

# Waar heel Nederland wint

---

Een gelukkig, gezond en  
sportief Nederland

# Inhoud

<b>Voorwoord van de CEO</b>	<b>2</b>
<b>Profiel</b>	<b>5</b>
Over Nederlandse Loterij	6
Kerncijfers 2022	7
Negen spelmerken	8
2022 in het kort	10
<b>De wereld om ons heen</b>	<b>14</b>
Trends en ontwikkelingen in onze markt	15
Waar heel Nederland wint	18
Wat onze stakeholders belangrijk vinden	26
Hoe wij waarde ontwikkelen	31
Nederlandse Loterij en de SDG's	32
<b>Onze resultaten</b>	<b>36</b>
Verantwoord deelnemen aan kansspelen	37
Duurzame groei in resultaat en afdracht	47
Maatschappelijke betrokkenheid	51
Privacy en informatiebescherming	56
Voldoen aan wet- en regelgeving	60
Consumentenvertrouwen en klanttevredenheid	63
Innovatie	68
<b>Maatschappelijke verantwoordelijkheid</b>	<b>72</b>
Anti-corruptie en transparantie	76
Goed werkgeverschap	81
Van de Ondernemingsraad	87
Diversiteit & inclusie	88
Klimaat- en milieu-impact	92
<b>Risicomanagement</b>	<b>94</b>
<b>Bestuur en toezicht</b>	<b>101</b>
Verslag van de Raad van Commissarissen	110
Remuneratierapport 2022	115
Corporate Governance	117
<b>Jaarrekening 2022</b>	<b>119</b>
<b>Overige gegevens</b>	<b>161</b>
Statutaire bepaling omtrent winstbestemming	162
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	163
<b>Aanvullende informatie</b>	<b>168</b>

# Voorwoord van de CEO

## Nederlandse Loterij geeft door

2022 was op vele vlakken een bijzonder jaar voor Nederlandse Loterij. Een jaar waarin onze organisatie flink groeide en onze collega's, met ieders eigen expertise, weer topprestaties leverden.

Onze loterijen bleven ook in 2022 onverminderd populair. Retailers hadden door de lockdown een lastige start van het jaar. Gelukkig konden zij eind januari hun winkels weer openen na twee jaar met coronamaatregelen. Waar onze spelers tijdens de pandemie eenvoudig de overstap maakten naar online deelname, zien we dat ze in 2022 ook de winkels weer goed weten te vinden.

## Recordverkoop Oudejaarsloten

De periode rondom de feestdagen is voor ons altijd extra bijzonder. Zowel de verkoop van de Krasloten December Kalender, als de Staatsloterij Oudejaarslotering krijgt veel aandacht. Ook in 2022 was de grootste trekking van ons bedrijf weer een succes: er zijn in totaal meer dan 7,1 miljoen Oudejaarsloten verkocht, een nieuw record. Op het hoogtepunt van de verkoop gingen er zelfs meer dan 2.000 loten per minuut over de toonbank.



*Niels Onkenhout, CEO Nederlandse Loterij*

Ook Eurojackpot maakte een goed jaar door; naast de wekelijkse trekking op vrijdag kwam er een tweede trekking op dinsdag bij. Bovendien bereikte de jackpot van Eurojackpot de magische bovengrens van € 120 miljoen.

**“Als trotse hoofdsponsor van TeamNL versterken we de Nederlandse sport en kunnen wij meer betekenen voor een sportief Nederland.”**

In 2022 waren we een volledig kalenderjaar actief in de markt voor online kansspelen, met (live) sportweddenschappen en online casinospellen. Een nieuwe, open markt met inmiddels 24 vergunde aanbieders. Met TOTO Sport hebben wij een sterke, leidende positie in sportweddenschappen. En ook TOTO Casino behoort tot de top van aanbieders. Mooi dat wij onze ambitie konden waarmaken. We werken hard om die positie ook te behouden. Het is goed om te zien dat Nederlandse spelers de weg naar ons veilige en verantwoorde aanbod weten te vinden. Want dat was het doel van de regulering van online kansspelen.

En dat in het jaar dat TOTO zijn 65-jarige verjaardag vierde. In 1957 organiseerde de KNVB de eerste nationale voetbaltoto, die later opging in de Nationale Sporttotalisator. Het geeft maar aan hoe onlosmakelijk wij zijn verbonden met de sport.

### Consument beschermen

Het openstellen en reguleren van de online kansspelmarkt is noodzakelijk om de consument te beschermen tegen kansspelverslaving en om fraude en criminaliteit te bestrijden. Naast sector-brede afspraken over het stoppen van buitenreclame en het beperken van reclame op televisie, neemt TOTO extra maatregelen om spelers te beschermen. Voor jongvolwassenen geldt een verplichte maximale verlieslimiet.

Daarnaast besteden wij minimaal tien procent van onze reclame-uitingen aan communicatie over verantwoord spelen. We zijn in 2022 initiatieven gestart om met spelers en sporters de risico's van online kansspelen bespreekbaar te maken. Dat deden we bij betaaldvoetbalclubs, die wij sponsoren, met het programma Rugdekking en met onze uitgebreide afdeling Responsible Gaming doen wij er alles aan om spelers een veilige en verantwoorde spelomgeving te bieden.

**“We zijn initiatieven gestart om met spelers en sporters de risico's van online kansspelen bespreekbaar te maken.”**

### Hoofdsponsor TeamNL

Vanaf 2022 is Nederlandse Loterij tien jaar de trotse hoofdsponsor van TeamNL. Daarmee versterken we de hele Nederlandse sport en kunnen wij nog meer betekenen voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland. We kijken uit naar de topprestaties van TeamNL op de komende EK's, WK's, Olympische Spelen en Paralympische Spelen. En hoe een nieuwe generatie sporters uit een wereldtitel of Olympische medaille weer inspiratie haalt.

We werken hard om tevreden medewerkers te behouden. Samen met hen geven we zoveel terug aan de maatschappij. Medewerkers waren zeer lovend over Nederlandse Loterij en hierdoor ontvingen we in 2022 het label World-class Workspace. We staan voor goed werkgeverschap en dat werd bij dezen erkend.

### Record aan prijzengeld

Nederlandse Loterij keerde afgelopen jaar het meeste prijzengeld uit van alle kansspelaanbieders; een recordbedrag van € 5.829 miljoen. We geven vrijwel ons hele resultaat terug aan Nederland. Want mede dankzij de inzet van onze partners en onze medewerkers is de afdracht aan de Nederlandse sport, goede doelen en de samenleving € 195 miljoen. Dat is weer meer dan het jaar ervoor. Het is dan ook onze ambitie om onze afdracht op verantwoorde wijze structureel te laten groeien. We bedanken iedereen hartelijk voor hun bijdrage aan deze mooie resultaten; van 'onze' winkeliers tot onze medewerkers, maar natuurlijk vooral de deelnemers aan onze spellen.

Terugkijkend op het afgelopen jaar kan ik niet anders dan concluderen dat Nederlandse Loterij ervoor zorgt dat heel Nederland wint. We lieten in 2022 zien dat we met succes een verantwoorde aanbieder zijn van kwalitatieve kansspelen. Als directie kijken wij tevreden terug en zien wij met vertrouwen het aankomende jaar tegemoet.

Namens de directie,

**Niels Onkenhout**

CEO Nederlandse Loterij



# Over Nederlandse Loterij



# Profiel

Nederlandse Loterij is de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland. Met een breed aanbod van prijzenloterijen, sportweddenschappen en online casinospellen geeft Nederlandse Loterij uitvoering aan het Nederlandse kansspelbeleid. Dat is onze maatschappelijke taak. Consumentenbescherming, het voorkomen van kansspelverslaving en het bestrijden van fraude en criminaliteit staan hierin centraal. Nederlandse Loterij is voorvechter van verantwoord spelen: meedoen met onze spellen is leuk en moet ook leuk blijven.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Over Nederlandse Loterij
- › Kerncijfers
- › Negen spelmerken
- › 2022 in het kort



# Over Nederlandse Loterij

Nederlandse Loterij is de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland. Met een breed aanbod van prijzenloterijen, sportweddenschappen en online casinospellen geeft Nederlandse Loterij uitvoering aan het Nederlandse kansspelbeleid. Dat is onze maatschappelijke taak. Consumentenbescherming, het voorkomen van kansspelverslaving en het bestrijden van fraude en criminaliteit staan hierin centraal. Nederlandse Loterij is voorvechter van verantwoord spelen: meedoen met onze spellen is leuk en moet ook leuk blijven.

## Missie

Waar heel Nederland wint: dat is onze missie. Een missie met impact, want wij dragen bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Dat doen we door dagelijks vele spelers blij te maken met mooie geldprijzen. In 2022 hebben de spelers van de negen kansspelen Staatsloterij, Lotto, Eurojackpot, Miljoenenspel, Lucky Day, Krasloten, TOTO Winkel, TOTO Sport en TOTO Casino samen € 5.829 miljoen aan prijzengeld gewonnen (inclusief kansspelbelasting)<sup>1</sup>.

## Maatschappelijke bijdrage

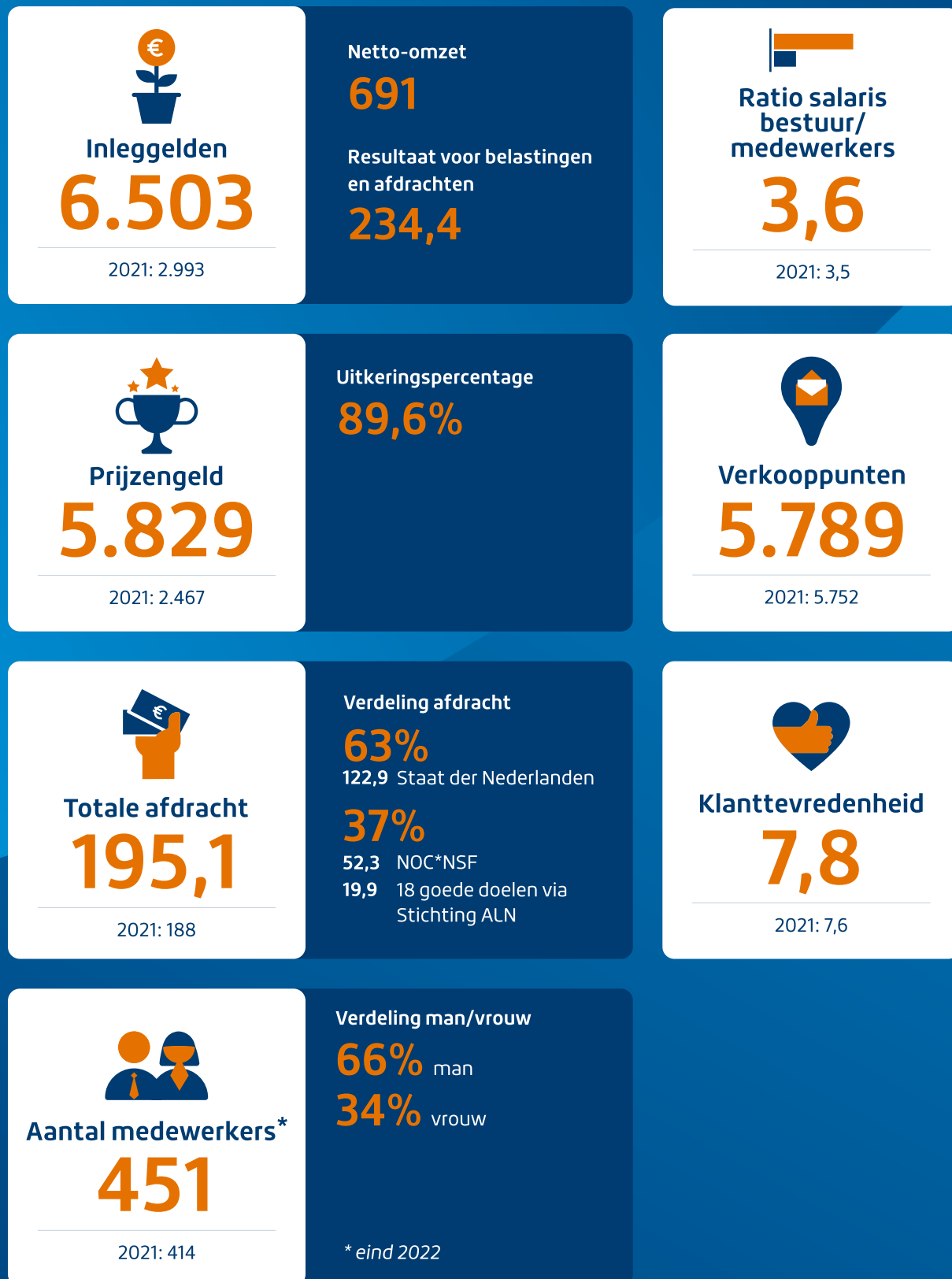
Jaarlijks geven wij vrijwel ons gehele resultaat aan de Nederlandse samenleving: via het ministerie van Financiën aan de Staat der Nederlanden, aan de Nederlandse sport via NOC\*NSF en aan 18 goede doelen via Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN).



*1 Bij de spelmerken TOTO Winkel, TOTO Sport en TOTO Casino is Nederlandse Loterij B.V. de belastingplichtige.*

# Kerncijfers 2022

Kerncijfers (bedragen x € miljoen, tenzij anders vermeld)



# Negen spelmerken

## Staatsloterij



### Staatsloterij Sinds 1726

Jaarlijks 16 trekkingen (12 reguliere trekkingen op de 10<sup>e</sup> van de maand, Koningsdag, 1 juli, 1 oktober, Oudjaar).

#### Hoogtepunten 2022

- Er zijn miljoenen euro's aan geldprijzen toegevoegd tot een totaal van € 450 miljoen. Staatsloterij had daarmee in 2022 weer de grootste prijzenpot van Nederlandse loterijen.

- Er is een prijsverhoging doorgevoerd voor de 10<sup>de</sup> van de maand trekkingen, de Koningsdagtrekking en de twee Droomsalaris-trekkingen. Deze prijsverhoging is zowel operationeel, communicatief als commercieel succesvol verlopen.

- Staatsloterij introduceerde vijf 'specials': 10<sup>de</sup> van de maand trekkingen met een extra prijzenpakket, twee keer een 'tonnenregen' met 10 keer € 100.000 extra en een special met 25 keer een BMW iX3 als prijs.

- Met de Oudejaarscommercial 2022 heeft Staatsloterij met succes gekozen voor het eindejaarsthema 'Wacht niet tot geluk je overkomt'. In 2023 ontvingen we de Gouden Loekie.



### Lotto Sinds 1974

Iedere zaterdag van het jaar een trekking en een XL-trekking. De laatste zaterdag van de maand is Super Zaterdag met een extra trekking.

#### Hoogtepunten 2022

Verschillende aanpassingen aan de website zorgen ervoor dat klanten makkelijker navigeren bij het kopen van loten en bij het afsluiten en opzeggen van het abonnement.



### Eurojackpot Sinds 2012

De enige internationale loterij in Nederland, die wordt gespeeld in achttien Europese landen. Iedere dinsdagavond en vrijdagavond is er een trekking met een jackpot die kan oplopen tot € 120 miljoen.

#### Hoogtepunten 2022

Introductie spelwijziging in maart: extra trekking op dinsdagavond, jackpot die kan oplopen tot € 120 miljoen (3 keer behaald in 2022).



### Miljoenenspel Sinds 2012

Bij Miljoenenspel maken spelers voor € 5 iedere zaterdag kans op € 1 miljoen netto. Loten zijn online te koop.

#### Hoogtepunten

Verschillende aanpassingen aan de website zorgen ervoor dat klanten makkelijker navigeren bij het kopen van loten.



### Krasloten Sinds 1994

De enige instantloterij in Nederland waarbij spelers direct zien of ze prijs hebben, omdat de trekking vooraf heeft plaatsgevonden.

#### Hoogtepunten 2022

- De December Kalender heeft een nieuw design: passend bij de tijd, de doelgroep en het verantwoordelijke karakter van Krasloten en Nederlandse Loterij.

- Grootse zomeractie met het grootste kraslot ter wereld heeft geleid tot verbreding van de merkbeleving van Krasloten.

- Introductie Krasloten Scanner met als doel consumenten online Krasloten te laten controleren, opslaan en extra prijzen te winnen.



## Lucky Day Sinds 1993

Het dagelijkse spel met iedere dag van de week een trekking. Spelers spelen met hun eigen geluksgetal(len) en maken kans op 300.000 keer hun inleg.

### Hoogtepunten 2022

- Herintroductie van abonnementen: sinds het tweede kwartaal 2022 is het voor Lucky Day-spelers weer mogelijk om een abonnement te nemen. Als enige loterij kun je bij Lucky Day niet alleen bepalen met hoeveel loten je meedoet, maar ook wat je inleg is, met hoeveel cijfers je meespeelt en zelfs op welke dagen je wilt meespelen.
- Digitale lotvoorbereiding: klanten kunnen hun Lucky Day loten voorbereiden in de app en zo de uitgebreide keuzemogelijkheden makkelijker invullen. De app genereert een QR-code die klanten direct in de winkel kunnen gebruiken om hun lot te kopen.
- Bij de Lucky Day-trekking van maandag 12 september 2022 is een prijs van €1.350.000,- gewonnen. De winnaar speelde met 10 getallen mee, voorspelde ze alle 10 goed en deed ook mee met het bonusspel.



## TOTO Winkel Sinds 1957

Opgericht door de KNVB om met de inkomsten voetbalverenigingen te ondersteunen. Met TOTO kunnen spelers vanaf € 1 meespelen en inzetten op tientallen sporten.

### Hoogtepunten 2022

- TOTO Winkel zet in op meer bewustwording bij retailers en spelers over verantwoord spelen.
- In 2022 telt TOTO Winkel 385 Specialisten. TOTO Specialisten hebben uitgebreide kennis van sportwedden-schappen en spannen zich extra in om het belang van verantwoord spelen onder de aandacht van klanten te brengen.
- Tijdens het wereldkampioen-schap voetbal combineert TOTO Winkel het WK-voetbalspel bij winkeliers met een activatie in het Huis van Oranje.



## TOTO Sport | Casino Sinds 2021

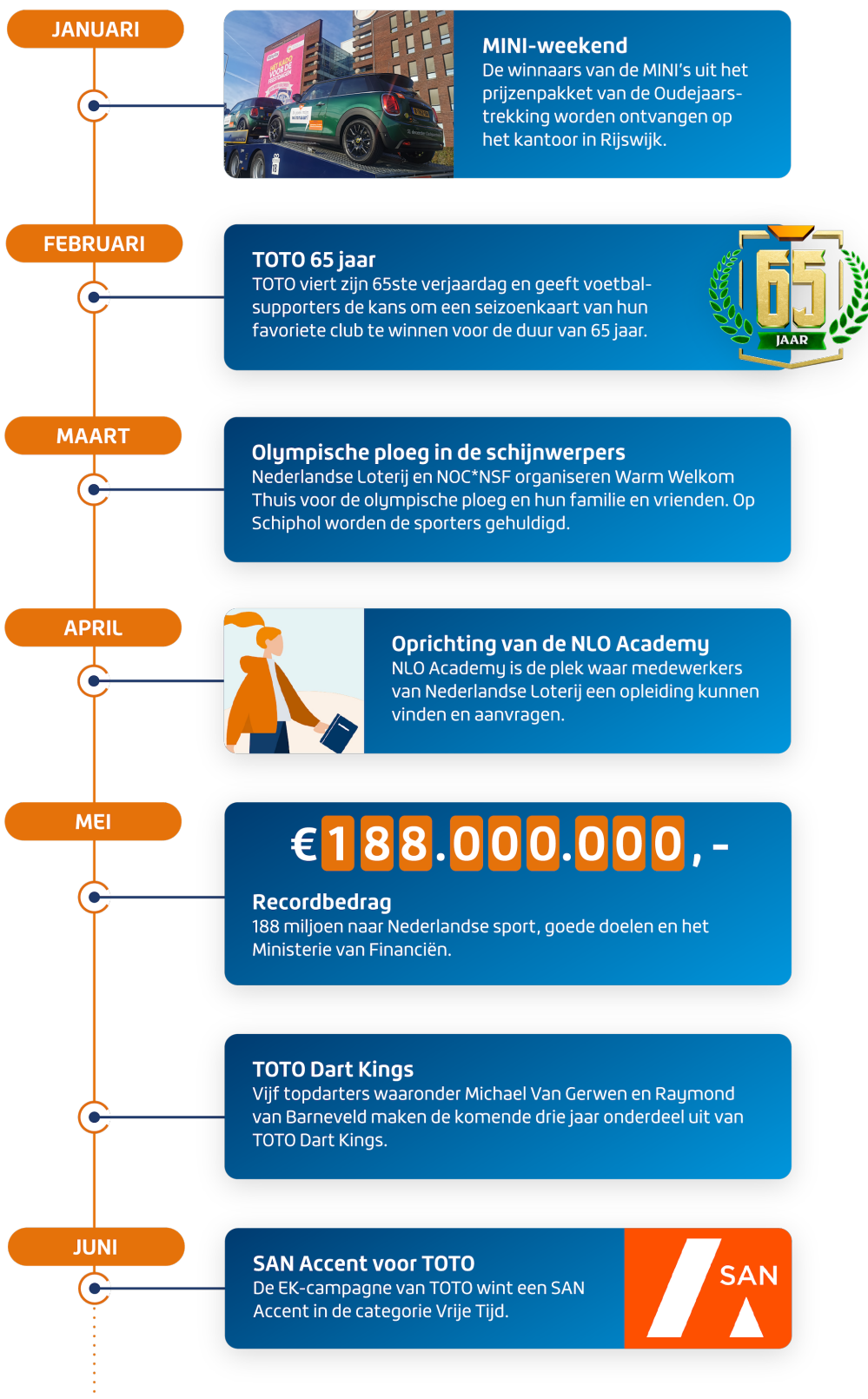
TOTO Sport is het merk voor het online aanbod van sportweddenschappen in Nederland. Dagelijks kunnen spelers op vele wedstrijden en wedstrijdopties inzetten. Bij TOTO Casino kunnen spelers terecht voor online casinospellen, van slotgames tot live roulette en blackjack.

### Hoogtepunten 2022

- Spelers weten de weg naar het online aanbod van TOTO Sport en TOTO Casino goed te vinden. TOTO Sport is de nummer 1 in sportweddenschappen en TOTO Casino behoort tot de top van de Nederlandse vergunde online casino's.
- TOTO Casino breidt zijn aanbod uit met meer dan 800 nieuwe spellen.
- Negen betaaldvoetbalclubs en TOTO Sport starten het programma Rugdekking. Doel: het meedoen met sportweddenschappen leuk houden en de risico's van gokken bespreekbaar maken. Rugdekking geeft concrete tips en tools voor verantwoord spelen. Ook organiseren clubs kennissessies voor spelers, staf en medewerkers. TOTO Sport zet sponsoruitingen bij clubs in om verantwoord spelen onder de aandacht te brengen.



# 2022 in het kort



JULI



### Eurojackpot staat op 120 miljoen

De jackpot staat voor het eerst op 120 miljoen. Dit is een recordbedrag.

AUGUSTUS

### Grootste kraslot ter wereld

Tijdens Dance Valley en Dutch Valley winnen bezoekers leuke prijzen door te abseilen van 's werelds grootste kraslot.



### Nieuwe werkenbij-website live

Op de nieuwe site staan vacatures en vertellen medewerkers gepassioneerd over hun werk.



### Goede doelen-ambassadeur

Presentator en schrijver Fien Vermeulen is de eerste Goede doelen-ambassadeur van Nederlandse Loterij.

SEPTEMBER

### Hoofdsponsor TeamNL

Nederlandse Loterij is de komende tien jaar trotse hoofdsponsor van TeamNL.



### Campagne - Waar heel Nederland wint

Commercial met bondscoach Louis van Gaal als waterdrager.

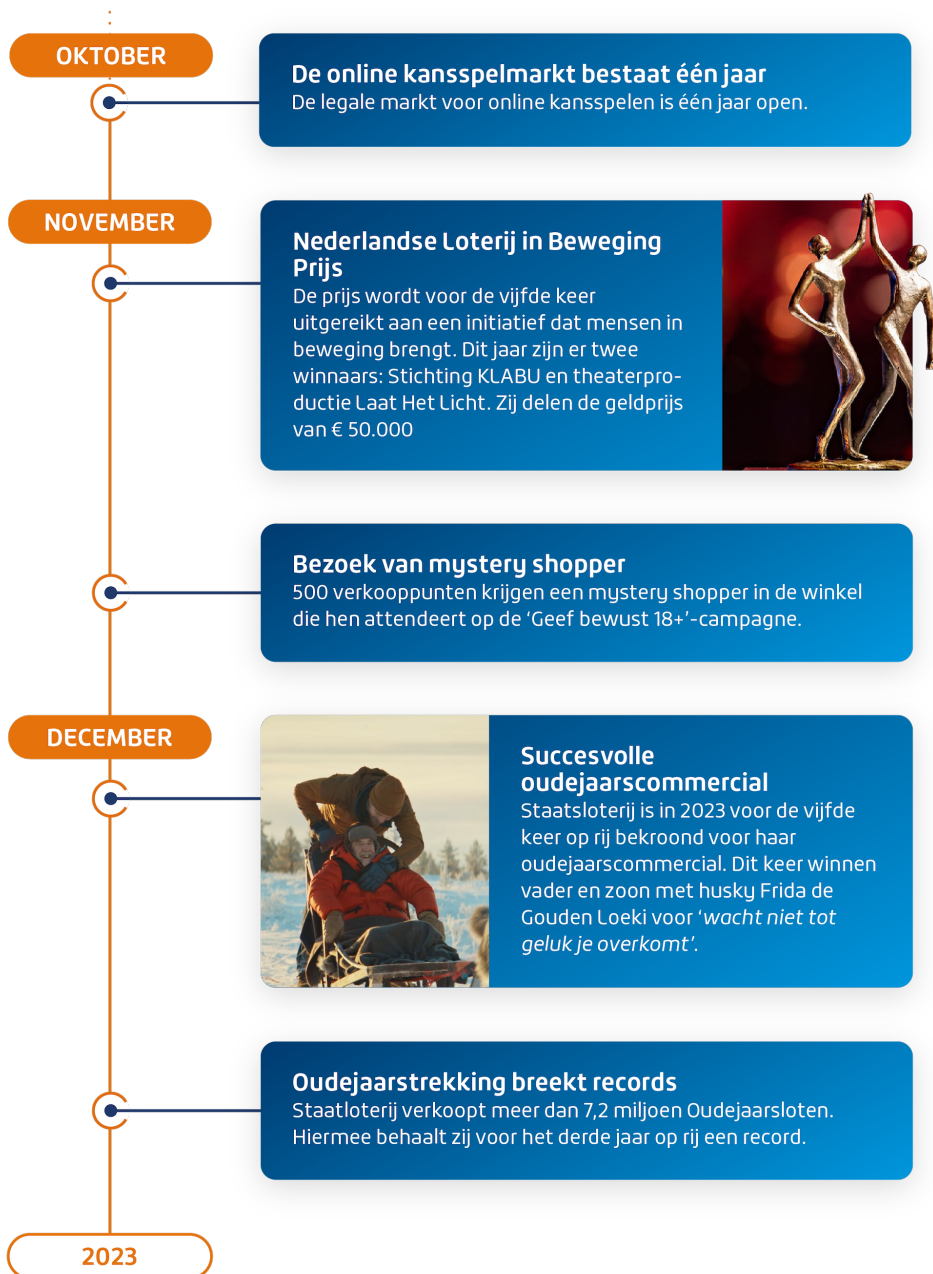
### Internationaal Responsible Gaming Seminar

Nederlandse Loterij is host van het CSR & Responsible Gaming Seminar van European Lotteries en World Lottery Association.

### Responsible Gaming – Rugdekking (Awareness campagne)

Betaaldvoetbalorganisaties en TOTO werken samen om meedoen met sportweddenschappen leuk te houden en de risico's van gokken bespreekbaar te maken.





# Bestuursverslag





# De wereld om ons heen

Bij het uitvoeren van onze taak is het belangrijk te weten welke factoren van invloed kunnen zijn op onze activiteiten. In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste trends en ontwikkelingen. Ook laten we zien hoe we ons verbinden aan onze stakeholders en ketenpartners. Samen creëren we waarde voor de samenleving.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Trends en ontwikkelingen in onze markt
- › Waar heel Nederland wint
- › Wat onze stakeholders belangrijk vinden
- › Hoe we waarde ontwikkelen
- › Nederlandse Loterij en de Sustainable Development Goals (SDG's)

# Trends en ontwikkelingen in onze markt

Voor de aanbieders van online kansspelen was 2022 een bijzonder jaar. Het eerste jaar dat het hele jaar rond de Nederlandse markt voor legale online kansspelen open was. Nederlandse Loterij had hier sinds 1 oktober 2021 al een vergunning voor en had zich grondig voorbereid. We zagen de concurrentie op de online kansspelmarkt in 2022 groeien.



Met de Wet Kansspelen op afstand (Wet Koa) kunnen Nederlandse consumenten die aan online kansspelen willen deelnemen, terecht in een beschermde omgeving.

## Verdere openstelling online kansspelmarkt

Op 1 oktober 2021 is de markt voor online kansspelen opengegaan. Daarmee is het deelnemen aan online kansspelen in Nederland gereguleerd en gelegaliseerd. Doel van de Wet Kansspelen op afstand (Wet Koa) is het creëren van een voldoende aantrekkelijk legaal online kansspelaanbod. Zo kunnen Nederlandse consumenten die aan online kansspelen willen deelnemen, terecht in een beschermde omgeving. De Kansspelautoriteit (Ksa) houdt toezicht op de gehele kansspelmarkt.

Door de openstelling van de markt kwamen er in 2022 meer aanbieders bij. Aan het einde van het jaar 2022 zijn in totaal 24 aanbieders actief op deze markt. Dat kunnen er de komende jaren meer of minder worden. Er is geen maximum gesteld aan het aantal toetreders tot de online kansspelmarkt. Iedereen die voldoet aan de strenge voorwaarden, krijgt een vergunning.

## Nederlandse Loterij loopt voorop

In het huidige aanbod van kansspelaanbieders is Nederlandse Loterij marktleider. Komend jaar verwachten we nog steeds tot de top drie te behoren. Als staatsdeelneming hebben we een bijzondere positie als aanbieder van kansspelen, waarbij we ook zorgvuldig onze maatschappelijke verantwoordelijkheid afwegen. Het doel van ons spelmerk TOTO is om een zo breed mogelijk publiek aan te trekken. Met een laagdrempelige toegang waar spelers op een verantwoorde manier kunnen meespelen.



## Uitingen in de media

In 2022 nam het aantal vergunde kansspelaanbieders toe. Bovendien gold er een beperking voor het aantal online kansspelen per reclameblok. Gedurende het jaar zorgde dit voor grotere druk op de reclamemogelijkheden, met name op de reclameblokken. Als een van de oprichters van branchevereniging VNLOK (Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders) liep Nederlandse Loterij voorop bij het ontwikkelen van de Reclamecode Online Kansspelen (ROK) met daarin een aantal bovenwettelijke maatregelen.

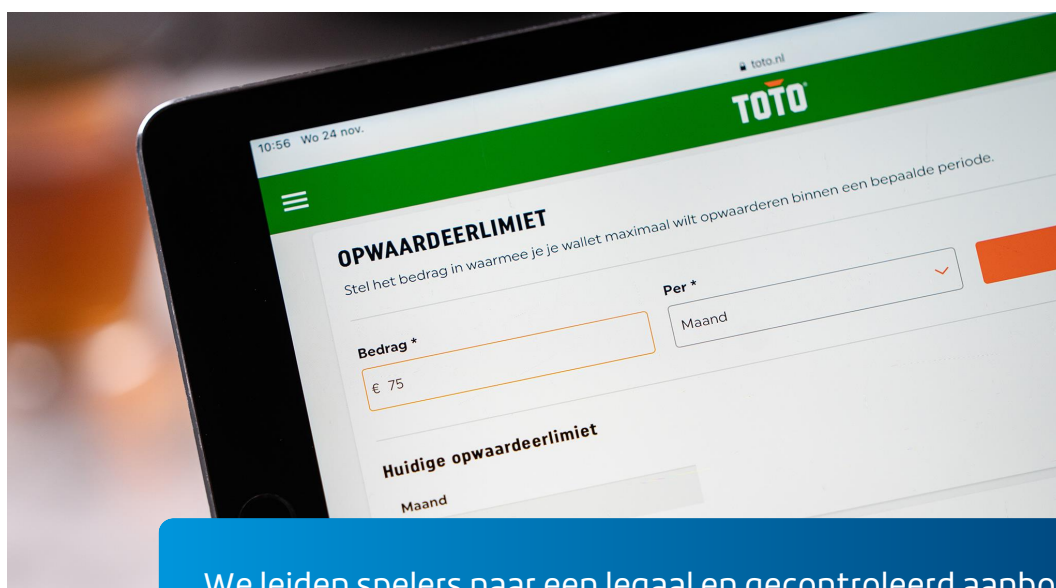
## Verbod op reclame online kansspelen in 2023

Een meerderheid in de Tweede Kamer wil de hoeveelheid reclame aan banden leggen. In 2023 treedt een verbod in werking op ongerichte reclame door kansspelaanbieders van online kansspelen. Zij mogen geen reclame meer maken via tv, radio en in publieke binnen- en buitenruimtes. Gerichtes reclames via internet en directe mailing blijven deels toegestaan, maar de regels daarvoor worden aangescherpt.

**Door alle media-aandacht is de zichtbaarheid van alles wat er speelt rondom kansspelen op afstand het afgelopen jaar enorm versterkt.**

## Aandacht in de media

Door alle media-aandacht is de zichtbaarheid van alles wat er speelt rondom kansspelen op afstand het afgelopen jaar enorm versterkt. Er ontstond een algemeen kritisch beeld over online kansspelen. Het leek alsof er ineens sprake was van een enorme markt met negatieve gevolgen als gokverleiding en gokverslaving, terwijl er daarvoor juist een groot illegaal en ongecontroleerd aanbod aan online kansspelen was. Daarnaast is het relevant om na te gaan wanneer problematisch gedrag is ontstaan. De ontwikkeling van verslaving neemt een lange periode in beslag, dus concluderen dat er als gevolg van marktopening een enorme toename van het aantal verslaafden is, is in dit stadium voorbarig. Als verantwoordelijke aanbieder van online kansspelen wil Nederlandse Loterij spelers leiden naar een legaal en gecontroleerd aanbod. Maar teveel reclame kan juist ook nieuwe spelers aantrekken. Daarin zoeken we de juiste balans.



We leiden spelers naar een legaal en gecontroleerd aanbod.

## Algemene trends en ontwikkelingen

### Consumentenvertrouwen gedaald

In 2022 daalde het consumentenvertrouwen in een mate die we nog niet eerder zagen. De oorlog in Oekraïne, de inflatie en gestegen energieprijzen hadden een behoorlijke impact op de hele maatschappij en dus ook op onze spelers. Toch verwachten we geen hele grote gevolgen voor onze positie. Ondanks alle wereldgebeurtenissen toonde de kansspelmarkt zich in 2022 veerkrachtig. Wel blijft de koopkrachtdaling ook komend jaar een aandachtspunt, zowel voor onze loterijen als online kansspelen.

### Veranderende positie supermarkten

Al langer zien we in het retailkanaal een beweging van speciaalzaken, zoals tabak- en gemakswinkels, naar supermarkten. In 2022 zette deze trend zich voort. Hierdoor wordt het aandeel van supermarkten groter. Tegelijkertijd staan de servicebalies bij supermarkten onder druk door het verbod op tabaksverkoop per 2024. Supermarkten heroriënteren zich en zoeken een andere invulling om hun servicebalies overeind te houden. Zo wordt er bijvoorbeeld geëxperimenteerd met een onbemenste opzet van servicebalies. Dat kan gevolgen hebben voor onze verkoop en zichtbaarheid in het retailkanaal.

### Retailkanaal blijft belangrijk

Tijdens de coronapandemie zagen we een verschuiving van retail naar online, omdat de winkels dicht waren. Toen de winkels weer opengingen, zagen we dat een deel van de spelers online bleef spelen. Een groot deel keerde echter terug naar retail. Voor veel spelers is het kopen van een lot in de winkel een belangrijk element in de spelbeleving. Daarom is en blijft het retailkanaal belangrijk voor Nederlandse Loterij. Toch is de algemene trend dat de verkoop via het online kanaal harder groeit dan via retail. We volgen alle trends en ontwikkelingen om tijdig onze visie en strategie te kunnen bijstellen. Immers, Nederlandse Loterij wil altijd aanwezig zijn in die kanalen waar de consument zich begeeft. Dat kan in retail zijn of in het online kanaal. Een landelijk dekkend netwerk in retail is echter van groot belang om spelers die in het fysieke kanaal willen spelen, de mogelijkheid te geven dat te doen in een legale, veilige omgeving. We blijven onze partnerships met retailers dan ook doorontwikkelen.

# Waar heel Nederland wint

Nederlandse Loterij wil de nummer 1 kansspelorganisatie in Nederland zijn en blijven. In lijn met onze heldere missie en visie hebben we vijf strategische doelen geformuleerd. In het jaar 2022 hebben we weer belangrijke voortgang geboekt om deze doelen te realiseren.

## Missie

Nederlandse Loterij draagt met haar prijzen en afdracht bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Wij zijn de kansspelelekt en bieden kansspelen op een verantwoorde manier aan.

## Visie

Nederlandse Loterij is de betrouwbare nummer 1 kansspelorganisatie in Nederland, met sterke merken. We bieden spelers een optimale klantervaring in prijzenloterijen, sportweddenschappen en online kansspelen.

## Onze strategische doelstellingen

In 2022 hebben we onze strategische doelstellingen uitgebreid van vier naar vijf. De strategische doelstelling 'gerespecteerd en geliefd' hebben we namelijk uitgesplitst naar twee doelstellingen waarin het kansspelbeleid en de maatschappelijke impact centraal staan. Zo komt de balans tussen onze maatschappelijke en commerciële doelstellingen beter tot zijn recht in onze strategie. Op basis daarvan zijn wij in staat om betere keuzes te maken, afgewogen prioriteiten te stellen en transparant te rapporteren. Door de toevoeging van online kansspelen is het aandeel hoog risicovolle kansspelen in ons portfolio toegenomen. Bovendien heeft dit spelaanbod een 24/7 en instant karakter. Daardoor wordt een foutloze en excellente uitvoering van ons kansspelbeleid nog belangrijker. We ontwikkelen onze processen en competenties op dit gebied continu door.

## Strategische hoofddoelstellingen

### STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Onze missie en visie hebben we vertaald in vijf hoofddoelstellingen:



Hét voorbeeld in verantwoord en betrouwbaar kanspelaanbod



Leidend in sportweddenschappen en online casino



Maatschappelijke impact maken



Realiseert een resultaat voor afdracht van € 219 - 256 miljoen



Marktleider in de loterijmarkt

Voor alle strategische doelstellingen hebben we doelstellingen (KPI's) gedefinieerd die we door het jaar heen monitoren en periodiek evalueren. Op die manier controleren en beheersen we de voortgang op de strategische doelstellingen. Onze vijf hoofddoelstellingen zijn:

### **1. Nederlandse Loterij is thought leader en hét voorbeeld in de kansspelmarkt in verantwoord en betrouwbaar kansspelaanbod.**

Nederlandse Loterij is betrouwbaar en verantwoord, acteert open en transparant, zorgt voor de speler en beschermt de speler. Nederlandse Loterij is een excellente uitvoerder van het kansspelbeleid en thought leader in de wereld van kansspelen. We dragen actief bij aan het reguleren van onze branche door onze voortrekkersrol in de online kansspel brancheorganisatie (VNLOK), door onze bijdragen aan het publieke debat en door onze deelname aan relevante congressen en seminars. We geven het goede voorbeeld door het ontwikkelen van de meest verantwoorde set aan maatregelen en het meest verantwoorde spelaanbod in onze sector.

### **2. Nederlandse Loterij maakt maatschappelijke impact wat resulteert in een betrokken maatschappelijk imago en aantrekkingskracht van de organisatie.**

Nederlandse Loterij maakt aantoonbare maatschappelijke impact door haar directe bijdrage aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Nederlandse Loterij zoekt continu naar mogelijkheden en kansen om samen met onze maatschappelijke partners nog meer impact te maken. Voorbeeld hiervan is onze betrokkenheid bij TeamNL. Het uitdragen van de waarde die we hiermee voor de maatschappij creëren, zien we als essentieel voor onze corporate positionering. En maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) beschouwen we tot de kern van onze strategie. Daarnaast investeren we in aantrekkelijk werkgeverschap. We bieden onze medewerkers actief kansen om maatschappelijk betrokken te raken en we stimuleren hen daarin. Onze maatschappelijke boodschap wordt ook breed uitgedragen door onze ambassadeurs Fien Vermeulen, Pieter van den Hoogenband, Jetze Plat, Sven Kramer, Tess Wester, Nadine Visser, Jeffrey Hoogland, Bram Tankink en Harrie Lavreysen.

