB Retail structureel te verbeteren en op een aanvaardbaar niveau te brengen.

ANWB Retail bedient de leden langs drie kanalen: online, in de ANWB winkels en via het Leden Service Center. Deze omnichannel-benadering heeft ook in 2015 tot een hogere omzet geleid, maar het kostenniveau is nog altijd te hoog. Om dit tijt te keren is veel aandacht uitgegaan naar verbeteringen van de efficiency, koppeling van de onderliggende systemen en logistieke stromen en een flexibele inzet van het personeel. Ook werd een reorganisatie doorgevoerd. De samenwerking met andere onderdelen van de ANWB werd uitgebreid. In 2014 werd de ANWB uitgeroepen tot meest klantvriendelijke bedrijf. ANWB Retail wil deze topositie graag behouden en haar leden de beste klantervaring van Nederland bieden. Om de kracht van de omnichannel-benadering optimaal te benutten en de dienstverlening aan de leden nog persoonlijker maken werd in de loop van het jaar een ambitieus meerjarenplan gepresenteerd.

Bij Online lag de nadruk op de ontwikkeling van nieuwe portals en apps. De ANWB Onderweg-app werd voorzien van nieuwe functionaliteiten en werd in 2015 meer dan 24 miljoen keer gebruikt. De verkeersportal [anwb.nl/verkeer](http://anwb.nl/verkeer) werd in 2015 in totaal 20 miljoen keer bezocht, en de routeplanner werd in totaal 45 miljoen keer gebruikt. Het garagereviewplatform werd sinds de start in 2014 bijna 1 miljoen keer bezocht. Meer dan 40% van alle Nederlandse garages is inmiddels beoordeeld. Zowel het online-kanaal als de webshop liet in 2015 een mooie groei zien. Bij ANWB Winkels werd ingezet op efficiencyverbeteringen en kostenreductie. Het aantal winkels werd licht uitgebreid en enkele winkels verhuisden naar een betere locatie. Ook zijn vorderingen gemaakt met een flexibele inzet van het personeel. Bij het leden Service Center ging veel aandacht uit naar optimalisatie van de werkprocessen. Het call-aanbod werd in nauwe samenwerking met de afdeling Online aanzienlijk teruggebracht en de dienstverlening aan de leden verder gepersonaliseerd.

## **Media**

ANWB Media opereert in een uiterst lastige, door de digitalisering ingrijpend veranderde markt. De vraag naar traditionele producten en diensten is de afgelopen jaren sterk afgenomen en dit proces gaat nog altijd door. Dit heeft opnieuw tot reorganisaties geleid bij ANWB Media. Daarbij ging in totaal ruim 30 fte verloren.

De medewerkers van ANWB Media hebben enorm veel veerkracht getoond en zich ingezet om de transformatie van zelfstandige uitgeverij naar contentleverancier voor de gehele ANWB verder te brengen. De relatie met andere bedrijfsonderdelen werd verstevigd en producten en diensten op nieuwe manieren aan elkaar gekoppeld. Daarnaast werden verschillende speciale edities uitgebracht, en werd de Kampioen verbeterd. Om verschillende doelgroepen beter te kunnen bedienen is in 2015 een pilot gestart waarbij 4 verschillende versies van het maandblad worden uitgebracht. In 2016 wordt beoordeeld of dit een vervolg zal krijgen. Met het Land van ANWB en RTL4 werd een televisieprogramma ontwikkeld dat kijkers op de hoogte brengt van de leukste uitjes. Dit programma zal in 2016 een vervolg krijgen.

## **Maatschappelijke highlights**

Ook met haar maatschappelijke activiteiten heeft de ANWB in 2015 veel voor de leden bereikt. De aanbevelingen voor veilige wegen uit het verkeersveiligheidsprogramma EuroRAP werden overgenomen in 7 provinciale collegeakkoorden. Ook voor de fietsvariant van dit programma, CycleRAP, bestaat grote belangstelling. Aan het eind van het jaar werd het visiedocument “Verkeer in de stad” opgeleverd. Deze nieuwe ontwerpaanpak schetst hoe de bereikbaarheid van de steden en de veiligheid van de verschillende groepen weggebruikers die zich daar verplaatsen voor de toekomst kunnen worden geborgd.

Om de verkeersveiligheid in Nederland een impuls te bezorgen vond in september het verkeersveiligheidsdiner plaats op het hoofdkantoor van de ANWB. Meer dan 60 partijen uit de politiek, het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven waren hierbij aanwezig. Om het aantal verkeersdoden en –gewonden in ons land sneller omlaag te brengen, zullen in onderlinge samenwerking verschillende thema’s worden opgepakt.

Ook op het gebied van betaalbaarheid werd succesvol samengewerkt. De ANWB wist samen met haar coalitiepartners te bereiken dat de autobelastingen voor het eerst sinds jaren niet zijn gestegen maar juist licht zijn gedaald. De autobrief die staatssecretaris Wiebes in juni presenteerde weerspiegelt de wensen van de ANWB ook op andere terreinen in belangrijke mate.

Met het mobiliteitsconcept AutoMaatje dat in 2015 door de ANWB werd geïntroduceerd helpen mensen die een eigen voertuig hebben, oudere en minder mobiele mensen aan vervoer van deur tot deur tegen een geringe vergoeding per kilometer. AutoMaatje brengt mensen bij elkaar, houdt kwetsbare groepen langer mobiel en ontzorgt daarmee hun directe omgeving. Het initiatief kan op veel waardering rekenen, zowel van de deelnemers als van de politiek.

De organisatie van de vrijwilligersactiviteiten werd in 2015 verder geprofessionaliseerd en ondergebracht in de afdeling ANWB Betrokken. In 2015 waren ruim 13.500 vrijwilligers actief voor de ANWB. Met Streetwise Next Level werd het bekende verkeerseducatieprogramma van de ANWB uitgebreid naar het voortgezet onderwijs. Hierdoor kregen in totaal meer dan 240.000 kinderen tussen de 4 en 14 jaar het afgelopen jaar verkeerseducatie via de ANWB. De Lichtbrigade kreeg na het grote succes van 2014 een vervolg. In één maand tijd vonden 2600 acties plaats door het hele land. Daarbij werd de verlichting van meer dan 500.000 fietsen gecontroleerd door 10.000 vrijwilligers van de ANWB. Leden van de ANWB staan zeer positief tegenover de inzet van de ANWB rondom goede fietsverlichting.

Met het ANWB Kinderfietsenplan werden 500 kinderen die onder de armoedegrens leven voorzien van een fiets. Bij dit initiatief waren 66 vrijwilligers betrokken. Daarnaast zorgden 200 route-ambassadeurs voor het onderhoud aan 240 ANWB wandel- en fietsroutes. ANWB Betrokken heeft in 2015 een nieuwe strategie geformuleerd waarmee de vrijwilligers de komende jaren nog gericht kunnen worden ingezet bij maatschappelijke activiteiten op de werkvelden van de ANWB.

#### 2.2.4 HRM

De samenleving verandert voortdurend, en mensen veranderen mee. Ook de werkvelden van de ANWB zijn sterk in ontwikkeling. Veranderingen in de markt, een overheid die zich steeds meer terugtrekt, nieuwe technologie die in versneld tempo wordt ontwikkeld, demografische factoren – dit alles heeft een enorme impact, ook op de ANWB en haar activiteiten. Niet voor niets gaat binnen de organisatie veel aandacht uit naar innovatie. Tegelijkertijd wordt hard gewerkt aan kostenreductie. Dit heeft ook in 2015 geleid tot een aantal reorganisaties, die door de afdeling HRM intensief werden begeleid. Ook de wetgever komt met ingrijpende wijzigingen, of heeft die al doorgevoerd. Versobering van de pensioenen, langer doorwerken, het recht op flexibel werken, een nieuw ontslagrecht en het verschuiven van verantwoordelijkheden naar burgers en organisaties zijn uitkomsten die om allerlei wijzigingen vragen. Dit heeft in 2015 onder meer geresulteerd in onderhandelingen met de vakbonden over aanpassingen van de cao, het sociaal plan en de pensioenregeling.

Om van betekenis te blijven voor leden en samenleving moet de organisatie slagvaardig en flexibel zijn. Tegelijkertijd zetten we in op het binden en boeien van medewerkers en het neerzetten van een sterke ANWB-identiteit. Dit werd in 2015 vertaald naar een nieuwe HR-strategie. Het hogere tempo van veranderen maakt *baanzekerheid* steeds kleiner. Brede inzetbaarheid en flexibiliteit kunnen de *werkzekerheid* echter vergroten. De bereidheid regelmatig te switchen en daartoe de benodigde vaardigheden op te doen en opleidingen te volgen moet niet alleen door de medewerkers maar ook door de organisatie worden omarmd. Immers, de organisatie zal de gewenste richting moeten schetsen en de medewerkers moeten faciliteren bij hun ontwikkeling. Tegelijkertijd zullen medewerkers zich steeds meer moeten realiseren dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. De organisatie verwacht van hen dat zij zelf het initiatief nemen en met een resultaatgerichte instelling hun koers bepalen. De afdeling HRM streeft ernaar om de juiste mensen op het juiste moment de juiste functie te laten vervullen binnen de organisatie. De komende jaren zal worden ingezet op de ontwikkeling van de individuele medewerkers, vernieuwing van de arbeidsvoorwaarden en een versterking van de positie op de arbeidsmarkt.

#### 2.2.5 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Als maatschappelijk betrokken organisatie wil de ANWB bij alles wat zij onderneemt fatsoenlijk omgaan met mens en milieu. De werkterreinen van de ANWB - mobiliteit, hulpverlening, vakantie en vrije tijd - zijn gebieden waarop belasting van het milieu niet te voorkomen is. De ANWB voelt zich medeverantwoordelijk hiervoor en probeert de nadelige effecten die veroorzaakt worden door haar bedrijfsvoering waar mogelijk te beperken en/of te compenseren. Daarnaast helpt de ANWB haar ruim 4 miljoen leden bij het maken van verantwoorde keuzes en stelt zij hen in staat om klimaatneutraal te reizen. Uiteraard worden ook de interne bedrijfsprocessen voortdurend getoetst aan duurzaamheidscriteria en, indien nodig, bijgestuurd. In de Transparantiebenchmark, een jaarlijks onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken naar de inhoud en kwaliteit van maatschappelijke verslaggeving, behaalde de ANWB in 2015 de 21e plaats.

De 9 Service Centra van de Wegenwacht ontvingen het certificaat Duurzaam Repareren. Met dit keurmerk, dat inmiddels ook op de gevels prijkt, krijgt de ANWB erkenning voor de duurzame manier van werken bij de Wegenwacht. Zo worden gebruikte accu's, banden en verkeerd getankte brandstoffen apart ingezameld en op de juiste manier verwerkt. Ook de 299 deelnemers van het

brandstofbesparingsprogramma 'Bewust rijden' van de Wegenwacht hebben weer een mooie bijdrage geleverd. Sinds de start in mei 2013 is zo'n 140.000 liter brandstof minder verbruikt, wat gelijk staat aan een besparing van 7%. De totale CO<sub>2</sub>-besparing komt uit op 362.870 kilogram. Eind 2015 heeft de ANWB het overige (vaste) personeel een online cursus veilig en bewust rijden aangeboden. In vervolg op het programma Bewust Rijden krijgen ook de wegenwachters deze cursus in 2016 opnieuw aangeboden.

De verkiezing van het Leukste uitje van Nederland werd uitgebreid met de verkiezing van het Meest maatschappelijke uitje, een erkenning voor maatschappelijk betrokken ondernemen in de vrijetijdsbranche en een impuls voor de sector. Reisdochter SNP Naturreizen was in 2013 één van de eerste touroperators ter wereld met een Travelife-certificaat en haalde dit certificaat ook in 2015 binnen. De touroperator voldoet op ruim 200 punten aan het internationaal duurzaamheidsbeleid. Met de invulling van haar MVO-beleid kan de ANWB rekenen op de waardering van haar leden en medewerkers, terwijl een gezonde rendementsontwikkeling ertoe bijdraagt dat de organisatie haar MVO-beleid voor de toekomst kan bestendigen en uitbreiden.

### 2.3 Risicomanagement

Risicomanagement is belangrijk voor de ANWB, maar ook gecompliceerd. Die complexiteit wordt veroorzaakt door de vele verschillende activiteiten binnen de ANWB die elk hun eigen omgevingsfactoren en risico's kennen. Daar komt bovenop dat de ANWB een maatschappelijke organisatie is met een solide reputatie, en dat stelt extra eisen aan de activiteiten en de wijze waarop deze worden ingevuld.