#### **MAATSCHAPPELIJKE WAARDE**

Door de openstelling van de online kansspelmarkt kon Nederlandse Loterij haar spelers een diverser en verrijkt spelaanbod aanbieden. Aan de andere kant ontstond in het eerste volledige jaar dat de online kansspelmarkt open was, volop maatschappelijk debat over passende wet- en regelgeving en over de rol van de aanbieders in het systeem. In ons streven om succesvol te zijn in de kansspelmarkt, richten we ons niet alleen op economische waarde; we willen ook maatschappelijke waarde genereren. Daarom hebben we het voortouw genomen om de branchevereniging (VNLOK) op te zetten. Samen met alle betrokken partijen in het systeem geven we invulling aan onze zorgplicht.

### **3. Nederlandse Loterij is marktleider in de loterijmarkt.**

Nederlandse Loterij bouwt continu aan sterke merken en biedt het meest relevante productportfolio voor de klant. We werken continu toe naar het grootste marktaandeel in de loterijmarkt. Op basis van onze kennis van spelers in de loterijmarkt biedt Nederlandse Loterij producten aan voor zeer brede consumentenbehoeften met een hoge kanalisatiegraad tot gevolg. Met prijzenloterijen keert Nederlandse Loterij altijd de meeste prijzen uit in hoeveelheid geld en in aantal prijzen.

### **4. Nederlandse Loterij is een leider in de markt van online kansspelen met een verantwoord aanbod.**

Nederlandse Loterij draagt maximaal bij aan de zogenaamde kanalisatiedoelstelling: het is de bedoeling minimaal 80% van de online kansspelspelers te laten spelen bij vergunde aanbieders. Nederlandse Loterij heeft het hoogste aantal actieve spelers in de online kansspelmarkt.

Met TOTO Casino en TOTO Sport streeft Nederlandse Loterij ernaar in haar aanbod minimaal gelijkwaardig te zijn aan de concurrentie in kwaliteit van product- en dienstenbeleving.

Met onze werkwijze die is vastgelegd in een uitgebreid beleid voor verantwoord spelen, beschermen we onze spelers bij dreigend controleverlies. Ook in het tegengaan van witwassen en criminaliteit hebben we een marktleidende operatie. Daarnaast investeren we actief in preventie van risicovol speelgedrag. Dat doen we onder andere via ons TOTO Rugdekking-programma en door het versterken van de hulpmiddelen voor verantwoord spelen die we beschikbaar stellen aan onze spelers.

## **5. Nederlandse Loterij realiseert duurzame groei in afdracht voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland.**

Nederlandse Loterij versterkt haar maatschappelijke positionering met de afdracht voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Met een risicobewuste houding, verbeterde inzichten in winstgevendheid en effectiviteit van (marketing)investeringen realiseert Nederlandse Loterij een zo efficiënt mogelijke operatie. En zodoende zorgen wij voor een duurzame en consistente groei van de afdracht.

### **MIDDEN IN DE MAATSCHAPPIJ**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen zit verweven in onze missie, visie en strategische koers. Het is voor ons een van de belangrijkste pijlers van het bestaansrecht van onze organisatie. Als staatsdeelneming zijn we verantwoordelijk voor de uitvoering van het kansspelbeleid. De nieuwe nota deelnemingenbeleid van de Staat scherpt de strategische relevantie en urgentie hiervan nog verder aan. In de online kansspelmarkt is ons maatschappelijk oogmerk een van de USP's die ons onderscheidt van de concurrentie. Onze afdracht vloeit immers terug naar de Staat en het maatschappelijk middenveld. In onze strategische doelstellingen komt de maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij nemen en de impact die wij maken, verder tot uitdrukking.

## **Voortgang in 2022**

### **Nederlandse Loterij is thought leader en hét voorbeeld in de kansspelmarkt met een verantwoord en betrouwbaar kansspelaanbod.**

- Ons verslavingspreventiebeleid is op basis van ervaringen uitgewerkt tot versie 3.0. Met dit beleid zijn we nog beter in staat om het kansspelbeleid tot uitvoering te brengen om onze spelers te beschermen.
- Een groot deel van de IT-doorontwikkeling voor online kansspelen vond dit jaar plaats ter versterking van onze zorgplicht met instrumenten voor verantwoord spelen en het tegengaan van witwassen en criminaliteit. We hebben nieuwe features geïntroduceerd voor preventie, detectie en interventie. Deze stellen ons in staat om kwaliteit en effectiviteit van uitvoering van het kansspelbeleid nog verder te verbeteren.
- Samen met Dr. Michael Auer en Mark D. Griffiths is een wetenschappelijke studie gedaan naar de impact van onze interventies. Het onderzoek concludeert dat zowel interventies per e-mail als per telefoon zorgen voor gewenste gedragsverandering. De resultaten zijn in november 2022 gepubliceerd in het internationaal erkende Journal of Gambling Studies.
- Nederlandse Loterij ontwikkelde afgelopen jaar het TOTO Rugdekking programma om bewustwording te creëren bij partners (betaaldvoetbalclubs) en deelnemers voor de risico's van online kansspelen. Doel is om deze risico's bespreekbaar te maken en via concrete tips, tools en kennissessies proactief ondersteuning te bieden. Het programma wordt inmiddels uitgerold bij alle sponsorclubs van TOTO en hun achterban.



- Nederlandse Loterij heeft regelmatig contact met de Financial Intelligence Unit (FIU) en heeft afgelopen jaar een presentatie gegeven over wat wij doen om uitvoering te geven aan de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Eveneens presenteren wij aan onze stakeholders wat wij doen om matchfixing te voorkomen.
- Het afgelopen jaar is veel tijd geïnvesteerd in het creëren van awareness en het uitdragen van ons 'thought leadership'. Voorbeelden hiervan zijn onze bijdragen en kennisoverdracht in uitvoering van het kansspelbeleid aan de vaste Kamercommissie Justitie en Veiligheid (die over kansspelen gaat), NOC\*NSF, de KNVB, Betaald Voetbal Organisaties in het kader van het TOTO Rugdekking-programma, het Goede Doelen Platform, de Gaming in Holland Breakfast Briefing en het Gambling & Awareness Congres.
- Namens European Lotteries (EL) en World Lotteries Association (WLA) was Nederlandse Loterij host van het CSR & Responsible Gaming Seminar: 'Reunite Responsibly', dat plaatsvond van 21 tot en met 23 september 2022 in Amsterdam.
- We hebben een e-learning ontwikkeld over verantwoord spelen om de bureaus en partners waarmee we samenwerken te doordringen van en mee te nemen in het beleid dat Nederlandse Loterij uitdraagt.
- Nederlandse Loterij heeft afgelopen jaar geïnvesteerd in verdere ontwikkeling en training van klantenservicemedewerkers om gesprekken te voeren over verantwoord spelen.



Het afgelopen jaar is veel tijd geïnvesteerd in het creëren van awareness en het uitdragen van ons 'thought leadership'.

### **Nederlandse Loterij maakt maatschappelijk impact dat resulteert in een betrokken maatschappelijk imago en aantrekkingskracht van de organisatie.**

- Het jaar begon met succesvolle Olympische en Paralympische Winterspelen in Beijing 2022. Vanwege de beperkingen van het strikte coronabeleid dat toen nog van toepassing was, heeft Nederlandse Loterij onze actieve topsporters vanuit Nederland aangemoedigd.
- In het licht van het maatschappelijke debat over het WK voetbal in Qatar in 2022 heeft Nederlandse Loterij samen met haar aandeelhouders en stakeholders een zorgvuldige afweging gemaakt. We hebben een evenwichtig beleid gevoerd ten aanzien van de commerciële en maatschappelijke belangen. Marketingactiviteiten waren terughoudend, er is niemand vanuit Nederlandse Loterij naar Qatar gegaan en het merk Nederlandse Loterij was niet zichtbaar in Qatar. Voor Nederlandse Loterij staan mensenrechten te allen tijde voorop.



- In 2022 is actief gewerkt aan het nog veiliger en verantwoord maken van de spelomgeving voor onze spelers. Zo hebben we verder gewerkt aan interne awareness van veiligheidsrisico's onder het medewerkersbestand en hebben we securitymaatregelen verder versterkt. Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen voor Multi Factor Authentication (MFA) en voor een verplichte leeftijdsverificatie via iDIN in de koopflow voor ons loterijaanbod.
- Om onze maatschappelijke relatie met de sport te verankeren en versterken, zijn we –naast onze jaarlijkse afdracht- in 2022 hoofdsponsor geworden van TeamNL, voor een termijn van tien jaar. Hiermee dragen we de komende jaren bij aan de ontwikkeling van top- en breedtesport in Nederland richting de ambitieuze doelstelling om in 2032 het meest sportieve land ter wereld te zijn.
- Nederlandse Loterij heeft dit jaar werk gemaakt van de koppeling tussen sport, corporate merk en spelmerken via haar endorsementstrategie. We hebben een nieuwe corporate breedtesportcampagne ontwikkeld die na lancering een positief resultaat had op de KPI's van ons corporate merk, waaronder merkbekendheid en associatie met sport.
- Nederlandse Loterij heeft haar HR-beleid gemoderniseerd en lanceerde een bijpassende nieuwe arbeidsmarktcampagne. Arbeidsvoorwaarden zijn geëvalueerd onder het personeel en geflexibiliseerd. Een aangescherpte corporate story, ondersteund door een moderne werken bij-website, draagt bij aan onze positionering als aantrekkelijke werkgever en heeft bovendien geleid tot kwaliteitsverbetering van onze werving- en selectieprocessen.
- Dit jaar is er een MVO-projectgroep binnen Nederlandse Loterij opgestart die zich bezighoudt met de ontwikkeling van MVO-beleid. Daarmee professionaliseren we ons MVO-beleid om activiteiten nog meer integraal en planmatig aan te kunnen sturen.
- Na verschillende maatschappelijke incidenten rondom het thema grensoverschrijdend gedrag nam Nederlandse Loterij actie door eigen onderzoek te plegen en de thematiek intern bespreekbaar te maken. Leidinggevenden hebben een workshop omgangsnormen gehad en zijn getraind in het herkennen van en omgaan met grensoverschrijdend gedrag. Nederlandse Loterij heeft (onder andere) vertrouwenspersonen waar medewerkers melding kunnen maken van grensoverschrijdend gedrag.



### **Nederlandse Loterij is marktleider in de loterijmarkt.**

- Voor Staatsloterij is de nieuwe propositie in 2022 met succes gelanceerd. Gedurende het jaar is er geëxperimenteerd met de flexibele inzet van verschillende soorten aanvullende prijzen in het prijzenschema. Daardoor werden dit jaar nog meer klanten verblijd met grote prijzen.
- Club Staatsloterij is dit jaar vernieuwd en aantrekkelijker gemaakt voor onze spelers.
- Groepsspelen is in 2022 commercieel geactiveerd. Onder andere via een sterk partnerschap met de KNVB zijn nieuwe groepen geworven en als nieuwe spelers verwelkomd.
- Staatsloterij heeft met haar eindejaarscampagne voor de oudejaarstrekking 'Wacht niet tot geluk je overkomt' nationale en internationale media-aandacht en erkenning ontvangen.
- De commerciële activatie van de abonneepropositie en de tweede dinsdagtrekking heeft bijgedragen aan een sterke commerciële groei van het Eurojackpot-spel.
- Bij Krasloten is groei gerealiseerd door een aantrekkelijk en innovatief productaanbod aan loten, introductie van een lotenscanner en modernisering van de logistieke- en distributieketen.
- De eerste synergie-effecten tussen Nederlandse Loterij en Lotify zijn in 2022 zichtbaar geworden. Het Lotify-platform is succesvol ingezet voor winacties en promotionele kansspelen van de Nederlandse Loterij-spelmerken, waaronder het Lot van Oranje tijdens de duels van het Nederlands Elftal. Dit verhoogt de commerciële effectiviteit van onze spelmerken.
- Er is proactief geïnvesteerd in innovatie en onderzoek naar nieuwe loterijconcepten die de veranderende consumentenbehoefte aanspreken. Daar zijn enkele concepten en proposities uit voortgekomen die positief valideren op aantrekkelijkheid en onderscheidendheid in consumentenonderzoek.

## **Maatschappelijk verantwoord ondernemen beschouwen we als de kern van onze strategie.**

### **Nederlandse Loterij is leider in de markt van online kansspelen met een verantwoord aanbod.**

- Het casino spelaanbod is in de loop van 2022 uitgebreid, zodat ons productfolio onderscheidend en marktleidend is.
- Het live casino-aanbod van TOTO is verder uitgebreid met Nederlands aanbod.
- 'TOTO Maandag' ontwikkelde zich gedurende 2022 tot een befaamde succesvolle promotie in de online kansspelmarkt waar veel klanten voor terugkomen.
- TOTO heeft een succesvol WK 2022 meegemaakt dat heeft bijgedragen aan de versterking van de leidende positie in online sportweddenschappen.
- Activiteiten voor verantwoord spelen kregen dit jaar een prominentere plek richting de speler van online kansspelen. In marketingactiviteiten binnen de spelomgeving staat verantwoord spelen centraler en we werken meer met boodschappen over verantwoord spelen in banners en pop-up-berichten.
- TOTO Rugdekking is dit jaar als succesvolle verantwoord spelen-programma gelanceerd om meer awareness te krijgen voor de risico's van online kansspelen. Samen met de KNVB en de voetbalclubs werken we aan meer awareness over de mogelijke risico's van deelname aan kansspelen en daarmee aan een veiliger en verantwoord aanbod.

### **Nederlandse Loterij realiseert duurzame groei in afdracht voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland.**

- Er is voortgang geboekt op het portfolio aan strategische programma's. Zo zijn de eerste personalisatie-activiteiten via moderne tooling live, zijn er voorbereidingen getroffen voor toepassing van KYC (Know Your Customer) en is er doorlopend geïnvesteerd in het creëren van een robuuster fundament van het IT en dataplatform voor online kansspelen.

- Het datagedreven werken binnen de organisatie is versterkt door te investeren in eigen voorspellende modellen en ondersteunende datatooling. Ook is er een start gemaakt met de definitie van de ambitie en het beleid voor toepassing van artificial intelligence.
- Het datagedreven werken en sturen is significant versterkt door het intuïtiever maken en uitbreiden van dashboards voor onze teams. Zowel voor commerciële als maatschappelijke doelstellingen.
- In 2022 vond een 1-meting plaats van onze digitale transformatie die in 2016 bedrijfsbreed is ingezet. We hebben veel progressie geboekt in onze transformatiedoelstellingen. Er is ook nog ruimte voor verbetering en daarom hebben we concrete verbeterinitiatieven in uitvoering om verdere vooruitgang te boeken in volwassenheid en effectiviteit.
- In 2022 zijn de eerste concrete initiatieven voortgekomen uit het Ondernemerslab om te komen tot toekomstige waarde en verdienvermogen.
- Over 2022 groeit het resultaat voor afdracht naar € 234 miljoen, een groei van € 26 miljoen ten opzichte van 2021 (+12%).

## FOCUS VOOR DE KOMENDE JAREN

**Naast de vijf strategische doelstellingen hebben we voor 2023-2025 vijf strategische prioriteiten benoemd:**



Versterken zorgplicht richting klanten en uitdragen van verantwoord spelen en het tegengaan van witwassen en criminaliteit.



Groei van ons marktaandeel in de loterijmarkt met behoud van voldoende rendement.



Versterken weerbaarheid en concurrerend vermogen in casino en sportweddenschappen om ons marktaandeel te verdedigen.



Versterken van onze aantrekkingskracht voor onze klanten, medewerkers en stakeholders.



Nederlandse Loterij persoonlijker en relevanter maken voor onze klanten, medewerkers en stakeholders

## Vooruitblik 2023

Na de succesvolle livegang van onze nieuwe businessactiviteiten komt de organisatie komend jaar tot verdere professionalisering en brengen we onze strategische investeringen tot baten. We blijven streven naar het bieden van een excellent verantwoord aanbod en het bereiken van commercieel leiderschap.

## Verbeteren en robuuster maken fundament van online kansspelen voor uitvoering van het kansspelbeleid

Het aankomende jaar staat in het teken van het verbeteren en robuuster maken van het fundament voor online kansspelen in uitvoering van het kansspelbeleid en de ondersteunende processen. Hiermee willen we nog sterker invulling geven aan de zorgplicht richting onze spelers. Ook voor onze maatschappelijke doelen volgen we de ingezette koers, met de initiatieven en partnerships die we in 2022 gestart zijn.

### **Versterken van ons kansspelbeleid**

In online kansspelen blijven we inzetten op het versterken van ons verantwoorde aanbod, het versterken van onze competenties op het gebied van voorkomen van risicovol speelgedrag, het voorkomen van illegaliteit en criminaliteit en het beschermen van onze spelers. Wanneer er in 2023 daadwerkelijk een verbod komt op ongerichte reclame voor online kansspelen, komt de kracht van een goed product en sterke dienstverlening nog centraler te staan in onze strategie. Verder schenken we aandacht aan de implementatie van verbeterinitiatieven voor het afronden van onze digitale transformatie.

# Wat onze stakeholders belangrijk vinden

Nederlandse Loterij wil een actieve en activerende rol spelen in de Nederlandse maatschappij. Wij vinden het belangrijk om hierover regelmatig in contact te zijn met onze stakeholders. Om onze maatschappelijke relevantie te versterken, willen we weten welke onderwerpen stakeholders belangrijk vinden en met welke onderwerpen Nederlandse Loterij in hun optiek de meeste impact kan hebben op de maatschappij.

**Door rekening te houden met de behoeften, meningen en verwachtingen van onze stakeholders kunnen we onze prioriteiten voor de komende jaren optimaal stellen.**

## Stakeholders

Onze stakeholders variëren van spelers, medewerkers, aandeelhouders en beneficianten tot de politiek, toezichthouders, verkooppunten, leveranciers en de kansspelbranche. We kunnen onze prioriteiten voor de komende jaren optimaal stellen als we rekening houden met de behoeften, meningen en verwachtingen van onze stakeholders. We voeren actief het gesprek over onderwerpen en toetsen regelmatig bij onze stakeholders of en welke veranderende opvattingen er zijn met betrekking tot specifieke onderwerpen. In de stakeholdertabel hieronder zijn de overlegmomenten met onze stakeholders in 2022 opgenomen.

In 2022 heeft Nederlandse Loterij haar stakeholders gevraagd welke onderwerpen zij relevant vinden voor Nederlandse Loterij. Op basis hiervan hebben wij een materialiteitsmatrix opgesteld.



Nederlandse Loterij wil een actieve en activerende rol spelen in de Nederlandse maatschappij.



Stakeholder	Vorm dialoog	Inhoud	Frequentie	Effecten dialoog op Nederlandse Loterij
<b>Spelers/ prijswinnaars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantenservice</li> <li>• Klantenpanels</li> <li>• Klantonderzoek</li> <li>• Social media</li> <li>• Adviesgesprekken prijswinnaars</li> <li>• Ombudsman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeren over spellen en wijzigingen</li> <li>• Begeleiden prijswinnaars</li> <li>• Afhandeling klachten en vragen</li> <li>• Onderzoek naar klanttevredenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbetering dienstverlening</li> <li>• Bijsturen en veranderen processen</li> </ul>
<b>Medewerkers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleg met Ondernemingsraad</li> <li>• Personeelsbijeenkomsten</li> <li>• Intranet</li> <li>• Doelen- en ontwikkelcycli</li> <li>• Lijncommunicatie</li> <li>• Medewerker-tevredenheidsonderzoek</li> <li>• Vertrouwenspersoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiedoelstellingen</li> <li>• Strategie en resultaten</li> <li>• Missie, visie, kernwaarden, cultuur en sfeer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokken en gemotiveerde medewerkers</li> <li>• Duurzaam personeelsbeleid</li> <li>• Ontwikkeling medewerkers</li> </ul>
<b>Aandeelhouder: ministerie van Financiën</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulier overleg over lopende dossiers</li> <li>• Aandeelhouders-vergadering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> <li>• Meerjarenplannen</li> <li>• Begroting</li> <li>• Informatie-updates</li> <li>• Uitvoering van het Nederlandse kansspelbeleid</li> <li>• Investerings</li> <li>• Responsible gaming beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elk kwartaal</li> <li>• Indien daar aanleiding toe is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen aan wet- en regelgeving</li> <li>• Acteren binnen kaders beleid Staatsdeelnemingen, statuten en vergunningen</li> </ul>
<b>Aandeelhouder STAK Beneficianten: NOC*NSF en ALN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiantendag</li> <li>• Afdrachtmoment</li> <li>• Aandeelhouders-vergadering</li> <li>• Goede doelen-bijeenkomsten (Nederlands Eftal-wedstrijden)</li> <li>• Update bondsdirecteuren</li> <li>• Een-op-een updates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie</li> <li>• Meerjarenplannen</li> <li>• Begroting</li> <li>• Informatie-updates</li> <li>• Uitvoering van het Nederlandse kansspelbeleid</li> <li>• Versterken onderlinge relaties</li> <li>• Vaststellen gemeenschappelijk belang en doelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een keer per jaar</li> <li>• Doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluitvorming</li> <li>• Bestendigen en versterken aandeelhoudersrelatie</li> </ul>
<b>Ministerie van Justitie &amp; Veiligheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulier overleg</li> <li>• Ad hoc overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering van het Nederlandse kansspelbeleid</li> <li>• Veranderingen in wet- en regelgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Twee keer per jaar</li> <li>• Indien daar aanleiding toe is</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen aan wet- en regelgeving</li> <li>• Acteren binnen de kaders van het kansspelbeleid</li> </ul>
<b>Kansspelautoriteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassing van wet- en regelgeving</li> <li>• Incidenten (indien relevant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc overleg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen aan wet- en regelgeving</li> <li>• Anticiperen op veranderingen</li> </ul>
<b>Verkooppunten en -ketens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketens via accountmanagement</li> <li>• Overige (zelfstandige) verkooppunten via rayonmanagers</li> <li>• Alle verkooppunten via brieven, e-mails, terminalberichten en trainingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractmanagement</li> <li>• Verbeteren organisatie</li> <li>• Verantwoord spelaanbod</li> <li>• Naams- en merkbekendheid</li> <li>• Klantcontact</li> <li>• Commerciële acties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borgen van doelstellingen verantwoord spelen</li> <li>• Informeren over nieuwe producten en acties</li> <li>• Feedback op processen en organisatie om continue leren en te verbeteren</li> </ul>
<b>Leveranciers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Via contractmanagers en afdeling Inkoop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toepassing van contractuele afspraken, prestaties en innovatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimalisatie levering producten en diensten</li> </ul>



## Onze materiële thema's

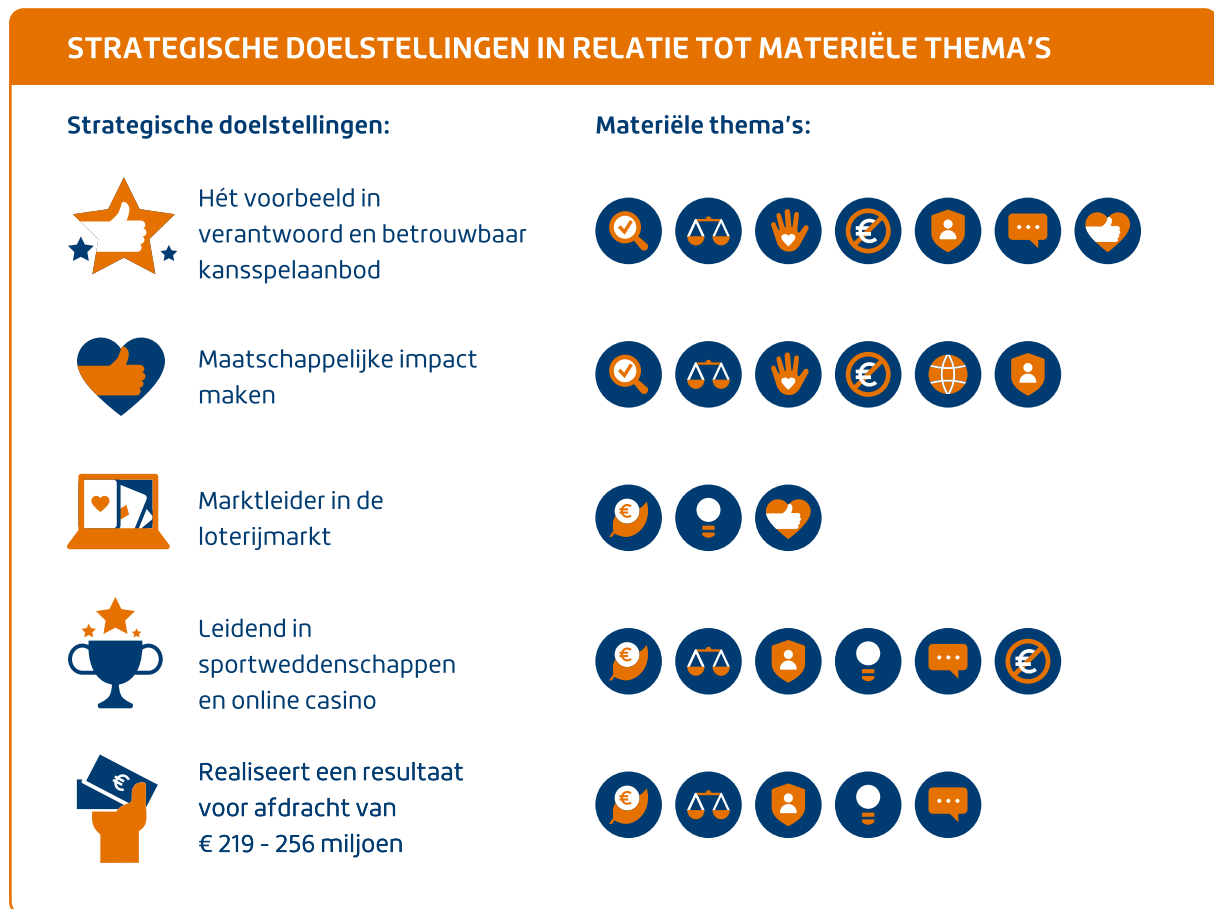


IMPACT VAN NEDERLANDSE LOTERIJ OP SAMENLEVING, MILIEU EN ECONOMIE

### Materiële onderwerpen vertalen naar KPI's

Het jaarverslag 2022 is geheel in lijn met de vastgestelde materiële onderwerpen ingericht, zodat we kunnen laten zien welke inspanningen Nederlandse Loterij heeft geleverd op die materiële onderwerpen. In toenemende mate kunnen we per materieel onderwerp aangeven over welke vastgestelde KPI's we rapporteren. Het werken aan en denken over materialiteit is voor Nederlandse Loterij relatief nieuw. We willen dit verder professionaliseren, ook met het oog op de introductie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). De afdelingen Corporate Communicatie en Business Control spelen hierin een regierol en stimuleren collega's en afdelingen om concrete acties te ondernemen op de materiële onderwerpen en om daarover te rapporteren ten behoeve van stakeholdergesprekken en de jaarlijkse verslaglegging. De afdeling Corporate Communicatie werkt hierbij nauw samen met de afdelingen Fraud & Payments en Responsible Gaming & CSR.

## Materiële thema's in relatie tot strategie



### Onderzoek naar reputatie in 2022

In 2019 heeft Nederlandse Loterij de eerste stappen gezet in het opzetten van een structurele dialoog met haar stakeholders met als doel te sturen op het realiseren van meerwaarde en integreren van stakeholderbelangen in de strategie. Hiertoe zijn destijds een materialiteitsanalyse en een reputatieonderzoek uitgevoerd. Inmiddels zijn er in de wereld om ons heen veel ontwikkelingen geweest en hebben we als organisatie zelf ook niet stilgestaan. Zeker met het opengaan van de online kansspelmarkt zijn onze zichtbaarheid en reputatie van toenemend belang. Wij willen onze maatschappelijke positie en reputatie versterken en uitbouwen. Daarom hebben we in 2022 een herhaalonderzoek laten uitvoeren om eventuele veranderingen in de beelden, verwachtingen en wensen van stakeholders in kaart te brengen. Om zo verder te kunnen bouwen aan een sterk merk met maatschappelijk draagvlak. Het onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers, het Nederlands publiek, retailers en strategische relaties.

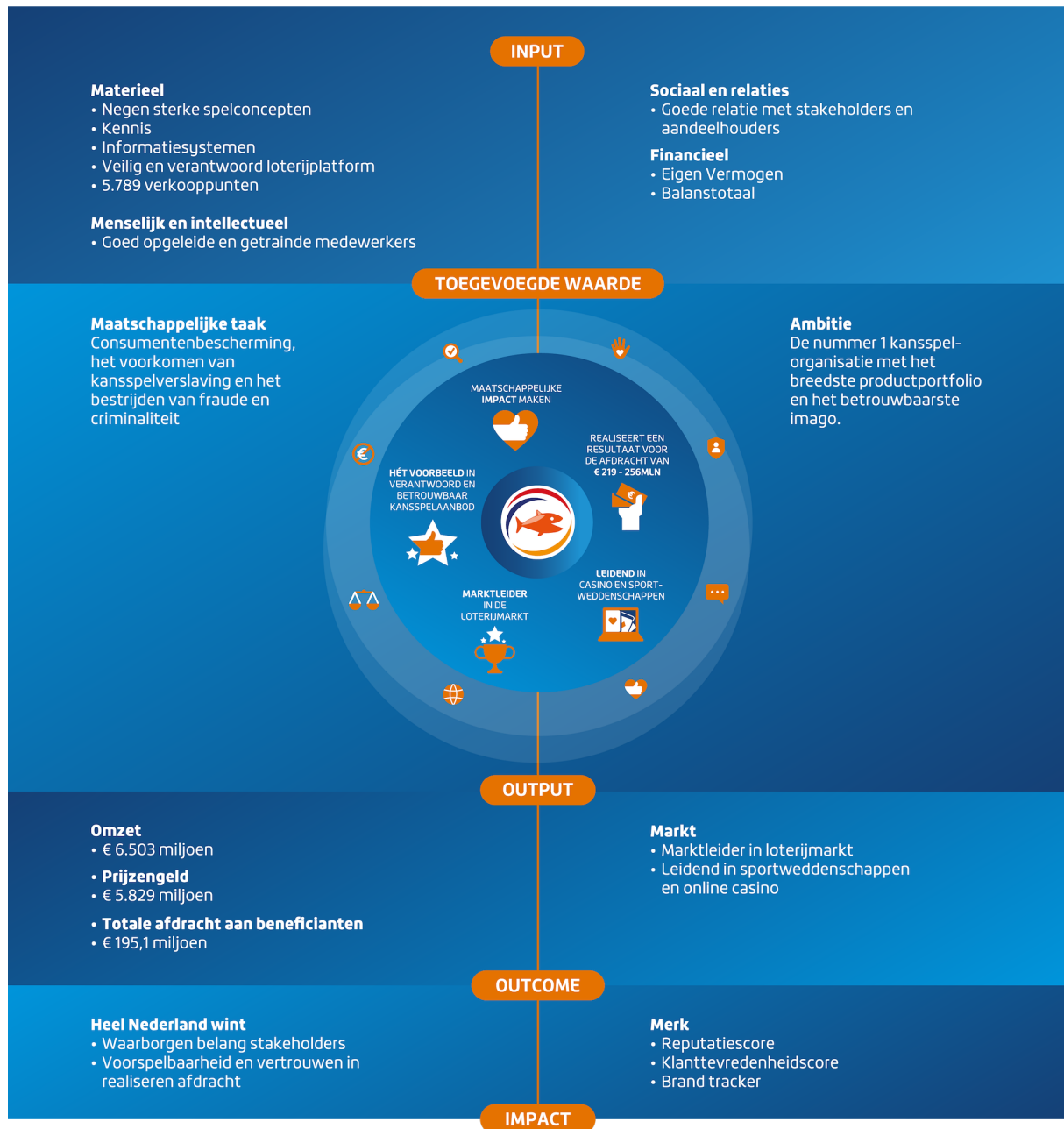
Uit het onderzoek is gebleken dat Nederlandse Loterij een goede reputatie heeft onder het brede publiek, medewerkers, retailers en strategische relaties. Zij vertrouwen erop dat de uitvoering van kansspelbeleid bij Nederlandse Loterij in goede handen is:

- Het brede publiek beoordeelt Nederlandse Loterij op de reputatiethema's met een voldoende en ziet wat ruimte voor verbetering. Zij zijn positief over de professionaliteit en het spelaanbod van de organisatie.
- Medewerkers en retailers beoordelen Nederlandse Loterij goed op alle reputatiethema's. Zij waarderen Nederlandse Loterij vooral om de professionaliteit, transparantie & integriteit en het spelaanbod. Medewerkers zien de organisatie als een uitstekende werkgever.

- Strategische relaties zijn unaniem positief als het gaat om de professionaliteit, samenwerking, commerciële slagkracht en de maatschappelijke waarde van Nederlandse Loterij.
- De maatschappelijke waarde van Nederlandse is volgens alle stakeholders onmiskenbaar, maar wordt nog niet breed (h)erkend. Nederlandse Loterij kan haar bijdrage aan de maatschappij, goede doelen en sport veel meer voor het voetlicht brengen.

De kern van de bevindingen van het reputatieonderzoek is dat Nederlandse Loterij een professionele organisatie is en er commercieel sterk voor staat, maar meer nadrukkelijk invulling moet geven aan haar rol: richting de samenleving, relevante partners, de sector en (toekomstige) spelers. Op basis van de resultaten van dit onderzoek is ook de materialiteitsmatrix op sommige vlakken licht aangepast. Tevens geven de resultaten opnieuw richting aan de inspanningen die we willen leveren op de onderwerpen die voor onze stakeholders belangrijk zijn. In 2023 zal Nederlandse Loterij haar maatschappelijke bijdrage explicieter belichten bij alle stakeholders.

# Hoe wij waarde ontwikkelen



- Verandering in speelgedrag
- Verandering in aantal consumenten met kansspelverslaving
- Bescherming kwetsbare groepen
- Verandering in criminaliteit en fraude

- Spelers kunnen verantwoord deelnemen
- Gelukkig, gezond en sportief Nederland
- Verandering in omzet en verlaging van kosten via efficiency leiden tot hogere afdracht
- Aandeelhouderswaarde

## Bijdragen aan SDG's



## Waardeketen



# Nederlandse Loterij en de SDG's

In 2015 hebben 195 lidstaten, waaronder Nederland, zich gecommitteerd aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Ze bestaan uit zeventien doelstellingen met 169 subdoelen, die in 2030 gerealiseerd moeten zijn. De lidstaten moeten ervoor zorgen dat deze doelstellingen worden vertaald in nationaal beleid. Op basis van een analyse in 2019 zijn de volgende SDG's het meest relevant voor Nederlandse Loterij.

## **SDG 3 - Goede gezondheid en welzijn**

Jaarlijks dragen wij onze opbrengst af aan NOC\*NSF, Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland en het ministerie van Financiën. Daarmee dragen wij bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Ook stimuleren we onze medewerkers om zelf actief bezig te zijn met hun gezondheid. Zo hebben we een eigen gym, bieden we sportlessen aan en zijn in het vernieuwde bedrijfsrestaurant gezonde maaltijden te verkrijgen.

## **SDG 10 - Ongelijkheid verminderen**

Iedereen heeft gelijke kansen. Dat geldt voor de deelnemers aan onze kansspelen en voor de medewerkers van Nederlandse Loterij. Wij bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om een periode bij ons te werken en ervaring op te doen. Het kan gaan om mensen met een arbeidsbeperking of topsporters die stoppen met hun sport en nieuwe ervaring willen opdoen.

## **SDG 12 - Verantwoorde consumptie**

Een van onze belangrijkste prioriteiten is het op verantwoorde wijze aanbieden van onze kansspelen, volgens de drie pijlers van het Nederlandse kansspelbeleid: het beschermen van de consument, het tegengaan van risicovol speelgedrag en het voorkomen van illegaliteit en criminaliteit gerelateerd aan de door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen. Verantwoord spelen is de basis van onze processen en systemen. Al onze medewerkers zijn ervan op de hoogte en voor nieuwe medewerkers is het een vast onderdeel van het introductieprogramma.

## **SDG 16 - Vrede, Justitie en sterke publieke diensten**


Transparantie, voldoen aan wet- en regelgeving en de integriteit van onder meer onze systemen dragen bij aan het vertrouwen van stakeholders in de organisatie en in de uitvoering van onze maatschappelijke taak. Het voldoen aan wet- en regelgeving is de basis van onze reputatie als verantwoorde en betrouwbare aanbieder van kansspelen. Door transparant te zijn, kunnen we laten zien dat Nederlandse Loterij betrouwbaar is. Wij willen herkenbaar zijn en mensen kunnen ons aanspreken op ons gedrag.

## **SDG 17 - Partnerschap om doelstellingen te kunnen bereiken**

Nederlandse Loterij staat midden in de samenleving. We werken vaak en graag met anderen, want samen bereiken we meer. We werken samen met sportbonden zoals de KNVB, waarbij we aandacht geven en aandacht vragen voor onderwerpen als de risico's van deelname aan kansspelen en matchfixing. Samen zorgen wij ervoor dat de sport en het spel betrouwbaar blijven. We werken met de gezamenlijke gezondheidsfondsen om de Gezonde Generatie te verkrijgen.



SDG's	Subgoals	Bijdrage en initiatieven	Verwijzing in het verslag
	<b>3.4</b> De mentale gezondheid en het welzijn bevorderen.		
	<b>3.5</b> De preventie en behandeling versterken van misbruik van verslavende middelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oliebollenbezoek-campagne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maatschappelijke betrokkenheid</li> </ul>
	<b>3.d</b> Risicovermindering en het beheer van nationale en globale gezondheidsrisico's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterclasses voor medewerkers</li> <li>Workshops veilige werkomgeving voor leidinggevenden</li> <li>Kernwaardenevent over 'ondernemerschap' voor medewerkers</li> <li>Start afdeling Learning &amp; Development</li> <li>NLO Academy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goed werkgeverschap</li> <li>Goed werkgeverschap</li> </ul>
	<b>10.2</b> Tegen 2030 de sociale, economische en politieke inclusie van iedereen mogelijk maken en bevorderen, ongeacht leeftijd, geslacht, handicap, ras, etniciteit, herkomst, godsdienst of economische of andere status.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversiteit en inclusie in werving en selectie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversiteit en inclusie</li> </ul>
	<b>10.3</b> Gelijke kansen verzekeren en ongelijkheden wegwerken, ook door het afvoeren van discriminerende wetten, beleidslijnen en praktijken en door het bevorderen van de geschikte wetgeving, beleidslijnen en acties in dit opzicht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerkers met een achterstand tot de arbeidsmarkt leveren een bijdrage</li> </ul>	
	<b>10.4</b> Beleid voeren dat geleidelijk tot een grotere gelijkheid leidt, in het bijzonder inzake fiscaliteit, lonen en sociale bescherming.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programma Female Leadership met BrandedU</li> <li>Masterclass 'Inclusief Denken' voor medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goed werkgeverschap</li> </ul>
	<b>12.7</b> Duurzame praktijken bij overheidsopdrachten bevorderen in overeenstemming met nationale beleidslijnen en prioriteiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verslavingspreventiebeleid uitgebreid</li> <li>Verantwoord spelen campagne</li> <li>E-learning programma's iGaming en verslavingspreventie en Fraud &amp; Payments voor medewerkers</li> <li>Awareness-programma over gokverslaving</li> <li>Informatiesessies over verantwoord spelen en matchfixing bij voetbalclubs voor spelers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoord deelnemen</li> </ul>
	<b>16.5</b> Op duurzame wijze een einde maken aan corruptie en omkoperij in al hun vormen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fraudebeleid voor retailkanaal aangescherpt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anti-corruptie en transparantie</li> </ul>
	<b>16.6</b> Doeltreffende, verantwoordelijke en transparante instellingen ontwikkelen op alle niveaus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisatie informatie spelers</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheid gestegen naar 7,8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumentenvertrouwen en klanttevredenheid</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraudepreventie en monitoring retailkanaal aangescherpt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anti-corruptie en transparantie</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer aandacht voor fraudepreventie tijdens grote sportevenementen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anti-corruptie en transparantie</li> </ul>
	<b>17.17</b> Doeltreffende openbare, publiek-private en maatschappelijke partnerschappen aanmoedigen en bevorderen, voortbouwend op de ervaring en het netwerk van partnerschappen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficianten ontvangen bij sportwedstrijden</li> <li>• Partner bij huldiging van Olympische sporters in Nederland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijke betrokkenheid</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Host van Responsible Gaming Seminar namens European Lotteries (EL) en World Lotteries Association (WLA) in Amsterdam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord deelnemen</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met Impact Matters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goed werkgeverschap</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVO-dag van ministerie van Financiën</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversiteit en inclusie</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met de KNVB: Rugdekking en Code of Conduct Sportwedenschappen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord deelnemen</li> </ul>

# Activiteiten en resultaten in 2022



# Onze resultaten

In het eerste volledige kalenderjaar met een open markt voor online kansspelen, heeft Nederlandse Loterij goede resultaten geboekt. Zowel financieel - een forse groei in omzet en in afdracht - als organisatorisch. De afdeling Responsible Gaming heeft veel vooruitgang geboekt in het monitoren van speelgedrag en het in contact komen met spelers met een mogelijk risico. Maar ook onze systemen voor privacybewaking en gegevensbescherming zijn doorontwikkeld.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Verantwoord deelnemen aan kansspelen
- › Duurzame groei in resultaat en afdracht
- › Maatschappelijke betrokkenheid
- › Privacy en informatiebescherming
- › Voldoen aan wet- en regelgeving
- › Consumentenvertrouwen
- › Innovatie



# Verantwoord deelnemen aan kansspelen

## DEFINITIE

Bij Nederlandse Loterij willen we dat deelnemen aan onze kansspelen verantwoord gebeurt: onze spelers vinden het leuk om deel te nemen, kennen hun grenzen en gaan daar niet overheen. Op het moment dat deze aspecten niet meer aanwezig zijn, stoppen zij met meespelen, al dan niet na een interventie vanuit ons.



## AFBAKENING

Onder 'verantwoord deelnemen aan kansspelen' verstaan wij onze volledige aanpak op het gebied van het voorkomen van risicovol en problematisch speelgedrag: preventie, detectie en interventie. Bij Nederlandse Loterij willen we dat spelers op een veilige en verantwoorde manier kunnen deelnemen aan onze kansspelen.

## DOELSTELLING(EN)

Wij willen een plek bieden waar deelnemen aan kansspelen leuk is, waar de regels en voorwaarden duidelijk zijn en waar tijdig ingegrepen wordt als risicovol speelgedrag gesignaleerd wordt. Dit past bij de voorbeeldrol die we hebben. We proberen te voorkomen dat spelers zich ontwikkelen tot risico- of probleemspelers, door hen tijdig te wijzen op onze middelen om het speelgedrag onder controle te houden en in te grijpen als we de indruk hebben dat dit ondanks deze aanwijzingen niet lukt. De doelstelling van het verslavingspreventiebeleid en de daaraan gerelateerde activiteiten is dat geen enkele speler in de problemen raakt door deelname aan onze kansspelen.



## Certificeringen





## Managementaanpak

De afdeling Responsible Gaming stelt de kaders en initieert het beleid op dit onderwerp, dat door de directie en het Risk Management Committee wordt goedgekeurd en vastgesteld voordat het wordt geïmplementeerd. De afdeling Responsible Gaming ziet vervolgens toe op de juiste implementatie en naleving hiervan binnen de organisatie en is verantwoordelijk voor het compliance-gebied 'integriteit van het kansspelaanbod'.

## KPI's

Om te monitoren of wij aan onze doelstellingen voldoen, hanteerden we in 2022 de volgende KPI's:

- Met 100% van de spelers die we kwalificeren als hoog risico spelers hebben we persoonlijk contact opgenomen.
- Minimaal 50% van spelers die we kwalificeren als hoog risicospelers laten verantwoord spelgedrag zien na een interventie vanuit ons.
- Minimaal 10% van het marketingbudget van TOTO wordt besteed aan uitingen over verantwoord deelnemen.
- 100% van de nieuwe medewerkers van Nederlandse Loterij volgt de basistrainingen die verplicht zijn vanuit de regelgeving over online kansspelen binnen één maand na indiensttreding.
- 100% van de nieuwe medewerkers bij Nederlandse Loterij volgt de Corporate Academy, met daarin een responsible gaming training, binnen drie maanden na indiensttreding.
- Bij controles op naleving van de Gedragscode Verkooppunten is de kennis over de wettelijke leeftijdsgrens bij de verkoopmedewerkers minimaal 98%.

## Buitenlandse kansspelaanbieders willen leren van de manier waarop Nederlandse Loterij risicospelers detecteert en hierop acteert.

## Voortgang

In 2021 zijn we begonnen met het intensief volgen van onlinespelers op dagelijkse basis. We willen namelijk zo vroeg mogelijk ingrijpen als spelers tekenen van controleverlies vertonen. Gedurende het hele jaar 2022 hebben we die manier van werken verbeterd en verfijnd. Het aantal spelers dat we maandelijks actief benaderen, is toegenomen en we hebben geleerd op welke momenten we spelers het beste kunnen benaderen en hoe we de gesprekken goed kunnen insteken. We hebben onder andere Loket Kansspel en het Centre for Motivation and Change ingeschakeld om ons in dat verbetertraject te begeleiden en we overleggen regelmatig met kansspelaanbieders in andere landen. In 2022 waren we host van het CSR-Responsible Gaming seminar van European Lotteries en World Lotteries Association. Hier hebben we een presentatie gegeven over de manier waarop we risicospelers detecteren en hierop acteren. Deze presentatie heeft geleid tot verschillende vervolgafspraken met buitenlandse kansspelaanbieders die willen leren van onze aanpak.

## Wetenschappelijk onderzoek

We hebben in 2022 veel ervaring opgedaan en data verzameld. In een eerste contact met een speler gaat het vaak vooral om bewustwording. Wij wijzen hen op mogelijke risico's en op de hulpmiddelen die wij op de website voor spelers beschikbaar hebben om hun eigen gedrag te monitoren en onder controle te houden.

In de meeste gevallen vindt dit eerste contact per e-mail plaats. Als dit volgens ons niet voldoende effect heeft, nemen we telefonisch contact op met de speler. We controleren of de speler zelf een goed beeld heeft van het eigen speelgedrag en stimuleren de speler hierop te reflecteren. In veel gevallen nemen we later nog een tweede of zelfs derde keer contact op met de speler om te helpen passende limieten of andere hulpmiddelen in te stellen.

In de loop van 2022 hebben de wetenschappers Dr. Michael Auer en Dr. Mark D. Griffiths onderzoek gedaan naar de effectiviteit van onze interventies. Het bleek dat onze aanpak leidt tot een significante verlaging van het aantal stortingen, de hoogte van de gestorte bedragen en de tijd die een speler op onze website besteedt. Een paper over dit onderzoek is gepubliceerd in *The Journal of Gambling Studies*. Ook in 2023 willen we data ter beschikking stellen voor extern onderzoek. Op die manier wordt ons detectie- en interventiemodel objectief beoordeeld en kunnen we onze aanpak verbeteren, bij voorkeur op basis van wetenschappelijk onderzoek.

### **Tussentijdse assessment 2022**

Halverwege 2022 is door een externe auditor getoetst of wij nog steeds voldoen aan de responsible gaming-maatstaven van European Lotteries. Dit keer werd hierin voor het eerst het nieuwe online aanbod van TOTO meegenomen. Dit tussentijdse assessment is met succes volbracht.

### **Extra aandacht voor spelers die terugkeren uit Centraal register uitsluiting kansspelen (Cruks)**

Sinds 1 oktober 2021 kunnen spelers die zichzelf willen beschermen tegen de risico's van kansspelen, zich inschrijven in Cruks, een centraal register waarbij alle Nederlandse speelhallen, speelcasino's en online kansspelbedrijven met een vergunning zijn aangesloten. Na inschrijving kan de betreffende speler minimaal zes maanden niet meer deelnemen aan spellen van deze organisaties. Van iedereen die een account aanmaakt bij Nederlandse Loterij controleren wij of die persoon in Cruks staat en bij elke login herhalen wij deze controle. Om nog meer preventie in te bouwen, gaan wij nog een stap verder dan deze wettelijk verplichte procedures. Spelers die na een Cruks-inschrijving weer bij ons willen spelen, krijgen bij ons extra aandacht. In 2022 hebben we ruim 500 van deze ex-Cruks-geregistreerden telefonisch benaderd. We bespraken met hen wat de reden was voor de inschrijving in Cruks en of hun situatie intussen dusdanig gewijzigd is dat de betreffende persoon nu wel verantwoord kan deelnemen aan kansspelen. In veel gevallen stellen we dan in onderling overleg meteen bepaalde limieten vast.

## **GESPREKSTRAINING**

Spelers opbellen en hun gedrag en de risico's bespreekbaar maken is niet eenvoudig. In de loop van 2022 volgden veel collega's van de afdeling Klantenservice een training in het voeren van dit soort gesprekken. Vanwege bewustwording is het goed dat brede groepen collega's nu weten hoe ze met deze spelers het beste in gesprek kunnen gaan. Inmiddels hebben we ervoor gekozen om een aantal collega's zich te laten specialiseren in het voeren van dit soort gesprekken. Zij worden intensief opgeleid en begeleid. Zo creëren we een groep collega's die optimaal getraind is, dergelijke gesprekken veelvuldig voert en deze werkzaamheden graag uitoefent. Dit komt de kwaliteit van de gesprekken ten goede. Bovendien is zo'n specialistische medewerker beter voorbereid op een zeer onverwachte wending in zo'n gesprek. We hebben in samenwerking met meerdere partners die gespecialiseerd zijn in lastige of emotionele gesprekken, een leidraad ontwikkeld die onze klantenservicemedewerkers in eventuele heftige gesprekken houvast biedt.

## Sustainability Officer

Onze afdeling Fraud & Payments doet onderzoek om mogelijk misbruik van onze kansspelen door witwassers en fraudeurs op het spoor te komen. De spelers die zij in beeld krijgen, kunnen dezelfde spelers zijn die, uit oogpunt van risicovol speelgedrag, ook op de radar staan bij de analisten van de afdeling Responsible Gaming. Voor deze spelers kon het verwarrend overkomen dat ze soms door twee verschillende afdelingen in korte tijd gebeld werden. Daarom hebben we op 1 november 2022 een Sustainability Officer aangesteld. Deze belt nu de betreffende speler en kan een gesprek vanuit beide invalshoeken aangaan. Uiteraard is ook deze Sustainability Officer goed getraind in gesprekken over verantwoord meespelen.

## Bewustwording

In 2022 organiseerden we regelmatig bewustwordingsessies voor medewerkers van Nederlandse Loterij rondom het thema verantwoord deelnemen aan kansspelen. Zo organiseerden we voor de hele marketingafdeling een themadag rondom 'verantwoorde marketing'. 75 marketing collega's werden bijgepraat door drie ervaringsdeskundigen, waarna ze in groepen een concept ontwikkelden voor een responsible gaming campagne. Een indringende en verhelderende ervaring.

Ook bij de maandelijkse personeelsbijeenkomst zit standaard een update over alle activiteiten rondom verantwoord spelen. En uiteraard is een presentatie over responsible gaming een vast onderdeel in de onboardingdag die maandelijks wordt georganiseerd voor alle nieuwe medewerkers. Vanuit een verhoogd bewustzijn komen collega's met allerlei ideeën voor signalering van risico's. Zo merkte een collega op dat winnaars van grote prijzen bij online kansspelen - die wij altijd op ons kantoor ontvangen - mogelijk ook gevoelig zijn voor het ontwikkelen van verslaving. Daarom hebben we een flyer ontwikkeld die de speler bewust maakt van de risico's bij deelname aan kansspelen, juist na het winnen van een grote prijs.



Vanuit een verhoogd bewustzijn komen collega's met allerlei ideeën voor signalering van risico's.

## Voorlichting

Ook extern organiseren we bewustwordingsessies. Zo gaven wij in 2022 bij onze reclamebureaus een aantal presentaties over de risico's van deelname aan kansspelen en wat wij allemaal doen aan verantwoord spelaanbod. Ook bij diverse partners en samenwerkingsverbanden, zoals de KNVB, NOC\*NSF, tijdens de Beneficiantendag en bij het Goede Doelen Platform gaven we presentaties over deze materie, geregeld in samenwerking met onze Fraud & Payments afdeling.

Onze aanpak om risicovol gedrag op te sporen en tegen te gaan, bestaat uit drie pijlers: preventie, detectie en interventie. Op elk van die terreinen werkten we in 2022 hard om onze impact te vergroten. We beschrijven hieronder de belangrijkste maatregelen en ontwikkelingen.

## 1. Preventie

We zijn voortdurend bezig om onze spelers goed te informeren over de mogelijke risico's die kunnen ontstaan bij deelname aan kansspelen. Zo sturen we onze spelers geregeld e-mailberichten met informatie en tips over verantwoorde deelname. Daarbij wijzen we ook nadrukkelijk naar onze online hulpmiddelen, zoals de mogelijkheid om zelf limieten in te stellen. Dit kan gaan om een maximaal saldo in de wallet, een opwaardeerlimiet of een aantal spelluren per dag, tot en met de mogelijkheid voor zelfuitsluiting per spelsoort. We stimuleren met name hoog risico spelers gericht om gebruik maken van deze hulpmiddelen. Voor jongvolwassenen (18 t/m 23 jaar) hebben we een verplicht maximaal verlies van € 400 per maand als vaste instelling opgenomen in hun account. Uiteraard kunnen ze deze limiet naar beneden aanpassen indien gewenst en vindt bij deze spelers eveneens actieve monitoring plaats.

De komende jaren blijven we het gebruik en het effect van deze tools monitoren en verfijnen. Zo genereert de Mijn-omgeving van de online TOTO-spelers al automatisch getriggerde berichten, die de speler bij bepaald speelgedrag automatisch een bewustwordingsbericht stuurt. In 2022 werden in totaal 488.182 van deze berichten verstuurd.

## Uitlatingen die spelers doen in de live-chat, via e-mail of telefoon kunnen een indicatie zijn dat spelers hun speelgedrag niet goed onder controle hebben.

Onze verantwoord-spielen campagne met Nathan Rutjes is per 1 juni 2022 gestopt, omdat het vanaf dat moment niet meer was toegestaan om rolmodellen te gebruiken in reclames voor online kansspelen. Met ingang van het voetbalseizoen 2022-2023 zijn we gestart met een alternatieve campagne, gericht op alle betaald voetbalorganisaties die TOTO sponsort, genaamd Rugdekking. Op een aantal verschillende manieren proberen we met deze campagne bij de achterban, de clubs en de spelers meer bewustzijn te creëren over de risico's van deelname aan kansspelen.

Als onderdeel van Rugdekking gaan we samen met Arne Nilis op bezoek bij de voetbalclubs die TOTO sponsort. Arne is een ervaringsdeskundige als het gaat om problematisch deelnemen aan kansspelen. Op locatie vertelde hij zijn verhaal aan de selecties en de staf van de voetbalclubs. In 2022 werden onder meer FC Groningen, FC Twente, FC Utrecht, Sparta, RKC en Willem II bezocht voor een dergelijke sessie. Door zijn kennis van de voetbalwereld en het verloop van zijn professionele voetbalcarrière, mede als gevolg van zijn problematische deelname aan kansspelen, hebben deze sessies van Arne veel impact. Ook de achterban van deze voetbalverenigingen, de fanbase bijvoorbeeld, bereiken we met Rugdekking via e-mailings, een speciaal ingerichte website en andere uitingen.

## 2. Detectie

We monitoren en analyseren het speelgedrag van deelnemers aan onze online kansspelen op verschillende manieren. Voor de detectie van risicovol en problematisch gedrag kijken de analisten van de afdeling Responsible Gaming dagelijks naar een groot aantal factoren van individuele spelers. Hoe vaak stort een speler geld bij, neemt het speelgedrag toe, keert een speler de winsten uit en wat doet de speler bij verlies?

De analisten maken hierbij ook gebruik van de software van Neccton. Deze software is sinds begin 2021 aangesloten op de database van onze TOTO-spellen. Met behulp van algoritmes die zijn ontwikkeld door de Oostenrijkse wetenschapper Dr. Michael Auer, maakt ook Neccton een inschatting van de kans dat iemand een risico- of probleemspeler is. Deze algoritmes worden toegepast op het speelgedrag, de financiële transacties en het gebruik van instrumenten om het eigen speelgedrag te controleren.

Ook de informatie vanuit het klantcontact is relevant. Uitlatingen die spelers doen in de live-chat, via e-mail of telefoon kunnen een indicatie zijn dat spelers hun speelgedrag niet goed onder controle hebben. Medewerkers van Klantenservice zijn daarom getraind om mogelijke signalen van risicovol of problematisch gedrag aan de telefoon te herkennen en deze door te geven aan de analisten van de afdeling Responsible Gaming.

Uiteindelijk resulteert al deze informatie in de intern gehanteerde 'Nederlandse Loterij risicoscore'. Spelers vanaf de risicoscore 'medium' worden extra scherp in de gaten gehouden door de Responsible Gaming-analisten. Als daar aanleiding toe is, wordt de score verhoogd naar het risiconiveau 'hoog'. Spelers met deze risicoscore komen terecht in het interventie-framework.

Werkenderwijs krijgen we steeds meer kennis en ervaring in het detecteren van relevante data. We betrekken ook steeds meer externe databases bij onze analyses. Zo raadplegen we bijvoorbeeld het Centraal curatele- en bewindsregister (CCBR) wanneer we in persoonlijk contact met een speler signalen opvangen van mogelijke geldproblemen of een beperkte bestedingsruimte. Dit doen we met begrip en gevoel voor privacy van onze spelers.

### 3. Interventie

Sinds 2021 hanteren we een samenhangend interventiemodel met verschillende mogelijke interventies. Die kunnen stap voor stap ingezet worden, maar in individuele situaties – afhankelijk van onze analyse en interpretatie – slaan we stappen over of maken we maatwerkkeuzes:

- Een e-mail waarin we de speler informeren dat zijn of haar speelgedrag ons is opgevallen. We verwijzen de speler naar de hulpmiddelen op onze website die inzicht geven in het speelgedrag en die de speler kunnen helpen zelf grenzen te stellen aan dit speelgedrag.
- Een telefoongesprek waarin we de speler bewust willen maken van diens speelgedrag. We proberen de speler te motiveren om zelf na te gaan of de speler inderdaad deze hoeveelheid tijd en geld wil steken in deelname aan onze spellen. Het doel van dit gesprek is dat spelers zelf de wens uitspreken tot aanpassing van het speelgedrag, zodat wij ze daarbij kunnen helpen, bijvoorbeeld door het instellen van bepaalde speellimieten.
- Wanneer dit eerste gesprek geen effect heeft en de speler naar ons idee nog altijd risicovol gedrag vertoont, volgt een tweede telefoongesprek. Hierin is opnieuw het doel de speler te motiveren om zelf na te denken over diens speelgedrag. Wij geven in dit gesprek aan welke limieten wij denken dat een speler kunnen helpen.
- Als ook dit tweede gesprek geen effect heeft en de speler risicovol gedrag blijft vertonen, gaan we uiteindelijk zelf over tot het instellen van speelbeperkingen. Hierover wordt de speler wederom gebeld, waarbij wij de speler ook wijzen op manieren om hulp te vinden voor diens speelgedrag.
- Spelers die een hoog risicoprofiel hebben, worden voor de duur dat zij dit profiel hebben, tot en met 30 dagen daarna, uitgesloten van gerichte marketing van online kansspelen.



In 2022 hebben we in de online spelersgroep van TOTO de volgende aantallen interventies toegepast:

Interventie	aantal
spelers een e-mail gestuurd	7.739
spelers gebeld voor een eerste gesprek over hun speelgedrag	4.786
spelers gebeld voor een tweede gesprek over hun speelgedrag	1.094
spelers gebeld voor een derde gesprek over hun speelgedrag, waarbij deze spelers ook speellimieten kregen opgelegd	462
gebeld om aan te geven dat het account is geblokkeerd en de spelers te verwijzen naar Loket Kansspel en Cruks	134
spelers voorgedragen bij de Kansspelautoriteit voor onvrijwillige inschrijving in Cruks. Deze spelers zijn beiden in Cruks opgenomen door de Kansspelautoriteit	2

In 2022 startten we een samenwerking met Gamban. TOTO Online biedt sindsdien een speler die zichzelf heeft uitgesloten de mogelijkheid een – door ons betaalde – licentie op Gamban te nemen waardoor de speler op maximaal 15 apparaten niet meer kan gokken op alle door Gamban geblokkeerde sites: dit zijn tienduizenden websites, waaronder ook illegale aanbieders van kansspelen en websites met cryptoaanbod en dergelijke. Deze uitsluiting gaat dus verder dan een blokkade via Cruks.

### Bewustwording en voorlichting in retailkanaal

Ook in 2022 besteedden we veel aandacht aan verantwoorde verkoop bij onze verkooppunten, onder andere via de Gedragscode Verkooppunten en de e-learning 'Verkoop bewust en alleen aan 18+'. Deze e-learning is verplicht voor elk nieuw verkooppunt en deze training moet iedere anderhalf jaar opnieuw gevolgd worden. In 2022 werd deze e-learning 9.297 keer met succes gevolgd. Dat is bijna drie keer zo vaak als in 2021 en het gevolg van inspanningen bij onze verkooppunten om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk verkoopmedewerkers deze e-learning volgen.



Daarnaast heeft een onafhankelijke partij in 2022 wederom controlerondes gehouden bij onze verkooppunten op naleving van onze Gedragscode Verkooppunten. Deze Code is een onderdeel van het contract dat verkooppunten met ons sluiten en waarin staat opgenomen hoe zij verantwoorde verkoop dienen toe te passen en welke regels ze daarbij moeten hanteren. De kennis van deze regels is in 2022 bij 1.000 van onze verkooppunten onderzocht door een externe partij tijdens twee controlerondes. Verschillende onderdelen worden tijdens deze controles getoetst: zo waren 993 van de ondervraagden goed op de hoogte van de wettelijk verplichte leeftijdsgrens van 18 jaar voor de verkoop van kansspelen. De kennis over limieten werd eveneens getoetst: 902 verkooppunten hebben kennis van inleglimieten in de verkooppunten. De vervolgacties die hierop hebben plaatsgevonden, variëren van een bezoek van de rayonmanager, het stimuleren tot het volgen van bovengenoemde e-learning tot een waarschuwing.

In november is rondom de Geef Bewust campagne, net als voorgaande jaren, een aanvullende controleronde ingezet rondom de verkoop van de December Kalender. Dit is tenslotte geen geschikt cadeau voor minderjarigen en het is belangrijk dat verkopers zich hiervan bewust zijn, net als hun klanten. Mystery shoppers geven bij deze controles in een verkooppunt aan dat zij een cadeau zoeken voor een minderjarige en overwegen hierbij, hardop denkend, een December Kalender. De betreffende retailer handelt in de geest van de Gedragscode als hij of zij hierop reageert dat dit geen geschikt cadeau is voor minderjarigen. Strikt genomen mag een verkoper de December Kalender wel verkopen aan de betreffende volwassene. Nederlandse Loterij wil echter dat een verkoper ook zijn of haar verantwoording neemt als hij/zij weet dat deze bij een minderjarige terecht kan komen.

Tijdens deze controle zijn 513 verkooppunten bezocht. 258 verkooppunten gaven het juiste antwoord en verkochten de December Kalenders niet. 246 verkooppunten gaven niet de gewenste reactie. Aanvullend: het kwam tijdens deze rondgang niet daadwerkelijk tot verkooptransacties.

In 2022 zijn veel inspanningen verricht in het verkoopkanaal om de bewustwording hierop bij retailers te vergroten, wat niet is terug te zien als je bovengenoemde resultaten vergelijkt met die van 2021 (dat waren vergelijkbare cijfers). De rayon managers bezochten de verkooppunten die de ongewenste reactie gaven om dit onderwerp per verkooppunt te bespreken, daarnaast worden deze resultaten met de hoofdkantoren besproken en meegenomen in de jaarafspraken met hen voor 2023. In 2023 breiden we daarnaast de communicatie hierover richting retailers uit en benaderen we ook winkelspelers zelf met deze boodschap.

Naast deze controles van de verkooppunten beschikt Nederlandse Loterij ook over andere methoden om te monitoren of de verkooppunten zich aan de Gedragscode Verkooppunten houden. Bij overtreding van de Gedragscode Verkooppunten ontvangt een verkooppunt een waarschuwing. Als een verkooppunt meerdere waarschuwingen ontvangt, zijn hier consequenties aan verbonden.

Als na twee waarschuwingen nog een derde waarschuwing nodig is, sluit Nederlandse Loterij de terminal van de retailer voor een week. Dit is, zoals uit de tabel blijkt, in het verslagjaar 22 keer gebeurd. In 2 gevallen was nog een laatste waarschuwing nodig en is de terminal afgesloten en verwijderd.

#### Overzicht aantal uitgedeelde waarschuwingen in 2022

Aantal eerste waarschuwingen	721
Aantal tweede waarschuwingen	132
Aantal derde waarschuwingen	22
Aantal vierde waarschuwingen	2
<b>TOTAAL</b>	<b>877</b>

Verkooppunten die het goed doen bij TOTO-verkoop, noemen we TOTO-specialisten. Aan deze groep besteden we extra aandacht omdat zij veel klanten spreken en dus een belangrijke rol spelen bij het signaleren en bespreekbaar maken van risicovol speelgedrag. Dit zijn bij uitstek de verkopers die het gesprek moeten durven aangaan als een speler bijvoorbeeld exceptioneel vaak terugkomt en/of veel geld besteedt. Rondom de TOTO KNVB Bekerfinale in 2022, waarvan wij hoofdsponsor waren, hebben we voor deze TOTO-specialisten een kennissessie over verantwoorde verkoop georganiseerd, onder andere met ervaringsdeskundige Arne Nilis.



Rondom de TOTO KNVB Bekerfinale in 2022 hebben we een kennissessie over verantwoorde verkoop georganiseerd.

## Samenwerkingsverbanden

### Assissa

Assissa heeft zich toegelegd op trainingen over preventie van gokproblematiek in de kansspelmarkt. Assissa gaf deze trainingen in 2022 aan de TOTO Klantenservice. Deze waren gericht op het registreren van signalen die kunnen wijzen op gokproblemen en daarnaast was motiverende gespreksvoering bij interventiegesprekken een belangrijk onderdeel. Daarnaast heeft Assissa het Verslavingspreventiebeleid beoordeeld als deskundige. Het is wettelijk verplicht om dit te laten beoordelen.

### Loket Kansspel

In 2021 hebben we regelmatig contact gehad met Loket Kansspel over onze werkwijze aangaande met name telefonische interventies. Intervisies vonden plaats met de Klantenservicemedewerkers die de uitgaande gesprekken voeren met spelers die mogelijk een risico lopen. Ook heeft Loket Kansspel een training voor de directie van Nederlandse Loterij verzorgd.

### Ervaringsdeskundigen

Nederlandse Loterij werkt met een aantal ervaringsdeskundigen samen om verbeteringen door te voeren in de aanpak rondom met name preventie en interventies. Dit is onder meer met Arne Nilis en met Pas Op Gamen en Gokken.

In 2022 werkten zij mee aan de themadag rondom verantwoorde marketing, aan diverse bewustwordingsbijeenkomsten en adviseerden ons op verschillende onderwerpen.

## Team Responsible Gaming

Het team van de afdeling Responsible Gaming is in 2022 verder uitgebreid naar 8 vaste medewerkers: er is een extra Responsible Gaming Officer iGaming toegevoegd aan het team. Deze medewerker ondersteunt de diverse disciplines binnen TOTO (merk, klant, product) in het realiseren van een veilig en verantwoord aanbod binnen de kaders van wet- en regelgeving en het opgestelde Verslavingspreventiebeleid.

Voor aanbieders van online kansspelen is het verplicht om een wettelijk vertegenwoordiger Kansspelverslaving aan te wijzen, als eerste aanspreekpunt voor de Kansspelautoriteit en andere in Nederland werkzame organisaties op het gebied van kansspelverslaving. Namens Nederlandse Loterij is dat de Head of Responsible Gaming & CSR. Zij zit daarnaast sinds 2018 in de internationale werkgroep Responsible Gaming & CSR van European Lotteries en is sinds november 2022 voorzitter van deze werkgroep.

## Vooruitblik 2023

Ook in 2023 gaan we door met het verbeteren van onze preventiemaatregelen en ons detectie- en interventie-framework.

Met gerichte e-mailcampagnes en berichten in de speelomgeving willen we spelers nog beter bewust maken van de Responsible Gaming hulpmiddelen die hen kunnen ondersteunen om controle te houden over het speelgedrag. We gaan het gebruik van deze hulpmiddelen stimuleren en meten hoe succesvol we daarin zijn.

Daarnaast gaan we de kwaliteit van onze interventies verder verhogen. In samenwerking met het Centre for Motivation & Change ontwikkelen we daartoe een verdiepend trainingsprogramma, dat speciaal voor de collega's die deze gesprekken voeren, wordt ontwikkeld. Het doel is dat we hiermee nog beter in staat zijn om spelers te motiveren bewust te spelen.

Nederlandse Loterij wil voorop blijven lopen in het beschermen van de spelers. In 2023 gaan we daarom de samenwerking zoeken met partijen die vanuit andere invalshoeken kijken naar de risico's van kansspelen. We vragen externe partijen met ons mee te denken over vraagstukken die de hele markt raken.

Middels het programma TOTO Rugdekking gaan we in 2023 nog actiever op zoek naar onze spelers. We brengen hen in contact met ervaringsdeskundigen om ze bewust te maken van de risico's van kansspelen en bieden tips om dit beheersbaar te houden.

Ook voor onze beneficianten is veel veranderd sinds de online kansspelmarkt open is. Voor 2023 hebben we nadrukkelijk op de agenda staan om hen goed te informeren over de manier waarop we invulling geven aan ons verantwoord spelen beleid.

## Verder op de agenda

- Interne kennis- en inspiratiesessies om het bewustzijn onder de medewerkers van Nederlandse Loterij te onderhouden en verbeteren
- Externe sessies om kennisdeling en interactie tussen vergunde aanbieders, verslavingsexperts en andere relevante betrokkenen te vergroten
- Het vergroten van de kennis en naleving rondom de Gedragscode Verkooppunten
- Daarnaast worden we opnieuw ge-audit aan de hand van het Responsible Gaming Framework van European Lotteries



# Duurzame groei in resultaat en afdracht

## DEFINITIE

Groei in financieel resultaat en daarmee afdracht aan het ministerie van Financiën, NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland die op lange termijn houdbaar is en bijdraagt aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland.



## AFBAKENING

Bij duurzame groei in resultaat en afdracht kijken we naar de financiële ontwikkeling binnen Nederlandse Loterij vanuit een bedrijfseconomisch perspectief.

## DOELSTELLING(EN)

De doelstelling van ons financiële beleid is het zorgen voor duurzame groei in de afdracht, in balans met onze doelstellingen op andere materiële onderwerpen, waaronder verantwoord deelnemen aan kansspelen. De financiële KPI's waarop wij sturen, zijn:

- (Netto-)omzet
- Resultaat voor belasting en voor afdracht
- Afdracht



In 2022 heeft Nederlandse Loterij verdere groei gerealiseerd in de netto-omzet en daarmee is ook het financiële resultaat fors gestegen. De groei van het financiële resultaat is mede behaald door onze uitstekende resultaten op de online kansspelmarkt, ondanks de toegenomen concurrentie. Maar ook op de loterijmarkt wist Nederlandse Loterij verder te groeien tegen de achtergrond van een dalend consumentenvertrouwen. Met een stijgende afdracht naar onze beneficianten levert Nederlandse Loterij in 2022 een belangrijke bijdrage aan de sport en goede doelen in Nederland.

## Managementaanpak

Nederlandse Loterij bepaalt haar financiële ambitie en financieel beleid en stuurt daarop aan de hand van de planning & control cyclus. De lange termijn doelstellingen van de strategie en de interne en externe ontwikkelingen worden vertaald naar een financiële ambitie voor het komende jaar. Gedurende het jaar wordt op de voortgang bijgestuurd en gerapporteerd richting stakeholders, waaronder medewerkers, Audit Committee, Raad van Commissarissen en aandeelhouders.

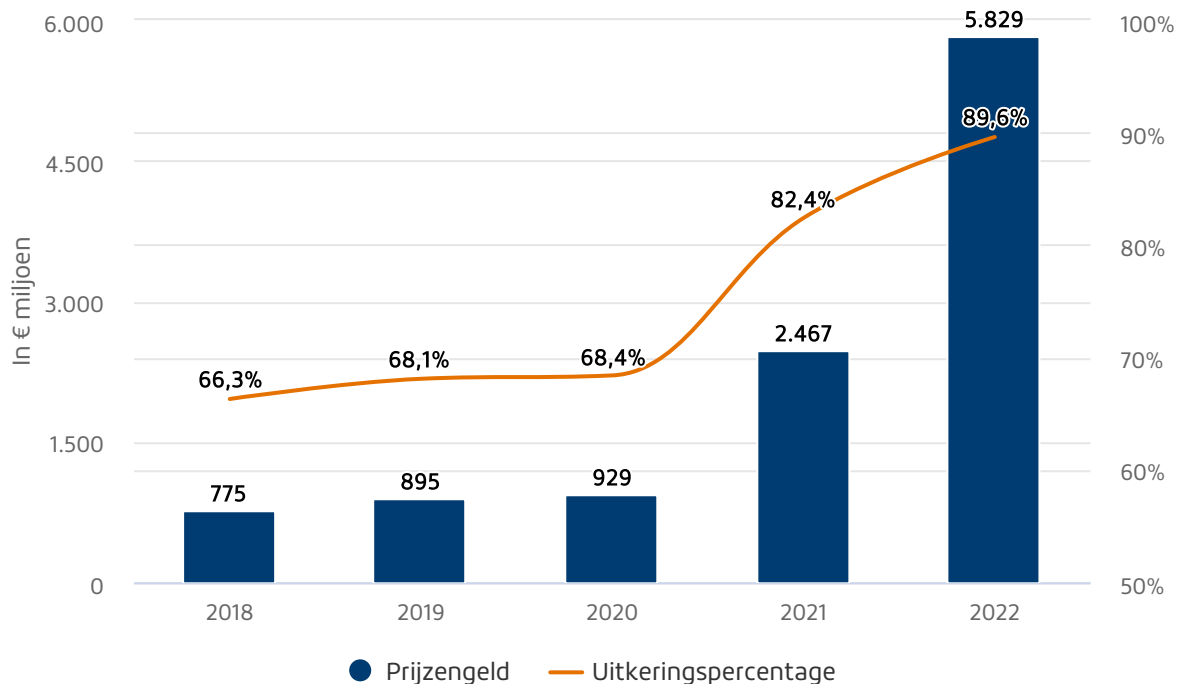
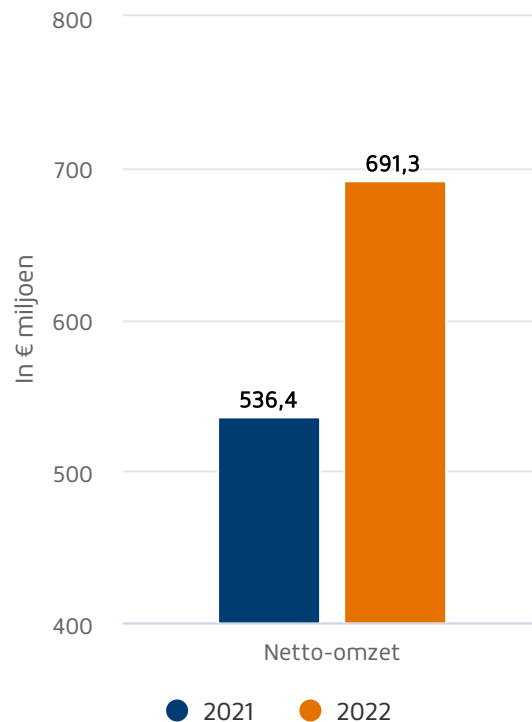


## Voortgang 2022

### Netto-omzet groeit

In 2022 heeft Nederlandse Loterij opnieuw een forse omzetgroei gerealiseerd. De netto-omzet groeide met € 155 miljoen tot € 691 miljoen (+29%). Deze omzetgroei is grotendeels toe te schrijven aan het eerste volledige jaar van de online-kansspelmarkt. Het aantal actieve spelers is gegroeid, mede door uitbreiding van het voor de klant relevante spelaanbod bij TOTO Casino. Wel is de concurrentie op de online kansspelmarkt toegenomen met de komst van nieuwe aanbieders. De omzet uit sportwedenschappen is gegroeid door het WK voetbal eind 2022.

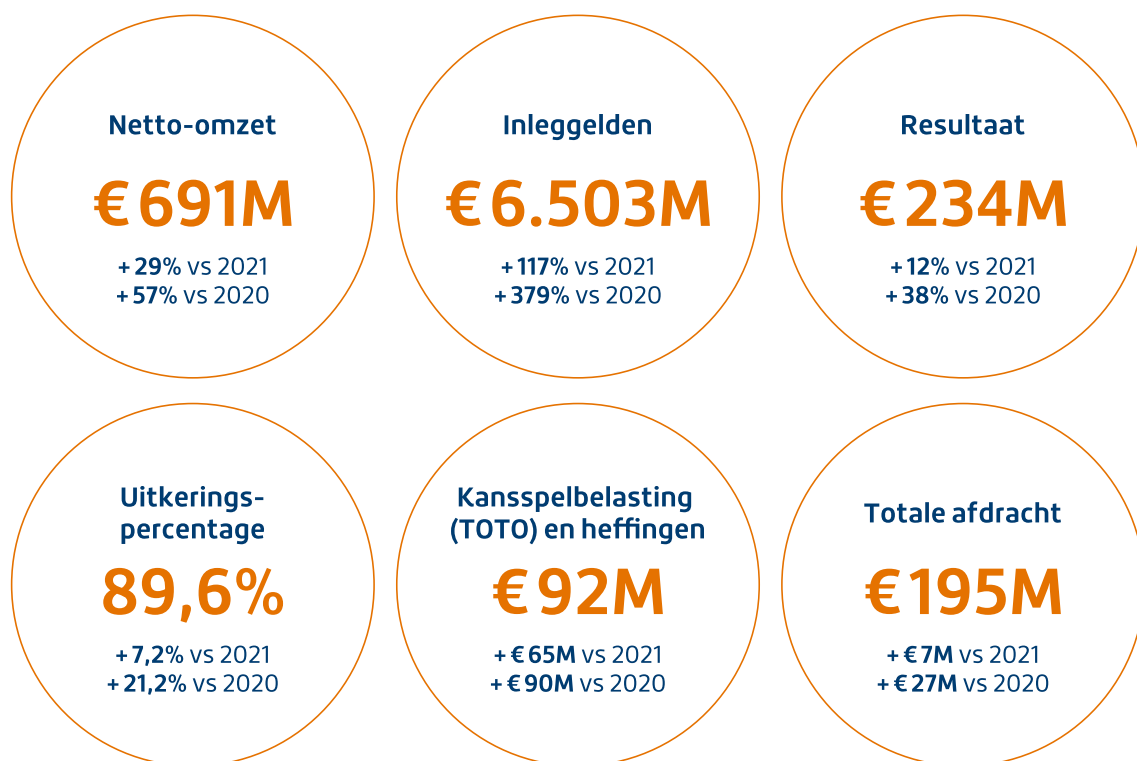
Naast TOTO hebben ook de loterijspellen bijgedragen aan de groei van de netto-omzet. Staatsloterij heeft in januari 2022 een vernieuwd prijzenpakket geïntroduceerd met een prijzenpot van € 450 miljoen. Ook de oudejaarscampagne met als thema 'Laat geluk niet wachten' was zeer succesvol. De gezamenlijke omzet van de lottospellen is gestegen. Bij Eurojackpot is de jackpot verhoogd naar maar liefst € 120 miljoen en is er een tweede trekking geïntroduceerd. Ondanks nog een kleine nasleep van de coronacrisis heeft ook Krasloten in 2022 groei laten zien.



Het uitgekeerde prijzengeld naar klanten ten opzichte van de inleg (het uitkeringspercentage) is in 2022 verder gegroeid naar 89,6%. Passend bij een echte prijzenloterij was het uitkeringspercentage van ons loterijaanbod al hoog. De verdere stijging van het uitkeringspercentage hangt samen met het feit dat voor het nieuwe aanbod voor de online-kansspelmarkt ook meer prijzengeld wordt uitgekeerd. Van elke ingezette euro gaat bij het nieuwe online spelaanbod een hoger percentage terug naar de speler. De uitbreiding van ons aanbod met online zit nu ook voor een volledig jaar in onze financiële resultaten en maakt dus een groter deel uit van de totale inleg. Hiermee stijgt ook het gemiddelde uitkeringspercentage.