#### *Organisatie van risicomanagement*

Binnen de ANWB is risicomanagement centraal belegd bij de afdeling Risicomanagement en Auditing. Hierdoor kunnen de te hanteren methoden en kaders ANWB-breed worden opgesteld. De ANWB-verzekeringdochters beschikken daarnaast over hun eigen afdelingen risicomanagement en auditing. Voorts faciliteert deze afdeling waar nodig het lijnmanagement bij het periodiek inventariseren van de risico's, zowel op centraal als op decentraal niveau. Die risico's worden vervolgens vastgelegd in een risicokaart, samen met de daarbij behorende beheersmaatregelen. De verschillende onderdelen van de ANWB zijn vervolgens verantwoordelijk voor het managen en beheersen van de in kaart gebrachte risico's, en worden daarbij ondersteund door de centrale afdeling.

De directie en de raad van commissarissen hanteren de risicokaart bij het door hen te voeren bestuur en het houden van toezicht. De manager van de afdeling Risicomanagement en Auditing rapporteert aan de financieel directeur en heeft een directe lijn met de auditcommissie van de raad van commissarissen en voert periodiek overleg met de voorzitter hiervan.

Vanuit de afdeling Risicomanagement en Auditing wordt regelmatig deelgenomen aan (werk)groepen om risico's in kaart te brengen die verbonden zijn aan belangrijke programma's of projecten en de voortgang daarvan, en aan nieuwe initiatieven.

De verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van de ANWB Groep hebben hun eigen risicostrategie en "risk appetite" geformuleerd, conform de regels van deze sector (waaronder de Code Verzekeraars). Zij rapporteren hierover aan de centrale afdeling.

#### *Terugblik op het jaar 2015*

In vergelijking met het voorgaande jaar is het jaar 2015 op het gebied van incidenten voor de ANWB relatief rustig verlopen, waarmee we kunnen stellen dat de genomen beheersmaatregelen hun uitwerking hebben gehad. Er heeft zich één langer durende verstoring in de IT-systemen voorgedaan, waardoor het e-mailverkeer tijdelijk vertraging opliep. Verder zien we in Nederland een toename van het aantal phishing-incidenten, waarbij ook de naam van de ANWB wordt misbruikt. De Nederlandse retailsector verkeerde in 2015 in zwaar weer en dit heeft tot diverse faillissementen geleid, ook van

gerenommeerde winkelketens. Dit onderstreept hoe belangrijk het is om de retailactiviteiten van de ANWB verder te versterken en daartoe zijn dan ook de benodigde strategische plannen ontwikkeld. Positief was het tijdig opleveren van het ICT-systeem Siebel. Hiermee kon de ledenadministratie van de ANWB volgens plan worden vervangen en kunnen de leden met ingang van 1 januari 2016 variabel prolongeren. De betrokkenheid van een “quality- en riskteam” heeft bijgedragen aan een beheerste overgang naar de nieuwe omgeving.

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

In een omgeving die voortdurend verandert wordt het steeds belangrijker om risico's gestructureerd te beheersen. De directie is zich hiervan bewust en daarom worden de belangrijkste risico's van de ANWB periodiek geëvalueerd. Daarbij wordt tevens besproken welke maatregelen moeten worden getroffen om de beheerssystemen actueel en effectief te houden. Dit gebeurt aan de hand van de strategische doelstellingen zoals die zijn vastgelegd in het in 2015 opgeleverde meerjarenplan, maar er wordt ook gekeken naar interne en externe ontwikkelingen die in de afgelopen periode hebben gespeeld.

In de recente risicolijst van de ANWB is het risico op cybercriminaliteit nieuw binnen gekomen in de top 10 van meest belangrijke risico's. De ontwikkelingen op dit gebied gaan snel, en het gebruik van data en online dienstverlening neemt alleen maar toe. Het is daarom uiterst belangrijk voor de ANWB om zorgvuldig met data en databeheer om te gaan. Er is een ANWB-brede datawerkgroep gevormd, die zich mede over deze materie buigt. Ook zijn de nodige maatregelen genomen in het kader van de regelgeving rond het melden van datalekken, zoals die per 1 januari 2016 van kracht is geworden.

Met betrekking tot de overige risico's heeft de directie zich vooral gebogen over de vraag of het nodig is om de bestaande beheersmaatregelen voor bepaalde risico's extra aan te scherpen. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste geïdentificeerde risico's, ingedeeld volgens de internationaal gehanteerde indeling strategisch, operationeel, financieel en compliance.

#### *Strategische risico's*

Onveranderd is de sterke aandacht voor het risico van de snelle (technologische) ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de verschillende markten waarop de ANWB actief is. Op meerdere momenten is gesproken over de te volgen strategie en de keuzes die daarbij gemaakt moeten worden als het gaat om innovatie. De directie heeft besloten innovatie centraal te stellen en wil hier direct op kunnen sturen. Voor 2016 heeft de directie 10 projecten aangewezen als speerpunt. Dit zijn projecten gericht op vernieuwing van de producten en diensten voor de leden, maar ook vernieuwing van de interne systemen en processen.

Om wijzigingen op al die verschillende terreinen sneller door te kunnen voeren is binnen de gehele organisatie “agile” werken gemeengoed geworden. Hierdoor worden wijzigingen in kleine stappen en in nauwe samenwerking met de direct betrokkenen doorgevoerd.

De directie wil het risico op imagoschade beter beheersen door het bewustzijn rond geplande acties en nieuwe activiteiten en de mogelijke gevolgen daarvan te verhogen. Gestructureerde aandacht hiervoor draagt bij aan het voorkomen van verrassingen. Op het gebied van HR heeft de directie acties geformuleerd waarmee sleutelposities geïdentificeerd kunnen worden, de eisen aan de bijbehorende functies in kaart kunnen worden gebracht en op basis daarvan opvolgingsbeleid kan worden geformuleerd.

#### *Operationele risico's*

Hulp verlenen gebeurt 24 uur per dag, zeven dagen in de week. Het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening blijft daarom uiterst belangrijk en uitval van systemen of processen wordt als belangrijkste operationele risico gezien. Binnen de Alarmcentrale en het Leden Service Center is men begonnen met de implementatie van een nieuw communicatieplatform. Bij Hulpverlening worden de operationele systemen gefaseerd vervangen door het nieuwe systeem Flow. Deze systemen moeten

bijdragen aan extra bedrijfszekerheid. Tegelijkertijd brengt een dergelijke overgang extra risico's met zich mee. In 2015 zijn de twee nieuwe datacenters volledig operationeel geworden en is een start gemaakt met een testprogramma van de onderlinge uitwijk tussen de nieuwe datacenters. Binnen de Alarmcentrale heeft een oefening van de calamiteitenprocedures plaatsgevonden met een bevredigend resultaat.

#### *Financiële en verslagleggingsrisico's*

De directie vindt de kostenontwikkeling van de ANWB een toenemend risico en buigt zich over extra maatregelen waarmee de kosten nog beter beheersbaar kunnen worden gehouden. Hiertoe wordt in het komende jaar een kostenbesparingstraject voorbereid. Om de beheerste bedrijfsvoering te versterken en het risico op fraude of derving te verminderen is in 2015 het traject Finance2015 verder uitgerold. Opnieuw is veel aandacht besteed aan de verbetering van de financiële administratie en dat heeft zich ook vertaald in de inrichting van een internal control framework. Ook bij de overgang naar het nieuwe ledenadministratiesysteem is extra aandacht besteed aan een gedegen control-omgeving.

#### *Compliance risico's*

Naast de eerder genoemde aandacht voor de nieuwe wetgeving en richtlijnen ten aanzien van melding datalekken, heeft de organisatie zich ook verder voorbereid op de Solvency II wetgeving die per 1 januari 2016 van kracht wordt. Voorts heeft de ANWB in het kader van het gewijzigd vakbekwaamheidsstelsel (Wft) er in 2015 voor zorggedragen dat klantmedewerkers die adviseren over financiële producten al in het bezit zijn van de vereiste Wft-diploma's. Dit heeft de medewerkers een aanzienlijke studiebelasting opgeleverd. Toenemende en gewijzigde wet- en regelgeving zal onvermijdelijk tot nieuwe aanpassingen van de interne processen leiden. Dit vraagt dan ook voortdurend aandacht van de organisatie.

## **2.4 Corporate Governance**

#### *De structuur van de ANWB*

De ANWB treedt naar buiten als één ANWB. Die ene ANWB wordt gevormd door de uit 1883 daterende vereniging Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB en de veel jongere ANWB BV.

Sinds 1996 voert ANWB BV alle werkzaamheden uit voor de vereniging. De activiteiten van de ANWB moeten tegemoet komen aan de wensen en behoeften van de leden én bijdragen aan de continuïteit van de organisatie. Daar wordt alles wat de ANWB onderneemt aan getoetst.

Zowel de vereniging als de BV kent een statutair bestuur dat bestaat uit dezelfde drie personen, benoemd op de manier zoals vermeld hierboven onder 2.1.2. Deze drie statutair bestuurders maken deel uit van de directie van de BV, die in 2015 uit negen personen bestond.

ANWB BV is vanwege de omvang van de bedrijfsmatige activiteiten een "structuurvennootschap" in de zin van het Burgerlijk Wetboek, zodat het instellen van een raad van commissarissen verplicht is.

De raad van commissarissen van ANWB BV bestaat uit zes personen en deze vormen ook de raad van toezicht van de vereniging (personele unie). De benoemingen vinden plaats op de manier zoals vermeld hierboven onder 2.1.2. De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het door het bestuur gevoerde beleid en op de algehele gang van zaken.

De aandelen van ANWB BV zijn gecertificeerd waardoor het stemrecht op die aandelen wordt uitgeoefend door Stichting Administratiekantoor ANWB. De vereniging bezit de certificaten van deze aandelen (en daarmee de waarde van de aandelen). Een aantal activiteiten van de ANWB vindt plaats in separate entiteiten, waarvan de aandelen doorgaans voor 100% in handen zijn van ANWB BV.

In 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar de knelpunten die binnen de huidige structuur van de ANWB worden ervaren door de leden van de organen van zowel de vereniging als de BV. De ingestelde Commissie Herijken structuur ANWB die bestaat uit leden van alle organen, heeft bezien welke maatregelen genomen zouden kunnen worden om de geconstateerde knelpunten op te lossen. Dit is in



december 2015 vastgelegd in een advies aan de hoofddirecteur. De hoofddirecteur heeft vervolgens op basis van het advies van de Commissie voorstellen gedaan in de vergadering van de bondsraad van 23 januari 2016 en de bondsraad heeft conform die voorstellen besloten. Die voorstellen worden in 2016 uitgewerkt.

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

In 2003 is de Nederlandse Corporate Governance Code verschenen (de Code). Hoewel de Code strikt genomen slechts geldt voor Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen, heeft de ANWB destijds besloten de Code binnen de ANWB te omarmen omdat de ANWB zeer hecht aan goed en transparant bestuur en toezicht. Op grond van de Code zijn in 2004 reglementen voor de raad van commissarissen en de hoofddirectie opgesteld. Met deze reglementen wordt de Code op de meeste onderdelen gevolgd, maar ook wordt op bepaalde onderwerpen afgeweken.

In lijn met de Code en de ANWB-reglementen kent de raad van commissarissen van de ANWB twee commissies die onderwerpen voorbereiden die door de raad van commissarissen besproken worden. Het gaat om de auditcommissie en de benoemings-, selectie- en bezoldigingscommissie. Deze commissies werken elk op grond van een eigen reglement.

Vanaf 2005 wordt binnen de ANWB gewerkt met deze reglementen die daarop zijn uitgewerkt in een bevoegdheidenschema ten behoeve van de hoogste managementlaag.

De verzekeringssector kent sinds 2011 een eigen code en deze is vertaald naar reglementen voor de directie en raad van commissarissen van de twee verzekeringsmaatschappijen die deel uitmaken van de ANWB Groep.

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code publiceert doorgaans elk jaar in december een rapport waarin de toepassing van de Code wordt geëvalueerd en de Code eventueel wordt aangepast. In december 2008 heeft dat geleid tot een nieuwe versie van de Code zoals vastgesteld door de Commissie Frijns. Uit de evaluaties van deze Commissie blijkt dat de Code en faciliterende wetgeving hebben geleid tot een verbeterde governancestructuur bij beursgenoteerde vennootschappen. Met name het interne toezicht door commissarissen is intensiever en gespecialiseerder geworden.