### Kansspelbelasting

Na de invoering van de Wet Kansspelen op afstand is vorig jaar ook het kansspelbelastingregime gewijzigd. Waar in het verleden de klant de kansspelbelasting betaalde, betaalt Nederlandse Loterij in 2022 als belastingplichtige 29% kansspelbelasting over het brutospelresultaat voor TOTO Winkel, TOTO Sport en TOTO Casino. Samen met de kansspelheffing van de Kansspelautoriteit wordt dit verantwoord als de kostprijs van de omzet. De kansspelbelasting voor prijzen boven de € 449 die Nederlandse Loterij namens de loterijprijswinnaars afdraagt, blijft ongewijzigd in het prijzengeld. De kostprijs van de omzet is hiermee in 2022 fors gestegen met € 65 miljoen naar € 92 miljoen.



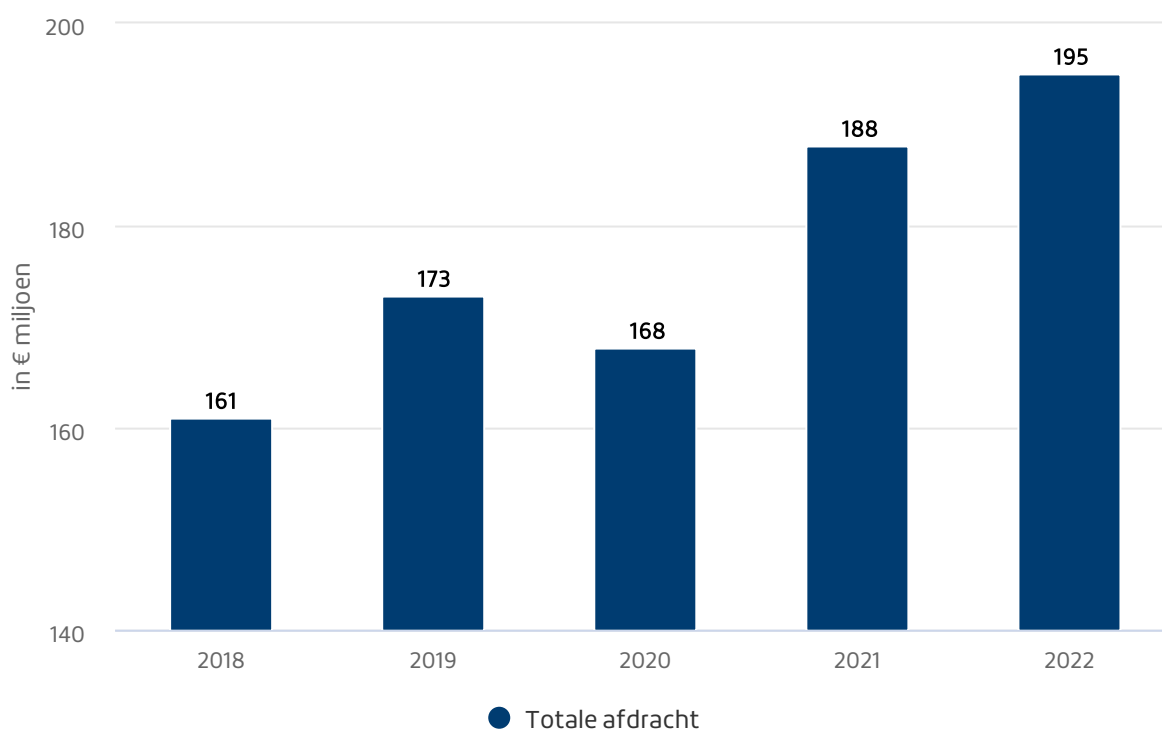
### Nederlandse Loterij blijft investeren in de organisatie

De totale kosten zijn in 2022 gestegen met € 65 miljoen ten opzichte van 2021. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door de verkoopkosten en hangt grotendeels samen met de verdere groei van zowel TOTO als de loterijmerken. Te denken valt bijvoorbeeld aan afrekenmodellen met derden op basis van de behaalde omzet en clubsponsorings van de (Vrouwen) Eredivisie. Ten opzichte van de netto-omzet zijn de verkoopkosten licht gedaald.

Nederlandse Loterij blijft investeren in de organisatie om een veilig, verantwoord en betrouwbaar aanbod te kunnen doen op de online kansspelmarkt. Het belang dat wij hechten aan het beschermen van de klant en het voorkomen van witwassen toont zich in de investeringen in IT-systemen en de uitbreiding van de middelen voor de afdelingen Responsible Gaming en Fraud & Payments. Ook leidt de groei op de online kansspelmarkt tot hogere kosten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het fors toegenomen aantal datatransacties.

### Stijging resultaat en afdracht

Het resultaat over 2022 is uitgekomen op € 234 miljoen voor belastingen en afdrachten, een stijging van € 26 miljoen ten opzichte van 2021. De netto-omzet (omzet minus uitgekeerde prijzen) steeg met € 155 miljoen. Met de nieuwe kansspelbelasting op TOTO stijgt de kostprijs van de omzet met € 65 miljoen. De totale afdracht, bestaande uit afdracht uit vergunningsverplichtingen en dividend, stijgt met € 7 miljoen naar € 195 miljoen.



De balansverhoudingen zijn verder verbeterd. De solvabiliteit van Nederlandse Loterij (€ 143 miljoen groepsvermogen bij een balanstotaal van € 590 miljoen, oftewel 24%) is ten opzichte van 2021 met 3% gestegen. De liquiditeitsratio bedraagt ultimo 2022 1,4, ten opzichte van 1,3 vorig jaar. Het financiële beleid blijft ook in 2023 gericht op gezonde balansverhoudingen.

### Vooruitblik 2023

Voor 2023 blijft onze ambitie onverminderd om een duurzame groei in resultaat en daarmee afdracht te realiseren voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland. De omstandigheden waarin wij deze ambitie proberen te realiseren, blijven onzeker. Dat geldt voor de uitwerking van aanpassingen van wet- en regelgeving, waaronder het verbod op ongerichte reclame, de ontwikkelingen rondom limieten voor spelers en voor de impact van economische ontwikkelingen op klantgedrag.

# Maatschappelijke betrokkenheid

## DEFINITIE

Nederlandse Loterij draagt via haar medewerkers en partners direct en indirect bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland.



## AFBAKENING

Het gaat om het contact dat wij met onze beneficianten hebben en hoe we dit intern en extern uitdragen. Het contact met onze beneficianten over specifiek het thema 'verantwoord spelen' staat toegelicht in hoofdstuk 7.1 Verantwoord deelnemen aan kansspelen.

## DOELSTELLINGEN

- Verhogen van de waardering van onze beneficianten.
- Versterken van de betrokkenheid van onze partners en een brug leggen tussen de sport en de gezondheidsfondsen.
- Optimaliseren van de samenwerking op doelgerichte projecten.
- Informeren van onze beneficianten en hen betrekken bij de voortgang en de strategische keuzes van Nederlandse Loterij.

## KPI'S

- Gemiddelde beneficiantwaardering van 8+
- Update via kwartaalnieuwsbrief
- Iedere beneficiant minimaal één directiebezoek per jaar
- Minimaal twee overkoepelende beneficiantenevents en voor iedere beneficiant een Goede doelen ontvangst.



## Managementaanpak

Nederlandse Loterij hecht veel waarde aan een gezonde samenwerking met haar aandeelhouders (beneficianten). Op directieniveau worden onze beneficianten jaarlijks bezocht. Twee keer per jaar wordt de voortgang besproken op de Beneficiantendag en het jaarlijkse afdrachtsevent. Ook onderhouden we contact via nieuwsbrieven. Onze beneficianten worden bediend door het Sponsoring & Beneficianten-team. Zij kijken samen met onze beneficianten hoe we onze gedeelde waarde kunnen optimaliseren.

## Voortgang in 2022



### Voor tien jaar hoofdsponsor TeamNL

Tijdens het WK Volleybal, dat plaatsvond van 23 september tot en met 15 oktober, vierden we met 28 sportbonden het contract waarmee Nederlandse Loterij de komende tien jaar hoofdsponsor is van TeamNL. Het is voor het eerst dat NOC\*NSF kiest voor een hoofdsponsor en daarmee voor structurele extra ondersteuning van de sport in ons land. We dragen bij aan de ambitieuze sportagenda van NOC\*NSF voor zowel de breedtesport als de topsport. De belangrijkste doelen in het nieuwe contract met TeamNL zijn:

- 75 procent van de Nederlanders tussen 5 en 80 jaar sport minimaal een keer per week.
- Nederland staat structureel in de top 10 van de internationale medaillespiegel bij de Olympische en bij de Paralympische Spelen.

### Op weg naar een Gezonde Generatie

In 2022 hebben we een belangrijke stap gezet in het versterken van onze samenwerking met de Samenwerkende Gezondheidsfondsen (SGF). Ook in het contract tussen de Nederlandse Loterij en NOC\*NSF hebben we de Gezonde Generatie opgenomen. Veertien van de achttien goede doelen van de SGF zijn daarmee nu ook voor tien jaar als maatschappelijk partner verbonden aan TeamNL. Met NOC\*NSF en SGF werken we samen aan één doel: in 2040 heeft Nederland de gezondste generatie van de wereld. De nieuwe verbinding tussen twee van onze beneficiantengroepen - sport en gezondheidsfondsen - draagt bij aan onze missie: een gelukkig, gezond en sportief Nederland.

De gezamenlijke bewustwordingscampagne rond de Gezonde Generatie 2040 van SGF en Nederlandse Loterij werpt zijn vruchten af. Zo hebben vrijwel alle politieke partijen de ambitie van de Gezonde Generatie 2040 als speerpunt opgenomen in hun partijprogramma. Naast bewustwording is het belangrijk dat Nederlanders in beweging komen. In 2022 hebben we meegewerkt aan een activatieprogramma voor een gezonde, actieve levensstijl. Dat programma wordt in 2023 uitgerold, met daarin ook aandacht voor gezonde voeding en mentale gezondheid.

### In contact met beneficianten

We hebben de ambitie om met elke beneficiant per jaar meerdere ontmoetingen te hebben. Een groot gedeelte van de beneficianten proberen wij jaarlijks te bezoeken met een directieafvaardiging. Waar het kan, maken we gebruik van (sport)events om contact met beneficianten te onderhouden. Zo organiseren we bij alle thuiswedstrijden van het Nederlands elftal Goede Doelen-ontvangsten. We stellen tot 120 plaatsen beschikbaar aan Goede Doelen die vervolgens zelf hun eigen achterban uitnodigen. Dat kunnen donateurs, medewerkers, onderzoekers, ambassadeurs of andere stakeholders van het goede doel zijn. Zodoende hoeven Goede doelen zelf geen geld te besteden aan het bedanken en binden van relaties en medewerkers die voor hen belangrijk zijn. Ze kunnen hun gelden primair blijven inzetten voor bijvoorbeeld onderzoek naar het verhogen van kwaliteit van leven.



Daarnaast zoeken we waar mogelijk met onze beneficianten de samenwerking op doelgerichte projecten. Zo hebben we vijftig van onze laptops laten refurbishen en via het Kansfonds aan Stichting Petje af geschonken. Kansarme gezinnen kregen daardoor een computer in huis. Op aangewezen locaties van het Kansfonds hebben collega's en ambassadeurs van Nederlandse Loterij oliebollen gebracht bij mensen die extra aandacht verdienen.

## OPTREKKEN MET BENEFICIANTEN

Wij zijn hoofdsponsor van de KNWU. Omdat wij ons niet op jongeren willen richten, hebben we de brandingsrechten voor de jeugd van de wielrenunie overgedragen aan de Hersenstichting. Kinderen en jongeren zijn extra kwetsbaar bij ongelukken. Het dragen van een helm is dan ook belangrijk.

### *Informereren van beneficianten*

De waardering van onze beneficianten wordt mede bepaald door hoe wij omgaan met verantwoord spelen en met de risico's van witwassen en criminaliteit in onze sector. De volledige openstelling van de online kansspelmarkt in 2022 heeft geleid tot zichtbaarheid en bewustwording van de maatschappelijke risico's van de online kansspel industrie. De mediadruk op Nederlandse Loterij in het algemeen en TOTO in het bijzonder voelen onze beneficianten ook. De buitenwereld spreekt hen aan op hun partnership met Nederlandse Loterij. We gaan daarover actief met onze beneficianten in gesprek. Het is belangrijk onze beneficianten te informeren dat wij op het gebied van verantwoord spelen en het tegengaan van witwassen en criminaliteit meer doen dan de wet van ons vraagt. We geven actief informatie over de stappen die wij zetten op de online kansspelmarkt, over de reden waarom we het doen en over de manier waarop. Dat doen we onder meer met nieuwsbrieven en sessies waarin centraal staat wat wij doen op het gebied van verantwoord spelen en het tegengaan van witwassen en criminaliteit. Die sessies zijn niet alleen bedoeld voor directies van stakeholders en beneficianten, maar voor alle medewerkers. Het contact hierover wordt als zeer waardevol ervaren.

### *Inspirerende Beneficiantendag*

In december hielden we onze Beneficiantendag in Ahoy tijdens de Wooning Zesdaagse. Een jaar eerder moesten we de dag annuleren vanwege oplopende coronacijfers en de daaraan gekoppelde maatregelen. Het was goed om elkaar weer te ontmoeten. Tijdens de dag hebben we verteld hoe we risicovol speelgedrag tegengaan, hebben we inspiratie opgedaan over maatschappelijk ondernemen en zijn we in gesprek geweest met onze ambassadeur baanwielrenner Harrie Lavreysen. Ook Dennis Karpes van Dance4Life en JustDiggit wist onze sportbonden en goede doelen te inspireren.

### **Een mooi sportjaar**

Met onder meer de Olympische Winterspelen, de Paralympische Winterspelen, de Invictus Games en het WK voetbal was 2022 een mooi sportjaar. De Winterspelen vonden nog plaats in een periode van coronamaatregelen. Met onze campagne Achter Oranje zetten we de mensen achter onze sporters centraal: van familieleden en vrienden tot begeleidingsstaf en materiaalverzorgers. Terug in Nederland ontvingen we de olympiërs in de Nederlandse Loterij TeamNL-lounge. Hier werden de sporters herenigd met familie en vrienden en konden ze in een intieme setting hun mooie verhalen met elkaar delen. Een succesvol concept dat we in de toekomst zullen voortzetten.

### *Huis van Oranje*

Tijdens het WK voetbal 2022 concentreerden we onze winacties en uitingen rondom het Huis van Oranje in de Johan Cruijff Arena. De KNVB hield daar samen met onze merken Staatsloterij en TOTO het 'grootste voetbalfeest ooit'. Tienduizenden supporters zagen daar de wedstrijden van Oranje op grote schermen. Alle goede doelen waren uitgenodigd. Zij konden op hun beurt hun achterban uitnodigen om samen in het Huis van Oranje het Nederlandse elftal aan te moedigen.

Vanwege de gevoeligheden rondom het wereldkampioenschap in Qatar hadden onze campagnes een ingetogen karakter. In een vroeg stadium hebben we besloten niet af te reizen naar Qatar en ons te focussen op activiteiten in Nederland.



We zijn nauw verbonden met de paralympische sport

### *Invictus Games in Den Haag*

In april werden in Den Haag de Invictus Games gehouden. Het vfonds en het Fonds Gehandicaptensport hebben de komst van de Invictus Games naar Nederland mogelijk gemaakt. We zijn nauw verbonden met de paralympische sport en dit internationale sportevenement voor fysiek en mentaal gewonde militairen ligt ons dan ook na aan het hart. Als sponsor brachten wij het evenement onder de aandacht via onze kanalen.

### **Betrokken met sporters**

In 2022 is Lobke Berkhout bij Nederlandse Loterij komen werken als sponsormanager. Zij behaalde op de Olympische Spelen 2008 in Beijing en in Londen 2016 respectievelijk een zilveren en een bronzen medaille. Ook in Tokio 2021 deed ze mee aan de Olympische Spelen. Zij is een van de eerste voormalige topsporters die bij Nederlandse Loterij aan de slag gaat via een speciaal programma om het gat naar de arbeidsmarkt voor topsporters te verkleinen. Ze doet bij ons ervaring op en werkt aan haar maatschappelijke carrière na een leven als topsporter. Zo dragen we bij aan een zachte landing van oud-sporters op de arbeidsmarkt.

## Lotify

Sinds eind 2021 heeft Nederlandse Loterij een meerderheidsbelang in Lotify. Lotify biedt een totaaloplossing voor het organiseren van loterijen ten behoeve van fondsenwerving en promotionele winacties voor leadgeneratie. Lotify faciliteert alles op het gebied van wet- en regelgeving, techniek, de uitgifte van lotnummers, de loterijtrekking, deelnemerscommunicatie, incasso's en uitbetalingen. Dankzij deze samenwerking kunnen wij onze beneficianten ondersteunen in het versterken van de verbinding met hun leden en het genereren van extra inkomsten. Bovendien dragen wij op deze manier bij aan de regulering van lokale initiatieven, wat past bij onze rol als uitvoerder van het Nederlandse kansspelbeleid.

Lotify is er niet alleen voor de grote partijen, maar is er ook voor de amateurclubs en kleinere goede doelen. Om social impact te kunnen realiseren, heeft Lotify met een team van developers een innovatief platform gebouwd, waarmee klanten een eigen sociale loterij of winactie kunnen organiseren. Dagelijks wordt gewerkt aan nieuwe features voor klanten, zoals nieuwe winactie spelvormen. Sinds 2022 wordt er marketingondersteuning geboden aan klanten die behoefte hebben aan hulp bij strategie of de mankracht niet in huis hebben om de loterij aan te jagen.

### Focuspunten Lotify 2022

- KNHS Loterij: Paardensporters en -liefhebbers konden een lot kopen en kans maken op mooie prijzen.
- Hartstichting: Eenmalige loterij met twee trekkingen waarbij er mooie prijzen te winnen waren.
- KWF: Iedere tweede dinsdag van de maanden januari, april, juli en oktober verzorgde Lotify de trekking. Elk verkocht lot draagt bij aan goede zorg en levensveranderend onderzoek voor kankerpatiënten.
- Winactie platform is uitgebreid met twee nieuwe spellen: Quiz & Voorspel en Win.
- Integratie van de spelmerken van Nederlandse Loterij.

## Vooruitblik 2023

Ook 2023 belooft een mooi sportjaar te worden, waarin Nederlandse Loterij zichtbaar wil zijn. In juni worden in ons land de finales voor de Nations League 2023 gehouden. Daarnaast hebben we onder andere nog in augustus het Allianz WK zeilen en in september het EK wielrennen.

### Samenwerking en uitstraling

2023 wordt ook het jaar waarin wij de samenwerking met 28 TeamNL sportbonden verder vormgeven om nadrukkelijker bij te kunnen dragen aan de sportagenda van NOC\*NSF. Daartoe is al een werkstructuur opgezet in de vorm van een Shared Service Center dat in 2023 verder invulling krijgt. Datzelfde geldt voor de verschillende projecten die in gang zijn gezet, onder meer rondom branding, zichtbaarheid bij evenementen (activatie), social content en de performance van het partnership. Rekening houdend met alle contracten die de sportbonden hebben met verschillende (sponsor)partijen, werken we toe naar een meer uniforme uitstraling.

# Privacy en informatiebescherming

## DEFINITIE

Het geven van inzicht in en richting aan de beheersing van de informatiebeveiligingsrisico's ten behoeve van een optimale informatievoorziening en optimale klantervaring. Een belangrijk onderdeel hiervan is het respecteren en beschermen van de privacy en persoonsgegevens van klanten, winnaars, medewerkers en andere relaties.



## DOELSTELLINGEN

### Informatiebeveiliging

- Verbeteren van de securitykennis en -vaardigheden van medewerkers
- Aanscherpen van controle op toegang tot applicaties en spelersaccounts
- Afronden van implementatie security monitoring

### Privacy

- Verbeteren van de privacykennis en -vaardigheden van medewerkers
- Actualiseren en indien nodig aanscherpen van waarborgen die zijn getroffen voor doorgifte van persoonsgegevens buiten de Europees Economische Ruimte

## AFBAKENING

Informatiebeveiliging bestaat uit het geheel van maatregelen, processen en procedures die de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van alle vormen van informatie binnen Nederlandse Loterij garanderen. Binnen dit thema sturen wij onder andere op de volgende KPI's:

- Tijdige actualisering van security richtlijnen
- Tijdige opvolging van audit (pentest) bevindingen, responsible disclosure meldingen en security incidenten
- Scores van medewerkers binnen het security awareness programma
- Tijdige actualisering van beleid en procedures ter waarborging van privacy
- Monitoren van wijzigingen in privacywet- en regelgeving en tijdig impact bepalen voor Nederlandse Loterij
- Privacy awareness van medewerkers verhogen



Na de openstelling van de online kansspelmarkt in 2021, heeft Nederlandse Loterij de aandacht voor privacy, gegevensbescherming en security in 2022 verder geïntensiveerd. In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste stappen en resultaten toe.

In 2022 hebben we veel veranderingen doorgevoerd, veel nieuwe leveranciers aangesloten en verschillende 'omgevingen' en applicaties uit 2021 verder aangesloten op security monitoring. In 2021 hebben we hard gewerkt aan de live-gang per 2 oktober. Gedurende 2022 hebben we lopende zaken opgepakt en nieuwe projecten gestart.

Informatiebeveiliging is randvoorwaardelijk voor een betrouwbare en veilige klantomgeving. Het gaat immers om de vertrouwelijkheid en integriteit van informatie van onze spelers en om de beschikbaarheid van onze producten voor onze spelers. Via elk kanaal moeten zij op een veilige manier kunnen meedoen met onze kansspelen.

## Managementaanpak

Privacy en informatiebeveiliging zijn prominente onderwerpen binnen Nederlandse Loterij. Voor beide aandachtsgebieden zijn toegewijde medewerkers aangesteld. Ons securityteam heeft in 2022 samen met onze security business partners en een aantal strategische leveranciers gewerkt aan het verder verbeteren van de beveiliging van ons landschap. Door de komst van nieuwe producten, nieuwe activiteiten, nieuwe systemen, nieuwe medewerkers en nieuwe leveranciers verandert er veel tegelijk. Deze turbulente omgeving vraagt om nieuwe of aangescherpte maatregelen, processen en procedures met betrekking tot informatiebeveiliging.

Informatiebeveiliging staat in verschillende overlegorganen op de agenda. De prestaties van het Information Security Management System en de resultaten van de genomen securitymaatregelen, -processen en -procedures worden periodiek gemeten. De resultaten worden besproken in verschillende overleggen op operationeel, tactisch en strategisch niveau:

- Wekelijkse security stand-up
- Tweemaandelijks Security overleg
- Maandelijks Risk Management Committee
- Audit Committee van de Raad van Commissarissen

Ook wet- en regelgeving, zoals de nadere toelichting op de Algemene Verordening Gegevensbescherming door Europese toezichthouders, heeft impact op onze gegevensbescherming. Tijdens de volgende overleggen worden daarom ook ons beleid en onze procedures geregeld besproken:

- Tweewekelijks overleg tussen Privacy Officer en Functionaris Gegevensbescherming
- Maandelijks overleg Privacy & Security Champs
- Maandelijks Risk Management Committee

## Voortgang in 2022

Het succes van Nederlandse Loterij is gebaseerd op haar sterke Nederlandse merken en het breedste portfolio, maar daarnaast ook op een betrouwbaar imago. Een betrouwbaar en integer imago is een randvoorwaarde voor een aanbieder van kansspelen. Niet alleen moeten we onze kansspelen eerlijk en transparant organiseren, maar ook moeten we zorgen voor een hoog niveau van informatiebeveiliging. Daarom is het belangrijk inzicht te hebben in eventuele kwetsbaarheden en daarmee de risico's van onze informatiesystemen. Met dit inzicht kan Nederlandse Loterij beter worden in het toepassen van de juiste beveiligingsmaatregelen en haar organisatie naar een hoger weerbaarheidsniveau brengen. In dat kader is in 2022 het continuous testing programma volledig geïmplementeerd.

## Onboardingprogramma

In 2022 is een centraal onboardingprogramma gelanceerd. Alle nieuwe medewerkers, zowel de Nederlands- als de Engelstaligen, krijgen voortaan standaard de regels met betrekking tot informatiebeveiliging uitgelegd. Dat gebeurt meteen aan het begin van hun dienstverband.



### **Internationale doorgifte van persoonsgegevens**

Naar aanleiding van de uitspraak van het Europese Hof in juli 2020 over het delen van persoonsgegevens met leveranciers die gevestigd zijn buiten de Europees Economische Ruimte (EER) hebben zowel de Europese koepel van toezichthouders (EDPB) en de Europese Commissie in juni 2021 nieuwe handvatten gepubliceerd voor internationale doorgifte van persoonsgegevens.

Aan de hand van de Aanbevelingen van de Europese koepel van toezichthouders (EDB) is Nederlandse Loterij gestart met inventariseren van leveranciers waarbij er sprake is van internationale doorgifte en uitvoeren van zogenaamde data transfer impact assessments (DTIAs). Door middel van de DTIA krijgt Nederlandse Loterij inzicht in de mate van bescherming van de persoonsgegevens bij internationale doorgifte. Met behulp van de uitkomsten komt Nederlandse Loterij waar nodig aanvullende (beveiligings)maatregelen overeen met desbetreffende leveranciers. In 2023 zal Nederlandse Loterij de uitvoering van de DTIAs voortzetten.

Voorts heeft de Europese Commissie een nieuwe versie van Modelcontractbepalingen gepubliceerd. De Modelcontractbepalingen zijn een van de waarborgen die Nederlandse Loterij kan afsluiten om een gelijkwaardig beschermingsniveau aan Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) te bereiken.

### **Incidenten informatiebeveiliging**

Ondanks alle zorgvuldigheid kan het voorkomen dat processen in de organisatie niet verlopen volgens de beschreven procedures. Het is van groot belang om incidenten die van invloed kunnen zijn op een optimale informatiebeveiliging tijdig te detecteren. Alle incidenten worden via het incident management proces op een gestructureerde wijze opgevolgd. Nadat informatiebeveiligingsincidenten zijn gerapporteerd worden zij geclassificeerd en opgevolgd door het Security Team, eventueel met behulp van onze security business partners.

De informatiebeveiligingsincidenten worden gerapporteerd aan en besproken in het Security Overleg. Incidenten met een hoge prioriteit worden eveneens gerapporteerd aan en besproken in het Risk Management Committee. Waar nodig zijn acties en maatregelen gedefinieerd om de impact te minimaliseren en de kans op herhaling zo klein mogelijk te maken.

Nederlandse Loterij is op basis van haar vergunningen verplicht incidenten die het vertrouwen van de consument in de vergunde kansspelen kunnen schaden, binnen 72 uur aan de Kansspelautoriteit te melden. In 2022 heeft Nederlandse Loterij gemeld dat Nederlandse Loterij slachtoffer is geweest van een cyberaanval (password spray attack). Gezien de impact op de privacy van betrokkenen zijn zowel de Autoriteit Persoonsgegevens als betrokkenen door ons op de hoogte gesteld van de inbreuk op hun account en wij hebben hen geadviseerd het wachtwoord van het account te wijzigen in een uniek en sterk wachtwoord. Op de website van Nederlandse Loterij geven we hiervoor ook tips.

## Privacy

### Input

- 88% van de nieuwe medewerkers getraind op het algemene gebied van privacy
- Een aanvullende training op afdelings- en teamniveau

### Output

- Twee meldingen van incidenten over privacy aan de Autoriteit Persoonsgegevens
- 28 meldingen van privacy gerelateerde incidenten
- 57.690 ontvangen verzoeken inzake privacyrechten van klanten en medewerkers



## Vooruitblik 2023

Naast de doorlopende processen zullen we in 2023 voor privacy en gegevensbescherming binnen wettelijke kaders en technische mogelijkheden meer op gepersonaliseerde aanbiedingen en advertenties inzetten. Privacy is hierin een belangrijk aandachtspunt. Ten slotte blijven we richtlijnen van de Autoriteit Persoonsgegevens en de Europese koepel van toezichthouders (EDPB) en wijzigingen in (Europese) wet- en regelgeving monitoren om de wijzigingen tijdig en goed te kunnen vertalen in maatregelen en acties. Op het gebied van informatiebeveiliging staat 2023 in het teken van het implementeren van een Nederlandse Loterij-breed security awareness platform. De Nederlandse Loterij-organisatie is hard gegroeid in de afgelopen jaren en adequate tooling is noodzakelijk om het securitybewustzijn van de medewerker op het juiste niveau te houden. Een ander speerpunt betreft het optimaliseren van onze security monitoring (SIEM). We sluiten nieuwe omgevingen aan en we verbeteren continu de use cases & alerts van bestaande omgevingen. Daarnaast gaat Nederlandse Loterij in 2023 multi-factor authenticatie invoeren voor klantaccounts.

# Voldoen aan wet- en regelgeving

## DEFINITIE

Het naleven van wet- en regelgeving die van toepassing is op het domein van Nederlandse Loterij, waaronder het naleven van interne beleids- en gedragsregels voor medewerkers en ketenpartners.



## AFBAKENING

Het voldoen aan wet- en regelgeving is de basis van onze reputatie als verantwoorde en betrouwbare aanbieder van kansspelen. Onze spelers moeten erop kunnen vertrouwen dat onze activiteiten aan alle eisen voldoen en dat wij onze toezeggingen nakomen.

## DOELSTELLINGEN

Nederlandse Loterij moet voldoen aan wet- en regelgeving en aan interne beleids- en gedragsregels.



In 2022 werd steeds meer duidelijk hoe invulling te geven aan de nieuwe regelgeving rond kansspelen op afstand, met name door websiteberichten en handhavend optreden vanuit de toezichthouder naar diverse vergunninghouders.

## Managementaanpak

In de eerste plaats hebben wij de verantwoordelijkheid om te voldoen aan wet- en regelgeving. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de afdelingsmanagers en medewerkers. Als er nieuwe regelgeving aankomt, informeert de Compliance Officer de betrokken afdelingen en teams om het bewustzijn te vergroten. De verantwoordelijkheid voor het interne toezicht op het voldoen aan wet- en regelgeving ligt bij compliance functionarissen op bepaalde kennisgebieden, zoals Finance, Fraud & Payments en Responsible Gaming. De verantwoordelijkheid voor het aandachtsgebied Reclame ligt bij de Compliance Officer. Iedere compliance functionaris monitort op naleving van wet- en regelgeving binnen het eigen kennisgebied. De Compliance Officer ziet toe op de juiste werking hiervan. Compliance issues worden gerapporteerd en opgevolgd om op te lossen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de tool Cerrix voor Governance, Risk en Compliance.

Naast onze eigen compliance denken we mee over aankomende regelgeving en proberen deze te beïnvloeden als dat naar ons inzicht nodig is. Zo doen we bijvoorbeeld altijd mee aan consultaties van nieuwe wet- en regelgeving en we doen mee aan uitvoeringstoetsen als ons dat door de toezichthouder wordt gevraagd. Het voordeel van deze inspanningen is dat wij vroegtijdig inzicht hebben in nieuwe regelgeving en de mogelijke impact en dat wij kunnen meedenken om te komen tot passende regelgeving.

## Voortgang in 2022

### Wet Kansspelen op afstand

Met het ingaan van de Wet Kansspelen op afstand in april 2021 is voor Nederlandse Loterij andere regelgeving gaan gelden, vooral met betrekking tot het online aanbod. Hoewel deze regelgeving nog maar kort van kracht is, is er ook al een wijziging op doorgevoerd. Per 30 juni 2022 is het verbod in werking getreden op het gebruik van rolmodellen in reclames voor online kansspelen. Naar verwachting treedt in de loop van 2023 nog een wijziging in werking: de inperking van wervings- en reclameactiviteiten voor online kansspelen. Deze wijzigingen zijn in eerste instantie bedoeld voor online kansspelen, maar hebben ook gevolgen voor het landgebonden aanbod. Zo is de regelgeving ten aanzien van het gebruik van rolmodellen ook aangepast voor reclame voor het Nederlandse Loterij-aanbod van sportwedenschappen en loterijen.

### Wwft van toepassing vanwege nieuw online aanbod

Op 1 november 2022 is de nieuwe Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) in werking getreden. Witwassen is het legaal maken van crimineel verkregen geld, zodat de herkomst niet langer zichtbaar is. Ook het besteden van crimineel geld wordt gezien als witwassen. Financieren van terrorisme is geld gebruiken om terroristische activiteiten, bijvoorbeeld het plegen van aanslagen, mogelijk te maken. Ook gokken op een gemanipuleerde sportwedstrijd, ofwel matchfixing, is een vorm van witwassen. Aanbieders van speelautomaten, landgebonden sportwedenschappen en loterijen hoeven van de wetgever niet aan de Wwft te voldoen, omdat zij een laag risico op witwassen hebben: er geldt een vrijstelling. De Wwft geldt wel voor houders van een vergunning voor kansspelen op afstand.

### Wijziging tarief kansspelbelasting per 1 januari 2023

Met ingang van 1 januari 2023 is het tarief voor de kansspelbelasting met 0,5% verhoogd. Het gaat van 29% naar 29,5%. De wijziging geldt zowel voor kansspelen op afstand en landgebonden sportwedenschappen als voor de loterijen, waar belasting wordt geheven over prijzen, hoger dan € 449.

**Met het ingaan van de Wet Kansspelen op afstand in april 2021 is voor Nederlandse Loterij andere regelgeving gaan gelden, vooral met betrekking tot het online aanbod.**

### Vergunningen

Op 1 januari 2022 traden er nieuwe vergunningen in werking voor het Nederlandse aanbod. Het gaat om de vergunningen van Lotto B.V.: de Vergunning Lotto (Lotto, Lucky Day en Eurojackpot), de Vergunning Sportwedenschappen (TOTO Winkel) en de Vergunning Instantloterij (Krasloten). Deze lopen tot en met 31 december 2026. De vergunning voor onbepaalde tijd van Staatsloterij B.V. is in die zin gewijzigd, dat er een uniformering heeft plaatsgevonden met de vergunningen die verleend zijn aan Lotto B.V. Deze wijzigingen zijn ook per 1 januari 2022 in werking getreden. De vergunning voor TOTO Casino en Sport van TOTO Online B.V. loopt van 1 oktober 2021 tot en met 30 september 2026.

### **Boete TOTO Online B.V.**

TOTO Online B.V. heeft tussen 1 oktober 2021 (opening onlinekansspelmarkt) en 31 januari 2022 algemene commerciële berichten verstuurd naar spelers met een TOTO-account, die daarvoor zelf toestemming hebben gegeven. Deze berichten waren niet specifiek gericht op jongvolwassenen (18 tot en met 23 jaar), maar zij werden echter in deze vier maanden hiermee wel bereikt. De Kansspelautoriteit is van mening dat het sturen van commerciële berichten aan jongvolwassenen in strijd is met de kansspelwet. TOTO heeft de wet- en regelgeving op dit punt anders geïnterpreteerd dan de Kansspelautoriteit, anders had TOTO jongvolwassenen vanaf het begin geheel uitgesloten. TOTO betreurt dit, omdat TOTO staat voor verantwoord spelen en de bescherming van kwetsbare doelgroepen. TOTO heeft in 2022 hiervoor een boete opgelegd gekregen van de Kansspelautoriteit van € 400.000.

### **Awareness-sessies**

Binnen Nederlandse Loterij worden op regelmatige basis awareness sessies georganiseerd over wet- en regelgeving, bijvoorbeeld in geval van wijziging van de wet- en regelgeving. Zo zijn er diverse sessies gehouden in verband met het wijzigen van de vergunningen.

### **Vooruitblik 2023**

In het kader van het voldoen aan wet- en regelgeving, geven we in 2023 verder invulling aan het interne toezicht. We willen de compliance monitoren en verbeteren en werken toe naar vaste rapportagemomenten.



# Consumentenvertrouwen en klanttevredenheid

## DEFINITIE

Het creëren van vertrouwen dat (potentiële) klanten en consumenten in Nederlandse Loterij hebben door het leveren van veilige, betrouwbare en sterke spelconcepten op veilige en verantwoorde platforms voor loterijen en online kansspelen.



## AFBAKENING

Nederlandse Loterij wil gerespecteerd en geliefd zijn onder haar stakeholders. Consumentenvertrouwen draagt bij aan deze strategische doelstelling. In dit verslag is de scope van dit thema het contact dat Nederlandse Loterij met haar spelers heeft.



## DOELSTELLING

Het vertrouwen van consumenten in Nederlandse Loterij wordt bepaald door verschillende factoren. Denk aan transparantie, het voldoen aan wet- en regelgeving, de invulling van onze rol als uitvoerder van het Nederlandse kansspelbeleid om consumenten te beschermen, kansspelverslaving te voorkomen, witwassen en criminaliteit te bestrijden, en hoe wij communiceren. Als meetmoment voor het consumentenvertrouwen gebruikt Nederlandse Loterij met name de klanttevredenheid na contact met onze klantenservice. In de afgelopen jaren was het steeds onze doelstelling om gemiddeld een 8,0 te scoren. In 2022 hebben we een analyse gedaan naar de waarde van klanttevredenheid en de relatie tussen klanttevredenheid en klantgedrag. De uitslag van het onderzoek in combinatie met de resultaten van 2022 maakt dat we anders zijn gaan kijken naar klanttevredenheid.

**12** VERANTWOORDE  
CONSUMPTIE  
EN PRODUCTIE



**16** VREDE,  
JUSTITIE EN  
STERKE PUBLIEKE  
DIENSTEN



## Managementaanpak

De afdeling Service is verantwoordelijk voor de uitvoering van het klantcontact met onze spelers en retailers. Wij zorgen ook dat de stem van de klant binnen de organisatie gehoord wordt. Naast het bouwen aan consumentenvertrouwen is de zorgplicht van Nederlandse Loterij een belangrijk speerpunt in onze klantcontactstrategie. De zorgplicht heeft in dit verslagjaar extra focus gekregen.

## Voortgang in 2022

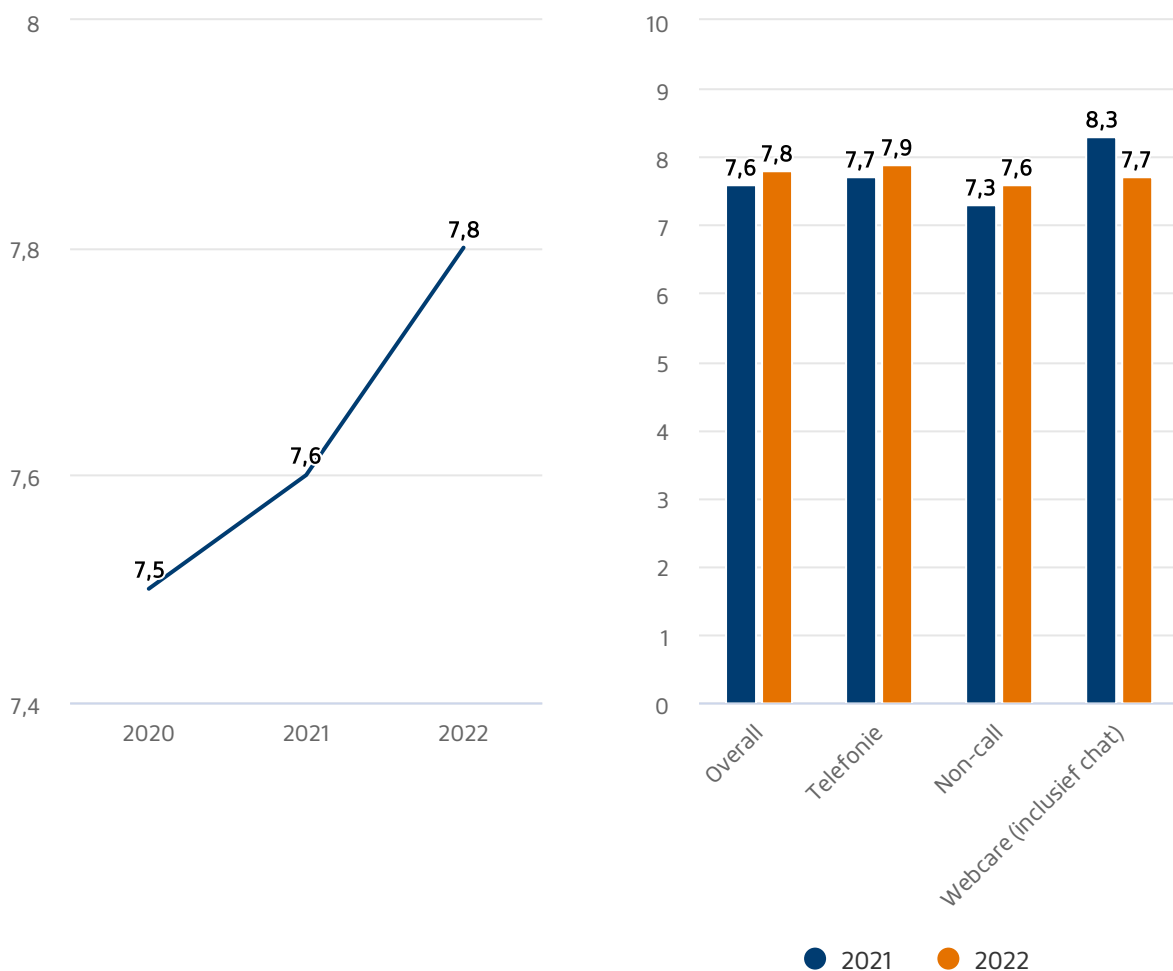
### Inzicht in klanttevredenheid

In 2022 hebben we de waarde van klanttevredenheid voor onze spelers verder onderzocht en ook gekeken naar de relatie tussen klanttevredenheid en klantgedrag. Het onderzoek bevestigt dat klanttevredenheid vooral samenhangt met de reden voor contact en met het kanaal waarmee de klantenservice bereikt wordt. De relatie tussen klanttevredenheid en klantgedrag wordt bovendien sterk bepaald door het spel waarover de speler contact zoekt.