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

Sinds 1 augustus 2014 is binnen de ANWB een nieuwe topstructuur van kracht. De ANWB wordt thans bestuurd door negen directieleden van wie er drie tevens statutair bestuurder zijn. Het reglement voor het bestuur is daarop aangepast en een reglement voor de directie is opgesteld. Vervolgens is besloten ook het uit 2004 daterende reglement van de raad van commissarissen en zijn commissies integraal te herschrijven.

## 2.5 Vooruitzichten

Nieuwe technologie en telematica zullen de komende jaren een steeds zwaardere stempel drukken op de mobiliteit. Met het beschikbaar komen van grote hoeveelheden voertuigdata ontstaan nieuwe mogelijkheden om de verkeersveiligheid te verbeteren, de service en hulpverlening uit te breiden en de betaalbaarheid van de mobiliteit te bevorderen. Daarom wordt 2016 voor de ANWB het jaar van innovatie.

De ANWB wil zich ontwikkelen tot de grootste en beste mobiliteitsdienstverlener met een duurzaam groeiend ledenbestand en een stevige maatschappelijke rol. De Ambitie 2020+, ons meerjarenplan voor de middellange termijn, voorziet ons daarbij van een helder kader. De uitgangspunten zijn door alle bedrijfsonderdelen omarmd en vertaald naar concrete doelen.

Nu het merendeel van onze leden voortdurend verbonden is met het internet, kunnen wij hen nog sneller bereiken, beter van dienst zijn en sterker betrekken bij wat wij doen. Daarom zal binnen de ANWB veel aandacht uitgaan naar connectiviteit, digitalisering van de ledenprocessen en de ontwikkeling van nieuwe mobiliteitsconcepten. Hierbij zullen ook actief nieuwe partners worden betrokken. Dat wij onze leden langs meerdere kanalen bedienen, zien wij als een groot voordeel. Door afdelingen en systemen nog beter te laten samenwerken kunnen wij meer service bieden aan de leden en daarnaast onze producten en diensten op nieuwe manieren verbreden en gedifferentieerd presenteren.

Naast alle inspanningen op het gebied van innovatie en verbreding zal in 2016 ook opnieuw worden gestuurd op omzetgroei en een verbetering van het rendement. Daarom gaan wij verder met kostenbesparingen, het optimaliseren van de werkprocessen, het verbeteren van de efficiency en een flexibele inzet van het personeel.

De maatschappelijke betrokkenheid van de ANWB zal in 2016 onder meer gericht worden op verkeerseducatie en verkeersveiligheid. De leden zullen hierbij nauw worden betrokken. Daarnaast wil de ANWB haar activiteiten op het gebied van vrije tijd intensiveren. Op de nieuwe fietsportal die wordt ontwikkeld komen alle activiteiten van de ANWB op het gebied van fietsen samen. Met deze ontmoetingsplek wil de ANWB tevens de aanzet geven voor een fietscommunity.

De directie van de ANWB kijkt met vertrouwen naar de toekomst. De organisatie is slagvaardig en de medewerkers staan klaar om nieuwe initiatieven te ontplooiën en verder te brengen. In dit tijdperk van “connectivity” en nieuwe technologie ziet de ANWB volop kansen om relevant te zijn én te blijven voor haar leden.

Den Haag, 8 maart 2016

### **Statutaire directie ANWB**

drs. F.J. van Bruggen (hoofddirecteur)  
mw. M.M. de Jager  
drs. R.J.X. Wanders



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

#### 3.1 Verslag over boekjaar 2015

##### **Algemeen**

De veranderingen die zijn ingezet in 2014 hebben in 2015 hun eerste resultaten opgeleverd. Nu alle directeuren van de ANWB-onderdelen deel uitmaken van de directie zijn de lijnen tussen de verschillende afdelingen korter geworden, worden onderwerpen breder gezien en de verschillende aspecten, belangen en gevolgen integraal gewogen. De raad van commissarissen neemt waar dat dit leidt tot gedragen besluitvorming en integrale besturing van de organisatie. De in 2014 herijkte strategie is in 2015 nader ingevuld met een gedegen meerjarenplan, waarin ledengericht werken en innovatie centraal staan. Dit vormt een solide basis voor de toekomst.

In 2015 kwam de raad van commissarissen in aanwezigheid van de leden van de directie vijf maal bijeen voor reguliere vergaderingen. Daarnaast was er de jaarlijkse strategiedag in oktober, ook in aanwezigheid van de directieleden, en vond er twee maal een telefonische vergadering plaats. Voorts kwam de raad van commissarissen één maal bijeen zonder directieleden.

Aan alle reguliere vergaderingen van de raad van commissarissen ging een besloten overleg van de commissarissen vooraf. De vergaderingen van de raad van commissarissen worden voorbereid door de hoofddirecteur en de voorzitter van de raad van commissarissen.

De voorzitter van de raad van commissarissen en de voorzitter van de auditcommissie van de raad van commissarissen overleggen op regelmatige basis met de hoofddirecteur.

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

Alle commissarissen waren aanwezig bij alle reguliere vergaderingen en de strategiedag, met uitzondering van twee commissarissen die ieder bij één vergadering afwezig waren.

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

De raad van commissarissen evalueerde het functioneren van de directie en het eigen functioneren, dit jaar zonder de begeleiding van een externe partij.

Twee leden van de raad van commissarissen fungeren als aanspreekpunt voor de ondernemingsraad en woonden regelmatig een overleg van de ondernemingsraad bij.

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

Per januari 2015 is een vacature ontstaan in de raad van commissarissen door het verstrijken van de drie benoemingstermijnen van de voorzitter, de heer Laman Trip. Mevrouw Peijs is bereid gevonden de positie van voorzitter tot januari 2017 in te vullen. De heer Kok fungeert als vice-voorzitter.

De raad van commissarissen stelde een commissie samen om de nieuwe commissaris te selecteren. Deze commissie bestond uit leden van de ondernemingsraad, van de raad van commissarissen en van de bondsraad van de vereniging en werd geleid door de heer Harryvan. Dit resulteerde in de formele benoeming van mevrouw Dezentjé Hamming-Bluemink als commissaris per januari 2016. Vanaf september 2015 woonde zij reeds de vergaderingen van de raad van commissarissen bij. Met deze benoeming heeft de ondernemingsraad invulling gegeven aan zijn versterkte aanbevelingsrecht. De raad van commissarissen steunt de uitbreiding van het directieteam per januari 2016 met de per die datum benoemde directeur HR, de heer Onno Bouman.

##### **Vaste commissies**

De auditcommissie en de benoemings-, selectie- en bezoldigingscommissie bereiden de vergaderingen van de raad van commissarissen voor. Beide commissies vergaderden in 2015 vijf maal.

#### *De auditcommissie*

De auditcommissie werd in 2015 gevormd door de heren Kok (voorzitter) en Harryvan. De heer Kok bereidde alle vergaderingen van de auditcommissie voor met de financieel directeur. Bij elke vergadering van de auditcommissie waren de financieel directeur en de externe accountant aanwezig. De auditcommissie sprak buiten aanwezigheid van de financieel directeur twee maal met de externe accountant. De in 2014 in overleg met de auditcommissie geselecteerde nieuwe externe accountant heeft zijn werkzaamheden aangevangen. De auditcommissie verheugt zich op een goede samenwerking. De auditcommissie behandelde elke vergadering de financiële gang van zaken, de resultaten van de beleggingen, de resultaten van de uitgevoerde audits, evaluaties en onderzoeken en het traject "Finance 2015" dat beoogt de kwaliteit en efficiency van de financiële administratie te verbeteren. Voorts boog de auditcommissie zich onder meer over het rapport van de externe accountant inzake de uitkomsten van de controle 2014, over de management letter van de externe accountant, over de jaarrekeningen, de begroting en het meerjarenplan.

In meerdere vergaderingen besteedde de auditcommissie aandacht aan de risico- en incidentenrapportage, de cijfers van verzekeringsdochter Unigarant en UVM in verband met de hoger dan verwachte schadelast, aan de IT-systemen, aan het transitieprogramma waarmee de IT-systemen gemoderniseerd worden, aan het business continuity plan, aan het auditjaarplan, de werkwijze en organisatorische plaats van auditing en risicomanagement. De auditcommissie heeft zich verdiept in de wijze waarop de beleggingen zijn georganiseerd en is nauw betrokken bij de formulering van de "risk appetite" en de voorbereiding van het in 2016 uit te voeren "asset liability management" onderzoek. Tevens werden de activiteiten van Retail en Reizen separaat besproken.

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

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

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

De raad van commissarissen heeft toezicht gehouden op het door de directie gevoerde beleid, waarbij bijzondere aandacht uitging naar de verhouding tussen de vereniging en het bedrijf. In dat kader vond een bijeenkomst ("cultuursessie") plaats van de leden van de raad met de leden van de raad van advies van de vereniging.

De leden van de raad van commissarissen zijn tevens lid van de raad van toezicht van de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB (de vereniging). Mevrouw Van der Zwaan en de heer Kok waren lid van de Commissie Herijken structuur ANWB. Andere leden van deze commissie waren leden van de bondsraad van de vereniging, van het bestuur en van de ondernemingsraad. Deze commissie heeft zich gebogen over het oplossen van de uit een onderzoek resulterende ervaren knelpunten bij de leden van de organen van zowel de vereniging als de BV. In december heeft de commissie haar bevindingen vastgelegd in een advies aan de hoofddirecteur.

In elke vergadering van de raad van commissarissen doen de voorzitters van de twee vaste commissies verslag van de belangrijkste onderwerpen die door de commissies zijn besproken.

De raad van commissarissen besprak onder meer de jaarrekening 2014, de uitkomsten van de controle door de externe accountant in aanwezigheid van de externe accountant, de begroting 2016 en de financiële rapportages. Voorts kwamen aan de orde de stand van zaken van de vervanging van het IT-

systeem dat de ledenadministratie bevat, de gevolgen van de introductie van de partner- en jongerenlidmaatschapspas, het traject om te komen tot een toekomstvast lidmaatschapsmodel, het introduceren van het niet meer aan het kalenderjaar gebonden lidmaatschap, klachtenmanagement, de cao en pensioenregeling, de risico- en incidentenrapportage, de herziene reglementen van de statutaire directie, de directie en de raad van commissarissen en zijn commissies.

Bijzondere aandacht besteedde de raad van commissarissen aan het toekomstplan van Retail, de distributiestrategie, Media, Reizen en de internationale samenwerking inzake de connected car.

In april werd op verzoek van de raad van commissarissen een workshop over pensioenen georganiseerd. De voorzitter en de vice voorzitter woonden in oktober in België een bijeenkomst bij van de supervisory boards van de internationale zusterclubs van de ANWB. Daar stonden de innovatieve ontwikkelingen van de toekomst centraal.

Het jaarverslag en de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2015, opgesteld door de statutaire directie en gecontroleerd door externe accountant PwC, zijn voorgelegd aan en ondertekend door de commissarissen. De raad van advies van de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB zal overeenkomstig artikel 35 lid 4 van de statuten worden gehoord in diens vergadering van 20 mei 2016.

De raad van commissarissen biedt het jaarverslag en de jaarrekening 2015 van ANWB BV aan de algemene vergadering van aandeelhouders aan ter vaststelling. Mede gelet op de accountantsverklaring adviseert de raad van commissarissen de jaarrekening van ANWB BV over het jaar 2015 vast te stellen en voor het jaar 2015 decharge te verlenen aan de statutaire directie voor het gevoerde bestuur en aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.

De raad van commissarissen dankt alle medewerkers voor de getoonde inzet en geleverde prestaties in 2015.

Den Haag, 8 maart 2016

**De raad van commissarissen**

Mw. drs. K.M.H. Peijs (voorzitter)

E.A. van Amerongen

Mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink (vanaf januari 2016)

Drs. D. Harryvan

Mr. P.J.W.G. Kok (vice voorzitter)

Mw. drs. M.S. van der Zwaan

### 3.2 Samenstelling Raad van Commissarissen

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

71 jaar. Eerste benoeming 2007.

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

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

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

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

62 jaar. Eerste benoeming 2006.

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

Vice voorzitter van de Raad van Commissarissen van BT Nederland NV, alsmede lid van de Raad van Commissarissen van Essent BV en senior independent non executive board member van Shanks Plc.

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

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

62 jaar. Eerste benoeming 2013.

Voorheen lid van de Raad van Bestuur ING Groep NV.

Lid van de Raad van Commissarissen van NN Group NV en lid van de Raad van Advies van het Official Monetary Financial Institutions Forum (OMFIF) en van de Raad van Advies van Gulf Bank, Kuwait. Partner en Investment Committee lid van Orange Growth Capital (OGC). Tevens coach en adviseur voor bedrijven in de sector financiële dienstverlening.

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

61 jaar. Eerste benoeming 2013.

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

Lid van de raad van commissarissen van Optimix Investment Funds, van Vesteda, van MN Services (tot 31 december 2015) en van DAS Holding NV

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

47 jaar. Eerste benoeming 2013.

Voorheen o.a. algemeen directeur Servex Retailbedrijf bij de Nederlandse Spoorwegen, directeur marketing & concept development V&D Warenhuizen en diverse functies bij Unilever.

Thans algemeen directeur van Koninklijk Theater Carré.

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

61 jaar. Eerste benoeming januari 2016.

Voorheen lid van de Tweede Kamer voor de VVD.

Thans voorzitter/algemeen directeur van de vereniging FME-CWM, de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie. Voorzitter van Smart Industry. President van CEEEMET (Europese werkgeversorganisatie in de metaal- en elektrotechnische industrie). Lid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW, Raadslid van de Sociaal-Economische Raad (SER) en lid van de Raad van Toezicht van het Oogziekenhuis Rotterdam.

**Geconsolideerde jaarrekening**

#### 4 Geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2015	31-12-2014
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	6.546	9.454
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		66.330	68.389
Machines en installaties		24.657	26.048
Auto's		33.288	33.482
Automatisering en inventaris		20.745	22.721
Activa in uitvoering		2.423	2.486
		<u>147.443</u>	<u>153.126</u>
Financiële vaste activa			
Andere deelnemingen	3	6.065	5.393
Effecten en beleggingen	4	441.382	424.167
Leningen en voorschotten	5	4.637	4.724
		<u>452.084</u>	<u>434.284</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	6	25.095	21.812
Vorderingen			
Debiteuren		82.382	91.984
Vorderingen inzake pensioenen		1.223	506
Overige vorderingen	7	6.847	8.869
Overlopende activa		39.219	41.227
		<u>129.671</u>	<u>142.586</u>
Liquide middelen	8	172.912	150.717
<b>Totaal activa</b>		<u><u>933.751</u></u>	<u><u>911.979</u></u>

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2015	31-12-2014
<b>Groepsvermogen</b>			
Eigen vermogen	9	242.560	231.765
Aandeel derden		639	701
		<u>243.199</u>	<u>232.466</u>
<b>Voorzeningen en schulden</b>			
<b>Voorzeningen</b>			
Voorzeningen voor personeelsbeloningen	10	7.732	18.161
Reorganisatievoorziening	11	6.411	10.335
Technische en overige voorzieningen	12	87.769	70.032
		<u>101.912</u>	<u>98.528</u>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Crediteuren		35.094	35.812
Belastingen en sociale lasten	13	71.461	70.271
Overige schulden		26.431	26.622
Overlopende passiva	14	455.654	448.280
		<u>588.640</u>	<u>580.985</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>933.751</u></u>	<u><u>911.979</u></u>

## 5 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	2015	2014
Netto-omzet	17	1.031.911	995.267
Inkoop goederen en diensten		559.038	518.712
Personeelskosten	18	263.353	270.366
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	4.691	4.764
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.437	20.901
Overige bedrijfslasten	19	172.432	174.850
Som der bedrijfslasten		1.019.951	989.593
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>11.960</b>	<b>5.674</b>
Resultaten andere deelnemingen	3	714	524
Resultaten beleggingen	21	875	16.655
Rentebaten en -lasten	22	115	458
Financieel resultaat		1.704	17.637
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>13.664</b>	<b>23.311</b>
Belastingen	23	-2.931	-3.007
Aandeel derden		62	613
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>10.795</b>	<b>20.917</b>



## 6 Geconsolideerd kasstroomoverzicht ANWB BV over 2015

(bedragen in duizenden euro's)		2015	2014
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		11.960	5.674
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	4.691	4.764
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	20.437	20.901
Bijzondere waardeverminderingen	1,2	1.318	1.399
Aanpassing voor afschrijvingen		26.446	27.064
Dotatie en vrijval voorzieningen	10,11, 12	128.973	135.398
Onttrekking voorzieningen	10,11, 12	-125.895	-117.362
Aanpassing voor mutatie voorzieningen		3.078	18.036
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie debiteuren		9.017	-8.589
Mutatie overige vorderingen		382	-5.352
Mutatie voorraden en onderhanden projecten		-2.392	2.729
Mutatie crediteuren		-718	-7.359
Mutatie overige schulden		8.373	13.325
		14.662	-5.246
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		56.146	45.528
Saldo rentebaten en -lasten	22	115	458
		115	458
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>56.261</b>	<b>45.986</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Ontvangen dividend andere deelnemingen	3	42	0
Netto investeringen in materiële vaste activa	2	-15.236	-12.550
Netto investeringen in immateriële vaste activa	1	-2.619	-2.335
Netto transacties van effecten en beleggingen	4	-16.340	2.425
Mutatie leningen en voorschotten	5	87	821
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-34.066</b>	<b>-11.639</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Betaald dividend aan aandeelhouder		-1.978	-2.142
Storting agio op aandelen door aandeelhouder		1.978	2.142
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>22.195</b>	<b>34.347</b>
Totaal liquide middelen ultimo boekjaar	8	172.912	150.717
Totaal liquide middelen per 1 januari	8	150.717	116.370
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>22.195</b>	<b>34.347</b>

## 7 Overzicht totaalresultaat ANWB BV over 2015

(bedragen in duizenden euro's)

	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2015	Totaal 2014
Eigen vermogen per begin boekjaar	186.885	44.880	231.765	210.848
Netto resultaat na belastingen toekomend aan de rechtspersoon	10.726	69	10.795	20.917
<b>Totaalresultaat van de rechtspersoon:</b>	<b>10.726</b>	<b>69</b>	<b>10.795</b>	<b>20.917</b>
- Agiostorting	0	1.978	1.978	2.142
- Betaald dividend	0	-1.978	-1.978	-2.142
<b>Totaal mutaties eigen vermogen:</b>	<b>10.726</b>	<b>69</b>	<b>10.795</b>	<b>20.917</b>
Eigen vermogen per 31 december 2015 resp. 31 december 2014	<b>197.611</b>	<b>44.949</b>	<b>242.560</b>	<b>231.765</b>

## 8 Toelichting algemeen

### Algemeen

#### Aandeelhouder

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

#### 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 de (hoofd)directie van de vereniging en de (hoofd)directie van het bedrijf ANWB BV uit dezelfde personen (personele unie). Dat geldt ook voor de raad van toezicht van de vereniging en de raad van commissarissen van ANWB BV. De voorzitter van de raad van toezicht is tevens voorzitter van de vereniging. De leden van de (hoofd)directie van de vereniging worden benoemd door de bondsraad op bindende voordracht van de raad van toezicht (gehoord de raad van advies). De leden van de (hoofd)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 begroting en jaarrekening van de vereniging goed, stelt wijzigingen vast in de statuten en de reglementen, en stelt de contributie vast.

#### Doelstelling vereniging

In de statuten van de Koninklijke Nederlandse Toeristenbond ANWB is in artikel 3 de

doelstelling van de Vereniging als volgt omschreven: "de vereniging heeft ten doel het behartigen van de belangen van haar leden op het gebied van recreatie, toerisme, verkeer en vervoer. Daarbij zal zij zich waar nodig mede inspannen voor het behoud en de verbetering van de kwaliteit van het milieu, alsmede van landschappelijke en cultuurhistorische waarden".

#### Uitvoering doelstelling

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

#### Toegepaste regelgeving voor de jaarrekening

De jaarrekening 2015 is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.

#### Consolidatiegrondslagen

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

## 8 Toelichting algemeen (vervolg)

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

### Waarderingsgrondslagen

#### Vergelijkende cijfers

Voor de vergelijkbaarheid zijn enkele posten van de jaarrekening anders gerubriceerd dan in de jaarrekening van het voorgaande boekjaar. Dit betreft met name het herrubriceren van een aantal posten met het karakter van voorziening vanuit de kortlopende schulden naar de overige voorzieningen, voor € 3,5 miljoen, inclusief aanpassingen in het kasstroomoverzicht als gevolg hiervan.

Voor deze aanpassing is gekozen omdat de nieuwe rubricering meer recht doet aan de feitelijke situatie.

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

#### Waarderingsgrondslagen algemeen

Voorzover niet anders vermeld, zijn de activa en passiva gewaardeerd tegen nominale waarde. Posities in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Valutatermijncontracten worden gewaardeerd tegen kostprijs, daar zij afgesloten worden om de koersrisico's inzake de operationele marge af te dekken.

#### Schattingen

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

#### Immateriële vaste activa

- De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs

onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen.

- Software licenties en ontwikkelde software worden lineair afgeschreven in lijn met de licentietermijn en/of de verwachte levensduur (drie tot vijf jaar).
- Overgenomen klantenportefeuilles en intellectuele eigendommen worden lineair afgeschreven over een periode van vier jaar.
- Goodwill wordt rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen gebracht. 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.

#### Materiële vaste activa

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

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

## 8 Toelichting algemeen (vervolg)

### *Gebouwen en terreinen*

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

### *Machines en installaties*

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

### *Auto's*

Het afschrijvingspercentage bedraagt, afhankelijk van de geschatte levensduur:	12,5 - 25%
--	------------

### *Automatisering en inventaris*

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

### **Financiële vaste activa**

#### *(Andere) deelnemingen*

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

stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

- Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde.

### *Effecten en beleggingen*

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

### *Leningen en voorschotten*

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

### **Bijzondere waardeverminderingen**

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

## 8 Toelichting algemeen (vervolg)

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

### Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs inclusief voorbereidingskosten, dan wel lagere directe opbrengstwaarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorziening voor incurantheid. De kostprijs is gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, waarbij voor winkelartikelen de gemiddelde inkoopprijs wordt gehanteerd, voor onderhanden werk de vervaardigingsprijs inclusief alle direct toewijsbare kosten en toeslagen en voor de overige voorraad de kostprijs op basis van fifo en inclusief voorbereidingskosten. De lagere opbrengstwaarde wordt bepaald op basis van geschatte verkoopprijs minus direct toewijsbare kosten.

### Vorderingen

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

### Latente belastingvorderingen

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

### Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd

kortere dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Zij staan, voorzover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de rechtspersoon.

### Valutaderivaten

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

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

- Pensioenen;
- Overige regelingen, bestaande uit Jubileumuitkeringen en Kostenregelingen voor gepensioneerden.



## 8 Toelichting algemeen (vervolg)

De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

### *Reorganisatievoorziening*

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

De in de voorziening opgenomen kosten hebben betrekking op:

- Salarisbetalingen van medewerkers die “overcompleteet” zijn geworden en die vanaf het moment van overcompleteet zijn tot het moment van herplaatsing niet meer op een afdeling werkzaam zijn;
- Aanvullingen op het salaris bij externe herplaatsing;
- Opleidingskosten welke moeten leiden tot externe herplaatsing van medewerkers;
- Eenmalige uitkeringen;
- Overige kosten, zoals kosten van outplacement en premobiliteits-trajecten.

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

### *Technische en overige voorzieningen*

Deze post betreft voornamelijk een voorziening voor te betalen schaden van de verzekeringsmaatschappijen UVM Verzekeringsmaatschappij NV en Reis- en Rechtshulp NV. De voorziening voor te betalen schaden is gevormd voor de per balansdatum gemelde maar nog niet afgewikkelde schaden van het boekjaar en de voorgaande jaren. De vaststelling hiervan geschiedt stelselmatig post voor post. Tevens zijn schaden opgenomen welke per balansdatum zijn voorgevallen, maar nog niet bij de verzekeraar zijn gemeld, alsmede voor mogelijke mutaties in gemelde maar nog niet afgewikkelde schaden. De voorziening

wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. De hoogte van deze voorzieningen is bepaald op basis van intern uitgevoerde toereikendheidstoetsen. De voorziening heeft een overwegend kortlopend karakter.