In 2022 was de online kansspelmarkt voor het eerst een volledig jaar live. Ook door de invoering van deze nieuwe wetgeving zijn de contacten met spelers veranderd. We voeren een strikt onboardingbeleid en geven voorrang aan het thema verantwoord spelen. Onze strenge houding resulteert soms in een lagere score op klanttevredenheid. Nederlandse Loterij accepteert dit voor het hogere doel: bescherming van de consument en het tegengaan van witwassen en criminaliteit. Zodoende zien we een hoog cijfer niet meer als doel op zich, maar als een van de graadmeters voor het structureel verbeteren en innoveren van onze diensten. Ter beoordeling van onze klanttevredenheidsscore kijken we uitdrukkelijk ook naar de context en naar de reden van contact.

Wij meten de tevredenheid van klanten net als voorgaande jaren na contact met onze Klantenservice voor de Loterijmerken en TOTO. In het overzicht hieronder geven we de resultaten weer.

### Meting klanttevredenheid



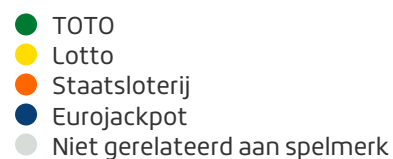
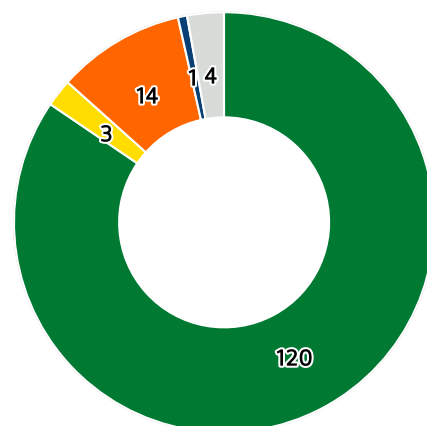
We zijn blij dat het in het eerste volledige jaar van de Wet kansspelen op afstand gelukt is deze scores te realiseren. In het laatste kwartaal van 2022 is live chat weer toegevoegd als kanaal voor klantcontact. Daarmee is de score voor webcare inclusief chat niet goed te vergelijken met vorig jaar. In 2023 willen we vaststellen wat de toegevoegde waarde van het chatkanaal is. De score van webcare wordt beïnvloed door de gevoeligheid van systemen voor verstoringen in live betting. Dat heeft impact op de spelersbeleving en het aanbod van spelersvragen is daardoor grilliger. De pijnpunten met betrekking tot de livegang van nieuwe producten zijn gedurende het jaar 2022 grotendeels opgelost. TOTO scoort ongeveer een 7 (+10% ten opzichte van 2021) met een duidelijke groei door het jaar. Loterijen scoort structureel boven de 8 (+4% ten opzichte van 2021).

## Onze klantenservicemedewerkers hebben een belangrijke rol bij de detectie van en interventie op afwijkend speelgedrag.

### Klachten

Het aantal klachten in 2022 bedroeg 3,2% van het totale aantal afgehandelde klantcontacten. In 2021 was dat 0,89%. De procentuele toename in het online domein van TOTO komt doordat we in het afgelopen jaar een striktere definitie zijn gaan hanteren voor klachten. Aan het eind van 2022 zijn we gestart met het toepassen van ondersteunende spraaktechnologie om het registreren en tellen van klachten te standaardiseren. Tot nu toe beoordeelde de betrokken medewerker of een gesprek een klacht bevatte. Op basis van een lijst termen en woordcombinaties kan nu automatisch bepaald worden welke gesprekken gekenmerkt moeten worden als klacht. Met behulp van dit systeem kunnen we klachten voortaan objectiever en strikter registreren.

Aantal klachten



### Meer flexibele inhuur

Met live sportwedenschappen is de activiteit van spelers tijdens de wedstrijden fors toegenomen. Dat betekent meer piekbelasting voor onze collega's. Bovendien zoeken mensen bij storingen nu veel eerder contact waar ze voorheen naar de winkel gingen. De toename van het aantal klantvragen en de grilligheid ervan vergt meer flexibiliteit om de bereikbaarheid van onze service te borgen. Daarom hebben we in 2022 besloten meer flexibele capaciteit in te kopen bij onze outsourcingpartner Yource, waarmee we samenwerken. Het is gelukt deze extra capaciteit te realiseren zonder in te boeten op de klanttevredenheidsscore.

## OMBUDSMAN 2022

Sinds 2017 heeft Nederlandse Loterij een Ombudsman. Consumenten kunnen bij onze Ombudsman terecht als hun klacht door de Klantenservice (via e-mail, chat of andere schriftelijke wijze) is behandeld en zij over deze afhandeling niet tevreden zijn. Zo waarborgen wij dat de belangen van consumenten centraal staan en zorgvuldig worden behartigd. Ook monitoren we daarmee de processen binnen de organisatie die klanten raken. Zo nodig sturen we daarop bij.

In 2022 zijn er in totaal 142 klachten door de Ombudsman behandeld. Van deze klachten ging 85% over TOTO; 10% had te maken met Staatsloterij. De Ombudsman kreeg meer klachten binnen tijdens het WK voetbal in december. Veel TOTO-klachten betroffen het proces rond het verscherpt cliëntenonderzoek dat TOTO moet uitvoeren op basis van de Wwft. De communicatie hierover met klanten hebben we verbeterd. Daarnaast zien wij meer klachten over het aanbod van online casinospellen.

Een algemene trend die we zien, is dat het aantal Ombudsmanklachten de afgelopen jaren steeds toeneemt. De toename in 2022 werd volledig veroorzaakt door het aantal TOTO klachten.

In 2022 is het proces om een klacht in te dienen bij de Ombudsman verduidelijkt. Hierdoor komen er minder klachten bij de Ombudsman terecht die eerst nog door de Klantenservice moeten worden behandeld. Er wordt ook meer informatie over klachten bijgehouden, zoals de complexiteit en of een klacht gegrond of ongegrond is.

De Ombudsman overlegt elke maand met het Ombudsmanteam om het klachtenproces te optimaliseren, consumentenbelangen goed te behartigen en actuele ontwikkelingen te bespreken. De Ombudsman rapporteerde in 2022 twee keer aan het bestuur van Nederlandse Loterij en één keer aan de Raad van Commissarissen.

In 2023 is onze focus gericht op het sneller afhandelen van Ombudsmanklachten. Hiervoor geldt een termijn van maximaal zes weken. Deze termijn dient alleen gebruikt te worden voor ingewikkelde klachten. Uitgangspunt is dat eenvoudige klachten sneller via telefoon of een eenvoudigere procedure worden afgehandeld, zodat indieners niet te lang op een antwoord hoeven te wachten.

### **Speerpunt Responsible Gaming**

Onze klantenservicemedewerkers hebben een belangrijke rol bij de detectie van en interventie op afwijkend speelgedrag. We voeren dan ook met zorg interventiegesprekken met spelers wanneer hun speelgedrag daartoe aanleiding geeft. We maken spelers bewust van hun gedrag, motiveren spelers na te denken over verantwoord spelen en we reiken instrumenten aan die hierbij ondersteunen.

### **Prioriteren van activiteiten**

In 2021 zijn we overgegaan op agile werken. We zijn er trots op dat we in het dynamische jaar 2022 deze agile werkwijze met onze medewerkers hebben voortgezet. Steeds beter leren we nieuwe initiatieven en vragen te relateren aan de waarde voor de klant en keuzes te maken. Een doel van de transitie naar agile werken was ook dat medewerkers meer kansen krijgen om zich te ontwikkelen en binnen de organisatie door te groeien. Dat is gelukt: in 2022 is maar liefst 10% van de medewerkers binnen Nederlandse Loterij doorgegroeid naar andere functies binnen de organisatie.

### Belangrijke resultaten in het verslagjaar

- Analyse van de waarde ten aanzien van klanttevredenheid
- Implementatie live chat (proefperiode)
- Verbeterde bereikbaarheid van de Responsible Gaming interventiegesprekken

### Voor retailers

- Realisatie retailerskennisbank, die retailers toegang geeft tot de meest gestelde vragen.
- Verbetering van de telefonische menustructuur, waardoor een retailer sneller (-10% doorlooptijd) geholpen kan worden.



We willen vaker retailertevredenheid meten om de retailerervaring te verbeteren

## Vooruitblik 2023

Het komend jaar verstevigen we de route naar waardevol klantcontact en maken we gerichte keuzes uit projecten die op dit moment kansrijk lijken. Als de omstandigheden veranderen - en met name wanneer de klanten andere wensen hebben - maken we nieuwe keuzes. Op dit moment zien we voor komend jaar de volgende projecten:

### Voor consumenten

- Evaluatie contactkanaalmix: beslissing of chatkanaal van toegevoegde waarde is.
- Spraaktechnologie structureel gebruiken voor het identificeren van klachten.
- Opleiden van geselecteerde Responsible Gaming medewerkers tot gespecialiseerde RG-counsellors, die de complexere gesprekken voeren.

### Voor retailers

- Vaker retailertevredenheid meten en deze meting inzetten om de retailerervaring te verbeteren.



# Innovatie

## DEFINITIE

Investeren in proces- en productinnovaties, nieuwe (digitale) diensten en concepten en de kansspelsystemen als geheel.



## AFBAKENING

Nederlandse Loterij kijkt naar verschillende typen van innovatie, zoals product- en procesvernieuwing en technologische innovatie.

## DOELSTELLINGEN

Nederlandse Loterij heeft verschillende doelstellingen geformuleerd voor het thema innovatie:

- Het toekomstbestendig maken van het verdienvermogen en de maatschappelijke waarde van de organisatie.
- Een portfolio aan toekomstgerichte ideeën met potentie gereed hebben en zoveel als mogelijk tot uitvoering brengen.
- De ondernemendheid en executiekracht van innovatie onder medewerkers bevorderen.
- De reputatie van Nederlandse Loterij op het gebied van innovatie positief beïnvloeden met de bereikte resultaten.

KPI's waarop wij binnen innovatie sturen, zijn onder andere:

- Totaal aantal uitgevoerde experimenten.
- Doorlooptijd van een initiatief uit de innovatiefunnel van idee tot Proof of Concept naar (commercieel) gelanceerd Minimum Viable Product (MVP).
- Percentage initiatieven ten opzichte van het totaal aantal initiatieven dat een Proof of Concept en Minimum Viable Product-fase bereikt.
- Medewerkertevredenheids- en reputatieonderzoeksscores op het criterium 'Innovatie' onder strategische partners, spelers, stakeholders en medewerkers.



Innovatie speelt een belangrijke rol in onze strategie. Wij willen en moeten vernieuwen om invulling te kunnen blijven geven aan een aantrekkelijk en verantwoord spelaanbod. En daarnaast om competitief te zijn in een nieuw concurrentieveld. Daarbij houden we altijd de belangen van onze stakeholders voor ogen. In onze online kansspel- en ondersteunende businessactiviteiten is gedurende 2022 veel innovatie gerealiseerd. In het eerste volledige kalenderjaar van het Ondernemerslab zijn er verschillende innovatie-initiatieven conceptueel uitgewerkt en enkele pilots gestart. De verwachting en ambitie is dat in 2023 enkele vormen van technologische en productinnovatie tot implementatie en lancering komen.

## Managementaanpak

Nederlandse Loterij werkt continu aan het innoveren van haar producten, processen en dienstverlening. Voor de innovaties op korte termijn houden we Quarterly Business Reviews (QBR's). In deze meetings kijken we terug op de behaalde resultaten in het afgelopen kwartaal en maken we keuzes voor vernieuwing in het aankomende kwartaal. Daarnaast kijken we steeds vijf kwartalen vooruit welke vernieuwing er op de organisatie afkomt en welke ambities er liggen. Dit alles leggen we vast in een bedrijfsbrede roadmap.

## Ondernemerslab

Voor innovatie op de middellange termijn is eind 2021 een innovatiehub ingericht: het Ondernemerslab. Dit organisatieonderdeel is direct gelinkt aan onze kernwaarde 'Ondernemend'. Het lab gaat op zoek naar nieuwe waardecreatie en nieuw verdienvermogen om de organisatie voor te bereiden op de toekomst. De focus van het Ondernemerslab ligt op het ontwikkelen van ideeën en initiatieven van transformatieve en disruptieve aard. Aandacht gaat uit naar thema's als nieuwe loterijconcepten, (nieuwe) technologie tot baten brengen, het onderzoeken van strategische toekomstscenario's en het identificeren van potentiële partners voor open innovatie in startup- en scale-up-ecosystemen.

## Voortgang in 2022

### Vernieuwing van onze loterijactiviteiten

In 2022 ging er veel aandacht uit naar het aantrekkelijker maken van ons productportfolio voor onze spelers. Zo is dit jaar de Staatsloterij-propositie gemoderniseerd, met onder andere een nieuw, aantrekkelijker prijzenschema. Er is veel werk verzet om dit in onze kern-, verkoop- en managementsystemen ingevoerd te krijgen. Voor Staatsloterij hebben we innovaties doorgevoerd bij Groepsspelen en Club Staatsloterij. Zo kunnen spelers nu bijvoorbeeld eenmalig met groepen meespelen en kunnen punten nog flexibeler ingezet worden.



#### *Innovatie Eurojackpot en Krasloten*

Bij Eurojackpot en Krasloten vond innovatie plaats tot in de kern van het product. Door het toevoegen van een abonnementenpropositie en een tweede trekking, gepaard met een jackpot die kan oplopen tot € 120 miljoen, ontstaat een aantrekkelijkere propositie voor de klant met uitgebreidere deelnamemogelijkheden. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor een poulespel voor Eurojackpot in het retailkanaal. Iets waar veelvuldig om is gevraagd door retailers. Voor Krasloten is vooral onder de motorkap geïnnoveerd in de logistieke en distributieprocessen. Met als doel de huidige keten efficiënter maken, waardoor het voor de retailers en Nederlandse Loterij gemakkelijker en minder arbeidsintensief wordt om onze producten te verkopen. De lotenscanner die daarbij voor Krasloten dit jaar is geïntroduceerd, draagt ook bij aan een beter digitaal proces voor de klant.

#### *Heroriëntatie spelconcept Lucky Day en Miljoenenspel*

Afgelopen jaar zijn we ons gaan heroriënteren op de spelconcepten van de merken Lucky Day en Miljoenenspel. Beide spellen zijn toe aan vernieuwing. We onderzoeken zowel de mogelijkheden van spelaanpassing als van de introductie van een nieuw spelconcept. In 2023 werken we verder aan dit onderzoek. Het Ondernemerslab toetst samen met de business verschillende scenario's op aantrekkelijkheid voor de klant passend bij kaders en richtlijnen van vergunningen.

#### *Verbeteringen in de online klantreis van alle spelmerken*

In generieke zin is er dit jaar voor alle spelmerken veel verbeterd in de online klantreizen binnen onze websites en apps. De gebruikerservaring is hiermee verbeterd. Dat leidt aantoonbaar tot een hogere klanttevredenheid en betere conversie. Om beter aan te sluiten bij de behoefte van de individuele klant, passen we steeds meer personalisatie toe.

#### *Doorontwikkeling Lotify-platform*

Het Lotify-platform is doorontwikkeld als instrument om op een professionelere manier promotionele kansspelen en winacties te verzorgen voor onze spelmerken. Waar dat afgelopen jaren nog vaak gebeurde met ondersteuning van marketingbureaus, is het afgelopen jaar het overgrote deel van deze acties via het Lotify-platform uitgevoerd. Met de ervaringen uit de verschillende acties van de spelmerken wordt het platform doorlopend verbeterd.

### **Vernieuwing van onze online kansspel-activiteiten**

Zowel voor het online casino als voor ons sportweddenschappen-spelaanbod vond er veel innovatie plaats in ons TOTO-portaal, de diensten, het spelaanbod en de marketing. De features in het portaal zijn op basis van klantfeedback verbeterd. Zo is er onder andere gewerkt aan verbetering van profielinstellingen, beheer van limieten en verbetering van de gebruikerservaring van de registratie- en onboarding flow. Ook hebben we live chat toegevoegd aan de communicatiekanalen. Onze sportsbook en casino-websites en apps zijn zowel in performance als klantbeleving significant verbeterd.

#### *Uitbreiding aanbod online kansspelen*

Ook het spelaanbod aan online kansspelen is in de loop van het jaar significant uitgebreid. Verschillende nieuwe leveranciers van casino- en live casino-content, die passen bij de Nederlandse en verantwoorde positionering, hebben we aangesloten. In sportweddenschappen kregen spelers toegang tot nieuwe wedopties en nieuwe sporten om op te wedden. Verder hebben we gewerkt aan uitbreiding van het livestream-aanbod en het verrijken van het contentplatform TOTO Extra.

#### *Nieuwe personalisatie-tooling*

Op productmarketing gebied zijn de TOTO specials en boosts uitgebreid voor onze spelers om ons aanbod uniek te diversifiëren. Ook zijn we via toepassing van personalisatie steeds beter in staat om in te spelen op de behoefte van de klant. De eerste mailings worden inmiddels verstuurd via de nieuwe personalisatie-tooling.

## Vernieuwing ondersteuning online kansspel-businessactiviteiten

Naast commerciële innovatie introduceerde de ondersteunende organisatie voor onze online kansspel-business veel IT-vernieuwing. We hebben aanzienlijke verbeteringen aangebracht voor onze responsible gaming en tooling om witwassen en criminaliteit tegen te gaan en het ook het onderliggende datamanagement fundamenteel is aanzienlijk verbeterd. Hierdoor kunnen we beter monitoren, communiceren en ingrijpen als daarom gevraagd wordt. Ook zijn de operationele risico's in onze online kansspel-processen gedetailleerder te monitoren. Verder zijn onze processen en tooling in onze klantenservice-organisatie verbeterd om klanten beter te ondersteunen bij vraag- en service-afhandeling.

## Vernieuwing in processen en operatie

Het afgelopen jaar vond innovatie plaats op ondersteunende processen en diensten. Zo hebben we de veiligheidsmaatregelen op ons portaal verbeterd en zijn er voorbereidingen getroffen voor onder andere iDIN (online identificatie) aan de voorkant van het registratieproces. Bovendien hebben we de introductie van Multi Factor Authentication (MFA) voorbereid om onze spelersaccounts nog beter te beschermen. En we zijn gestart met pilots van robotisering van processen.

### *Verbeteringen retaildomein*

In het retaildomein hebben we verbeteringen doorgevoerd voor de gebruikersbeleving van onze terminal, waaronder de bankuitbetalingsprocessen. Ook is het facturatieproces verbeterd en de kassaverkooptechnologie (inlane) is uitgebreid, waardoor onder andere ook uitbetaling mogelijk is. In toenemende mate zien we dat supermarkten digitalisering en self-service doorvoeren in hun operationele en klantinteractie processen. Nederlandse Loterij innoveert de klantbeleving met haar verkooppartners in het supermarkten segment zodat ook onze processen functioneren in dat toekomstbeeld. Oplossingen worden gezocht in een verdergaande vorm van selfservice en digitalisering. In dat kader hebben we pilots uitgevoerd met vrijblijvende identificatie van spelers in de winkel via de TOTO Winkel-app met de terminal. Voorbeelden als deze moeten bijdragen aan betere uitvoering van het kansspelbeleid, betere aansluiting op de klantbehoefte en het uitrollen van selfservice-toepassingen voor productverkoop en ondersteuning in de toekomst.

### *Innovatie datagedreven werken*

Omdat data het fundament is onder ons datagedreven werken, hebben we daar ook de nodige aandacht aan besteed. Uitbreiding van datasets, innovatieve toepassingen in dashboards en versterking van statistische en voorspellende modellen hebben bijgedragen aan verbetering van commerciële effectiviteit. Daarnaast werken we proactief aan een eigen media data-analyse platform, zodat we onze media-inzet en effectiviteit over de spelmerken heen kunnen vergroten.

## Vooruitblik 2023

Innovatie is en blijft ook in 2023 één van onze strategische prioriteiten. Nu we een aantal grote vernieuwingsprogramma's gerealiseerd hebben en online kansspelen in de markt geïntroduceerd zijn, ontstaat er meer ruimte voor transformatieve innovatie. Dit moet leiden tot verrijking en uitbreiding van ons portfolio in 2023. Concrete acties die op de planning staan:

- Verder vernieuwen bestaande kansspelaanbod, zowel in loterijen als online.
- Verbeteren klantbeleving, met een sterke verbinding tussen online en de winkels.
- Doorontwikkelen gepersonaliseerde diensten en datagedreven werken, onder andere via de Personalisatie en Retail modernisering programma's.
- Doorontwikkelen processen op het gebied van verantwoord spelen en fraudepreventie ter versterking van onze consumentenbescherming.
- Verkennen van en experimenteren met nieuwe concepten en verdienmodellen in kansspelen, inclusief het aangaan van open, innovatie samenwerkingen.





# Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Als publieke partij zijn wij gericht op commercieel succes, maar zijn wij ons ook bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij geven bijna ons gehele resultaat aan de samenleving: via het ministerie van Financiën aan de Staat der Nederlanden, aan de Nederlandse sport via NOC\*NSF en aan 18 goede doelen. Zo dragen wij bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Maatschappelijke verantwoordelijkheid
- › Inkoop en ketenverantwoordelijkheid
- › Anti-corruptie en transparantie
- › Goed werkgeverschap
- › Bijdrage van de Ondernemingsraad
- › Diversiteit & inclusie
- › Klimaat- en milieu-impact



# Maatschappelijke verantwoordelijkheid

We willen dat deelnemen aan onze kansspelen verantwoord gebeurt. Daarom investeren en ontwikkelen we veel in preventie, detectie en interventie van risicovol speelgedrag. Daarnaast hebben wij een gespecialiseerde afdeling Fraud & Payments voor het tegengaan van fraude, witwassen en criminaliteit. En tenslotte nemen we ook in onze eigen bedrijfsvoering onze maatschappelijke verantwoordelijkheid heel serieus. Voor onze eigen medewerkers, voor de leveranciers en partners met wie we werken en voor onze impact op milieu en klimaat.

## Standaarden en richtlijnen voor MVO-aanpak

We hanteren een aantal wereldwijd erkende standaarden om onze impact te meten en kansen te signaleren om deze terug te brengen.

### European Efficiency Directive (EED)

Elke vier jaar voeren we een Energie-audit uit, volgens de European Efficiency Directive (EED). De uitkomsten van de EED zijn leidend voor het beleid dat is gericht op het terugbrengen van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Deze meting hebben we in 2019 voor het laatst gedaan en wordt in 2023 herhaald.

### Science Based Targets initiative (SBTi)

In 2022 hebben we de voorbereidingen getroffen om aan te sluiten bij het Science Based Targets initiative (SBTi), wat we per 1 januari 2023 gaan doen. Door deze samenwerking maken we onze klimaatinspanningen beter meetbaar. Ook wordt nu beter zichtbaar of we - naar rato van de aard en omvang van Nederlandse Loterij - als organisatie voldoende bijdragen om het Klimaatakkoord van Parijs te halen. In het jaarverslag 2023 rapporteren we over de gemaakte afspraken met betrekking tot de Science Based Targets en onze voortgang hierop.

### Corporate Governance Code

Nederlandse Loterij voldoet met de verslaglegging over haar prestaties aan de Corporate Governance Code.

## MENSENRECHTEN

De bescherming van mensenrechten is de verantwoordelijkheid van ons allen. Daarom committeert Nederlandse Loterij zich aan de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Beide standaarden bieden handvatten voor Nederlandse Loterij om op een goede manier zaken te doen en doen concrete aanbevelingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarin kwesties zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie extra aandacht krijgen. In 2022 hebben we een gap-analyse uitgevoerd op basis waarvan wij vervolgstappen hebben gedefinieerd en toe hebben gewezen aan de desbetreffende afdelingen, die hiermee in het komende jaar aan de slag moeten.

Al onze leveranciers en onderaannemers moeten voldoen aan de Supplier Code of Conduct die wij eind 2021 hebben opgesteld. Ook daarin gaat het over de (indirecte) risico's in relatie tot schending van mensenrechten. Samen met onze partners werken we aan het realiseren van een duurzame keten.

## Inkoop en ketenverantwoordelijkheid

Bij de aankoop van diensten en producten hebben onze inkopers aandacht voor mogelijke effecten op mens en milieu. Hierbij houden we rekening met de principes van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI), waarbij niet alleen naar de prijs van een product wordt gekeken, maar ook naar bijvoorbeeld het beperken van uitstoot van broeikasgassen. Daarnaast kijken we in toenemende mate in hoeverre onze toeleveranciers voldoen aan standaarden van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

## Risico-inschatting en CO<sub>2</sub>-uitstoot van leveranciers

Vanuit de inventarisatie van de energie- en CO<sub>2</sub>-uitstoot bij Nederlandse Loterij zijn ook de belangrijkste leveranciers geïdentificeerd, waarmee we in 2023 het gesprek aangaan voor wat betreft het verlagen van onze energie- en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Aan de hand van een vragenlijst toetsen we bij de belangrijkste leveranciers in hoeverre er al MVO-rapportages, doelstellingen en KPI's beschikbaar zijn in het kader van hun eigen CO<sub>2</sub>-uitstoot. Op basis van de uitkomst van deze vragenlijst gaan we samen met de leverancier kijken naar kansen om vanuit de keten onze CO<sub>2</sub>- footprint te verkleinen.

## Kwadrantensysteem

Daarnaast hanteren wij een kwadrantensysteem (de Kraljic aanpak), waarin we leveranciers plotten op basis van hun MVO-risico in verhouding tot onze 'spend' aan deze leveranciers. De plaats op het kwadrant bepaalt de wijze waarop we met de betreffende leverancier samenwerken:

### *Hoog MVO-risico / hoge spend:*

We zoeken met deze leverancier actief naar samenwerking op MVO-gebied en we voegen de leverancier toe op de lijst voor driemaandelijks gesprekken. Gesprekken waarin de prestaties van de leveranciers worden besproken en optimalisering van de samenwerking wordt nagestreefd.

### *Hoog MVO-risico / lage spend:*

We toetsen de MVO-risico's bij contractvorming. Als we risico's signaleren, vragen we een reëel plan van aanpak op en bespreken dat jaarlijks.

### *Laag MVO-risico / hoge spend:*

We voeren een MVO-gesprek bij contractvorming en vragen een jaarlijkse MVO-rapportage op met het oog op samenwerkingskansen.

### *Laag MVO-risico / lage spend*

We sturen de leverancier de Supplier Code of Conduct om een gemeenschappelijk begrip en naleving te hebben van de manier waarop Nederlandse Loterij wil werken ten opzichte van haar klanten.

## Duurzaamheidsinspanningen tijdens offerteaanvraag (Request for Proposal)

Voor potentiële nieuwe leveranciers kijken we al in het tenderproces naar hun duurzaamheidsinspanningen. In de voorbereiding van de tender beantwoorden leveranciers meerdere vragen over duurzaamheid en leveren zij bewijsmateriaal om die inspanningen te onderbouwen. Tijdens het evaluatieproces in dit RfP-traject en de eventuele demo's nemen we de feedback van deze leveranciers mee in onze overwegingen. In 2023 kijken we of de uitvraag toereikend is, of dat er additionele randvoorwaarden of eisen toegevoegd moeten worden om goed inzicht te krijgen in de duurzaamheidsinspanningen van onze leveranciers.

## Supplier Code of Conduct

Nederlandse Loterij werkt samen met verschillende leveranciers over de hele wereld. De keten betreft zowel de producten en diensten als de bedrijfsvoering van Nederlandse Loterij, haar leveranciers en hun onderaannemers. Dit kan (indirecte) risico's met zich meebrengen in relatie tot schending van mensenrechten. Daarom hebben we eind 2021 een Supplier Code of Conduct geïntroduceerd, die geïntegreerd is in ons beleid en onze processen. Nederlandse Loterij verwacht dat elke leverancier mensenrechten respecteert, zowel ten opzichte van zijn medewerkers als ten opzichte van zijn eigen leveranciers. In de gedragscode staan afspraken over verantwoord spelen en spelersbescherming, mensen- en arbeidsrechten, milieu- en klimaatimpact, ethisch gedrag en belangenverstreming, de omgang met vertrouwelijke informatie en gegevensverwerking en anti-corruptie, omkoping, witwassen en matchfixing.

Nederlandse Loterij beschouwt haar relatie met leveranciers als een samenwerking en wil een constructieve dialoog over de naleving van de gedragscode. Als op enig moment blijkt dat een leverancier in strijd handelt met onze normen in de gedragscode, gaan we in eerste instantie met de leverancier in gesprek over het vervolg en bespreken we een herstelplan. Indien de leverancier na herhaalde verzoeken geen verbetering toont, beëindigen we de relatie met deze leverancier.

Schending van mensenrechten door een leverancier kan naast risico's in relatie tot mensenrechten ook reputatierisico's voor Nederlandse Loterij met zich meebrengen. Mede door onze constante dialoog met leveranciers en het controleren van onze leveranciers op de gedragscode en onze inkoopvoorwaarden proberen wij risico's op het gebied van mensenrechten te beheersen en problemen te voorkomen.

## Vooruitblik 2023

In 2023 ligt onze grootste focus op het opstellen en handhaven van een organisatiebreed MVO-beleid met commitment aan alle bovengenoemde richtlijnen. Met behulp van dit beleid gaan we verder onderzoeken in hoeverre er sprake is van (potentiële) misstanden voor mens en milieu die verband houden met onze eigen bedrijfsactiviteiten, activiteiten in onze toeleveringsketen of van andere zakelijke relaties. In dit beleid vermelden we ook welke maatregelen we nemen om deze (potentiële) misstanden te voorkomen, te beëindigen of te verminderen.

Daarnaast richten we komend jaar onze aandacht op additionele due diligence (ketenverantwoordelijkheid in de gehele bedrijfsvoering). Samen met leveranciers maken we onze keten het komende jaar verder transparant. Daarnaast evalueren we onze gedragscode opnieuw en scherpen we die aan indien nodig.



# Anti-corruptie en transparantie

## DEFINITIE

Alles wat Nederlandse Loterij doet om witwassen en financiering van terrorisme te voorkomen, het bewaken van de integriteit van onze spelen en alle activiteiten omtrent de betalingen aan onze spelers, waarbij privacy van de winnaar voorop staat.



## AFBAKENING

Het gaat hier om al onze activiteiten die wij ondernemen om te voldoen aan de kaders van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Inclusief wat Nederlandse Loterij doet op het gebied van anticorruptie en financiële transparantie, met name gericht op spelers en retailers. Ook matchfixing valt hieronder.

## DOELSTELLINGEN

Wij hanteren een zero tolerance-beleid, met als doelstelling dat er nul euro wordt gefraudeerd of witgewassen via Nederlandse Loterij. Wij nemen onze taak op dit gebied zeer serieus en doen er alles aan om inbreuken op integriteit te voorkomen. Tegelijkertijd moeten we bewaken dat de maatregelen die wij hiervoor nemen geen afbreuk doen aan een optimale ervaring van onze spelers en ook niet aan de continuïteit van ons waardecreatie- en businessmodel.

## KPI'S

Om te monitoren of wij voldoen aan onze doelstellingen, hanteren en monitoren wij verschillende KPI's, onder andere:

- Het aantal terugstortingen van transacties die wij niet accepteren.
- Het aantal spelers dat wij blokkeren om een Wwft reden.
- Snelheid van uitbetalen aan onze spelers.
- Klanttevredenheid op het gebied van de betaalervaring.
- Het aantal meldingen aan de Financial Intelligence Unit (FIU) voor verdachte transacties.
- Het aantal meldingen aan de Sports Betting Intelligence Unit (SBIU).

## Managementaanpak

De afdeling Fraud & Payments is verantwoordelijk voor de monitoring, detectie en bestrijding van witwassen en criminaliteit onder spelers en retailers. Op dit onderdeel worden zo min mogelijk risico's genomen. Verder is de afdeling verantwoordelijk voor de processen omtrent de inkomende en uitgaande betalingen van en aan onze spelers. In 2022 heeft de afdeling Fraud & Payments zich verder ontwikkeld. Onder andere hebben we gewerkt aan het optimaliseren van onze software.

Het strategische risicomanagementkader wordt bepaald en gemonitord vanuit de afdelingen Audit Risk and Security en Human Resources. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de activiteiten op het gebied van tegengaan van witwassen en criminaliteit ligt bij de afdeling Fraud & Payments. De afdeling Fraud & Payments werkt nauw samen met de afdelingen Risk, Compliance, Klantenservice en Responsible Gaming om ervoor te zorgen dat het kansspelbeleid integraal wordt uitgevoerd en gemonitord.

## Voortgang in 2022

### Afdeling Fraud & Payments

Afgelopen jaar was het eerste volledige jaar waarin de afdeling Fraud & Payments activiteiten heeft uitgevoerd. Dit jaar stond in het teken van het doorontwikkelen van processen, kennis en competenties. Er zijn ongeveer 15 medewerkers die zich bezighouden met de werkzaamheden op het gebied van KYC (know your customer) en het analyseren en monitoren van spelerstransacties, ook in het retailkanaal. Er zijn gesprekken geweest met de verantwoordelijke afdeling binnen de Kansspelautoriteit over de ervaringen van de uitvoering van de Wwft door TOTO. Daarnaast hebben wij in mei een presentatie gegeven bij de Financial Intelligence Unit over de implementatie van de activiteiten die helpen aan het voldoen aan de Wwft. Wij hebben ook aan onze partners uitgelegd wat wij doen om witwassen, het financieren van terrorisme en matchfixing te voorkomen.

Intern is er een dagelijkse samenwerking met de afdeling Responsible Gaming, omdat de afdeling Fraud & Payments in de monitoring ook signalen kan tegenkomen die mogelijk wijzen op risicovol speelgedrag. Op eenzelfde manier is er een nauwe samenwerking met de afdeling Trading om signalen van matchfixing op te sporen. Verder werken wij intensief samen met onze Customer Service-afdeling.

### Uitgevoerde controles

Alle betalingen in het kader van de online kansspelen van Nederlandse Loterij worden automatisch en/of handmatig gecontroleerd door de afdeling Fraud & Payments. Het gaat dagelijks om duizenden transacties. Dit doen we op een manier dat klanten er zo min mogelijk last van hebben. Spelers die ongewoon veel opnames doen of hoge geldbedragen storten, benaderen we persoonlijk om na te gaan of het geld legitiem is verkregen. Ongebruikelijke transacties worden gemeld aan de FIU.

Het aantal meldingen aan de FIU staat in onderstaande tabel. Meldingen kunnen worden gedaan op objectieve gronden en op subjectieve gronden. In 2022 hebben wij in totaliteit 1.339 meldingen gedaan aan de FIU. Wij krijgen van de FIU gerapporteerd of transacties als verdacht worden aangemerkt. Als dit het geval is, nemen wij passende maatregelen. Wij monitoren welke risicofactoren leiden tot subjectieve meldingen, zodat wij de juiste wegging kunnen geven aan de verschillende risicofactoren.

	2022	Q4 2021
Aantal FIU meldingen	1.339	416
Aantal SBIU meldingen	4	1
Aantal terugstortingen	93.260	20.631

Wedpatronen worden 24 uur per dag gemonitord door het trading team van TOTO. Verdachte bewegingen op onze weddenschappen melden wij aan de Sports Betting Intelligence Unit van de Kansspelautoriteit. Dit is een meldpunt voor signalen van mogelijke matchfixing bij kansspelen. Er is dit jaar één potentieel geval van matchfixing gemeld aan de SBIU. De overige meldingen betroffen atleten of aan sport gelieerde personen die probeerden in te zetten op de eigen competitie.



Wij mogen spelers schorsen van verdere deelname aan onze spellen als wij hiervoor reden zien. Dit kan gebeuren als spelers een tweede account willen aanmaken, maar ook als wij redenen hebben om aan te nemen dat een speler met geld speelt dat niet legitiem is verkregen. Deze cijfers worden ieder kwartaal gerapporteerd aan de Kansspelautoriteit. Onze analisten nemen autonoom en onafhankelijk besluiten om spelers wel of niet te schorsen of nader onderzoek te doen. Wij hebben hiervoor nog geen targets geformuleerd, omdat dit eerste jaar vooral in het teken staat van bepaling van de juiste KPI's en normwaarden.

Vanuit onze zorgplicht naar onze spelers hebben wij liever niet dat spelers met creditgelden spelen. Daarom accepteren wij bij TOTO alleen geld van een bankrekening die ondubbelzinnig is te herleiden naar de speler. Wij accepteren alleen iDeal als betaalmethode voor TOTO en bijvoorbeeld geen betalingen met creditcards. Een betaling met een creditcard is namelijk lastiger te herleiden en is in principe 'geleend geld'. Als een speler zich bij ons aanmeldt, wordt de naam van de rekeninghouder gecontroleerd met de aanmeldgegevens bij TOTO. Komt dit niet overeen, dan kan het account niet worden aangemaakt met dat rekeningnummer. Uiteraard houden we rekening met bankrekeningen die op naam van meerdere personen staan. Ook rekeningen die op naam staan van een stichting of vereniging staan wij niet toe. Onze controles hierop zijn bijna volledig geautomatiseerd. Met deze maatregelen doen we meer dan de wet ons voorschrijft via de leidraad Wwft van de Kansspelautoriteit. In 2022 deden wij 93.260 terugstortingen aan onze spelers doordat wij de betaling niet hebben geaccepteerd.

## We zijn met retailers intensieve trajecten gestart om ze te wijzen op signalen van ongewoon speelgedrag.

### Data aanleveren bij controledatabank van de Kansspelautoriteit

Alle transactiedata van aanbieders van online kansspelen moeten worden gedeeld met de Kansspelautoriteit en de Belastingdienst. Voor het aanleveren van die data aan de Kansspelautoriteit geldt een complexe set van regels. In juni 2022 introduceerde de Kansspelautoriteit bovendien een nieuw datamodel waaraan iedere aanbieder moet voldoen. Het inregelen van de wijzigingen was zeer tijdrovend, maar het is Nederlandse Loterij gelukt om dit datamodel te implementeren en succesvol uit te rollen.

### Fraudepreventie en -monitoring retailkanaal aangescherpt

In 2021 hebben we voor fraudemonitoring in het retailkanaal handhavingsbeleid ontwikkeld dat gestoeld is op datagedreven controles en analyses. Eind 2021 zijn we met een aantal retailers intensieve trajecten gestart om ze te wijzen op signalen van ongebruikelijk speelgedrag dat plaatsvindt binnen het verkooppunt. De rayonmanagers spelen in deze trajecten een sleutelrol. We volgen dit beleid nog steeds, omdat we daardoor beter kunnen acteren op het voorkomen van fraude en ongewenst speelgedrag in de verkooppunten.

Daarnaast informeren wij onze retailers iedere maand via een nieuwsbrief en ook daarin besteden we altijd aandacht aan fraudepreventie, met name tijdens grote sportevenementen, zoals het WK voetbal in 2022.

Om speelgedrag te beïnvloeden hebben we in 2022 een aanpassing gedaan in het provisiemodel van onze verkooppunten. Dat heeft effect gehad; we zien nu meer weddenschappen op hogere quoteringen, waardoor er een lager risico is op witwassen.

Ook voeren wij gesprekken met de verschillende hoofdkantoren om gezamenlijk een aanpak te voeren ten aanzien van niet integer gedrag in onze verkooppunten. Op het moment dat er sprake lijkt van een overtreding, kijken wij samen met de verkooppunten naar bijvoorbeeld beeldmateriaal om daarna passende maatregelen te nemen ter bescherming van onze producten en de verkooppunten.

## (Financiële) transparantie

### DEFINITIE

Transparant zijn over wat Nederlandse Loterij doet en hoe zij dat doet, eerlijk en integer handelen en het zijn van een betrouwbare partner om mee samen te werken.



### AFBAKENING

Transparantie betekent dat wij inzicht geven in de onderwerpen die voor onze stakeholders belangrijk zijn. Voor elke stakeholdergroep heeft dit een andere betekenis. Een speler wil inzicht in het eerlijke verloop van het kansspel en in de kans om te winnen. Een toezichthouder wil informatie over hoe wij wet- en regelgeving naleven. Aandeelhouders willen weten of wij onze doelstellingen halen. Voor al onze stakeholders willen wij herkenbaar en aanspreekbaar zijn. Omdat wij een staatsdeelneming zijn, stellen wij hoge eisen aan transparantie.