### **Kortlopende schulden**

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

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

### **Leasing**

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

### **Resultaatbepalingsgrondslagen**

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

### **Omzet**

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen en na eliminatie van transacties binnen de groep. Tot de omzet worden gerekend de op het jaar betrekking hebbende uitbestedingsvergoedingen c.q. contributieontvangsten, de verdiende premie-opbrengsten en de netto-opbrengsten uit de verkoop en levering van goederen en diensten.

## 8 Toelichting algemeen (vervolg)

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties.

### Personeelskosten

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

### 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 nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen en van effecten, worden verantwoord zodra de vennootschap hierop het recht heeft verkregen.

### Vreemde valuta

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

### Belastingen

De belastingen over het resultaat zijn bepaald op basis van het geldende tarief en met inachtneming van de geldende fiscale faciliteiten.

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

De berekende belastingen van groepsmaatschappijen worden in rekening-courant verrekend met de afdrachtplichtige moedermaatschappij ANWB BV.

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

Voor tijdelijke verschillen wordt een latente belasting vordering (of schuld) in de balans opgenomen tot het bedrag waarvan het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn voor de verrekening.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen bestaan uit de liquide middelen en kortlopende termijndeposito's.

Investerings en desinvesteringen worden, ten behoeve van het inzicht in de werkelijke kasstromen, gesaldeerd als netto-investering gepresenteerd.



## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015

### 1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Overig	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>				
Aanschafwaarden	26.933	288	84	27.305
Cumulatieve afschrijvingen	-17.568	-283	0	-17.851
	<u>9.365</u>	<u>5</u>	<u>84</u>	<u>9.454</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Investerings	1.187	0	1.470	2.657
Overboeking gerede projecten	84	0	-84	0
Desinvesteringen	-1.446	0	0	-1.446
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen	1.408	0	0	1.408
Netto investeringen	<u>1.233</u>	<u>0</u>	<u>1.386</u>	<u>2.619</u>
Bijzondere waardevermindering	-836	0	0	-836
Afschrijvingen	-4.687	-4	0	-4.691
	<u>-4.290</u>	<u>-4</u>	<u>1.386</u>	<u>-2.908</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2015</b>				
Aanschafwaarden	26.758	288	1.470	28.516
Cumulatieve afschrijvingen	-21.683	-287	0	-21.970
	<u>5.075</u>	<u>1</u>	<u>1.470</u>	<u>6.546</u>

De activa in uitvoering en de investeringen betreffen met name (vooruitbetalingen op) ontwikkelde software en aangekochte software-licenties. De activa worden lineair afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. De bijzondere waardevermindering betreft de buitengebruikstelling van een mid-office systeem.

Onder de post 'overig' zijn overgenomen klantportefeuilles opgenomen.

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Auto's	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>						
Aanschafwaarden	132.643	63.940	66.893	64.787	2.486	330.749
Cumulatieve afschrijvingen	-64.254	-37.892	-33.411	-42.066	0	-177.623
	<u>68.389</u>	<u>26.048</u>	<u>33.482</u>	<u>22.721</u>	<u>2.486</u>	<u>153.126</u>

#### Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	265	260	16.194	1.294	6.147	24.160
Overboekingen gerede projecten	1.060	1.488	46	3.543	-6.137	0
Desinvesteringen	-254	-133	-13.277	-11.412	-73	-25.149
Cumulatieve afschrijving desinv.	224	3	4.613	11.385	0	16.225
Netto investeringen	<u>1.295</u>	<u>1.618</u>	<u>7.576</u>	<u>4.810</u>	<u>-63</u>	<u>15.236</u>
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	-482	0	-482
Afschrijvingen	-3.354	-3.009	-7.770	-6.304	0	-20.437
	<u>-2.059</u>	<u>-1.391</u>	<u>-194</u>	<u>-1.976</u>	<u>-63</u>	<u>-5.683</u>

#### Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2015

Aanschafwaarden	133.714	65.555	69.856	58.212	2.423	329.760
Cumulatieve afschrijvingen	-67.384	-40.898	-36.568	-37.467	0	-182.317
	<u>66.330</u>	<u>24.657</u>	<u>33.288</u>	<u>20.745</u>	<u>2.423</u>	<u>147.443</u>

De actuele waarde van de gebouwen en terreinen wordt per 31 december 2015 geraamd op totaal circa € 70 miljoen (31 december 2014: € 78 miljoen), waarbij de WOZ-waarde een indicatie heeft gegeven voor de actuele waarde.

De investeringen en desinvesteringen in auto's hebben betrekking op de jaarlijkse vervanging van delen van het wagenpark. In 2015 zijn daarnaast voornamelijk investeringen gedaan op het gebied van automatisering, waaronder hardware voor datacenters. Een gedeelte hiervan stond reeds onder 'activa in uitvoering'. In samenhang hiermee zijn ook activa met betrekking tot automatisering gedesinvesteerd.

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 3) Andere deelnemingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Boekwaarde per 1 januari	5.393	4.869
Dividenduitkeringen	-42	0
Resultaten andere deelnemingen	714	524
Boekwaarde per 31 december	<u>6.065</u>	<u>5.393</u>

De resultaten van andere deelnemingen betreft de resultaten volgens de meest recente beschikbare jaarrekeningen. Voor ACTA Assistance SA, ARC Europe SA en Starter Spzoo is dit de jaarrekening over 2014.

Starter Spzoo wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, zijnde € 497 duizend. Het eigen vermogen van deze vennootschap bedraagt € 3,25 miljoen en het resultaat over 2014 bedraagt € 469 duizend. Hierin heeft ANWB BV een belang van 16%.

De per 31 december 2015 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelen- belang in procenten
ACTA Assistance SA		Limonest, Frankrijk	21,79%
ARC Europe SA		Brussel, België	20,00%
Bxmail AG		Zug, Zwitserland	6,25%
Camping Key Alliance Aktiebolag	*1	Göteborg, Zweden	25,00%
Eric 2000 EESV	*2	Den Haag, Nederland	28,00%
Starter Spzoo		Poznan, Polen	16,00%
Yomads Travel BV		Nijmegen, Nederland	33,33%

\*1 = In januari 2015 is Camping Key Alliance omgezet van een Handelsbolag in een Aktiebolag. Het belang van ANWB Beheer BV is daarbij 25% gebleven.

\*2 = Het belang in Eric 2000 EESV is 28,00% winstrecht en 33,33% stemrecht.

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 4) Effecten en beleggingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	FGR Matching Geldmarkt	FGR Matching Vast- rentende Waarden	FGR Return Aandelen	FGR Return Alterna- tieve Waarden	FGR Return Vast- rentende Waarden	Totaal 2015	Totaal 2014
Boekwaarde per 1 januari	113.505	155.656	76.428	14.478	64.100	424.167	409.937
Aankopen	68.625	17.670	6.700	2.490	8.410	103.895	82.850
Verkopen	-48.100	-27.165	-7.610	-250	-4.430	-87.555	-85.275
Netto transacties	20.525	-9.495	-910	2.240	3.980	16.340	-2.425
Mutatie marktwaarde	-265	616	5.264	-4.275	-465	875	16.655
Boekwaarde per 31 december	133.765	146.777	80.782	12.443	67.615	441.382	424.167

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

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

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

De mutatie van de marktwaarde is in de winst-en-verliesrekening opgenomen als gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten op beleggingen.

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

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

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

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

### 5) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Boekwaarde per 1 januari	4.724	5.545
Verstrekkings	545	67
Aflossingen	-632	-888
Boekwaarde per 31 december	<u>4.637</u>	<u>4.724</u>

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

Leningen aan leasemaatschappijen inzake auto's	4.486	4.589
Overige leningen en voorschotten	151	135
	<u>4.637</u>	<u>4.724</u>

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

### 6) Voorraden

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Grond- en hulpstoffen	790	964
Onderhanden werk	389	36
Gereed product en handelsgoederen	23.916	20.812
	<u>25.095</u>	<u>21.812</u>

In de post voorraden is een voorziening voor incurante voorraden opgenomen ad € 6,1 miljoen (2014: € 5,7 miljoen).

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 7) Overige vorderingen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Vennootschapsbelasting	4.316	7.064
Diversen	<u>2.531</u>	<u>1.805</u>
	<u>6.847</u>	<u>8.869</u>

#### Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

Latente belastingvorderingen	<u>4.316</u>	<u>7.064</u>
------------------------------	--------------	--------------

De latente belastingvorderingen betreffen latente vorderingen als gevolg van tijdelijke verschillen tussen de in de jaarrekening verantwoorde belastingdruk en de werkelijk over het betreffende boekjaar verschuldigde belastingen zoals berekend op basis van de fiscale cijfers. Deze tijdelijke verschillen betreffen fiscaal met toekomstige winsten te verrekenen verliezen alsmede verschillen tussen de commerciële en fiscale waardering van balansposten. De latente belastingen worden berekend tegen nominaal tarief en hebben een overwegend langlopend karakter.

Inzake de te verrekenen verliezen was per 31 december 2014 een bedrag van € 0,1 miljoen aan voorvoegingsverliezen van deelnemingen voorzichtigheidshalve op nihil gewaardeerd (2015: niet meer van toepassing).

De belastingen over het resultaat zijn bepaald op basis van het geldende tarief en met inachtneming van de geldende fiscale faciliteiten, te weten in 2015 tegen het tarief in Nederland van 25,0%. De latente belastingvorderingen zijn per 31 december 2015 gewaardeerd tegen het geldende vennootschapsbelastingtarief per 1 januari 2016 van 25,0% (1 januari 2015: 25,0%).

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 8) Liquide middelen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Banktegoeden	172.912	120.717
Termijndeposito's	0	30.000
	<u>172.912</u>	<u>150.717</u>

Het termijndeposito had een looptijd tot 24 maart 2015 en de rentevergoeding bedroeg 0,04% op jaarbasis.

### 9) Eigen vermogen

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

(bedragen in duizenden euro's)	ANWB BV	ANWB Beleggingen BV	Totaal 2015	Totaal 2014
Geplaatst kapitaal	15.334	19	15.353	15.353
Agio	15.574	45.815	61.389	59.411
Wettelijke reserves	4.028	0	4.028	3.399
Algemene reserves	151.949	-954	150.995	132.685
Resultaat boekjaar	10.726	69	10.795	20.917
	<u>197.611</u>	<u>44.949</u>	<u>242.560</u>	<u>231.765</u>

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

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 10) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Voorziening voor pensioenen	0	0
Voorziening voor overige regelingen personeelsbeloningen	7.732	18.161
	<u>7.732</u>	<u>18.161</u>

Het verloop van de voorziening voor pensioenregelingen en de voorziening voor overige regelingen personeelsbeloningen is als volgt weer te geven:

(bedragen in duizenden euro's)	Pensioen	Overige regelingen	Totaal 2015	Totaal 2014
Stand per 1 januari	0	18.161	18.161	17.682
Onttrekkingen	0	-799	-799	-876
Toevoegingen	0	2.014	2.014	1.355
Vrijval	0	-11.644	-11.644	0
Mutaties boekjaar	0	-10.429	-10.429	479
Stand per 31 december	<u>0</u>	<u>7.732</u>	<u>7.732</u>	<u>18.161</u>

#### Voorziening voor pensioenen

De ANWB kent meerdere pensioenregelingen. In 2006 zijn de belangrijkste pensioenregelingen omgezet naar een opbouwregeling met een pensioenopbouw van 2,25% per deelnemersjaar. Met ingang van het jaar 2013 is een nieuwe pensioenregeling van kracht geworden waarbij het opbouwpercentage verlaagd is naar 2,15% en de pensioengerechtigde leeftijd verhoogd is van 65 naar 67 jaar. De geldigheidsduur van deze nieuwe regeling is 4 jaar. In 2013 was deze opbouw tijdelijk verlaagd naar 1,95% in het kader van een extra bijdrage aan het herstelplan. Per 1 januari 2015 is de pensioenregeling aangepast naar aanleiding van de nieuwe regelgeving, waarbij het opbouwpercentage verlaagd is naar 1,875% en pensioenopbouw niet meer mogelijk is bij een bruto salaris boven de € 100.000.

De gehanteerde pensioenregelingen van de vennootschap en haar geconsolideerde maatschappijen zijn toegezegde-pensioenregelingen, die voor het merendeel zijn ondergebracht bij het ondernemingspensioenfondsen.

De te betalen pensioenpremies voor het verslagjaar komen direct ten laste van de winst-en-verliesrekening.

Voor de onvoorwaardelijke verplichtingen inzake pensioenen wordt per balansdatum een voorziening gevormd. Per ultimo 2015 zijn er geen onvoorwaardelijke verplichtingen uit hoofde van het herstelplan en is er geen sprake van onvoorwaardelijke indexatie pensioenen van actieve deelnemers die nog niet af gefinancierd zijn per ultimo boekjaar.

De dekkingsgraad van het Pensioenfonds per 31 december 2015 bedraagt 96,1% (ultimo 2014: 102,1%).



## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### Voorziening voor overige regelingen personeelsbeloningen

De overige regelingen bestaan uit:

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

Met ingang van boekjaar 2015 is geen voorziening opgenomen voor de kortingsregeling en is de voorziening voor de ziektekostenregeling verlaagd vanwege een besluit tot afbouw van deze faciliteiten. Het effect hiervan in 2015 bedraagt € 11,6 miljoen.

De verplichtingen uit hoofde van de jubileumuitkering is contant gemaakt tegen de geldende marktrente. Het gehanteerde disconteringsstarcief bedraagt 1,21% (2014: 3,75% voor de toen geldende regelingen). De gehanteerde overlevingskans is gebaseerd op AG prognosetafel 2014.

### 11) Reorganisatievoorziening

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Stand per 1 januari	10.335	11.818
Toevoegingen	5.672	7.259
Vrijval	-2.005	-2.225
	3.667	5.034
Onttrekkingen	-7.591	-6.517
Stand per 31 december	6.411	10.335

De dotatie in 2015 heeft betrekking op lopende en nieuwe trajecten in het kader van herstructureringsactiviteiten bij de bedrijfsonderdelen Media en Retail, alsmede overheadreductie bij de stafafdelingen. Deze trajecten worden onder het sociaal plan uitgevoerd, die in 2013 met de vakbonden overeengekomen is waarbij de begeleiding van werk naar werk en het voorkomen van gedwongen ontslag centraal staat. Hiertoe is onder andere een premobiliteitsregeling geïntroduceerd. De vrijval van de voorziening wordt voornamelijk veroorzaakt door interne of externe plaatsing van medewerkers die deelnamen aan premobiliteits- en begeleidingstrajecten. De onttrekkingen in 2015 bestaan uit de afwikkeling van de gevormde reorganisatievoorziening.

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 12) Technische en overige voorzieningen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Stand per 1 januari	70.032	50.933
Toevoegingen	135.992	128.751
Vrijval	<u>-1.641</u>	<u>-839</u>
	134.351	127.912
Onttrekkingen	<u>-116.614</u>	<u>-108.813</u>
Stand per 31 december	<u><u>87.769</u></u>	<u><u>70.032</u></u>

Deze post betreft voor het grootste deel een voorziening voor de geschatte toekomstige kosten van lopende schadegevallen, voortvloeiend uit hoofde van verkochte verzekeringen. Voor het resterende deel wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans.

### 13) Belastingen en sociale lasten

De samenstelling van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Assurantiebelasting	51.989	49.898
Omzetbelasting	8.420	8.915
Loonheffing	7.627	8.332
Sociale lasten	<u>3.425</u>	<u>3.126</u>
	<u><u>71.461</u></u>	<u><u>70.271</u></u>

### 14) Overlopende passiva

Deze post is als volgt nader gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Vooruitgefactureerde omzet	423.116	416.486
Nog te betalen kosten	<u>32.538</u>	<u>31.794</u>
	<u><u>455.654</u></u>	<u><u>448.280</u></u>

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 15) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

#### Bankgaranties

Per 31 december 2015 zijn door de rechtspersonen die deel uitmaken van de ANWB-groep bankgaranties afgegeven voor in totaal € 4,2 miljoen (per 31 december 2014: € 4,2 miljoen).

#### Huurverplichtingen

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

#### Leaseverplichtingen

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

#### Investerings- en inkoopverplichtingen

De groep is voor een bedrag van circa € 18,4 miljoen aan inkoopverplichtingen aangegaan met betrekking tot de winkelvoorraden en circa € 0,6 miljoen aan investeringsverplichtingen voor de vervanging van delen van het technische wagenpark. Tevens is de groep voor circa € 0,9 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake de afname van vliegtuigstoelen.

#### Overige langlopende verplichtingen

De groep is voor een bedrag van € 7,2 miljoen aan verplichtingen aangegaan inzake softwarelicenties en huisvestingskosten. Onder dit laatste zijn voornamelijk kosten uit hoofde van beveiliging, energie, schoonmaak en onderhoud opgenomen. Van deze verplichtingen vervalt € 2,8 miljoen binnen 1 jaar en heeft een bedrag van € 1,3 miljoen een looptijd van langer dan 5 jaar.

#### Herverzekeringsdekking voor terrorismeschaden

In verband met onverzekerbaarheid van terrorisme is UVM Verzekeringsmaatschappij NV 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 € 400 miljoen - betreft een gepoolde capaciteit, opgebouwd door de aangesloten verzekeraars. Het aandeel van UVM in deze eerste layer bedraagt € 1,95 miljoen. Dit is tevens het maximumbedrag dat UVM in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade haar eigen polishouders of die van andere bij de NHT aangesloten verzekeraars treft.

### 16) Financiële instrumenten en risico's

#### Algemeen

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

#### Kredietrisico

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

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

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

**Renterisico**

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

**Liquiditeitsrisico**

Dit risico houdt in dat de vennootschap niet de mogelijkheid heeft om op korte termijn de financiële middelen te verkrijgen die benodigd zijn om aan verplichtingen te voldoen. Om dit risico te beheersen dienen de beleggingen binnen de beleggingsfondsen op korte termijn verhandelbaar te zijn. De beleggingen die per 31 december 2015 door de ANWB worden gehouden betreffen nagenoeg geheel beursgenoteerde fondsen.

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

**Marktrisico**

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

**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 2015 bedraagt € 201.000 negatief (ultimo 2014: € 837.000 positief). Deze contracten hebben betrekking op een verwachte uitgaande kasstroom in vreemde valuta ten bedrage van circa € 43,5 miljoen, waarbij de belangrijkste valuta de Amerikaanse dollar betreft (voor circa € 31,1 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.

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

## 9 Toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnische risico voor de ANWB betreft het pechrisico en het schadelastrisico. Het pechrisico is de kans dat een rechthebbende gedurende de contracttermijn voor zijn voertuig een beroep doet op pechhulpverlening. Het grootste deel van de schadelast en de verzekeringsverplichtingen kenmerken zich door een korte uitloop.

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

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

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

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

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Liquide middelen	172.912	150.717
Effecten en overige beleggingen	441.382	424.167
Leningen en voorschotten	4.637	4.724
	<u>618.931</u>	<u>579.608</u>

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

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

## 10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015

### 17) Netto-omzet

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Uitbestedingsvergoeding	50.355	50.174
Hulpverlening	317.961	312.207
Verzekeringen	311.991	278.926
Reizen	190.173	190.042
Special Products Retail, ANWB Media, overige	161.431	163.918
	<u>1.031.911</u>	<u>995.267</u>

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

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

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

### 18) Personeelskosten

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Lonen en salarissen	200.647	201.836
Sociale lasten	30.754	31.650
Pensioenen en andere personeelsbeloningen	28.285	31.846
	<u>259.686</u>	<u>265.332</u>
Dotatie reorganisatievoorziening	3.667	5.034
	<u>263.353</u>	<u>270.366</u>

In de post 'Pensioenen en andere personeelsbeloningen' is een vrijval van € 11,6 miljoen begrepen. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar de toelichting op de voorzieningen voor personeelsbeloningen.

#### 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:

	2015	2014
Eigen vast personeel	3.344	3.409
Eigen tijdelijk personeel	792	771
	<u>4.136</u>	<u>4.180</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 42 FTE werkzaam buiten Nederland (2014: 36).

## 10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015 (vervolg)

### Beloningen statutaire Directie en Raad van Commissarissen

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

(bedragen in euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Beloningen (vast en variabel)	1.173.997	1.188.920
Pensioenkosten en overige emolumenten	<u>142.932</u>	<u>389.050</u>
	<u>1.316.929</u>	<u>1.577.970</u>

### Samenstelling statutaire directie

De statutaire directie bestond in 2015 uit 3 directieleden: de heer F.J. van Bruggen in de functie van hoofddirecteur, de heer R.J.X. Wanders als directeur Financiële Zaken en mevrouw De Jager als directeur Vereniging en Marketing.

### Beloningen (vast en variabel)

De beloningen per (voormalig) directielid zijn als volgt:

(bedragen in euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
F.J. van Bruggen	465.937	340.487
R.J.X. Wanders	414.055	330.305
M.M. de Jager	294.005	82.041
G.H.N.L. van Woerkom	0	358.535
M. Sijmons	0	77.552
	<u>1.173.997</u>	<u>1.188.920</u>

De beloningssystematiek is met ingang van 2015 aangepast. De variabele beloningscomponent is verlaagd en ten gevolge daarvan is de vaste component verhoogd. In 2015 worden de uitbetaalde variabele beloningen gepresenteerd die betrekking hebben op 2014. Het netto effect van de aangepaste beloningssystematiek wordt voor de variabele beloningscomponent met ingang van 2016 zichtbaar. Sinds 2015 is de mogelijkheid om fiscaal gefaciliteerd pensioen op te bouwen gemaximeerd. Aangezien het ANWB Pensioenfonds geen mogelijkheden biedt om niet fiscaal gefaciliteerde pensioengelden onder te brengen, is besloten deze pensioengelden boven het wettelijke maximum uit te keren als regulier salaris aan de betreffende medewerkers. Dat geldt ook voor de statutaire directie. Dit heeft tot gevolg dat in 2015 een bedrag dat in 2014 nog als pensioen werd aangemerkt is verwerkt als reguliere beloning.

De salarissen van de heer Van Bruggen en mevrouw De Jager zijn gewijzigd met ingang van 1 augustus 2014 in verband met de wijziging van hun functie per die datum. De salariskosten van mevrouw De Jager zijn met ingang van 1 augustus 2014 voor het eerst verantwoord in het beloningenoverzicht. Per 1 augustus 2014 is de samenstelling van de directie verder gewijzigd in verband met het vertrek van de heer G.H.N.L. van Woerkom. Per ultimo 2013 is mevrouw M. Sijmons vertrokken bij de ANWB, zij ontving in 2014 de variabele beloning over 2013.



## 10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015 (vervolg)

### Pensioenkosten en overige emolumenten

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

(bedragen in euro's)	2015	2014
F.J. van Bruggen	50.465	81.909
R.J.X. Wanders	50.645	84.027
M.M. de Jager	41.822	18.262
G.H.N.L. van Woerkom	0	204.852
	<u>142.932</u>	<u>389.050</u>

De pensioenkosten zijn opgenomen op basis van kostendekkende premie. Deze kosten zijn in 2015 gedaald ten opzichte van de kosten 2014 met name door de gewijzigde samenstelling van de directie en de maximering van de fiscaal gefaciliteerde pensioenopbouw.

### Vergoeding Raad van Commissarissen

Aan de Raad van Commissarissen is in 2015 € 134.520 uitgekeerd (2014: € 148.703). De daling ten opzichte van 2014 wordt veroorzaakt door mutaties in de samenstelling van de Raad van Commissarissen. De hoogte van de vergoedingen per commissariaat is ongewijzigd ten opzichte van 2014. Daarnaast ontvangen de leden van de Raad van Commissarissen jaarlijks een vaste onkostenvergoeding van € 1.000 per persoon.

In verband met de afstand tot haar woonplaats in de provincie Zeeland beschikt mevrouw Peijs voor haar werkzaamheden als voorzitter van de Raad van Commissarissen vanaf november 2014 over huisvesting in Den Haag. De kosten hiervan ad € 1.000 per maand worden door de ANWB gedragen. Mevrouw Dezentjé Hamming-Bleumink woonde vanaf 1 september 2015 de vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij en is per januari 2016 formeel benoemd als commissaris.