### DOELSTELLINGEN

Transparantie wordt als onderdeel van ons kernwaardenprogramma onder de aandacht van medewerkers gebracht. De doelstellingen zijn bepaald door de verschillende afdelingen en worden op afdelingsniveau gemonitord. We willen onszelf verbeteren op de Transparantiebenchmark.

Onze stakeholders hebben aangegeven transparantie van Nederlandse Loterij belangrijk te vinden. Wij vinden dat zelf ook, getuige het feit dat transparant een van onze kernwaarden is. Door transparant te zijn, kunnen we laten zien dat Nederlandse Loterij betrouwbaar is.

## Voortgang

### Medewerkers informeren

Jaarlijks organiseren we meerdere medewerkersbijeenkomsten, waarbij de directie alle collega's informeert over lopende zaken. Iedere discipline komt hierbij aan bod.

### Stakeholders informeren

Er vindt veel overleg plaats tussen Nederlandse Loterij en haar externe stakeholders. Gedurende het jaar zijn er meerdere momenten, zie het overzicht op blz. 26.

### Spelers informeren

Voor onze spelers is transparantie belangrijk om de keuze te kunnen maken om al dan niet deel te nemen aan onze kansspelen. Op onze kanalen informeren wij onze spelers over spellen, wijzigingen en over alle risico's. Prijswinnaars begeleiden wij persoonlijk op ons kantoor. Daarnaast staan onze deelnemersreglementen duidelijk vindbaar vermeld op alle uitingen. Elk contact met een klant wordt gemeten, vastgelegd en indien nodig opgevolgd.

### Proactief mediabeleid

Transparantie betekent ook dat wij aanspreekbaar zijn in het publieke domein. Hiertoe hebben wij een proactief mediabeleid: wij benaderen media met nieuws en achtergrondverhalen. Als er kritische vragen worden gesteld of als zich een incident voordoet, nemen wij onze verantwoordelijkheid en gaan we het gesprek aan.

### Transparantiebenchmark 2023

Ons jaarverslag is een van de communicatiemiddelen waarmee wij onze stakeholders een compleet overzicht geven van onze strategie, operatie, resultaten en impact. Omdat wij transparantie belangrijk vinden en ons willen meten met andere organisaties, doen wij mee aan de Transparantiebenchmark. De Transparantiebenchmark is een onderzoek naar de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van maatschappelijke verslaggeving onder de grootste ondernemingen van Nederland. Het onderzoek wordt elke twee jaar herhaald. Wij verbeteren onze verslaggeving voortdurend. Voor 2022 hebben we onze materiële thema's herijkt in afstemming met onze belangrijkste stakeholders. Deze thema's hebben we nog nadrukkelijker in lijn gebracht met onze vijf strategische doelstellingen. Verder zijn we dit jaar overgegaan op een systeem voor online verantwoording, waarmee we een grotere doelgroep op een eigentijdse manier hopen te bereiken. Het is onze ambitie om verder te stijgen in de Transparantiebenchmark en zo invulling te geven aan onze voorbeeldfunctie. De volgende beoordeling vindt plaats in 2023 met de jaarverslagen over 2022.

### Vooruitblik 2023

Begin 2023 lanceren we instant payments. Spelers van TOTO Sport en TOTO Casino krijgen binnen een uur de uitbetaling op hun rekening. Uiteraard doen wij daarbij geen concessies aan de zorgvuldigheid en betrouwbaarheid van onze processen op het gebied van het tegengaan van witwassen en criminaliteit.

Verder ontwikkelen we door op een klantvriendelijk proces voor het onboarden van nieuwe spelers. Ook verwachten wij in 2023 te starten met analyses gebaseerd op Artificial Intelligence (AI).

De Kansspelautoriteit heeft aangekondigd in 2023 te komen met een nieuw datamodel voor de Controledatabank (CDB). Wij hebben de Kansspelautoriteit gevraagd ons hierover tijdig te informeren en consulteren, zodat wij passende maatregelen kunnen nemen en deze wijziging goed kunnen verwerken. In het retailkanaal voorzien wij scherpere controles op het spelgedrag en daarnaast bereiden wij ons technisch voor op verbeteringen in de klantreis in dit kanaal.



# Goed werkgeverschap

## DEFINITIE

Nederlandse Loterij biedt dé werkomgeving in de digitale wereld. We zijn een klein bedrijf met grote impact en we stellen passie, autonomie en ondernemerschap centraal. We bieden een gebalanceerde mix van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, maatschappelijke betrokkenheid, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en een goede werk-privé balans. Op die manier sluiten we aan bij de wensen en behoeften van de generaties met wie we samen de toekomst vorm willen geven.

## AFBAKENING

De huidige arbeidsmarkt is uitdagend wat betreft het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers met tech- en datagedreven profielen. Daarom richten wij ons op thema's als employer branding, modernisering en flexibilisering van onze arbeidsvoorwaarden en aandacht voor Learning & Development.

## DOELSTELLINGEN

- Nederlandse Loterij staat nationaal bekend als aantrekkelijke werkgever.
- Nederlandse Loterij is een wendbare en innovatieve organisatie.
- Nederlandse Loterij is een inclusieve werkgever.



## Managementaanpak

Het directieteam is eindverantwoordelijk voor het beleid en de resultaten op het gebied van goed werkgeverschap. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. De afdeling HR initieert het beleid en bereidt de kaders voor. Als strategisch adviseur en initiator van verandering richt HR zich op de behoeften vanuit de business. Daarnaast is HR steun en toeverlaat van de medewerkers en administratief expert. Voor bepaalde onderdelen van het beleid wordt advies gevraagd aan de ondernemingsraad (OR).

## Voortgang in 2022

In 2021 zijn we gestart met het evalueren van onze secundaire arbeidsvoorwaarden. We hielden een enquête onder medewerkers en een benchmark met relevante organisaties. Met name op het gebied van flexibiliteit en keuzevrijheid lagen verbetermogelijkheden. Daarmee zijn we aan de slag gegaan. Een belangrijke wijziging die eind 2021 al is doorgevoerd, is de mogelijkheid om hybride te werken. Dat geeft veel flexibiliteit in werktijden en werkomgeving. In de loop van 2022 hebben we de volgende initiatieven genomen:

#### *Een gezonde lunch*

Sinds november is het bedrijfsrestaurant volledig ingericht op een gezonde levensstijl met meer duurzame keuzes. Voor een vast bedrag krijgen medewerkers een gezonde en gevarieerde lunch. Deze vegetarische basislunch kunnen ze zelf naar wens aanvullen met niet-plantaardige producten, zoals vlees en vis.

#### *Een nieuwe mobiliteitsregeling*

Een compleet pakket met een aantal extra's in vergelijking met de bestaande regeling, waaronder een leaseregeling die toewerkt naar volledige elektrificatie van het leasewagenpark in 2027, een kilometervergoeding voor woon-werkverkeer gebaseerd op werkelijk aantal kilometers, een thuiswerkvergoeding, de mogelijkheid tot het leasen van een fiets en de mogelijkheid om via XXImo (kaarten en app) met het openbaar vervoer te reizen.

#### *Een flexbudget in plaats van ADV*

De bestaande ADV-regeling sluit niet goed meer aan bij de manier waarop we tegenwoordig - hybride en agile - werken. We sturen veel meer op resultaat en doelen dan op uren. Daarom hebben we een nieuwe regeling geformuleerd die van kracht wordt voor nieuwe medewerkers. Zij krijgen een flexbudget van € 1.000 per jaar en 30 verlofdagen in plaats van de opbouw van ADV-dagen. Ook medewerkers die al langer in dienst zijn, kunnen voor dit nieuwe systeem kiezen. Naast het flexbudget en 2,5 verlofdag extra (dus 30 verlofdagen in plaats van 27,5), ontvangen ze bij de overstap naar deze nieuwe regeling tevens 2,5% salariscompensatie.

#### *Kerncijfers medewerkers*

	2022	2021
<b>Gemiddeld aantal FTE's</b>	<b>411</b>	<b>353</b>
<b>Gemiddeld aantal medewerkers</b>	<b>429</b>	<b>371</b>
Doorstroom	23	23
Vrouwen	156	151
Mannen	301	272
Opleiding & Training	€ 619.000	€ 548.000
Per medewerker	€ 1.354	€ 1.296
Gemiddelde leeftijd	38,8	39,64
Ziekteverzuim	4,30%	4,50%
Vacatures vervuld	128	110



Extra informatie medewerkers	Aantal
Onbepaalde tijd	331
Bepaalde tijd	126
Uitdienst binnen 1 kalender jaar (2022)	4
Buiten Nederland geboren	45
Niet-Nederlandstalig	31

### Een veilige werkomgeving

Een veilige werkomgeving en goed werkgeverschap gaan voor Nederlandse Loterij hand in hand. Onze medewerkers moeten zich kunnen inzetten in een omgeving die voor iedereen veilig en stimulerend is. Voor ons ligt de nadruk op het creëren van een psychologisch veilig klimaat voor iedereen: een omgeving en een cultuur waarin iedereen zich vrij voelt om zijn of haar gedachten te delen, zorgen te uiten en waarin iedereen een gevoel van ondersteuning ervaart. Daarvoor zorgen onder andere een toegankelijke vertrouwenspersoon, een fijne, veilige werkplek, ook thuis, en het hanteren van een intern personeelshandboek dat onder meer pesten op de werkvloer tegengaat.

Het thema 'grensoverschrijdend gedrag' is in 2022 extra belicht. In de communicatie van de directie naar de organisatie is hier expliciet bij stilgestaan en in het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is een aantal vragen over dit onderwerp opgenomen. Onze Arbodienst Human Capital Care heeft een drietal workshops gegeven over dit onderwerp aan leidinggevend en directie.

### Nieuwe werken bij-website

Ter versterking van het Employer Brand en om de zichtbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten, hebben we in 2022 een Employer Value Proposition (EVP) geformuleerd op basis van de kernwaarden van onze organisatie en die dient voortaan als basis voor alle arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast hebben we in augustus 2022 een nieuwe werken bij-website gelanceerd en hebben we campagne gevoerd om onze zichtbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. De nieuwe site was meteen succesvol: het bezoekersaantal steeg met 80%, het aantal sollicitaties met 120% en de conversie (het percentage van de bezoekers dat daadwerkelijk solliciteert) is gestegen van 2,7% naar 3,3%.

### Afdeling Learning & Development

In 2022 hebben we een nieuwe afdeling Learning & Development opgezet. In de huidige markt is het noodzakelijk dat onze medewerkers voortdurend meebewegen en hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen. Door te investeren in ontwikkeling vergroten we onze aantrekkingskracht als werkgever en de inzetbaarheid van onze medewerkers. Bovendien is de ontwikkeling van onze medewerkers een voorwaarde voor het realiseren van onze strategische doelen. Learning & Development is dus een cruciaal thema voor onze organisatie en krijgt door het opzetten van een aparte afdeling de focus die daarvoor nodig is. In onderstaande tabel is weergegeven welke activiteiten de nieuwe afdeling afgelopen jaar heeft ontwikkeld.

### *Onboardingprogramma*

Nu dat na corona weer mogelijk is, hebben we het fysieke deel van het onboardingprogramma sterk uitgebreid. Het online programma bevat onder andere kennismaking met ons sportmanifest, onze kansspelen en hoe we risicovol speelgedrag proberen te voorkomen. Tijdens de live onboardingdag krijgen de collega's presentaties van verschillende disciplines, een rondleiding, een lunch met directieleden en ze wonen een trekking bij van Lucky Day. Voor onze niet-Nederlands sprekende collega's organiseren we eenmaal per kwartaal een Engelse onboardingdag. Daarnaast worden alle nieuwe collega's uitgenodigd door de collega's van Sales en Services voor een presentatie over hun afdelingen, mogen ze een dagje meelopen met de rayonmanagers en volgen ze een basistraining Agile werken.

### *Masterclasses*

Voor het tweede jaar organiseerden we in 2022 samen met Leqtur (live of online) inspirerende masterclasses met externe sprekers:

- High Performing Teams, Paul Rulkens
- Omgaan met witwassen, Joras Ferwerda
- 3 factoren van geluk, Paul Remkes
- Een hoog presterend stel hersenen, Daphne Feller
- Inclusief Denken, Florian Cramwinckel
- Reframing, Karim Benammar

### *Young Talent Program*

Voor een aantal functies binnen Marketing, Technology en Data Management is het extra lastig om mensen te vinden en aan te trekken. Om deze doelgroep te bereiken, hebben we partnerships gesloten met specifieke studentenverenigingen van Universiteiten en hogescholen. Op hun events presenteren we Nederlandse Loterij en gezamenlijk organiseren we een aantal incompany evenementen en PR-activiteiten. Zo hopen we in contact te komen met de juiste talenten. Daarnaast hebben we een traineeship ontwikkeld waarin we de talenten gedurende maximaal twee jaar kennis laten maken met onze organisatie. In die periode begeleiden en ontwikkelen we hen naar een duurzame baan binnen Nederlandse Loterij. Het is namelijk de bedoeling dat de trainee doorstroomt naar een vaste formatieplaats.

### *Nederlandse Loterij Academy*

De Nederlandse Loterij Academy is live sinds april 2022 en biedt 70.000 trainingen en cursussen voor onze medewerkers. Door de lancering van Nederlandse Loterij Academy kunnen onze medewerkers sneller en makkelijker aan de slag gaan met hun ontwikkeling. Door dat te faciliteren, dragen we als organisatie actief bij aan hun persoonlijke ontwikkeling. Het afgelopen jaar zijn er 113 trainingen aangevraagd met een gemiddelde trainingswaarde van € 2.273. Veel gekozen zijn cursussen en scholingen met als onderwerp Scrum/PO, Outlook, Excel, PPT, Google analytics en coachingsessies. Elke medewerker heeft jaarlijks een persoonlijk opleidingsbudget beschikbaar van € 2.000.

### *Impact Matters*

Nederlandse Loterij is in 2022 een samenwerkingsverband aangegaan met Impact Matters. Deze organisatie zet kennis uit het bedrijfsleven in om ideële organisaties te helpen hun missie te realiseren. Nederlandse Loterij doet daar nu aan mee. Inmiddels is er vanuit verschillende disciplines binnen onze organisatie al een bijdrage geleverd aan vraagstukken bij deze ideële organisatie.

## Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

In het voorjaar van 2022 hebben we in samenwerking met Effectory het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. Om goed te kunnen benchmarken, stellen we sinds 2016 om de twee jaar dertien dezelfde vragen. Sinds 2020 voegen we daar drie actuele vragen aan toe. In 2022 gingen deze vragen over het thema grensoverschrijdend gedrag. Daarnaast zijn er in deze MTO vijf vragen toegevoegd die goed werkgeverschap meten. Bij een score boven het landelijk gemiddelde (benchmark Effectory) ontvangt de organisatie het label 'World class Workplace'. Dat label hebben we in 2022 gehaald.

Zo hopen wij aan de rest van Nederland te laten zien hoe aantrekkelijk het is om bij Nederlandse Loterij te werken. Andere uitkomsten van het onderzoek:

- Maar liefst 89,7% van de medewerkers deed mee aan het MTO.
- De scores op de vragen met betrekking tot het thema 'grensoverschrijdend gedrag' zijn positief beantwoord (gemiddeld met 8.6 op een schaal van 10). Dat betekent dat onze medewerkers zich gemiddeld genomen veilig voelen.
- De resultaten laten redelijk stabiele scores zien in vergelijking met de resultaten over 2020, maar de medewerkers van Nederlandse Loterij zijn wat minder trots op de organisatie dan in 2020 (2020 = 8.3, 2022 = 7.6).
- De afdeling Technology heeft een grote sprong vooruit gemaakt sinds 2020 en scoort op veel onderdelen boven het gemiddelde van Nederlandse Loterij.
- Voor de afdeling Sales & Service zijn er een paar aandachtsgebieden uit het onderzoek voortgekomen.

Om erachter te komen hoe we het trotse gevoel van medewerkers kunnen vergroten, hebben we een vervolgenquête uitgedaan met drie aanvullende vragen. Onder 'Trots' verstaat Nederlandse Loterij dat iedere medewerker met enthousiasme over zijn/haar werk kan vertellen op een feestje. Dat iedereen met een goed gevoel naar buiten kan uitdragen dat hij/zij bij Nederlandse Loterij werkt, zonder het gevoel te hebben dat je hiervoor moet verantwoorden.

De uitkomsten van de Trots-enquête waren:

- Uitdragen van de corporate story  
Het verhaal van Nederlandse Loterij over ons verantwoorde spelaanbod en onze afdracht aan de maatschappij bekender maken bij het algemene publiek.
- Verschil online kansspelen en loterijen  
Medewerkers ervaren dat online kansspelen een ander type markt is dan loterijen. Denk aan het reclame-offensief, een ander soort spelers, de publieke opinie en het politieke debat. Dit alles maakt dat medewerkers zich hierover in de privésfeer vaak moeten 'verdedigen' wat iets doet met het trotse gevoel.
- Het belang van Responsible Gaming  
In de organisatie nog duidelijker uitdragen hoe belangrijk Responsible Gaming voor Nederlandse Loterij is.

Het is onze ambitie om de 'trotsscore' in 2024 weer op 8 te krijgen. Daarnaast heeft verantwoord spelen in 2022 een prominente rol gekregen tijdens iedere medewerkersbijeenkomst. Het thema 'veilige werkomgeving' blijft op de agenda staan. We organiseren workshops voor directie, Direct Reports en Teamleads om het bewustzijn over dit thema binnen onze organisatie te verhogen.

## Onze kernwaarden in the spotlights

Tijdens teamsessies rondom onze kernwaarden in 2021 bleek dat de kernwaarde 'Ondernemend' het minst leeft binnen onze organisatie. Medewerkers hebben hier de minste feeling mee en vinden het lastig zich hiermee te identificeren. Daarom hebben we op 3 november 2022 een 'OndernemersBoost' georganiseerd. Samen hebben we gekeken waar deze kernwaarde precies voor staat en hoe we dat - met het motto 'elke dag een beetje beter' - in praktijk kunnen brengen. De geslaagde sessie werd afgesloten met een 'verwonderlunch'. In groepjes gingen alle deelnemers aan de slag om 'verwonderingen' binnen Nederlandse Loterij in kaart te brengen en de Changing Mindset in praktijk te brengen: wat kunnen we binnen Nederlandse Loterij verbeteren of veranderen? En wat zijn onze oplossingen hiervoor?

## Vooruitblik 2023

Bij onze ontwikkeling naar een volwassen MarketingTechnologische (MarTech) organisatie moeten we ervoor zorgen dat we in staat zijn om onszelf aan te passen, continu te leren en te verbeteren. Daarom leggen we de focus in 2023 onder andere op:

- Vernieuwde formats en onderscheidende content op de werken bij-website
- Vergroten datagedreven skills & mindset (recruitment, rollenhuis, training, onboarding etc.)
- Teamontwikkeling en agile way of working (learning loop)
- Diversiteit & Inclusie in relatie tot MVO-beleid
- Leiderschapsontwikkeling / grotere rol leads
- Introductie rollenhuis (T-shaped rollen)
- Implementatie geïntegreerd HR-systeem

### ONZE KERNWAARDEN: S.P.O.R.T.

Onze kernwaarden zijn richtinggevend voor de manier waarop wij werken:

#### **Samen**

Winnen kunnen we alleen in de juiste opstelling. In ons team spelen we samen en is ieders talent onmisbaar. Wij helpen elkaar presteren en gaan niet voor het eigen succes.

#### **Passie**

Bij Nederlandse Loterij spelen we het spel met passie en overgave. Trots en gedreven verschijnen we aan iedere start. Met ons enthousiasme helpen we elkaar naar de eindstreep.

#### **Ondernemen**

Wij zijn ondernemende en creatieve spelmakers. Want een verrassende speelstijl kan de winst betekenen. We blijven scherp, maar mogen ook fouten maken: van fouten leren we en ze brengen ons spel op een hoger niveau. Iedere dag een beetje beter.

#### **Resultaatgericht**

Met mooi spel alleen winnen we de wedstrijd niet. We gaan voor resultaat en verliezen dat doel niet uit het oog. Van iedereen wordt onderweg kopwerk verwacht. Een etappe winnen is mooi, maar dit mag ons niet het eindklassement kosten.

#### **Transparant**

Bij Nederlandse Loterij zijn we transparant door te doen wat we zeggen en te zeggen wat we doen. We zijn open en eerlijk naar elkaar, ook als de meningen verschillen. En dat doen we altijd met respect.

# Van de Ondernemingsraad

## Onze missie

De Ondernemingsraad wil zich vooral richten op aantrekkelijk(er) werkgeverschap van Nederlandse Loterij. Dit draagt bij aan gemotiveerde medewerkers, een sterk imago en een stabiele financiële positie. De Ondernemingsraad besteedt aandacht aan moderne arbeidsvoorwaarden, de bedrijfscultuur en inspirerend leiderschap door de hele organisatie.

## Ontwikkelingen in 2022

In 2022 heeft de Ondernemingsraad nauw samengewerkt met de bestuurder op de dossiers die betrekking hebben op de verdere toepassing van Microsoft Defender, de toepassing van een nieuw Functiewaarderingssystematiek en de modernisering van de arbeidsvoorwaardenregeling. Met name de Arbeidsvoorwaardenregeling is een dossier met potentieel grote impact voor de medewerkers. Door regelmatig de voortgang te bespreken met de bestuurder is er een regeling tot stand gekomen waarbij Nederlandse Loterij aantrekkelijk blijft voor nieuwe medewerkers en onder de bestaande medewerkers de nieuwe regeling aangemoedigd wordt.

Daarnaast heeft de Ondernemingsraad in 2022 ingestemd met een verlenging van de looptijd van de arbeidsvoorwaardenregeling met één jaar. Ook is akkoord gegeven op de arbeidsvoorwaarden voor 2022, met een inflatiecorrectie van 4,0% in juni en een extra 2,0% in december. Hiermee heeft de bestuurder tijdig ingespeeld op de kostenstijging in de persoonlijke situatie van de medewerkers. Deze maatregel is zeer gewaardeerd door zowel de Ondernemingsraad als de medewerkers van Nederlandse Loterij.

Voor 2023 ligt de nadruk op de wijzigingen op de pensioenovereenkomst. De Ondernemingsraad zal hierover nauw contact onderhouden met de bestuurder en de achterban.



*De Ondernemingsraad van Nederlandse Loterij (vlnr): Marije van Thiel (plaatsvervangend voorzitter), Ivy Overwijn (lid), André Baijens (lid), Ine van Gent (voorzitter), Maurice de Jonge (secretaris), Marlin Kamminga (lid)*



# Diversiteit & inclusie

## DEFINITIE

Nederlandse Loterij staat midden in de maatschappij en draagt zorg voor een personeelsbestand dat een goede afspiegeling is van de samenleving en voor een bedrijfscultuur waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden.

## AFBAKENING

Naast de krapte op de arbeidsmarkt biedt de transitie naar een technology-based en datagedreven organisatie Nederlandse Loterij een extra uitdaging bij het behalen van de diversiteitsdoelstellingen. Met de groei van de organisatie verschuift de verhouding vrouw/man naar respectievelijk ongeveer 34%/66%. Ook bestaat er een lichte daling in het aantal vrouwen in senior managementrollen.

## DOELSTELLINGEN

Wij hebben ten aanzien van diversiteit en inclusie de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Minimaal 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in de directie; in 2022 was dat 28,5%.
- Minimaal 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in de Raad van Commissarissen; in 2022 was dat 60%.
- 40% van de leidinggevende functies wordt ingevuld door vrouwen; in 2022 was dat ongeveer 23%.

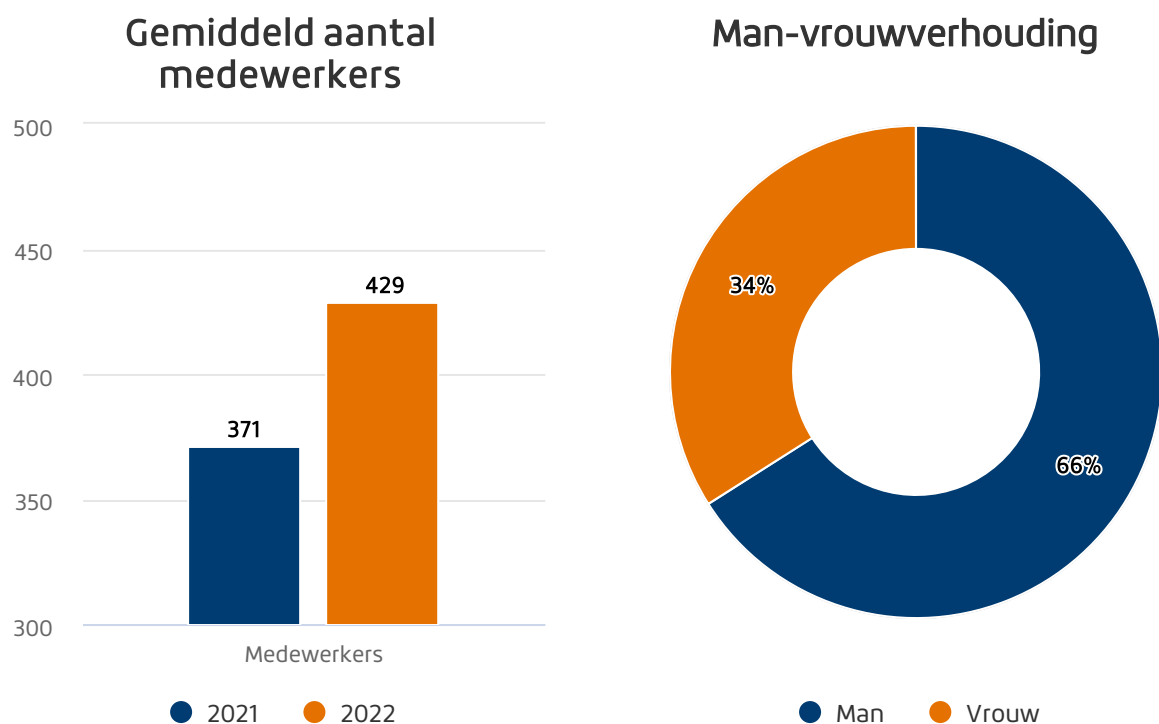


## Managementaanpak

Het directieteam is eindverantwoordelijk voor het beleid en de resultaten op het gebied van Diversiteit & Inclusie. Leidinggevendens zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. De afdeling HR initieert het beleid en bereidt de kaders voor.

## Voortgang in 2022

Iedereen doet mee bij Nederlandse Loterij: we geloven in gelijke kansen voor iedereen. Vanuit onze kernwaarde 'Samen' geven we invulling aan een cultuur waarin iedereen op een gelijkwaardige manier kan deelnemen, ongeacht geloofsovertuiging, geslacht, seksuele geaardheid, (etnische) achtergrond of arbeidsbeperking. We zijn er bovendien van overtuigd dat diversiteit creativiteit en innovatie bevordert. Om inclusiviteit te bevorderen, rapporteren we niet langer 'medewerkers met een migratieachtergrond'. Wel is inzichtelijk wat het geboorteland is van onze medewerkers. Op dit moment tellen wij 31 verschillende geboortelanden in ons medewerkersbestand. Het aantal niet-Nederlandstalige medewerkers is op dit moment 31. Dit is vooral toe te schrijven aan de buitenlandse expertise die we hebben aangetrokken voor online kansspelen en technologie.



Nederlandse Loterij geeft mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt de gelegenheid om werkervaring op te doen. Dat kunnen mensen zijn met een geestelijke of fysieke uitdaging of (top)sporters die na hun sportcarrière ervaring willen opdoen in het bedrijfsleven. Het gaat om tijdelijke posities in verschillende teams in onze organisatie. In 2022 leverden twee medewerkers in dit kader hun bijdrage op de afdelingen. Een van deze medewerkers treedt in 2023 in vaste dienst van de organisatie.

### Vrouwen in leiderschapsposities

BrandedU is een organisatie die vrouwen helpt sneller hun zakelijke ambities te realiseren door personal branding. In 2022 namen ongeveer vijftien vrouwen uit onze organisatie deel aan het programma bij BrandedU. In 2023 wordt dit programma voortgezet en neemt opnieuw een aantal vrouwen van Nederlandse Loterij hieraan deel. Het programma bevat onder andere:

- Het evenement AmplifyHER, waar verhalen van rolmodellen uit het bedrijfsleven te horen zijn en waarin een netwerk wordt opgebouwd met gelijkgestemden.
- Mentorschapsontbijten tijdens de Women's Visibility Week. Hier worden medewerkers gekoppeld aan een vrouwelijke mentor van een ander bedrijf die in twee ontmoetingen helpt bij carrièrevragen.
- 'Men as advocates for women's visibility'. Het doel van dit evenement is om meer mannen te betrekken bij het Diversiteit en Inclusie-gesprek op de werkvloer.

	2022	2021	2020
minimaal 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in de Directie	28,50%	28,50%	28,50%
minimaal 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in de Raad van Commissarissen	60%	60%	60%
40% van de senior management positief (direct reports) wordt ingevuld door vrouwen	23%	29%	ca 33%

### Diversiteit en inclusie in recruitment

Nederlandse Loterij integreert de aandacht voor diversiteit en inclusie steeds meer in recruitment. Zo worden bijvoorbeeld cv's anoniem aangeboden bij hiring managers (geen naam, geen foto, gender en leeftijd) en hebben we de vacatureteksten neutraler geschreven, zodat niemand uitgesloten wordt. En bij de totstandkoming van de nieuwe werken bij-website hebben we bewust geen gebruik gemaakt van acteurs, maar zijn eigen medewerkers ingezet om een goed diversiteitsbeeld van Nederlandse Loterij te geven.

### Masterclass Inclusief Denken

In deze sessie leerde Florian Cramwinckel de aanwezigen over het ontstaan van vooroordelen, de verschillende vormen hiervan en waarom dit iedereen aangaat. Deze interactieve sessie gaf niet alleen kennis en reflectie, maar ook ruimte om over het onderwerp in gesprek te gaan en zo met elkaar positief, divers en inclusief te denken.



We gaan pro-actiever werven op culturele achtergrond

### MVO-dag ministerie van Financiën

Op 15 september is een afvaardiging van Corporate Affairs en HR naar de MVO-dag geweest van het ministerie van Financiën. Een van de sessies tijdens deze dag was 'Goed werkgeverschap – veilig, divers en inclusief'. Werkgevers hebben een zorgplicht voor een veilige en gezonde werkomgeving met daarbij een beleid dat gericht is op zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden. Diversiteit en inclusie is daar een belangrijk onderdeel van. Alle werknemers dienen gelijke kansen te krijgen en met respect te worden behandeld.

### SWOM Event

Stichting Studeren & Werken op Maat (SWOM) begeleidt studenten (HBO en WO) en werkzoekenden met een arbeidsbeperking op alle levensgebieden, met als uiteindelijk doel een betaalde baan of afgeronde studie. Donderdag 24 november 2022 vond het SWOM Event plaats over krapte op de arbeidsmarkt en hoe mensen met een achterstand in de arbeidsmarkt hier een mogelijke oplossing in kunnen betekenen. HR en Recruitment zijn naar dit event gegaan om te onderzoeken hoe dit toegepast zou kunnen worden bij Nederlandse Loterij. We onderzoeken op welke plekken in de organisatie ruimte is voor een medewerker met een arbeidsbeperking en of SWOM geschikte kandidaten heeft voor deze werkplekken.

## Vooruitblik 2023

### Hack Your Future

De organisatie Hack Your Future leidt mensen met een vluchtelingenachtergrond op tot webontwikkelaars en softwaretesters via een programma van zeven maanden. Na deze opleiding beginnen de afgestudeerden hun carrière bij een van hun partnerbedrijven. Nederlandse Loterij gaat graag een samenwerking met hen aan, zodra er voldoende begeleiding geboden kan worden.

### SER Charter Diversiteit

Het Charter Diversiteit is een initiatief van de Sociaal Economische Raad (SER). In 2023 gaan we ons hieraan committeren. Het is de bedoeling dat we als organisatie een concrete uitdaging formuleren en een plan maken waarin we omschrijven op welke gebieden wij ons focussen en welke strategische middelen we daarvoor inzetten. Ieder jaar vullen we een rapportage in. Daarin trekken we lessen over wat wél en niet werkt. De geanonimiseerde informatie wordt gedeeld met alle ondertekenaars van het Charter, zodat we samen verder komen in het vormgeven van een succesvol diversiteits- en inclusiebeleid. Vanuit het Ministerie van Financiën (Nota Deelnemingenbeleid) worden eisen gesteld aan diversiteit en inclusie, maar ook zelf vinden we het belangrijk om deel te nemen aan dit Diversiteits Charter van de SER.

### Recruitment

In 2023 staan sollicitatietrainingen voor hiringmanagers op de agenda. Hierin staat het vooroordeelvrij en competentiegericht interviewen en selecteren centraal. Daarnaast gaan we pro-actiever werven op culturele achtergrond. Daarvoor gaan we samenwerken met de organisatie Colourful People.

# Klimaat- en milieu-impact

## DEFINITIE

Het terugbrengen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot die gerelateerd is aan onze bedrijfsactiviteiten, inclusief de effecten van werken en reizen en de activiteiten van winkeliers en leveranciers.

## AFBAKENING

Wij concentreren ons in eerste instantie tot het terugbrengen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de partijen die genoemd zijn in de definitie.

## DOELSTELLING

In 2030 heeft Nederlandse Loterij een netto CO<sub>2</sub>-uitstoot van 0%. Klimaatverandering en de opwarming van de aarde vragen om snelle en doortastende actie, ook van Nederlandse Loterij. Vandaar onze doelstelling volledig energie- en CO<sub>2</sub>-emissie vrij te worden. In 2022 besteedden we veel aandacht aan het in kaart brengen van onze uitstoot.



## Managementaanpak

Samen met een externe partij inventariseerden wij het energiegebruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot van Nederlandse Loterij. Naast bedrijfspand, mobiliteit en afval betrokken we daarbij ook datacenters en inkoop. In de loop van 2023 nemen we nieuwe tooling voor dashboarding en monitoring in gebruik.

## Voortgang 2022

### Mobiliteitsregeling

Per 1 september 2022 hebben we een nieuwe mobiliteitsregeling voor bestaande en nieuwe medewerkers geïntroduceerd. De vergoeding voor openbaar vervoer is hetzelfde gebleven: 100% op basis van 2e klasse. De betaalwijze is wel aangepast. Er worden geen jaarabonnementen van NS of HTM uitgegeven. Collega's betalen alleen als ze gebruik maken van het openbaar vervoer (pay per use). Dit gebeurt met de XXIImo-OV chipkaart. Met deze kaart kan men ook een OV-fiets huren. Ook medewerkers die niet regulier met OV reizen, kunnen de XXIImo-OV chipkaart aanvragen. Dan kunnen ze een keer de auto thuis laten staan en met het openbaar vervoer en/of de OV-fiets te komen. Ook als ze een leaseauto rijden. Met behulp van de virtuele Mobiliteitskaart in de (Milo)app kan iedereen reizen met de deelscooter, deelauto of deelfiets. Shared Mobility is niet bedoeld voor woon-werkverkeer, maar voor het afleggen van de last-mile. Je laat bijvoorbeeld je leaseauto staan om dure parkeerkosten te vermijden of gaat met het OV naar je zakelijke afspraak in Rotterdam en voor de laatste drie kilometer pak je de deelscooter.

Het is onze doelstelling om in 2027 uitsluitend elektrisch te rijden. Voor nieuwe leaseauto's geldt al per 2023 dat alleen plug-in hybride of elektrische auto's mogen worden besteld. Ter ondersteuning van dit beleid hebben we op dit moment al 10 laadpalen beschikbaar. In 2023 breiden we de capaciteit hiervan verder uit.



### **Kilometervergoeding woon-werkverkeer op basis van werkelijke kilometers**

Vanaf 1 september 2022 worden alle werkelijk gereden kilometers in het woon-werkverkeer tegen € 0.19 per kilometer vergoed. Voorheen zat er een maximum op die vergoeding; die is er niet meer.

### **Duurzame catering**

Voor gezondheid en vitaliteit hebben we - naast de sportruimte, die voor alle medewerkers al een aantal jaren ter beschikking staat - nu ook op het gebied van duurzame voeding een volgende stap gezet. Sinds 14 november 2022 bieden we in het bedrijfsrestaurant een nieuw concept op basis van 'all you need'. Dit houdt in dat medewerkers voor een vast bedrag kunnen kiezen uit uiteenlopende lunchitems. Alle gerechten worden in kleinere porties aangeboden, zodat iedereen een gevarieerde lunch kan samenstellen en niet te veel in een keer eet. Bovendien voorkomen we op deze manier dat er eten weggegooid moet worden.

De aangeboden gerechten zijn in de basis vegetarisch en kunnen optioneel worden aangevuld met niet-plantaardige toevoegingen. Hier hoeven medewerkers niets extra's voor te betalen. Een keer in de week - op vrijdag - is er een 'guilty pleasure dag'. Naast het gezonde assortiment is er die dag ook een snack aanwezig.

**We bieden in het bedrijfsrestaurant 'all you need': medewerkers kunnen voor een vast bedrag kiezen uit uiteenlopende lunchitems. De aangeboden gerechten zijn in de basis vegetarisch.**

### **Winkeliers en verkooppunten**

Ook bij onze winkeliers en verkooppunten hebben we het afgelopen jaar weer stappen gezet. Zo is het fysieke spelformulier voor TOTO-spelers in 2022 uitgefaseerd. TOTO is daarmee het eerste spelmerk dat volledig digitaal gespeeld kan worden via de TOTO-app.

Voor Krasloten hebben we ons distributiebeleid van de December Kalender onder de loep genomen. Voorheen leverden we deze producten in twee stappen. Een eerste van 30% en een tweede levering van 70%. Dit jaar zijn we overgegaan naar twee leveringen van elk 50%. Hierdoor is niet alleen de bevoorrading bij onze verkooppunten beter, maar worden er ook minder bijbestellingen gedaan en als gevolg daarvan hoeven wij minder transportbewegingen te maken.

In 2023 staat de verdere digitalisering van spellen en het desbetreffende Point of Sale materiaal centraal. We willen komend jaar onze materialen verder digitaliseren, meer schermtijd op digitale schermen bij verkoopketens inkopen en waar mogelijk meer via onze eigen terminals met de verschillende retailers communiceren.

Ook op andere plekken adverteren we digitaal. Denk hierbij aan de zelfscankassa's, maar ook aan handscanners in winkels, waardoor er minder papieren materiaal nodig is om de juiste doelgroep aan te spreken. Ook voor onze andere spelmerken stappen we zoveel mogelijk over op een digitaal deelnamebewijs.



# Risicomanagement

Nieuwe wet- en regelgeving, verdere digitalisering, andere toetreders, nieuwe producten: de kansspelmarkt is in beweging. Dit biedt kansen, maar gaat ook gepaard met nieuwe of veranderende risico's. Nederlandse Loterij heeft bovendien te maken met veranderende verwachtingen vanuit de maatschappij, de politiek en de toezichthouder. Om te voldoen aan deze verwachtingen en beheerst in te kunnen spelen op kansen, is risicomanagement bij Nederlandse Loterij een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, ingebed in de planning- en controlecyclus.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Risicoprofiel
- › Risicoacceptatie
- › Raamwerk voor risicomanagement
- › Organisatie van risk management
- › Beoordeling belangrijkste risico's
- › Extern toezicht
- › Managementverklaring

# Risicomanagement

## Risicoprofiel

Nederlandse Loterij heeft als kansspelorganisatie te maken met uiteenlopende risico's op strategisch, operationeel en financieel vlak en op compliance-gebied. Als marktleider in de loterijmarkt en met een nieuw aanbod van online kansspelen in Nederland staat Nederlandse Loterij nadrukkelijk in de spotlights. Wij staan voor het aanbieden van verantwoorde, betrouwbare en leuke spellen. Hierbij steunen wij op een sterke interne organisatie met betrouwbare processen en een aantal externe relaties waarmee we gezamenlijk onze dienstverlening uitvoeren.

## Een nieuwe markt, verandering van risico's

Het betreden van de online kansspelmarkt in oktober 2021 heeft gezorgd voor diverse nieuwe risico's en ook geleid tot een grotere impact van bestaande risico's. Het verantwoord aanbieden van online kansspelen en anti-witwasmaatregelen krijgen veel aandacht, onder meer in de vorm van strikte KYC-processen (Know Your Customer) en een monitoring & preventieproces om kansspelverslaving te voorkomen. De online kansspelen die wij sinds oktober 2021 aanbieden, hebben gezorgd voor een forse uitbreiding van ons IT-landschap en een forse toename van de securityrisico's. Het online spelsysteem voldoet aan de technische en operationele eisen en is gekeurd door een geaccrediteerde keuringsinstantie (GLI) aan de hand van het keuringsschema van de Kansspelautoriteit.