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

(bedragen in euro's)		2015	2014
K.M.H. Peijs	voorzitter (vanaf februari 2015)	28.358	24.111
E.A. van Amerongen	voorzitter BSB-commissie	25.422	25.422
P.J.W.G. Kok	voorzitter auditcommissie	25.422	25.422
D. Laman Trip	voorzitter (tot februari 2015)	2.363	28.358
I. Dezentjé Hamming-Bleumink	lid (benoemd per januari 2016)	7.565	0
D. Harryvan	lid	22.695	22.695
M.S. van der Zwaan	lid	22.695	22.695
		<u>134.520</u>	<u>148.703</u>

## 10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015 (vervolg)

### 19) Overige bedrijfslasten

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Inleen personeel van derden	39.933	34.460
Overige personeelskosten	15.495	13.607
Huisvestingskosten	21.700	21.741
Automatiseringskosten	27.014	24.556
Promotie- en communicatiekosten	35.675	43.522
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	16.680	14.315
Consultancykosten	6.111	6.224
Bijzondere waardeverminderingen	1.318	1.399
Diversen	8.506	15.026
	<u>172.432</u>	<u>174.850</u>

### 20) Accountantskosten

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

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Jaarrekeningcontrole	375	427
Andere assurance-opdrachten	95	123
Belastingadvies	0	0
Overige dienstverlening	0	0
	<u>470</u>	<u>550</u>

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

### 21) Resultaten beleggingen

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Gerealiseerde resultaten beleggingen	5.966	1.226
Ongerealiseerde resultaten beleggingen	-5.091	15.429
	<u>875</u>	<u>16.655</u>

## 10 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015 (vervolg)

### 22) Rentebaten en –lasten

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Rentebaten	2.797	2.985
Rentelasten	<u>-2.682</u>	<u>-2.527</u>
	<u>115</u>	<u>458</u>

### 23) Belastingen

De afwijking van de effectieve belastingdruk volgens de winst-en-verliesrekening van 22% ten opzichte van de geldende belastingdruk van 25% is voornamelijk vanwege de belasting tegen 0% van het resultaat van de beleggingsinstelling ANWB Beleggingen BV, deelnemingsvrijstelling voor minderheidsbelangen en vanwege aanpassingen van de belastingen uit voorgaande boekjaren. In 2014 bedroeg de effectieve belastingdruk 13% aangezien er daarnaast sprake was van een herwaardering van belastinglatenties.

## 11 Additionele informatie

### 11.1 Toelichting op de 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 ANWB-activiteiten.

Om inzicht te verschaffen in de verzekeringsactiviteiten conform artikel 406 lid 4 van Boek 2 Titel 9 van het Burgerlijk Wetboek, zijn een samengevoegde balans en winst-en-verliesrekening van de verzekeringsactiviteiten opgenomen, waarbij de samenvoeging een arbitrair karakter heeft vanwege de verwevenheid met de overige ANWB-activiteiten. In deze balans en winst-en-verliesrekening zijn de financiële gegevens van de volgende deelnemingen van ANWB BV opgenomen:

- Reis- en Rechtshulp NV
- UVM Verzekeringsmaatschappij NV

Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de jaarrekeningen van deze vennootschappen.

## 11 Additionele informatie (vervolg)

### 11.2 Samengevoegde balans verzekeringsactiviteiten per 31 december 2015

(bedragen in duizenden euro's)	31-12-2015	31-12-2014
<b>Activa</b>		
Beleggingen		
Terreinen en gebouwen	2.615	2.874
Effecten en overige beleggingen	320.661	309.443
	323.276	312.317
Vorderingen	11.015	8.255
Overige activa	105.429	103.734
	116.444	111.989
<b>Totaal activa</b>	<b>439.720</b>	<b>424.306</b>
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	185.336	183.808
Technische voorzieningen		
Voor niet verdiende premies en lopende risico's:		
<i>Bruto</i>	67.302	73.690
<i>Herverzekeringsdeel</i>	-16.275	-17.911
	51.027	55.779
Voor te betalen schaden en uitkeringen:		
<i>Bruto</i>	209.552	185.566
<i>Herverzekeringsdeel</i>	-124.465	-119.031
	85.087	66.535
Overige voorzieningen	45	48
Kortlopende schulden	28.392	32.438
Overlopende passiva	89.833	85.698
	118.225	118.136
<b>Totaal passiva</b>	<b>439.720</b>	<b>424.306</b>
<b>Solvabiliteit</b>		
Aanwezige solvabiliteit	189.988	188.461
Vereiste solvabiliteit *	46.459	42.449
Overschot	143.529	146.012

\* De minimale vereiste solvabiliteit is berekend volgens de geldende wettelijke bepalingen zoals opgenomen in de Wft BPR (Solvency I).

## 11 Additionele informatie (vervolg)

### 11.3 Samengevoegde winst-en-verliesrekening verzekeringsactiviteiten over 2015

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Verdiende premies eigen rekening	307.030	284.829
Toegerekende opbrengst uit beleggingen	193	5.186
Schaden eigen rekening	-186.482	-173.869
Bedrijfskosten	-79.371	-78.160
Overige technische baten	0	263
<b>Resultaat technische rekening schadeverzekering</b>	<b>41.370</b>	<b>38.249</b>
Opbrengsten uit beleggingen	979	14.806
Beleggingslasten	0	48
Toegerekende opbrengst van beleggingen	-193	-5.186
	786	9.668
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>42.156</b>	<b>47.917</b>
Belastingen	-10.550	-11.991
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>31.606</b>	<b>35.926</b>



Enkelvoudige jaarrekening

## 12 Vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015

(voor bestemming resultaat)

(bedragen in duizenden euro's)	Noot	31-12-2015	31-12-2014
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	1.772	1.939
Materiële vaste activa	2		
Gebouwen en terreinen		2.184	2.304
Machines en installaties		15.971	16.437
Auto's		20.162	22.199
Automatisering en inventaris		16.651	18.116
Activa in uitvoering		2.159	1.977
		<u>57.127</u>	<u>61.033</u>
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	3	345.944	326.240
Vorderingen op groepsmaatschappijen		0	4.301
Andere deelnemingen	4	6.051	5.368
Effecten en overige beleggingen	5	14.060	14.040
Leningen en voorschotten	6	4.119	4.052
		<u>370.174</u>	<u>354.001</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	7	24.950	21.657
Vorderingen			
Debiteuren		69.797	68.671
Vorderingen op groepsmaatschappijen	8	12.615	17.696
Vorderingen inzake pensioenen	9	1.683	1.178
Overige vorderingen	10	5.293	7.690
Overlopende activa		15.984	25.334
		<u>105.372</u>	<u>120.569</u>
Liquide middelen	11	37.668	79.485
<b>Totaal activa</b>		<u><b>597.063</b></u>	<u><b>638.684</b></u>



(bedragen in duizenden euro's)

	Noot	31-12-2015	31-12-2014
<b>Eigen vermogen</b>	12		
Geplaatst kapitaal		15.334	15.334
Agio		15.574	15.574
Wettelijke reserves		4.028	3.399
Algemene reserve		151.949	133.639
Resultaat boekjaar		10.726	18.939
		<u>197.611</u>	<u>186.885</u>
<b>Vorzieningen en schulden</b>			
<b>Vorzieningen</b>			
Vorzieningen voor personeelsbeloningen	13	6.320	17.523
Reorganisatievoorziening	14	6.237	10.262
Overige voorzieningen	15	1.882	2.019
		<u>14.439</u>	<u>29.804</u>
<b>Kortlopende schulden</b>			
Crediteuren		22.184	25.624
Schulden aan groepsmaatschappijen	8	50.306	82.215
Belastingen en sociale lasten	16	50.287	49.689
Overige schulden		21.805	22.398
Overlopende passiva	17	240.431	242.069
		<u>385.013</u>	<u>421.995</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>597.063</u></u>	<u><u>638.684</u></u>

### 13 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015

(bedragen in duizenden euro's)

	Noot	2015	2014
Netto-omzet		412.745	416.197
Inkoop goederen en diensten		129.552	119.603
Personeelskosten	19	196.466	207.556
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.331	1.466
Afschrijvingen materiële vaste activa	2	11.811	12.146
Overige bedrijfslasten	20	109.377	108.665
Som der bedrijfslasten		448.537	449.436
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>-35.792</b>	<b>-33.239</b>
Resultaten groepsmaatschappijen	3	36.383	39.775
Resultaten andere deelnemingen	4	725	515
Resultaten beleggingen	21	20	619
Boekresultaten overige vaste activa	22	-402	0
Rentebaten en -lasten	23	568	982
Financieel resultaat		37.294	41.891
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>1.502</b>	<b>8.652</b>
Belastingen		9.224	10.287
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>10.726</b>	<b>18.939</b>

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015

### 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.

### 1) Immateriële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Software	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>			
Aanschafwaarden	5.852	0	5.852
Cumulatieve afschrijvingen	-3.913	0	-3.913
	<u>1.939</u>	<u>0</u>	<u>1.939</u>
<b>Overzicht mutaties gedurende het boekjaar</b>			
Investerings	574	590	1.164
Overboekingen gerede projecten	0	0	0
Netto investeringen	<u>574</u>	<u>590</u>	<u>1.164</u>
Afschrijvingen	-1.331	0	-1.331
	<u>-757</u>	<u>590</u>	<u>-167</u>
<b>Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2015</b>			
Aanschafwaarden	6.426	590	7.016
Cumulatieve afschrijvingen	-5.244	0	-5.244
	<u>1.182</u>	<u>590</u>	<u>1.772</u>

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

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 2) Materiële vaste activa

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Auto's	Automati- sering en inventaris	Activa in uitvoering	Totaal
<b>Boekwaarde per 31 december 2014</b>						
Aanschafwaarden	8.887	34.080	48.607	38.931	1.977	132.482
Cumulatieve afschrijvingen	-6.583	-17.643	-26.408	-20.815	0	-71.449
	<u>2.304</u>	<u>16.437</u>	<u>22.199</u>	<u>18.116</u>	<u>1.977</u>	<u>61.033</u>

#### Overzicht mutaties gedurende het boekjaar

Investeringen	0	5	3.472	7	5.044	8.528
Overboekingen gerede projecten	187	1.200	45	3.357	-4.789	0
Desinvesteringen	-223	-134	-2.665	-85	-73	-3.180
Cumulatieve afschrijvingen desinv.	193	2	2.624	8	0	2.827
Netto investeringen	<u>157</u>	<u>1.073</u>	<u>3.476</u>	<u>3.287</u>	<u>182</u>	<u>8.175</u>
Bijzondere waardevermindering	0	0	0	-270	0	-270
Afschrijvingen	-277	-1.539	-5.513	-4.482	0	-11.811
	<u>-120</u>	<u>-466</u>	<u>-2.037</u>	<u>-1.465</u>	<u>182</u>	<u>-3.906</u>

#### Recapitulatie van de boekwaarde per 31 december 2015

Aanschafwaarden	8.851	35.151	49.459	42.210	2.159	137.830
Cumulatieve afschrijvingen	-6.667	-19.180	-29.297	-25.559	0	-80.703
	<u>2.184</u>	<u>15.971</u>	<u>20.162</u>	<u>16.651</u>	<u>2.159</u>	<u>57.127</u>

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 2015.

### 3) Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	2015	2014
Boekwaarde per 1 januari	326.240	312.477
Agiostorting in groepsmaatschappijen	411	0
Afwaardering rekening-courant deelneming	16.354	0
Ontvangen dividenduitkeringen	-33.444	-26.012
Resultaten groepsmaatschappijen	36.383	39.775
Boekwaarde per 31 december	<u>345.944</u>	<u>326.240</u>

Voor een deelneming met een negatieve nettovermogenswaarde heeft gedurende 2015 afwaardering van de rekening-courantvordering op de betreffende deelneming plaatsgevonden.

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

De per 31 december 2015 rechtstreeks of indirect gehouden deelnemingen in groepsmaatschappijen zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelen- belang in procenten
ANWB Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Golf BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Leden- en Kampeerreizen BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Medical Air Assistance BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Reizen Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ANWB Test- en Trainingscentrum Beheer BV		Den Haag	100,00%
ANWB Test- en Trainingscentrum VOF		Den Haag	75,00%
ANWB Vastgoed Beheer BV	*1	Den Haag	100,00%
ARO BV	*1	Eindhoven	100,00%
België Reizen Beheer BV		Ermelo	100,00%
Cruise Travel Nederland BV		Ermelo	100,00%
Fox Vakanties BV	*1	Nieuw Vennepe	100,00%
KNAC Services BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Berging BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Mobiliteit BV	*1	Den Haag	100,00%
Logicx Vervangend Vervoer BV	*1	Zaandam	100,00%
NV A.T.C. All Travel Consultants		Antwerpen, België	100,00%
Pharos Reizen van ANWB BV	*1	Den Haag	100,00%
Pin High Golf Travel BV	*1	Den Haag	100,00%
Reis- en Rechtshulp NV		Den Haag	100,00%
SNP Naturreizen BV	*1	Nijmegen	100,00%
Telstar Trading BV	*1	Harderwijk	100,00%
Travelhome BV	*1	Eindhoven	100,00%
Uitgeverij Smit BV		Eindhoven	100,00%
Unigarant NV		Den Haag	100,00%
UVM Verzekeringsmaatschappij NV		Hoogeveen	100,00%
Wecruise BV		Ermelo	100,00%

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

Gedurende 2015 zijn de volgende vennootschappen geliquideerd: ANWB Uitwinkel BV, ANWB Vastgoed Rotterdam BV en Garantex BV, allen gevestigd te Den Haag. ANWB BV had in deze vennootschappen rechtstreeks of indirect een 100% aandelenbelang.