## Risicoacceptatie

De mate waarin Nederlandse Loterij bij het nastreven van haar doelstellingen bereid is risico's te accepteren, verschilt per doelstelling en risicocategorie. De bepaling van deze risicobereidheid is de eindverantwoordelijkheid van de directie. Nederlandse Loterij streeft ernaar een optimale afweging te maken tussen de impact van de mogelijke gevolgen, de kans dat het risico zich zou voordoen en de middelen die nodig zijn om een risico te beheersen. In de tabel op de volgende pagina wordt de risicobereidheid per risicocategorie weergegeven en toegelicht. De risicoacceptatie is niet gewijzigd in 2022. Daar waar de risicohoogte niet past binnen onze 'risk appetite' is het mogelijk om risico's met de juiste onderbouwing (tijdelijk) te accepteren. Acceptatie kan alleen door het Risk Management Committee (RMC) worden gedaan.

## Raamwerk voor risicomanagement

Het risicomanagementraamwerk van Nederlandse Loterij is afgeleid van het best practice COSO ERM-model. In dit systeem wordt aandacht gegeven aan het identificeren van risico's, het implementeren van maatregelen en het bewaken van de voortgang en effectiviteit van de maatregelen. De inrichting van risicomanagement kan niet los gezien worden van de missie, visie en doelstellingen van Nederlandse Loterij. Risicomanagement is hieraan ondersteunend en is een hulpmiddel in besluitvormingsprocessen. De filosofie achter ons risicomanagementbeleid is:

- De directie en het management zijn primair verantwoordelijk voor het uitvoeren van risicomanagement en het toetsen van de werking van beheersmaatregelen. De staffuncties ondersteunen het lijnmanagement hierin.
- Er wordt gewerkt aan een cultuur waarin risico's expliciet onderdeel zijn van de besluitvorming, zodat ze bekend zijn en vervolgens ook de benodigde aandacht krijgen om te voorkomen dat ze zich voordoen.
- Het risicomanagementsysteem wordt als een integraal onderdeel gezien van de bedrijfsvoering van Nederlandse Loterij en heeft een relatie met de Planning & Control cyclus.
- We hanteren een integrale aanpak, waarin aandacht is voor financiële en niet-financiële risico's, op basis van een deugdelijke inventarisatie van risico's en een optimale beheersing van deze risico's.

- Risico's worden inzichtelijk gemaakt en periodiek geëvalueerd, onder andere door middel van een Control Self Assessment resulterend in In Control verklaringen af te geven door alle Direct Reports. Dit verhoogt het risicobewustzijn van de medewerkers.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Financieel	Laag	Om te waarborgen dat Nederlandse Loterij de uitkering van het gewonnen prijzengeld kan uitbetalen aan haar spelers en kan voorzien in de afdrachten aan het ministerie van Financiën, NOC*NSF en de goede doelen, hanteert zij een lage risicoacceptatie voor financiële risico's. Hierbij is op basis van verantwoorde budgettering voldoende ruimte om de benodigde investeringen in nieuwe ontwikkelingen te kunnen doen.
Reputatie & Compliance	Laag	Nederlandse Loterij streeft ernaar volledig te voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

## Organisatie van risk management

Bepalend voor de effectiviteit van het risicomanagementraamwerk en het risicomanagementproces is het kader waarin risicomanagement is georganiseerd binnen Nederlandse Loterij. Er zijn verschillende rollen gedefinieerd. Het directieteam van Nederlandse Loterij is verantwoordelijk voor het interne risicomanagementsysteem en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De coördinatie van het interne risicomanagementsysteem ligt bij het Risk Management Committee. Deze commissie onder voorzitterschap van de CFO, bestaande uit leden van het directieteam, manager Juridische Zaken, manager Finance, manager Fraud & Payments, manager Audit Risk & Security en senior Risk Officer, komt maandelijks bij elkaar. Strategische, juridische, operationele, financiële en merkgerelateerde risico's, incidenten en de opvolging van openstaande acties naar aanleiding van auditbevindingen worden hier besproken en gemonitord.

De verschillende tweedelijnsfuncties, die ervoor zorgen dat risico's op de juiste manier worden geïdentificeerd en beheerd waardoor de organisatie 'In Control' kan zijn, komen maandelijks bijeen in het tweedelijnsoverleg. Het overleg levert een bijdrage aan het behalen van de organisatiedoelstellingen door kaders te stellen (policies) en te sturen op risicobeheersing. Dit onder meer door de voortgang en effectiviteit van beheersingsmaatregelen te monitoren en te bewaken. Het overleg signaleert (en indien nodig escaleert) tijdig mogelijke knelpunten en helpt en faciliteert de eerste lijn waar nodig om de risicobeheersing verder te verbeteren.

## Beoordeling belangrijkste risico's

Om de risico's te beoordelen en te vergelijken worden de risico's gewogen op basis van een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een inschatting van de gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van Nederlandse Loterij. Binnen de organisatie worden verschillende soorten risicoanalyses uitgevoerd. Alle risico's met een beoordeling van medium of hoger zijn in het verslagjaar met de eigenaar van het risico besproken; voor deze risico's worden maatregelen met de risico-eigenaar afgesproken om het risico tot een acceptabel niveau te beperken. Wanneer dit om wat voor reden dan ook niet direct mogelijk is, beoordeelt het Risk Management Committee over de verdere behandeling van het risico.

## Strategische risico's

Dit betreft risico's met betrekking tot de strategische doelstellingen van Nederlandse Loterij. Een nadere toelichting op de strategische risico's van Nederlandse Loterij is hieronder opgenomen.

Risico (naam)	Risicodefinitie	Selectie van beheersmaatregelen
<b>Verliesbeschikking</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij niet voldoet aan de eisen uit de vergunning en in- en externe regels met als ultiem gevolg het verlies van de beschikking.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anti-witwas en anti-matchfixingbeleid</li> <li>• Proactief responsible gaming beleid en uitvoering hiervan</li> <li>• Foutloze executie van primaire processen</li> <li>• Fraude-en verslavingspreventie</li> </ul>
<b>Verlies draagvlak stakeholders</b>	Het risico dat de zeer complexe balans tussen de commerciële doelstelling en maatschappelijke doelstelling meer druk zal zetten op perceptie van Nederlandse Loterij bij stakeholders met als gevolg het verlies van draagvlak bij de stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactief Responsible Gaming beleid en adequate uitvoering hiervan</li> <li>• Fraude-en verslavingspreventie</li> <li>• Anti-witwasbeleid</li> <li>• Relatiemanagement</li> </ul>
<b>Disfunctioneren strategische partners</b>	Het risico dat door gebeurtenissen of incidenten bij strategische partners de dienstverlening van Nederlandse Loterij geraakt wordt, met negatieve gevolgen voor onder meer reputatie, klanttevredenheid en omzet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anti-matchfixingbeleid</li> <li>• Assurance-rapporten inzake interne beheersing derde partijen</li> <li>• Heldere afspraken met partners over hoe Nederlandse Loterij zekerheid verkrijgt over de uitbestede diensten</li> <li>• Leveranciers- en contractmanagement</li> <li>• Toetsing op nakomen afspraken</li> </ul>
<b>Inbreuk op Informatie-beveiliging</b>	Het risico dat gebeurtenissen of incidenten negatieve gevolgen hebben voor de beschikbaarheid, integriteit en/of vertrouwelijkheid van informatie, waardoor de dienstverlening, reputatie en strategie van Nederlandse Loterij in gevaar komt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificering ISO27001/WLA SCS</li> <li>• Adequate security monitoring</li> <li>• Cloud strategie</li> <li>• Tech &amp; data kwaliteit in-house</li> <li>• Eenvoud in accountbeheer (IAM)</li> </ul>
<b>Restrictievere wet- en regelgeving</b>	Het risico dat door toename complexiteit en beperkingen wet- en regelgeving Nederlandse Loterij enerzijds minder mogelijkheden krijgt om te groeien en anderzijds het verdienvermogen structureel afneemt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foutloze executie in het primaire proces</li> <li>• Scenario's verwerken in lange termijn strategie</li> <li>• Versterkte compliance-functie</li> </ul>
<b>Toenemende concurrentie</b>	Het risico dat acties van concurrenten of nieuwe toetreders tot de markt de concurrentiepositie van Nederlandse Loterij bedreigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemerslab initiatieven</li> <li>• CRM capabilities</li> <li>• Monitoring markt</li> <li>• Omnichannel-strategie</li> </ul>
<b>Onvoldoende executiekracht</b>	Het risico dat er sprake is van onvoldoende geschikte medewerkers (kwantiteit en kwaliteit in de vorm van kennis, vaardigheden en ervaring) en middelen om de organisatie of een proces te managen zodanig dat de kritische bedrijfsdoelstellingen worden behaald en dat key business risico's tot een acceptabel niveau worden gebracht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijk werkgeverschap buiten primaire salariering</li> <li>• Agile werkwijze met nadrukkelijk aandacht voor resource planning</li> </ul>
<b>Verandering in klantgedrag</b>	Het risico dat de klantbehoefte en wensen veranderen zonder dat Nederlandse Loterij daarvan op de hoogte is of daarop tijdig kan inspelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Development (Lotify partnership)</li> <li>• Ondernemeslab initiatieven</li> <li>• Omnichannel klantervaring</li> </ul>



<b>Verlies van consumenten-vertrouwen</b>	Het risico van foutieve of niet-presterende producten of services resulterend in klachten van klanten, verlies van omzet en reputatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimaal presteren van de Klantenservice</li> <li>• Foutloze operatie in primaire proces</li> </ul>
<b>Verlies van materiële rechtszaken</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij geconfronteerd wordt met negatieve gerechtelijke uitspraken, bijvoorbeeld rondom vergunningverlening aan Nederlandse Loterij door de Kansspelautoriteit, onderzoeken van toezichthouders, (massa)schadeclaims van consumenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het voeren van verweer ondersteund met (hoogwaardig) advies/advocaten</li> <li>• Foutloze executie</li> </ul>

## Financiële risico's

Nederlandse Loterij maakt in de reguliere bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de organisatie blootstellen aan liquiditeits-, krediet- en marktrisico's. Dit zijn financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Nederlandse Loterij kent een treasury-statuut, waarin kaders en regels zijn opgesteld voor financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.

Risico (naam)	Risicodefinitie	Selectie van beheersmaatregelen
<b>Liquiditeitsrisico</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij niet aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen door een tekort aan liquide middelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse Loterij moet te allen tijde in staat zijn om op het juiste moment aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Om tijdige uitkering van alle prijzen te waarborgen is een egalisatievoorziening voor nog uit te keren prijzen gevormd. Financiële processen zijn zodanig ingericht dat het liquiditeitsrisico tot een absoluut minimum is beperkt.</li> </ul>
<b>Kredietrisico</b>	Het risico dat een kredietnemer zijn beloofde betalingen niet na komt of kan komen, leidend tot een verlies (een andere term voor kredietrisico is debiteurenrisico).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse Loterij heeft een aantal grote debiteuren. In het geval de debiteur niet meer aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen, is Nederlandse Loterij een van de schuldeisers. Het beoordelen van kredietrisico's is standaard onderdeel van inkoop- en contactmanagementactiviteiten. Deze beoordeling wordt uitgevoerd door Dun &amp; Bradstreet.</li> </ul>
<b>Marktrisico</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij verliezen lijdt als gevolg van nadelige bewegingen in marktvariabelen zoals aandelenkoersen, impliciete volatiliteit en valutakoersen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nederlandse Loterij mag alleen aan renterisico blootstaan en niet aan andere soorten marktrisico's zoals valutarisico's of aandelenprijrisico's.</li> </ul>

## Reputatie- en compliance-risico's

Risico (naam)	Risicodefinitie	Selectie van beheersmaatregelen
<b>Niet voldoen aan wet- en regelgeving en vergunningsvoorschriften</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij niet voldoet aan wet- en regelgeving en/of vergunningsvoorschriften. Nederlandse Loterij opereert in een sterk gereguleerde markt. Het ministerie van Justitie & Veiligheid en de toezichthouder (Kansspelautoriteit) organiseren via een gedetailleerd stelsel van wet- en regelgeving de kansspelmarkt, onder andere met vergunningen voor de verschillende aanbieders van kansspelen. Deze vergunningen bevatten voorwaarden. Op het moment dat Nederlandse Loterij structureel niet voldoet aan een of meerdere voorwaarden, kan dit de verleende vergunning in gevaar brengen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Om dit risico te voorkomen, worden door de afdeling Juridische Zaken wet- en regelgeving en vergunningsvoorschriften vertaald in processen en afspraken in de organisatie en in de openbare deelnemersreglementen. Het naleven wordt actief gemonitord door de Compliance Officer. De afdeling Audit &amp; Risk voert ten slotte een onafhankelijke toetsing uit van de naleving.</li> </ul>
<b>Integriteitsschending</b>	Het risico dat er wordt gehandeld (incidenteel of structureel) in strijd met de ethische code (incl. aanverwante protocollen) of op andere wijze de normen en waarden niet nageleefd worden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Om reputatierisico's te beheersen, heeft Nederlandse Loterij een ethische code opgesteld, inclusief protocollen met betrekking tot integriteit, klokkenluiders en de opvolging van vermeende overtredingen. De Compliance Officer monitort de naleving.</li> </ul>
<b>Reputatieschade</b>	Het risico dat externe communicatie-uitingen niet voldoen aan de regels voor verantwoorde deelname aan kansspelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle externe communicatie wordt zorgvuldig opgesteld en voor publicatie door meerdere betrokkenen in de organisatie getoetst. De inspanningen zijn erop gericht dat uitingen aan spelers volledig, transparant en waarheidsgetrouw zijn. Een Responsible Gaming Officer monitort dat alle publicaties en spelvormen voldoen aan de regels voor verantwoorde deelname aan kansspelen.</li> </ul>

## Extern toezicht

Het externe toezicht op Nederlandse Loterij wordt uitgevoerd door de gebruikelijke toezichthouders zoals onder andere de Kansspelautoriteit, de Autoriteit Consument & Markt en de Autoriteit Persoonsgegevens.

## Kansspelautoriteit

Voor de exploitatie van de Staatsloterij, Miljoenenspel, Lotto, Eurojackpot, Lucky Day, TOTO Winkel en Krasloten zijn door de Kansspelautoriteit vergunningen verleend aan Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. Voor de exploitatie van TOTO Sport en TOTO Casino zijn vergunningen verleend aan TOTO Online B.V. De Kansspelautoriteit is belast met het toezicht op deze vergunningen.

## Externe accountant

Met ingang van het verslagjaar 2017 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (hierna: "PwC") de externe accountant van Nederlandse Loterij. PwC is in die rol verantwoordelijk voor het afgeven van een controleverklaring bij de geconsolideerde jaarrekening. Als onderdeel van de controle beoordeelt PwC de opzet, het bestaan en de werking van de interne beheersingsmaatregelen van de belangrijkste bedrijfsprocessen in de organisatie om te komen tot een oordeel over de betrouwbaarheid van de interne

informatievoorziening en de jaarrekening van Nederlandse Loterij. PwC rapporteert over haar bevindingen in een management letter en in een accountantsverslag aan de Raad van Commissarissen en de directie. De bevindingen en aanbevelingen van de externe accountant worden besproken in het Risk Management Committee, waar ook de opvolging van de bevindingen wordt bewaakt. Alle auditresultaten worden voorgelegd aan en afgestemd met de Auditcommissie die is ingesteld door de Raad van Commissarissen.

## **GLI**

Gaming Labs International (GLI), geaccrediteerd door de Raad voor Accreditatie in Nederland, inspecteert de trekkingsmachine en ballen van Lotto, Miljoenenspel en Lucky Day, beoordeelt ontwerpdocumenten van Krasloten en controleert de fabrieken waar de Krasloten worden gedrukt. Ook houdt GLI via steekproeven toezicht op verkooppunten voor de naleving van wetgeving (bijvoorbeeld of er niet aan minderjarigen wordt verkocht). Het onafhankelijk instituut GLI doet dit in opdracht van Lotto B.V. Daarnaast heeft Nederlandse Loterij een ontheffing ontvangen dat zij GLI mag gebruiken als keuringsinstelling voor het keuren van haar online aanbod. Het volledige aanbod van online kansspelen van Nederlandse Loterij (TOTO Casino en TOTO Sport) is en wordt door GLI gecertificeerd conform het door de Kansspelautoriteit opgestelde keuringsschema waaraan iedere aanbieder van online kansspelen moet voldoen.

## **Notaris**

Alle trekkingen staan onder toezicht van notariskantoor Caminada Notarissen te Rijswijk.

## **BSI**

Nederlandse Loterij is gecertificeerd door World Lottery Association. In 2022 is vastgesteld dat Nederlandse Loterij voldoet aan de eisen van de WLA Security Control Standard:2020. Dit betreft de eisen van de ISO 27001 standaard, aangevuld door de WLA met loterij- en kansspel specifieke eisen op het gebied van beveiliging en integriteit. BSI Group heeft de processen en procedures rondom informatiebeveiliging beoordeeld en een goedkeurende verklaring afgegeven.

## **Managementverklaring**

Het bestuur van Nederlandse Loterij is eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de externe (financiële) rapportage. Tevens draagt het bestuur verantwoordelijkheid voor de beoordeling van de effectiviteit van de op deze risico's gerichte preventieve of beperkende maatregelen.

Het bestuur heeft de werking van de interne beheersings- en controlemaatregelen beoordeeld. Op basis van deze beoordeling is het bestuur van mening dat de interne beheersings- en controlesystemen van de onderneming per einde boekjaar 2022 voldoende effectief waren en een redelijke mate van zekerheid verschaffen dat:

- het bestuur tijdig op de hoogte is van de mate waarin de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming worden gerealiseerd, en
- de externe (financiële) rapportage geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Het geheel van de werkzaamheden met betrekking tot de interne beheersingssystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen is besproken met de Auditcommissie, de Raad van Commissarissen en de externe accountant.

### **'s Gravenhage, 27 maart 2023**

Bestuur Nederlandse Loterij,  
Niels Onkenhout (CEO)  
Arjan Blok (CFO)



# Bestuur en toezicht

Nederlandse Loterij is een besloten vennootschap. We hechten grote waarde aan het voeren van een goed bestuur en het houden van adequaat toezicht daarop. Hiervoor maken we afspraken die de verhoudingen regelen tussen het bestuur, de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Verslag van de Raad van Commissarissen
- › Personalia Raad van Commissarissen
- › Personalia Directieteam
- › Remuneratierapport 2022
- › Corporate Governance

# Personalia Directieteam

## Niels Onkenhout (1961)

Nederlandse nationaliteit  
CEO en Statutair bestuurder

### Benoemd

1 september 2016

### Verantwoordelijkheden

Leidinggeven aan directie Nederlandse Loterij, verbinding maken met externe stakeholders en de interne organisatie en vertegenwoordigen van Nederlandse Loterij. Strategie en totstandkoming daarvan. Aansturing en ontwikkeling interne organisatie; formuleren en bewaken bedrijfsdoelstellingen.

### Ervaring

Diverse marketingfuncties Procter & Gamble; EVP en CEO Business Unit Shaving & Beauty Philips; lid Raad van Bestuur Wessanen; directeur Integratie Jumbo (CEO Super de Boer); lid Raad van Bestuur Jumbo; CEO C1000.

### Nevenactiviteiten

Lid RvC TecqGroep B.V.; lid RvC Maxeda DIY Group.



## Arjan Blok (1967)

Nederlandse nationaliteit  
CFO en statutair Bestuurder

### Benoemd

1 november 2016

### Verantwoordelijkheden

IT/Technologie, Business Intelligence, Game-management, Sports trading, Business Control, Financial Accounting, Inkoop en Facilities & Logistiek, Fraud & Payments. Daarnaast verantwoordelijk voor effectiviteit en efficiency bedrijfsprocessen, beschikbaarheid IT-ecosysteem, kwaliteit van de (niet-)financiële informatie-voorziening, beheersings- en besturingssysteem (AO/IC), treasury, investeringen en strategie.





### **Ervaring**

Ministerie van Financiën; senior manager Ernst & Young Consulting; RvB/CFO Essent en CFO RWE Retail; interim-CFO bij Nederlandse Staatsloterij.

### **Nevenactiviteiten**

RvT RDW (voorzitter Audit Committee); RvT Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs (voorzitter Audit Committee); RvA NetworkC.

### **Bas van de Bunt (1970)**

Nederlandse nationaliteit  
Director Business Transformation & Strategic Programs/CDO

### **Benoemd**

1 april 2016

### **Verantwoordelijkheden**

Vanaf 2016 Directeur Online en Business Development, commercieel en operationeel verantwoordelijk voor digitale strategie, waaronder online Marketing & Sales, online Insights & Optimalisatie, online Innovatie & Development. Met ingang van 1 januari 2019 Directeur Business Transformation & Strategic Projects. Daarnaast per 1 april 2022 statutair bestuurder bij Lotify B.V.

### **Ervaring**

Leidinggevende commerciële ervaring BT; diverse senior functies digitale strategie en management, interactie en e-commerce RTL Nederland, Blink International en Tele2; zelfstandig interim-manager bij digitale afdelingen van KPN, PostNL, Travelbird, Ahold en Interned Services.

### **Nevenactiviteiten**

Geen.



## Arno de Jong (1970)

Nederlandse nationaliteit  
Directeur Product, Marketing & CRM

### Benoemd

1 april 2016

### Verantwoordelijkheden

P&L van de spelmerken en het corporate merk Nederlandse Loterij, samenhang en synergie merkportfolio, marketing- en kanaalstrategie (retail, online, abonnementen), innovatie- en researchkalender.

### Ervaring

Diverse marketingfuncties NRC Handelsblad, PCM Uitgevers en Algemeen Dagblad; CMO en CCO Eredivisie Media & Marketing; directeur Marketing De Lotto.

### Nevenactiviteiten

Voorzitter Stichting Hartedroom; Bestuurslid – Bond van Adverteerders (BvA); Lid van de Raad van Advies van NOC\*NSF.



## Karin Op den Kamp (1973)

Nederlandse nationaliteit  
Directeur Corporate Affairs

### Benoemd

1 juni 2017

### Verantwoordelijkheden

Public Affairs & Government Relations, Corporate Communicatie & Events, Verantwoord Kansspelbeleid & CSR, Juridische Zaken & Compliance en Bestuurssecretaris.

### Ervaring

Public & Regulatory Affairs manager PepsiCo; British American Tobacco, onder andere manager Corporate and Regulatory Affairs en Head of Legal & External Affairs; bestuurslid Coöperatie Primera.

### Nevenactiviteiten

Geen.



## Shirley Kind (1983)

Nederlandse nationaliteit

### Benoemd

1 januari 2019

### Verantwoordelijkheden

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor Retail Sales, Accountmanagement, Field Sales, Trade Marketing en Sales Support, Klant Contact (service en retentie) en Direct Sales (abonneewerving via telemarketing en fieldmarketing).

### Ervaring

Diverse marketingfuncties Nederlandse Staatsloterij/ Nederlandse Loterij, waaronder Marketing Manager Direct Sales, Online & CRM; Head of Marketing Staatsloterij.

### Nevenactiviteiten

Geen.



## Maurice Meijer (1976)

Nederlandse nationaliteit

Directeur Technology / CTO

### Benoemd

1 januari 2019

### Verantwoordelijkheden

Algeheel verantwoordelijk voor de Technologieontwikkeling, Innovatie, Datamanagement, Operatie en generiek IT-support.

### Ervaring

Founder diverse bedrijven; Head of Operations Veritate e-mailmarketing; Head of Development Tripolis Solutions; Head of Online Staatsloterij; Head of Development & Design Nederlandse Loterij.

### Nevenactiviteiten

Geen.



# Personalia Raad van Commissarissen

## Alexander Pechtold (1965)

Nederlandse nationaliteit  
Voorzitter

### Eerste benoeming

22 april 2021

### Lopende termijn

Eerste termijn, loopt af in 2025

### Beroep

Bestuurder

### Hoofdfunctie

Algemeen Directeur bij het Centraal Bureau  
Rijvaardigheidsbewijzen (CBR)

### Nevenfuncties

Voorzitter stuurgroep renovatie Binnenhof  
Voorzitter Raad van Toezicht Drents Museum  
Voorzitter Raad van Toezicht Nationaal Fonds Kunstbezit  
Voorzitter Raad van Advies Autoriteit Persoonsgegevens



## Marjan Rintel (1967)

Nederlandse nationaliteit

### Commissies

Lid Remuneratie- en Selectiecommissie

### Eerste benoeming

1 april 2017

### Lopende termijn

Tweede termijn, afgetreden per 1 januari 2023

### Beroep

Bestuurder

### Hoofdfunctie

President-directeur KLM (per 1 juli 2022)

### Nevenfuncties

Bestuurslid Nationaal Fonds 4 en 5 mei  
Jurylid Young Captain Award  
Lid bestuur Doeksen



## **Frida van den Maagdenberg (1961)**

Nederlandse nationaliteit

### **Commissies**

Voorzitter Auditcommissie

### **Eerste benoeming**

1 april 2016

### **Lopende termijn**

Tweede termijn, loopt af in 2024

### **Beroep**

Bestuurder

### **Hoofdfunctie**

Lid Raad van Bestuur AMC

Lid Raad van Bestuur VUmc

### **Nevenfuncties**

Lid Raad van Commissarissen Nederlandse Waterschapsbank

Lid Raad van Toezicht NIVEL

Lid Centrale Plancommissie



## **Annelies van Zutphen (1969)**

Nederlandse nationaliteit

Vicevoorzitter

### **Commissies**

Voorzitter Remuneratie- en Selectiecommissie

### **Eerste benoeming**

1 april 2017

### **Lopende termijn**

Tweede termijn, loopt af in 2025

### **Beroep**

Bestuurder

### **Hoofdfunctie**

Operating Partner North Haven Infrastructure Partners

### **Nevenfuncties**

Lid Raad van Commissarissen United Retail

Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Berenschot





**André Buren (1971)**

Nederlandse nationaliteit

**Commissies**

Lid Auditcommissie

**Eerste benoeming**

21 april 2020

**Lopende termijn**

Eerste termijn, afgetreden 6 juni 2022

**Beroep**

Chief Technology Officer

**Hoofdfunctie**

CTO Advisory & Supervisory

**Nevenfuncties**

Advisory and Supervisory Board member voor diverse start- en scale-ups

Life coach for Exodus.nl

**Jan Albers (1952)**

Nederlandse nationaliteit

**Eerste benoeming**

1 april 2016

**Lopende termijn**

Tijdelijke aanstelling in 2022, afgetreden per 1 januari 2023

**Beroep**

Bestuurder

**Hoofdfunctie**

President & CEO Raad van Bestuur Koninklijke Ten Cate B.V.

**Nevenfuncties**

Voorzitter RvC KNVB Betaald Voetbal

Non-Executive Director of TC Groep BV



## Ada van der Veer (1959)

Nederlandse nationaliteit

### Commissies

Lid Auditcommissie

### Eerste benoeming

1 januari 2023

### Lopende termijn

Eerste termijn, loopt af in 2027

### Beroep

Bestuurder

### Hoofdfunctie

Directeur Stranergy Boardroom Consultancy

### Nevenfuncties

Voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Arcadis Nederland

Voorzitter van de Raad van Toezicht bij Data Privacy Stichting

Voorzitter Bestuur Stichting Bescherming Privacybelangen

Lid Bestuur Stichting Preferente Aandelen Nedap

Lid Financiële Commissie Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen

Lid Kernteam Erasmus Governance Institute, Erasmus Universiteit



## Steven Martina (1976)

Nederlandse nationaliteit

### Eerste benoeming

1 januari 2023

### Lopende termijn

Eerste termijn, loopt af in 2027

### Beroep

Bestuurder

### Hoofdfunctie

CEO van The Greenery

### Nevenfuncties

Lid van de Raad van Commissarissen van Europool Group



# Verlag van de Raad van Commissarissen

## Ons toezicht in 2022

Als Raad van Commissarissen was het voor ons wederom een dynamisch jaar. Na de opening van de online markt in oktober 2021, stond het toezicht in 2022 voor een belangrijk deel in het licht van de ontwikkelingen op dat gebied. Daarnaast is ook gesproken over het retailkanaal en de uitdagingen die daar spelen voor Nederlandse Loterij. Hoewel de coronapandemie in 2022 definitief lijkt te zijn afgesloten, blijven de marktomstandigheden – zoals de energiecrisis waarmee Nederland geconfronteerd werd in 2022 – continu veranderen. Dit vraagt om aanpassingsvermogen van een organisatie als Nederlandse Loterij.

### Online markt en forse groei

Na de voorbereidingen en het opengaan van de markt voor online kansspelen op 1 oktober 2021, was dit het eerste volledige jaar waarin Nederlandse Loterij actief was op deze markt. Dankzij een enorme inzet van de directie en alle medewerkers is de verdere ontwikkeling van TOTO Sport en Casino een groot succes geworden en heeft de organisatie een forse groei doorgemaakt, ook in omzet. De maatschappelijke en politieke aandacht voor online kansspelen is groot. Nederlandse Loterij heeft niet alleen commercieel gezien een stabiele marktpositie gerealiseerd, maar is ook een voorbeeldbedrijf in de markt als het gaat om preventie van problematisch speelgedrag, het detecteren hiervan en ingrijpen als dat nodig is. Nederlandse Loterij is toonaangevend in het bevorderen van verantwoord deelnemen aan kansspelen.

Als onderdeel van de vereisten voor het verkrijgen en behouden van de vergunning om 'KOA-spellen' aan te bieden, dient een aanbieder op realtimebasis speel-informatie aan de KSA aan te leveren. Gelijk aan diverse andere aanbieders heeft ook Nederlandse Loterij problemen ondervonden om de enorme omvang aan speeldata tijdig en volledig in de zogenaamde controledatabase (CDB) te laden. In de verschillende vergaderingen is de raad uitgebreid meegenomen in de problematiek, de oorzaken en de oplossingen. Met behulp van een omvangrijk projectteam en additionele investeringen in het datalandschap zijn de onderliggende oorzaken succesvol weggenomen.

### Verantwoord deelnemen

De directie heeft ons als Raad het afgelopen jaar voortdurend bijgepraat over de ontwikkelingen op het gebied van verantwoord spelen. Als Raad hebben wij ook een training verantwoord deelnemen gevolgd, om te zien hoe je een speler herkent die mogelijk problematisch speelgedrag vertoont. We zijn onder de indruk van de signaleringssystemen die de organisatie daarvoor heeft ingericht en de professionaliteit waarmee dagelijks de grote aantallen spelers worden gemonitord. De forse toename van reclame-uitingen rondom online kansspelen kreeg het afgelopen jaar veel maatschappelijke en politieke aandacht. Ook in die discussies nam Nederlandse Loterij het voortouw en werd er consistent en transparant gecommuniceerd. Nederlandse Loterij heeft de opdracht om recreatieve spelers te leiden naar een legaal en gecontroleerd aanbod. Waarbij Nederlandse Loterij als staatsdeelneming een voorbeeldfunctie heeft. Voordat de markt openging, gebeurde er veel meer buiten het zicht van toezichthouders. Nederlandse Loterij kijkt heel zorgvuldig naar het gedrag van haar spelers en intervineert snel en persoonlijk als mogelijke problemen worden gesignaleerd. De individuele en persoonlijke aanpak die de organisatie ontwikkeld heeft, spreekt ons als Raad bijzonder aan.

## De gevolgen van corona

2022 was ook het jaar waarin de coronaperiode definitief werd afgesloten. Hierdoor konden medewerkers van Nederlandse Loterij weer vaker naar kantoor komen en vielen ook de laatste coronabeperkingen in de samenleving grotendeels weg. Gedurende de coronaperiode zijn mensen meer online mee gaan spelen met de verschillende spellen. Desondanks ziet Nederlandse Loterij dat ook het retailkanaal (weer) volop wordt gebruikt. De markt blijft echter continu in beweging en na het einde van de coronapandemie kregen we te maken met de energiecrisis die ook een impact had op het bestedingspatroon van klanten. De Raad heeft ondervonden dat de organisatie voortdurend nauw contact houdt met de markt en met onder andere de retailers, om op tijd te signaleren of de wensen en voorkeuren van de klant veranderen. Elk product heeft zijn eigen specifieke doelgroep met zijn eigen specifieke wensen. De organisatie volgt trends en past producten aan wanneer dat nodig is.

## Grote sponsor van de sport

Nederlandse Loterij is de grootste sponsor van de Nederlandse sport. De centrale rol van Nederlandse Loterij in de sportwereld betekende dat ook Nederlandse Loterij het afgelopen jaar kritisch bevraagd is op zijn positie ten opzichte van het WK voetbal in Qatar. De organisatie heeft daarin een heldere positie ingenomen en die consistent en transparant gecommuniceerd. De maatschappelijke bijdrage aan de sportwereld bepaalt voor een belangrijk deel de strategie en bedrijfsvoering van Nederlandse Loterij. Er wordt niet alleen geld beschikbaar gesteld, maar er wordt ook geparticipeerd in tal van projecten en Nederlandse Loterij helpt actief mee aan de positieve betekenis die de sport in de breedte voor Nederland heeft.

## Voortgang strategisch plan 2020-2025

Iedere vergadering spreekt de Raad over langetermijnstrategie en langetermijnwaardecreatie in het kader van de strategie: dit zijn vaste agendapunten. Hierbij worden ook de marktontwikkelingen besproken die impact kunnen hebben op de strategie. Zoals in 2022 onder andere de kosteninflatie en de krapte op de arbeidsmarkt. Ook de beeldvorming omtrent kansspel aanbieders en de mogelijke impact daarvan op de rol als werkgever is aan de orde gekomen. Naast het online kansspeldomein dat in 2022 veel aandacht heeft gekregen, is ook gesproken over het retailkanaal en het effect van veranderende regelgeving voor retail. De Raad onderschrijft nog steeds het belang van het retailkanaal voor Nederlandse Loterij, mede in het licht van het contact dat er via dit kanaal met klanten is en de omzet die behaald wordt. Voorts is gesproken over de loterijmarkt en de ontwikkelingen die daar zichtbaar zijn.

## Kwaliteitsborging

### Continuïteit en diversiteit

Het afgelopen jaar heeft er één wisseling plaatsgevonden in de Raad van Commissarissen. De heer Albers heeft de heer Buren (tijdelijk) opgevolgd. Tevens zijn eind 2022 mevrouw Van der Veer en de heer Martina benoemd als commissarissen per 1 januari 2023. Met ingang van diezelfde datum zijn de heer Albers en mevrouw Rintel teruggetreden als commissarissen. Beiden hebben een waardevolle bijdrage geleverd de afgelopen jaren in de Raad. In 2022 is een uitvoerig selectieproces doorlopen om tot de aanstelling van twee nieuwe commissarissen te komen. Met de benoeming van mevrouw Van der Veer en de heer Martina is de continuïteit van de Raad geborgd en blijft de benodigde expertise met wortels in het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de politiek, aanwezig in de Raad. Tevens streven we als Raad naar diversiteit en is dat ook met de komst van de twee nieuwe commissarissen per 1 januari 2023 opnieuw geborgd.

Met de toetreding tot de KOA-markt en verdere digitalisering van de loterijmarkt is het belang van een robuuste IT-organisatie verder toegenomen. En daarmee is het belang van ordentelijk toezicht op de kwaliteit van de IT-organisatie ook groter geworden. In het afgelopen jaar is nadrukkelijk aandacht besteed aan het creëren van een gezamenlijk, gedragen beeld over de rol van de Auditcommissie op het vlak van toezicht op de IT-organisatie.

## Commissies

De Audit Commissie bestond in 2022 uit mevrouw Van den Maagdenberg (voorzitter) en de heer Pechtold (tijdelijk, ter vervanging van de heer Buren). Bij de vergaderingen zijn ook de leden van het bestuur, de interne auditor en de externe accountant aanwezig. In de Remuneratie- en Selectiecommissie hadden zitting mevrouw Van Zutphen (voorzitter) en de heer Pechtold (tijdelijk lid, als opvolger van mevrouw Rintel). Bij de vergaderingen zijn ook de CEO en de manager HR van Nederlandse Loterij aanwezig. Met de komst van twee nieuwe commissarissen in 2023, wordt de samenstelling van de commissies opnieuw bepaald door de Raad.

## Permanente educatie

Als Raad hebben we onszelf het afgelopen jaar extra verdiept in het thema verantwoord deelnemen aan online kansspelen. We hebben onder andere concrete casussen besproken van mensen die in de problemen zijn gekomen en we hebben bekeken hoe Nederlandse Loterij daarmee omgaat en welke procedures daarvoor zijn ingericht. Ook zaken die in de publiciteit kwamen, zoals de discussie over reclame-uitingen en andere relevante onderwerpen die in de markt speelden, hebben we onder de loep genomen om ervan te leren. We willen op dit punt altijd alert zijn en transparant communiceren.

## Zelfevaluatie van de Raad

Ook in 2022 hebben we een zelfevaluatie gehouden. Met name hebben we gekeken naar de verdeling van expertises binnen de Raad en de toepassing daarvan in de praktijk. Deze inzichten, en het streven naar diversiteit, zijn ook meegenomen in het selectieproces voor de twee nieuwe commissarissen die in 2022 zijn benoemd. Voorts zijn de verbeterpunten die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen, besproken in eigen kring en met het bestuur. Wij vinden het belangrijk om jaarlijks te reflecteren op ons eigen functioneren, maar dit ook continu door het jaar heen te blijven doen.

## Vergaderingen

### Vergaderingen Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen vergaderde in het verslagjaar zes keer, waarvan vier reguliere vergaderingen en één extra vergadering in aanwezigheid van het directieteam en één zelfevaluatievergadering zonder aanwezigheid van het directieteam. Buiten de genoemde vergaderingen is regelmatig overleg geweest tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de andere leden van de Raad van Commissarissen en het bestuur, onder meer in de vorm van een vast tweewekelijks telefonisch overleg tussen de voorzitter en het bestuur.

### Vergaderingen Audit Commissie

De Audit Commissie kwam in 2022 vier keer bij elkaar, parallel aan de vergadercyclus van de Raad van Commissarissen. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren de jaarrekening, het jaarverslag, de ontwikkelingen op de online-kansspelmarkt en de eerste resultaten, marktontwikkelingen en de mogelijke impact op continuïteit, tussentijdse resultaten, budgetten, businessplannen, risicomanagement, het auditjaarplan en de auditrapporten, rapportages van de externe accountant, de voortgang van IT-projecten en risicobeheersing. De voorzitter van de Audit Commissie had het voorgeschreven bilaterale (separate) overleg met de onafhankelijke accountant.

### Vergaderingen Remuneratie- en Selectiecommissie

De Remuneratie- en Selectiecommissie is in 2022 twee keer bijeengekomen. Onderwerpen waarover werd gesproken waren onder meer het goedkeuren van de prestatiedoelstellingen van 2022, het vertrek van de heer Buren en de opvolging daarvan en het vertrek van mevrouw Rintel en Albers als commissarissen in 2022 en de selectie van twee nieuwe commissarissen. Ook is hierover overleg gevoerd met de aandeelhouders. Tussen de commissie en de Ondernemingsraad heeft regulier periodiek overleg plaatsgevonden.



## Aanwezigheid

De aanwezigheidspercentages van de leden van de Raad van Commissarissen bedroeg 96% in 2022.

Het aanwezigheidspercentage van de leden van de Audit Commissie- en de Remuneratie- en Selectiecommissievergaderingen bedroeg 88% in 2022.

## Verdeling kennisgebieden leden Raad van Commissarissen in 2022

Competenties	Alexander Pechtold	Annelies van Zutphen	Frida van den Maagdenberg	Marjan Rintel	Jan Albers	André Buren
<b>A. Bestuur, organisatie en besluitvorming</b>						
Besturen commerciële onderneming					●	●
Strategievorming en Strategisch leiderschap	●	●			●	
Financieel economisch			●			
Fiscaal-Juridisch (waaronder Corporate Governance)			●			
Besluitvormingsprocessen in het publieke domein	●		●	●		
Politieke en publieke stakeholders en netwerken	●		●			
<b>B. Consumenten, producten, markten</b>						
Commercialiteit ((online) retail sector en retail- en klantervaring)		●		●		
Corporate branding, (online) marketing activiteiten en social media		●			●	
Dienstverlenende organisaties en/of maatschappelijk betrokken ondernemen	●			●		
Bewaken en borgen van consumentenbelangen	●	●		●		
Sport en goede doelen	●				●	
<b>C. Beheerste en integere bedrijfsvoering</b>						
ICT en Operations				●	●	●
Human Resources, management development en beloningsbeleid	●	●		●		
Financieel-technische aspecten van het risicomanagement			●			●
Financiële verslaglegging, interne beheersing en audit			●			●
Compliance	●	●				

## Jaarrekening 2022

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij het jaarverslag aan, waarin de jaarrekening van 2022 is opgenomen. Het jaarverslag is opgesteld door het bestuur van Nederlandse Loterij. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring.