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 4) Andere deelnemingen

(bedragen in duizenden euro's)

	2015	2014
Boekwaarde per 1 januari	5.368	4.853
Dividenduitkeringen	-42	0
Resultaten andere deelnemingen	725	515
Boekwaarde per 31 december	6.051	5.368

De per 31 december 2015 rechtstreeks of indirect gehouden andere deelnemingen (minderheidsbelangen, waaronder belangen in samenwerkingsverbanden) zijn als volgt weer te geven:

Deelneming		Statutair gevestigd	Aandelenbelang in procenten
ACTA Assistance SA		Limonest, Frankrijk	21,79%
ARC Europe SA		Brussel, België	20,00%
Bxmail AG		Zug, Zwitserland	6,25%
Camping Key Alliance Aktiebolag	*1	Göteborg, Zweden	25,00%
Eric 2000 EESV	*2	Den Haag, Nederland	28,00%
Starter Spzoo		Poznan, Polen	16,00%
Yomads Travel BV		Nijmegen, Nederland	33,33%

\*1 = In januari 2015 is Camping Key Alliance omgezet van een Handelsbolag in een Aktiebolag. Het belang van ANWB Beheer BV is daarbij 25% gebleven.

\*2 = het belang in Eric 2000 EESV is 28,00% winstrecht en 33,33% stemrecht.

### 5) Effecten en beleggingen

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	FGR Matching Geldmarkt	FGR Matching Vast-rentende Waarden	FGR Return Aandelen	FGR Return Alternatieve Waarden	FGR Return Vast-rentende Waarden	Totaal 2015	Totaal 2014
Boekwaarde per 1 januari	3.220	5.462	2.685	472	2.201	14.040	13.421
Aankopen	595	0	0	0	0	595	0
Verkopen	0	-595	0	0	0	-595	0
Netto transacties	595	-595	0	0	0	0	0
Mutatie marktwaarde	-9	-2	174	-122	-21	20	619
Boekwaarde per 31 december	3.806	4.865	2.859	350	2.180	14.060	14.040

Voor een toelichting op de gehouden beleggingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2015.

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 6) Leningen en voorschotten

Het verloop van deze post is als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Boekwaarde per 1 januari	4.052	4.728
Verstrekkingsen	527	63
Aflossingen	-460	-739
Boekwaarde per 31 december	<u>4.119</u>	<u>4.052</u>

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

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Financiering lease-auto's	4.020	3.961
Overige leningen en voorschotten	99	91
	<u>4.119</u>	<u>4.052</u>

### 7) Voorraden

Deze post is als volgt samengesteld:

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Grond- en hulpstoffen	790	964
Onderhanden werk	389	36
Gereed product en handelsgoederen	23.771	20.657
	<u>24.950</u>	<u>21.657</u>

In de post voorraden is een voorziening voor incurante voorraden opgenomen ad € 6,1 miljoen (2014: € 5,7 miljoen).

### 8) Vorderingen op / schulden aan groepsmaatschappijen

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

### 9) Vorderingen inzake pensioenen

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

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 10) Overige vorderingen

Deze post is als volgt nader gespecificeerd:

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Vennootschapsbelasting	4.298	7.159
Diversen	<u>995</u>	<u>531</u>
	<u>5.293</u>	<u>7.690</u>

#### Vennootschapsbelasting

De post vennootschapsbelasting kan als volgt nader worden gespecificeerd:

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Latente belastingvorderingen	<u>4.298</u>	<u>7.159</u>

Voor een nadere toelichting op de post latente belastingvorderingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans van ANWB BV per 31 december 2015.

### 11) Liquide middelen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Banktegoeden	37.668	49.485
Termijndeposito's	<u>0</u>	<u>30.000</u>
	<u>37.668</u>	<u>79.485</u>

Het termijndeposito had een looptijd tot 24 maart 2015 en de rentevergoeding bedroeg 0,04% op jaarbasis.



## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 12) Eigen vermogen

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

(bedragen in duizenden euro's)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Algemene reserve	Resultaat boekjaar	Totaal eigen vermogen, verloop in 2015	Totaal eigen vermogen, verloop in 2014
Stand per 31 december vorig boekjaar	15.334	15.574	3.399	133.639	18.939	186.885	167.946
- Winstbestemming voorgaand boekjaar	0	0	0	18.939	-18.939	0	0
- Dotatie wettelijke reserve	0	0	629	-629	0	0	0
- Resultaat boekjaar	0	0	0	0	10.726	10.726	18.939
Stand per 31 december	<u>15.334</u>	<u>15.574</u>	<u>4.028</u>	<u>151.949</u>	<u>10.726</u>	<u>197.611</u>	<u>186.885</u>

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

#### Geplaatst kapitaal en Agio

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

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

#### Wettelijke reserves

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

#### Splitsing

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

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 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, die niet zonder restricties vrij uitkeerbaar is. De minimaal wettelijke vereiste solvabiliteit van de verzekeringsmaatschappijen zijn toegelicht bij 11.2 Samengevoegde balans verzekeringsactiviteiten per 31 december 2015. Intern wordt door deze maatschappijen uitgegaan van een hogere norm voor de solvabiliteit, zijnde de gewenste solvabiliteit. Ook voor de reisactiviteiten van de groep gelden vanuit brancheorganisaties normen ten aanzien van solvabiliteit. In totaal bedraagt het aan te houden vermogen op basis van deze door de dochters gehanteerde normen per 31 december 2015 circa € 85 miljoen (31 december 2014: circa € 83 miljoen).

### 13) Voorzieningen voor personeelsbeloningen

De specificatie van de voorzieningen voor personeelsbeloningen luidt als volgt:

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Voorziening voor pensioenen	-	-
Voorziening voor overige regelingen personeelsbeloningen	6.320	17.523
	<u>6.320</u>	<u>17.523</u>

Voor een nadere toelichting op de voorzieningen voor personeelsbeloningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015.

### 14) Reorganisatievoorziening

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Stand per 1 januari	10.262	11.161
Toevoegingen	5.498	7.259
Vrijval	-1.995	-2.114
	<u>3.503</u>	<u>5.145</u>
Onttrekkingen	-7.528	-6.044
Stand per 31 december	<u>6.237</u>	<u>10.262</u>

Voor een nadere toelichting op de reorganisatievoorziening wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans ANWB BV per 31 december 2015.

## 14 Toelichting op de vennootschappelijke balans ANWB BV per 31 december 2015 (vervolg)

### 15) Overige voorzieningen

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Stand per 1 januari	2.019	3.496
Toevoegingen	340	0
Vrijval	<u>0</u>	<u>-337</u>
	340	-337
Onttrekkingen	<u>-477</u>	<u>-1.140</u>
Stand per 31 december	<u><u>1.882</u></u>	<u><u>2.019</u></u>

Deze post betreft een voorziening voor mogelijke onzekerheden die kunnen leiden tot een aanvullende afdracht van belasting.

### 16) Belastingen en sociale lasten

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Assurantiebelasting	30.457	29.505
Omzetbelasting	10.511	10.569
Loonheffing	5.926	6.470
Sociale lasten	<u>3.393</u>	<u>3.145</u>
	<u><u>50.287</u></u>	<u><u>49.689</u></u>

### 17) Overlopende passiva

(bedragen in duizenden euro's)	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Vooruitgefactureerde omzet	221.285	224.323
Nog te betalen kosten	<u>19.146</u>	<u>17.746</u>
	<u><u>240.431</u></u>	<u><u>242.069</u></u>

### 18) Niet uit de balans blijvende verplichtingen

#### Aansprakelijkheidsstelling

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

#### Fiscale eenheid

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

## 15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015

### 19) Personeelskosten

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Lonen en salarissen	149.689	152.438
Sociale lasten	22.967	23.619
Pensioenen en andere personeelsbeloningen	20.307	26.354
	<u>192.963</u>	<u>202.411</u>
Dotatie reorganisatievoorziening	3.503	5.145
	<u>196.466</u>	<u>207.556</u>

### Aantal personeelsleden

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

	2015	2014
Eigen vast personeel	2.501	2.564
Eigen tijdelijk personeel	539	528
	<u>3.040</u>	<u>3.092</u>

Van het genoemde aantal werknemers zijn 32 FTE werkzaam buiten Nederland (2014: 27).

### 20) Overige bedrijfslasten

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Inleen personeel van derden	33.576	29.302
Overige personeelskosten	9.462	7.869
Huisvestingskosten	17.679	15.982
Automatiseringskosten	16.459	13.877
Promotie- en communicatiekosten	23.273	30.958
Administratiekosten, incl. porti en vrachtkosten	11.828	10.939
Consultancykosten	4.869	4.998
Doorbelasting beheerskosten aan Reis- en Rechtshulp NV	-11.500	-12.400
Bijzondere waardeverminderingen	270	333
Diversen	3.461	6.807
	<u>109.377</u>	<u>108.665</u>

### 21) Resultaten beleggingen

(bedragen in duizenden euro's)	2015	2014
Gerealiseerde resultaten beleggingen	33	0
Ongerealiseerde resultaten beleggingen	-13	619
	<u>20</u>	<u>619</u>

## 15 Toelichting op de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening ANWB BV over 2015 (vervolg)

### 22) Boekresultaten overige vaste activa

Dit betreft de kwijtschelding van een gedeelte van de lening aan groepsmaatschappij KNAC Services BV.

### 23) Rentebaten en -lasten

(bedragen in duizenden euro's)

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Rentebaten groepsmaatschappijen	429	518
Rentelasten groepsmaatschappijen	-18	-89
Rentebaten	2.549	2.719
Rentelasten	-2.392	-2.166
	<u>568</u>	<u>982</u>

#### Ondertekening

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

Den Haag, 8 maart 2016

drs. F.J. van Bruggen

mw. M.M. de Jager

drs. R.J.X. Wanders

Aldus ondertekend door de Raad van Commissarissen van ANWB BV:

Den Haag, 8 maart 2016

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

drs. D. Harryvan

E.A. van Amerongen

mr. P.J.W.G. Kok

mw. mr. I. Dezentjé Hamming-Bluemink  
*lid vanaf januari 2016*

mw. drs. M.S. van der Zwaan

Overige gegevens

## 16 Overige gegevens

### **Statutaire bepalingen winstbestemming**

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

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

### **Voorstel bestemming van het resultaat**

Voorgesteld wordt de winst over het boekjaar 2015 te verwerken ten gunste van de post Algemene reserve.



## *Controleverklaring van de onafhankelijke accountant*

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

---

### *Verklaring over de jaarrekening 2015*

---

#### *Ons oordeel*

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van ANWB B.V. op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

#### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van ANWB B.V. te Den Haag ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van ANWB B.V. en dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

---

#### *De basis voor ons oordeel*

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens 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 Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Ref.: e0374919

---

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

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

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



---

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

De directie is verantwoordelijk voor:

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

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

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

---

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

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

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

---

## ***Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten***

### ***Verklaring betreffende het directieverslag en de overige gegevens***

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het directieverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Amsterdam, 8 maart 2016  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel is getekend door drs. G.J. Heuvelink RA

---

## ***Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van ANWB B.V.***

---

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

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

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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 evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.
- Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de entiteit zijn 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.

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



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

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

## Colofon

Jaarrekening 2015 van ANWB BV, Den Haag.

Opgesteld door de directie op 8 maart 2016.

Verstrekt aan de Raad van Commissarissen ter ondertekening in de RVC-vergadering van 8 maart 2016.

De jaarrekening wordt ter vaststelling behandeld in de geplande aandeelhoudersvergadering van 20 mei 2016, waarbij conform de statuten de Raad van Advies van de vereniging wordt gehoord.