De Audit Commissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met het bestuur en met PwC. Dank wordt uitgesproken voor het werk dat de accountant heeft gedaan. Hierna heeft de voltallige Raad van Commissarissen het jaarverslag met het bestuur besproken. De inhoud van het verslag en deze gesprekken hebben ons ervan overtuigd dat dit jaarverslag voldoet aan alle voorschriften en eisen op het gebied van deugdelijke verslaglegging, governance en transparantie. Het schetst een goed en compleet beeld van de koers, resultaten, risico's en gebeurtenissen gedurende het verslagjaar.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening, die op 21 april 2023 tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders wordt voorgelegd. Wij zullen in die vergadering voorstellen dat aan het bestuur décharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen décharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

## Slotwoord

De laatste dag van het jaar is bij Nederlandse Loterij altijd een hoogtepunt. De Oudejaars trekking van de Staatsloterij met grote prijzen is spannend en bovendien wordt dan duidelijk wat de definitieve resultaten voor het jaar worden vanuit de losse verkoop van loten. Op de avond van 31 december waren dan ook veel collega's aanwezig op kantoor om alles in goede banen te leiden en samen de feestelijke sfeer te delen. Die betrokkenheid bij de organisatie is exemplarisch voor de inzet die wij het hele jaar rond van de medewerkers zien. Onze complimenten gaan daarom uit naar alle medewerkers van Nederlandse Loterij die misschien persoonlijk een lastig jaar hadden met alle onzekerheden in de wereld en corona en de prijsstijgingen. De mentaliteit van 'schouders eronder' die we op oudejaarsavond zagen bevestigt onze trots om actief te zijn voor deze mooie organisatie.

Namens de Raad van Commissarissen,

Rijswijk, 27 maart 2023  
Alexander Pechtold  
Voorzitter

# Remuneratierapport 2022

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2022 gehanteerde beloningsbeleid voor het bestuur en de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij. De bestuursleden van Nederlandse Loterij worden door de Aandeelhouder benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij kunnen daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. In uitzonderlijke situaties kunnen bestuursleden nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar, die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. De overige leden van het directieteam zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van Nederlandse Loterij Organisatie B.V. In 2022 bestond het bestuur van Nederlandse Loterij uit de heer Niels Onkenhout (CEO) en de heer Arjan Blok (CFO).

## Algemeen

Leidend voor de besluitvorming over de arbeidsvoorwaarden van het bestuur is het Nederlandse Loterij Beloningsbeleid, dat op voorstel van de Raad van Commissarissen door middel van een aandeelhoudersbesluit buiten de Algemene Vergadering is vastgesteld op 6 januari 2021, en dat in lijn is met de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013. Uitgangspunt voor het beloningsbeleid is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden, waarmee de beloning bijdraagt aan langetermijnwaardecreeatie.

## Maximale vaste beloning

De maximale vaste beloning van de algemeen directeur (CEO) bedraagt in 2022 € 244.520 inclusief indexatie. De vaste beloning van de andere statutaire bestuurder (CFO) is maximaal 90% van de beloning van de CEO. De maximale beloning van de overige leden van het directieteam die geen statutair bestuurder zijn, is maximaal 85% van de vaste beloning van de CEO. De bestuurders hebben geen recht op variabele beloningen.

	(x € 1.000)	2022			2021		
		CEO	CFO	Totaal	CEO	CFO	Totaal
Vaste beloningen		245	220	465	235	212	447
Sociale lasten		13	13	26	13	13	26
Pensioenkosten		39	34	73	37	32	69
Overige vergoedingen		2	2	4	2	2	4
		<b>299</b>	<b>269</b>	<b>568</b>	<b>287</b>	<b>259</b>	<b>546</b>

## Pensioen

De pensioenleeftijd is gekoppeld aan de wettelijke AOW-leeftijd. Als de pensioenleeftijd (wettelijk/fiscaal) verder wordt opgetrokken, dan wordt de bestuurder hier niet voor gecompenseerd. De pensioenregeling is op basis van middellood, kent een eigen bijdrage van de bestuurder, hanteert het defined benefit systeem en is conform de Arbeidsvoorwaardenregeling voor overige werknemers van Nederlandse Loterij.

Voor salarissen boven het maximum pensioengevend salaris (in 2022: € 114.866,- bruto) is de pensioenopbouw niet fiscaal aftrekbaar (Witteveen-kader 2015). Dit kader is van toepassing op bestuurders van Nederlandse Loterij. Er bestaat geen aanspraak op aanvullende afspraken met betrekking tot pensioenopbouw boven het maximum pensioengevend salaris.

### **Overige emolumenten**

Bestuurders nemen deel aan de autoregeling. De kosten hiervan zijn opgenomen in de lease-regeling van Nederlandse Loterij. Bestuurders ontvangen een belaste onkostenvergoeding van € 200 per maand. Eventuele andere emolumenten zijn in lijn met wat het overige personeel van Nederlandse Loterij krijgt, tot maximaal de hoogste functiegroep- schaal. Daarbij geldt dat het niet vanzelfsprekend is dat alles wat geldt voor het overige personeel, ook geldt voor de bestuurders. De Raad van Commissarissen oordeelt hierover.

### **Overig**

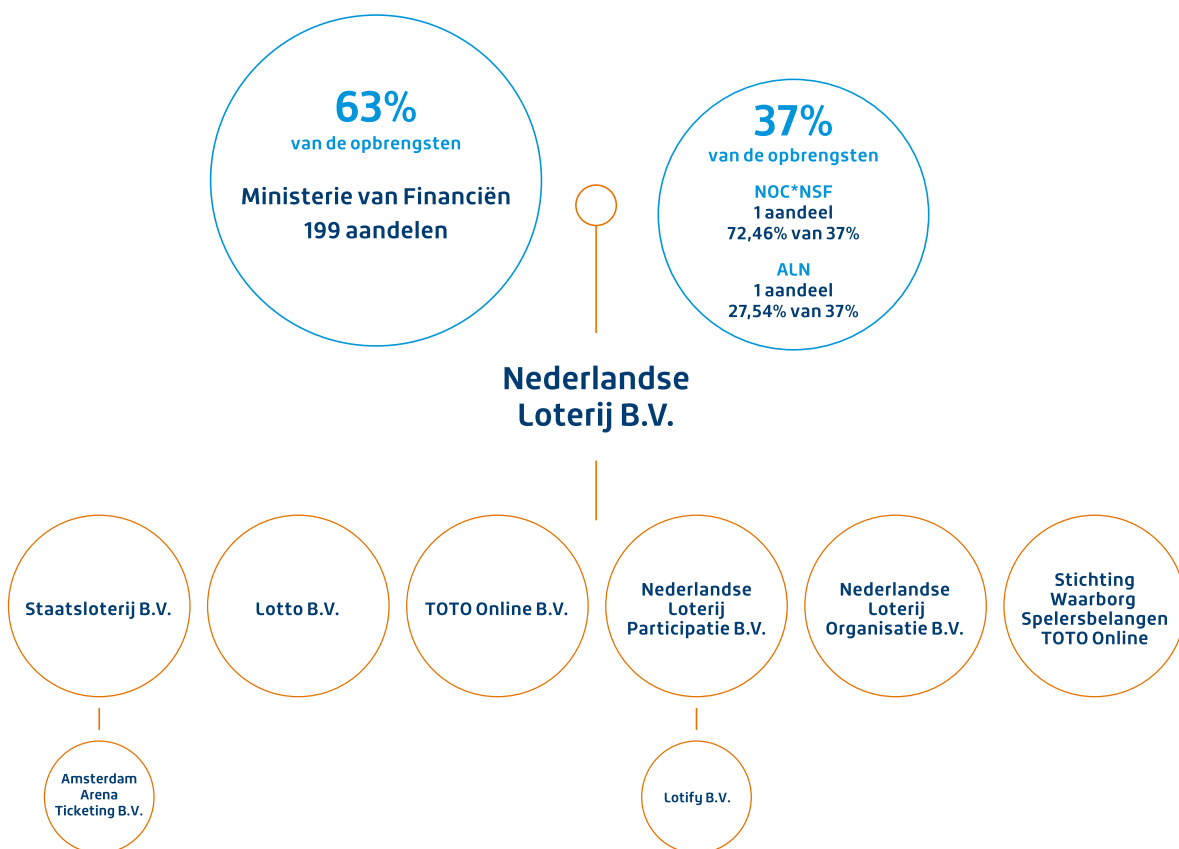
Beloningscomponenten die niet in het beloningsbeleid zijn opgenomen, kunnen pas worden toegekend aan de bestuurder indien daar expliciet toestemming voor is verkregen van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Het beloningsbeleid van Nederlandse Loterij wordt elke drie jaar geëvalueerd.

### **Remuneratie van de Raad van Commissarissen**

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt over 2022 € 30.106. De overige leden ontvangen een beloning van € 20.073. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van € 1.600 per jaar. Lidmaatschap van een commissie geeft geen recht op een aanvullende beloning.

# Corporate Governance

Nederlandse Loterij B.V. is de holding die de aandelen houdt van dochtervennootschappen Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V., TOTO Online B.V. en Nederlandse Loterij Participatie B.V. Deze vennootschappen waren in 2022 aanbieder van de spelmerken Staatsloterij, Lotto, Miljoenenspel, Lucky Day, Eurojackpot, Krasloten, TOTO Winkel, TOTO Sport en TOTO Casino. Deze activiteiten vinden plaats in Nederland op basis van de verstrekte vergunningen via retailkanalen, digitale kanalen en door middel van abonnementen. Met Lotify faciliteert Nederlandse Loterij vanaf december 2021 haar beneficianten en andere fondsenwervende partijen met het organiseren van een eigen loterij of winactie, die voldoet aan de Nederlandse wet- en regelgeving. Stichting Waarborg Spelersbelangen TOTO Online is opgericht ten einde TOTO Online B.V. als vergunninghouder in staat te stellen te voldoen aan haar verplichtingen zoals gesteld in de Wet Kansspelen op afstand.



## Algemeen

De statutaire doelstelling van de holding is onder meer het exploiteren van de vennootschappen. Daarnaast omvat deze doelstelling dat de organisatie van de kansspelen is gericht op het realiseren van afdrachten aan de Staat der Nederlanden, NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) en zodanig is ingericht dat de reputatie van deze partijen niet wordt geschaad. Als staatsdeelneming staat Nederlandse Loterij voor uitvoering van het Nederlandse kansspelbeleid, een publiek belang dat in haar strategie een centrale plek inneemt.



## Bestuur

Het bestuur, bestaande uit de Chief Executive Officer (CEO) en de Chief Financial Officer (CFO), is verantwoordelijk voor strategie, beleid en resultaten van Nederlandse Loterij. Het bestuur wordt hierbij ondersteund door een directieteam waarin Brands & Portfoliomanagement, Sales & Service, Technology, Business Transformation & Strategic Projects en Corporate Affairs zijn vertegenwoordigd.

## Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur van Nederlandse Loterij en op de algemene gang van zaken. Daarnaast staat de Raad de directie met advies terzijde. De Raad van Commissarissen bestaat ultimo 2022 uit vijf leden, van wie drie vrouwen en twee mannen. Besluitvorming door het bestuur en directieteam over belangrijke onderwerpen vindt plaats in samenspraak met Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen kent twee commissies:

- de Audit Commissie, die zich richt op de risico's die horen bij de strategie van de organisatie, de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en financiële informatie- en verslaglegging, informatiebeveiliging en governance- en compliance-vraagstukken;
- de Remuneratie- en Selectiecommissie, die de taken uitvoert van een remuneratiecommissie en een selectie en benoemingscommissie, zoals benoemd in de Corporate Governance Code. Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. In 2022 waren er geen transacties waarbij zich tegenstrijdige belangen voordeden.

## Algemene Vergadering

In de Algemene Vergadering van Nederlandse Loterij zijn de volgende aandeelhouders vertegenwoordigd: de Staat der Nederlanden (vertegenwoordigd door het ministerie van Financiën) als houder van alle stemgerechtigde aandelen, en Stichting Kansspelbelangen NOC\*NSF/ALN als houder van twee stemrechtloze aandelen waaraan op grond van de statuten een aantal bijzondere (veto)rechten is verbonden. NOC\*NSF en Stichting ALN houden ieder een certificaat van een aandeel. Vanwege het aandeelhouderschap van de Staat der Nederlanden is Nederlandse Loterij B.V. een staatsdeelneming waarop het Deelnemingenbeleid van toepassing is (Nota Deelnemingenbeleid 2013 en per juli 2022 Nota Deelnemingenbeleid 2022). De statuten van Nederlandse Loterij B.V. zijn ingericht conform het Deelnemingenbeleid 2013. Op Nederlandse Loterij B.V. is het gemitigeerde structuurregime van toepassing. Nederlandse Loterij heeft dus een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op het bestuur. Beide organen leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Nederlandse Loterij. Bestuurders worden op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering. Op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemt de Algemene Vergadering nieuwe commissarissen.

## Naleving codes en richtlijnen

Nederlandse Loterij past conform het Deelnemingenbeleid waar mogelijk de Nederlandse Corporate Governance Code toe. Daarbij maken we de kanttekening dat Nederlandse Loterij geen beursgenoteerde vennootschap is, waarvoor deze code in beginsel is geschreven. Zo kent Nederlandse Loterij slechts één aandeelhouder met stemrecht en is de relatie met de aandeelhouders anders dan bij een beursgenoteerde onderneming. Het volledige 'pas toe of leg uit'-overzicht van de Corporate Governance Code-bepalingen is gepubliceerd op de pagina Corporate Governance op onze corporate website. Daar staan ook de interne reglementen en de gedragscode, die op grond van de code op de website moeten worden geplaatst. Zo is daar onder meer de Ethische Code te vinden, waarin handvatten zijn opgenomen voor gewenst gedrag en cultuur van Nederlandse Loterij en haar medewerkers. Als lid van de World Lottery Association en European Lotteries past Nederlandse Loterij het European Lotteries Framework Responsible Gaming toe.

# Jaarrekening 2022

# Geconsolideerde balans per 31 december 2022

(vóór resultaatbestemming)

		31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	Ref.	€	€
<b>VASTE ACTIVA</b>			
Immateriële vaste activa	6	22.025	29.760
Materiële vaste activa	7	7.374	9.220
Financiële vaste activa	8	5.909	6.797
		<b>35.308</b>	<b>45.777</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
Vorderingen en overlopende activa	9	197.436	160.189
Liquide middelen	10	357.213	340.180
		<b>554.649</b>	<b>500.369</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>589.957</b>	<b>546.146</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>			
Gestort en geplaatst kapitaal	11	0	0
Agio		64.301	71.101
Wettelijke en statutaire reserves		9.905	14.722
Overige reserves		38.877	12.643
Onverdeeld resultaat		29.779	14.617
		<b>142.862</b>	<b>113.083</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>	12	51.390	46.498
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA</b>	13	395.705	386.565
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>589.957</b>	<b>546.146</b>

# Geconsolideerde winst-en-verlies- rekening over 2022

		2022	2021
(x1.000)	Ref.	€	€
Netto-omzet	15	691.264	536.412
Kostprijs van de omzet	16	-92.426	-27.380
<b>Bruto-omzet resultaat</b>		<b>598.838</b>	<b>509.032</b>
Verkoopkosten	17	-246.207	-194.548
Algemene beheerkosten	18	-117.957	-104.429
<b>Som der kosten</b>		<b>-364.164</b>	<b>-298.977</b>
<b>Netto-omzetresultaat</b>		<b>234.674</b>	<b>210.055</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		931	-
Rentelasten en soortgelijke kosten		-1.241	-1.273
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>234.364</b>	<b>208.782</b>
Afdrachten aan de Staat en beneficianten	19	-192.077	-188.002
<b>Resultaat vóór belastingen en ná afdrachten</b>		<b>42.287</b>	<b>20.780</b>
Vennootschapsbelasting	20	-11.917	-6.163
Resultaat deelnemingen	8	-591	-
<b>Resultaat ná belastingen en ná afdrachten</b>		<b>29.779</b>	<b>14.617</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2022

		2022	2021
(x1.000)	Ref.	€	€
Netto-omzetresultaat		234.674	210.055
Afdrachten aan de Staat en beneficianten		-192.077	-188.002
<b>Netto-omzetresultaat na afdrachten</b>		<b>42.597</b>	<b>22.053</b>
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	10.784	6.013
Mutatie voorzieningen	12	5.974	1.061
Verandering in werkkapitaal:			
Vorderingen		-36.764	-51.919
Kortlopende schulden		2.427	57.717
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>25.018</b>	<b>34.925</b>
Betaalde interest		-1.298	-1.228
Ontvangen interest		14	-
Betaalde vennootschapsbelasting		-5.905	-700
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>-7.189</b>	<b>-1.928</b>
Investeringen in immateriële vaste activa	6	-	-5.362
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	6	-	3.907
Investeringen in materiële vaste activa	7	-496	-146
Desinvesteringen in materiële vaste activa	7	-	-
Investeringen in financiële vaste activa	8	-300	-3.496
Desinvesteringen in financiële vaste activa	8	-	1.378
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-796</b>	<b>-3.719</b>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>17.033</b>	<b>29.278</b>
(x1.000)		€	€
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
Beginstand geldmiddelen		340.180	310.902
Netto kasstroom		17.033	29.278
<b>Eindstand geldmiddelen</b>	<b>10</b>	<b>357.213</b>	<b>340.180</b>



# Toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening

## 1. Algemene toelichting

### Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Nederlandse Loterij B.V., feitelijk gevestigd te Laan van Hoornwijck 55, Rijswijk (Zuid-Holland) met statutaire zetel te 's Gravenhage, is opgericht op 30 maart 2016 en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 65687949.

### Activiteiten

De activiteiten van de vennootschap bestaan uit het houden van rechtspersonen welke direct of indirect (online) kansspelen organiseren, voor zover dit volgens de wet en de statuten is toegestaan.

### Continuïteit

De in de jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de vennootschap.

### Groepsverhoudingen

Nederlandse Loterij B.V. is groepshoofd van de Nederlandse Loterij-groep.

### Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van Nederlandse Loterij B.V. opgenomen samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de vennootschap direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Intercompany transacties, intercompany winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

- Staatsloterij B.V., 's Gravenhage (100%);
- Lotto B.V., 's Gravenhage (100%);
- TOTO Online B.V., 's Gravenhage (100%);
- Nederlandse Loterij Organisatie B.V., 's Gravenhage (100%);
- Nederlandse Loterij Participatie B.V., 's Gravenhage (100%).

Buiten de consolidatie blijven, naast geassocieerde deelnemingen, enkele deelnemingen, die afzonderlijk en gezamenlijk van te verwaarlozen betekenis zijn. Dit betreffen:

- Lotify B.V., Leiden (65%);
- Amsterdam Arena Ticketing B.V., 's Gravenhage (100%).

### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Nederlandse Loterij B.V. en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen 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 benodigde inzicht.

### **Schattingen en oordelen**

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Nederlandse Loterij B.V. zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. 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.

### **Toepassing van artikel 402 Boek 2 Burgerlijk Wetboek**

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2022 van Nederlandse Loterij B.V. in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

## **2. Algemene grondslagen**

### **Algemeen**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de jaarverslaggeving.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans en de winst-en-verliesrekening zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### **Vergelijking met voorgaand jaar**

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

### Functionele valuta

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van Nederlandse Loterij B.V. Transacties in vreemde valuta worden op moment van betaling omgerekend tegen de dan geldende wisselkoers. Koersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van dergelijke transacties en van de omrekening per balansdatum van monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta luiden, worden in de winst en verliesrekening verwerkt.

### Leasing

Een groepsmaatschappij heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de betreffende groepsmaatschappij liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract. De groepsmaatschappij heeft operationele leasecontracten afgesloten met een leasemaatschappij.

## 3. Grondslagen voor waardering activa en passiva

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen; dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

#### *Kosten van ontwikkeling*

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (dat wil zeggen: als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra de commerciële productie is gestart en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

#### *Goodwill*

Positieve goodwill voortkomend uit acquisities en berekend in overeenstemming met grondslag "Financiële vaste activa", wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de verwachte economische gebruiksduur.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden, tenzij anders aangegeven, gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen rekening houdend met een eventuele restwaarde. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Indien belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwachte gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). 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; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Nederlandse Loterij B.V. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

#### *Boosterfund Eurojackpot*

Onder de financiële vaste activa is opgenomen het boosterfund van de Eurojackpot (een samenwerkingsverband van Europese loterijen waar Nederlandse Loterij B.V., via een groepsmaatschappij, in participeert). Het aandeel van Nederlandse Loterij B.V. in het boosterfund wordt initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Dit is meestal de nominale waarde.

#### *Lening u/g leaseauto's*

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvat een uitgegeven lening aan een leasemaatschappij. Deze vordering wordt initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens wordt deze lening gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de uitgifte van leningen sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

### **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. Voor immateriële en materiële vaste activa wordt alleen rekening gehouden met een waardevermindering, indien deze naar verwachting duurzaam is. Als het bepalen van de realiseerbare waarde voor een individueel actief niet mogelijk is, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

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.

Bij financiële vaste activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking.

De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

## **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde, inclusief transactiekosten, van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### *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 deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd.

De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven. Indien sprake is van gewijzigde belastingtarieven of andere bepalingen in de fiscale wetgeving wordt dit in aanmerking genomen bij de waardering van de belastinglatenties slechts wanneer sprake is van wettelijke vaststelling van deze wijzigingen of wanneer hiertoe reeds materieel op balansdatum is besloten.

Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.



## Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## Eigen vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Uitkeringen aan houders van deze instrumenten worden in mindering op het eigen vermogen gebracht na aftrek van eventueel hiermee verband houdend voordeel uit hoofde van belasting naar de winst. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

## Voorzelingen

Voorzelingen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen met een verwachte looptijd van maximaal een jaar worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De voorzieningen waarop het effect van tijds waarde materieel is, worden gewaardeerd tegen contante waarde. De mutatie in de voorziening als gevolg van rentetoevoeging wordt gepresenteerd als rentelast. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichtingen en verliezen, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

### *Latente belastingverplichting*

Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de belastingtarieven die op het einde van het verslagjaar gelden, of tegen de tarieven die in de komende jaren gelden, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Belastinglatenties worden gewaardeerd op nominale waarde.

### *Egalisatievoorziening*

Op grond van art. 374, lid 1 BW2 is een egalisatievoorziening gevormd. De egalisatievoorziening heeft als doel Nederlandse Loterij B.V. en haar groepsmaatschappijen in staat te stellen om aan haar prijsuitbetalings- en afdrachtverplichtingen te kunnen voldoen (in overstemming met de verstrekte vergunningen). Op basis van een statistisch model is de "streefwaarde" van de voorziening bepaald, uitgaande van een betrouwbaarheidsniveau van minimaal 95% en een tijdsperiode van 3 tot 5 jaar. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde. Jaarlijks wordt het door het model berekende egalisatieresultaat ten laste of ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

### *Voorziening claims*

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat dit zal resulteren in een uitstroom van middelen. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld, en omvat tevens de proceskosten. De voorziening claims is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### *Overige voorzieningen*

De overige voorzieningen worden gewaardeerd op nominale waarde.

### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden, betreffen schulden die binnen 12 maanden na balansdatum kunnen worden opgeëist en worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## **4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

### **Opbrengstverantwoording en prijzengeld**

De netto-omzet, aangeduid als bruto spelresultaat wordt bepaald als het verschil tussen de inleggelden (transactieprijs) van de in het boekjaar gehouden loterijen, andere kansspelen, aangeboden (online) sportwedenschappen en online casinospelen, onder aftrek van het (netto) prijzengeld en de over de brutoprijzen geheven kansspelbelasting die, gezien het tijdstip van de tegenprestatie, aan het boekjaar zijn toe te rekenen.

De inleggelden uit de verkochte deelnamebewijzen, abonnementen en aangeboden (online) kansspelen worden gerealiseerd op moment van trekking of na afhandeling van een (online) sportwedenschap of online casinospel. De inleggelden uit instantloterijen wordt gerealiseerd op het moment dat een winkelier een pakket in verkoop neemt. Retour gezonden pakketten worden in mindering gebracht op de netto-omzet

Gratis deelnames en bonussen die worden verstrekt bij acties en promoties worden als kortingen verwerkt en in mindering gebracht op de inleggelden. De reeds door deelnemers opgebouwde jackpotstand(en) voor de relevante spellen, die per ultimo boekjaar nog niet zijn uitgekeerd, zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

Prijzen die één jaar na een trekking niet zijn geclaimd, vallen vrij ten gunste van het resultaat. Over deze prijzen hoeft geen kansspelbelasting te worden afgedragen.

### **Kostprijs van de omzet**

Onder kostprijs van de omzet wordt verantwoord de kansspelbelasting en kansspelheffing. Nederlandse Loterij B.V. is op grond van de Wet op de Kansspelbelasting belastingplichtig voor de kansspelen die worden aangeboden via TOTO Winkel, TOTO Sport en TOTO Casino.

### **Verkoopkosten en algemene beheerkosten**

Onder verkoopkosten en algemene beheerkosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de gerealiseerde omzet zijn toe te rekenen. Dit met inbegrip van afschrijvingen en waardeverminderingen.

### **Personeelsbeloningen**

Personeelsbeloningen (lonen, sociale lasten enz.) vormen geen aparte regel in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten zijn opgenomen in andere onderdelen van de winst-en-verliesrekening, te weten algemene beheerkosten. Voor een nadere specificatie worden verwezen naar de betreffende toelichting.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Een verwachte vergoeding ten gevolge van bonusbetalingen worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.

### **Pensioenen**

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan de verzekeringsmaatschappij betaald door Nederlandse Loterij B.V. (via een groepsmaatschappij). De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

### **Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa**

Afschrijvingskosten vormen geen aparte regel in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten zijn opgenomen in andere onderdelen van de winst-en-verliesrekening, te weten algemene beheerkosten. Voor een nadere specificatie wordt verwezen naar de betreffende toelichting.

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **Financiële baten en lasten**

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

### **Afdrachten aan de Staat en beneficianten**

Op grond van de verkregen vergunningen dienen enkele groepsmaatschappijen gerekend over een kalenderjaar, de gerealiseerde opbrengst – na aftrek van prijzen en noodzakelijke kosten – af te dragen aan de Staat en/of aan andere beneficianten, met (afhankelijk van de vergunning) een minimum van tussen de 15% tot 18% van de opbrengst.

De afdrachten worden ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht en gepresenteerd na de post "Resultaat vóór belastingen". Hiermee wordt voldaan aan het vereiste inzicht zoals opgenomen in art. 362, lid 4 BW2 en art. 7 lid 2 Besluit modellen jaarrekening.

### **Belastingen**

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

(Latente) belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd in overeenstemming met de (voorgenomen) fiscale aangifte, tenzij het niet waarschijnlijk is dat de fiscale autoriteiten hiermee zullen instemmen. Alsdan wordt de waardering van de onzekere belastingpositie gebaseerd op de beste schatting van het afwijkende belastingbedrag ten opzichte van de (voorgenomen) aangifte.

### **Resultaat deelnemingen**

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Nederlandse Loterij B.V. wordt toegerekend. Bij het bepalen van de nettovermogenswaarde wordt rekening gehouden met de op overnamedatum toegekende reële waarde van de activa en verplichtingen. Mutaties worden verwerkt in het resultaat van de deelneming.

### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

## **5. Financiële instrumenten en risicobeheersing**

### **Algemeen**

Ten aanzien van het indekken van financiële risico's maakt Nederlandse Loterij B.V. in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van verschillende financiële instrumenten. Nederlandse Loterij B.V. kent een treasury-statuuut, waarin kaders en regels zijn opgesteld voor financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Financiële instrumenten van Nederlandse Loterij B.V. omvatten liquide middelen, leningen u/g, handelsdebiteuren en overige vorderingen, handelscrediteuren en overige schulden. De liquide middelen worden aangehouden of afgesloten bij gerenommeerde banken en financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid. Leningen u/g worden uitsluitend verstrekt indien dit noodzakelijk en verantwoord is op basis van goed ondernemerschap. Ten aanzien van de overige financiële instrumenten geldt dat Nederlandse Loterij B.V. ernaar streeft financiële transacties aan te gaan met financieel solide tegenpartijen. Nederlandse Loterij B.V. maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Indien de vennootschap een financieel instrument uitgeeft, is de classificatie in de jaarrekening op basis van de economische realiteit van de contractuele bepalingen. Dat wil zeggen, dat op basis van de economische realiteit wordt bepaald of deze financiële instrumenten een financieel actief, een financiële verplichting of eigen vermogen zijn.

Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs.

Nederlandse Loterij B.V. maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de vennootschap blootstellen aan liquiditeits-, krediet- en marktrisico's. Nederlandse Loterij B.V. schat in dat deze risico's een zeer geringe impact hebben op de bedrijfsuitoefening. Ten opzichte van vorig jaar wordt Nederlandse Loterij B.V. niet meer of minder beïnvloed in haar bedrijfsuitoefening. De vennootschap voert geen gewijzigd beleid ten aanzien van de beheersing van deze risico's ten opzichte van vorig jaar.

### **Liquiditeitsrisico**

Het liquiditeitsrisico is het risico dat Nederlandse Loterij B.V. op enig moment niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Nederlandse Loterij B.V. houdt voldoende liquide middelen aan teneinde het liquiditeitsrisico te minimaliseren, onder zowel normale als meer uitdagende omstandigheden. Om het liquiditeitsrisico te minimaliseren worden de kasstromen nauwgezet gevolgd. Het liquiditeitsrisico is beperkt aangezien er voldoende liquide middelen aanwezig zijn.

### **Kredietrisico**

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Nederlandse Loterij B.V. indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt.

Nederlandse Loterij B.V. loopt kredietrisico's over haar handelsvorderingen. De blootstelling aan kredietrisico's worden in de huidige economische omstandigheden hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken en de demografische aspecten van de afzonderlijke verkooppunten. Bij het aangaan van (nieuwe) distributieovereenkomsten worden de afzonderlijke verkooppunten, als onderdeel van het kredietbeleid, door een externe partij beoordeeld op kredietwaardigheid.

Bij het bepalen van de voorziening op handelsdebiteuren vindt beoordeling plaats op basis van de kredietkwaliteit van de tegenpartij. De voorziening op handelsdebiteuren is grotendeels bepaald en berekend op basis van het stadium waarbij reeds daadwerkelijke betalingsachterstanden zijn ontstaan. De reële waardeaanpassingen als gevolg van mogelijke oninbaarheid van de handelsdebiteuren vinden op individuele basis plaats. Met betrekking tot de vorderingen die niet zijn vervallen en niet zijn afgewaardeerd, bestaan er per balansdatum geen indicaties dat deze niet zullen worden voldaan.

### **Marktrisico**

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van Nederlandse Loterij B.V. of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in rentetarieven.

### **Renterisico**

Het renterisico van Nederlandse Loterij B.V. is zeer beperkt door haar financieringsstructuur. De vennootschap heeft geen opgenomen leningen en maakt geen gebruik van rentederivaten.

## 6. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Zelfontwikkelde software	Aangekochte software	Goodwill	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€
Aanschafwaarde	22.922	871	34.552	58.345
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-8.200	-780	-19.605	-28.585
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>14.722</b>	<b>91</b>	<b>14.947</b>	<b>29.760</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Afschrijvingen	-4.817	-28	-3.595	-8.440
Overige mutaties	-	-	705	705
	<b>-4.817</b>	<b>-28</b>	<b>-2.890</b>	<b>-7.735</b>
Aanschafwaarde	22.922	871	35.257	59.050
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-13.017	-808	-23.200	-37.025
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>9.905</b>	<b>63</b>	<b>12.057</b>	<b>22.025</b>

### Zelfontwikkelde en aangekochte software

De immateriële vaste activa bestaan uit geactiveerde ontwikkelingsuitgaven voor software die binnen de operationele activiteiten van de Nederlandse Loterij-groep worden gebruikt.

De (zelfontwikkelde) software die toeziet op de "Kansspelen op Afstand"-activiteiten heeft een afschrijvingstermijn van drie jaar. De (zelfontwikkelde) software die wordt gebruikt voor de loterij-activiteiten en de aangekochte software hebben een afschrijvingstermijn van vijf jaar.

Voor de zelfontwikkelde software wordt een wettelijke reserve aangehouden van € 9,9 miljoen (2021: € 14,7 miljoen).

### Goodwill

De goodwill ontstaat bij de verkrijging van de aandelen van Lotto B.V. op 31 maart 2016 wordt over tien jaar afgeschreven. De afschrijvingslast voor boekjaar 2022 bedraagt € 3,4 miljoen (2021: € 3,4 miljoen).

Voor de goodwill wordt een bijzondere agioreserve aangehouden van € 11,1 miljoen (2021: 14,5 miljoen).

De goodwill ontstaat bij de verwerving van het 65%-belang in Lotify B.V. per 23 december 2021 wordt, met ingang van 1 januari 2022, over vijf jaar afgeschreven. De reguliere afschrijvingslast voor boekjaar 2022 bedraagt € 0,2 miljoen (2021: € 0,0 miljoen).

Er zijn geen aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd.



## 7. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Gebouwen	Inventaris en overig	Totaal
(x 1.000)	€	€	€
Aanschafwaarde	2.759	13.957	16.716
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-774	-6.722	-7.496
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>1.985</b>	<b>7.235</b>	<b>9.220</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>			
Investerings	36	461	497
Desinvesteringen	-	-44	-44
Afschrijvingen	-130	-2.202	-2.332
Afschrijvingen desinvesteringen	-	33	33
	<b>-94</b>	<b>-1.752</b>	<b>-1.846</b>
Aanschafwaarde	2.795	14.374	17.169
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-904	-8.891	-9.795
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>1.891</b>	<b>5.483</b>	<b>7.374</b>

De materiële vaste activa bestaan uit verbouwingen binnen het (gehuurde) kantoorpand, hardware ten behoeve van de technische infrastructuur en kantoorautomatisering.

## 8. Financiële vaste activa

De afschrijvingstermijn van de verbouwingen bedraagt tien jaar en van de hardware vijf jaar. De kantoorautomatisering heeft een economische levensduur van drie jaar.

Er zijn geen aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd.

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	Deelnemingen	Boosterfund	Lening u/g leaseauto's	Latente belastingvordering	Totaal
(x 1.000)	€	€	€		€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>4.025</b>	<b>1.105</b>	<b>1.667</b>	<b>-</b>	<b>6.797</b>
Resultaat deelnemingen	-591	-	-	-	-591
Waardeveranderingen / mutaties	-705	281	19	108	-297
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>2.729</b>	<b>1.386</b>	<b>1.686</b>	<b>108</b>	<b>5.909</b>

### Deelnemingen

#### *Lotify B.V., Leiden*

Nederlandse Loterij B.V. is (via een groepsmaatschappij) 65% aandeelhouder van de vennootschap welke op grond van art. 407 lid 1a BW2 niet wordt meegeconsolideerd. Nederlandse Loterij B.V. heeft beslissende zeggenschap op zowel het zakelijke als financiële beleid.

Het aandeel in het operationele resultaat van de vennootschap over 2022 bedraagt € 0,2 miljoen negatief (2021: € 0 miljoen). Bij het vaststellen van de nettovermogenswaarde van de deelneming op balansdatum is rekening gehouden met de op overnamedatum aan de activa en verplichtingen toegekende reële waarde. Reguliere afschrijvingslasten van immateriële vaste activa van de deelneming hebben een negatief effect op het resultaat van € 0,4 miljoen.

Het aandeel in het eigen vermogen per balansdatum bedraagt € 0,1 miljoen (2021: € 0,3 miljoen).

#### *Stadion Amsterdam C.V., Amsterdam*

Nederlandse Loterij B.V. heeft (via een groepsmaatschappij) als medevenoot een belang van 11,1% in de commanditaire vennootschap. De initieel gestorte founderbijdrage bedraagt € 1,1 miljoen. Er geldt beperkte aansprakelijkheid.

#### *Amsterdam Arena Ticketing B.V., 's Gravenhage*

Nederlandse Loterij B.V. is (via een groepsmaatschappij) 100% aandeelhouder van de vennootschap welke op grond van artikel 407 lid 1a BW2 niet wordt meegeconsolideerd. Het eigen vermogen per balansdatum bedraagt € 0,1 miljoen (2021: € 0,1 miljoen).

### Boosterfund

Het boosterfund is een garantiefonds dat wordt aangehouden om de minimale jackpotuitbetaling van het loterijspel Eurojackpot te garanderen. De omvang van het boosterfund is (voor alle betrokken partijen als geheel) gemaximeerd op € 20 miljoen. Het aandeel van Nederlandse Loterij B.V. in het boosterfund bedraagt per balansdatum € 1 miljoen (2021: € 0,8 miljoen). Daarnaast wordt een speciale escrow-rekening aangehouden om de prijsuitbetaling van de volgende trekking te kunnen garanderen. Het aandeel in het saldo van de escrow-rekening bedraagt per balansdatum € 0,4 miljoen (2021: € 0,3 miljoen).

### Lening u/g leaseauto's

Dit betreft een verstrekte lening aan een leasemaatschappij voor de aanschaf van leaseauto's ten behoeve van afgesloten leasecontracten met medewerkers van Nederlandse Loterij B.V. Door de financieringscomponent uit eigen middelen te betalen vallen de totale leasekosten voor Nederlandse Loterij B.V. lager uit. De lening heeft een resterende looptijd van 43 maanden en is daarnaast afhankelijk van de duur van de leasecontracten, welke een gemiddelde looptijd hebben van 48 maanden. Over de verstrekte lening wordt een basisrente vergoed van 0% (2021: 0%). Als zekerheid is gesteld het eerste pandrecht op alle vorderingen tussen Nederlandse Loterij B.V. en de leasemaatschappij.

## 9. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa bestaan uit:

	31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	€	€
Debiteuren	119.634	100.285
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	255	-
Belastingvordering	-	149
Overige vorderingen	73.788	59.190
Overlopende activa	3.759	565
<b>Totaal</b>	<b>197.436</b>	<b>160.189</b>

De looptijd van de vorderingen en overlopende activa is korter dan een jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen.

### Debiteuren

	31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	€	€
Debiteuren	120.634	101.014
Voorziening oninbare debiteuren	-1.000	-729
<b>Totaal</b>	<b>119.634</b>	<b>100.285</b>

De debiteuren betreffen vorderingen op verkooppunten. Voor oninbare debiteuren is een voorziening gevormd van € 1 miljoen (2021: € 0,7 miljoen). In 2022 is voor circa € 0,1 miljoen (2021: € 0,2 miljoen) afgeboekt op oninbare debiteuren.

### Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft een rekening-courant positie met Lotify B.V. Over het gemiddeld saldo van deze rekening-courantverhouding wordt 4% per jaar berekend (2021: 0%). Aflossing geschiedt naar gelang de financiële situatie hiervoor toereikend is. Zekerheden zijn niet overeengekomen.

### Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen betreffen hoofdzakelijk nog te ontvangen gelden van de payment service provider voor een bedrag van € 72,7 miljoen (2021: € 47,4 miljoen). Deze gelden staan opgenomen op een derdenrekening.

De overlopende activa zien toe op vooruitbetaalde kosten inzake sponsoring, licenties en pensioenkosten die betrekking hebben op volgende boekjaar.

## 10. Liquide middelen

De liquide middelen staan tot een bedrag van € 23,1 miljoen niet ter vrije beschikking. Op grond van artikel 4 lid 30 van de Wet Kansspelen op Afstand is een bankgarantie verstrekt aan Stichting Waarborg Spelersbelangen TOTO Online. De bankgarantie bedraagt ultimo 2022 € 20 miljoen (2021: € 3,5 miljoen). Daarnaast is een bankgarantie verstrekt ten behoeve van Eurojackpot van € 3,1 miljoen (2021: € 2,4 miljoen).

## 11. Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de enkelvoudige balans nader toegelicht. Zie hiervoor noot 30.

## 12. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Egalisatie- voorziening	Latente belastingverplichting	Voorziening claims	Overige voorzieningen	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>41.084</b>	<b>3.678</b>	<b>250</b>	<b>1.486</b>	<b>46.498</b>
Dotatie	9.998	70	-	22	10.090
Onttrekking	-3.953	-1.152	-	-93	-5.198
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>47.129</b>	<b>2.596</b>	<b>250</b>	<b>1.415</b>	<b>51.390</b>

## Egalisatievoorziening

De egalisatievoorziening is gevormd ter dekking van het boven statistisch vallen van de jackpot en de hoofdprijzen bij Staatsloterij, Staatsloterij XL, Miljoenenspel en de cijferspellen Lotto 6/45, Lotto XL en Lucky day. Indien prijzen gedurende het boekjaar boven statistisch vallen en niet gedekt zijn door de inleggelden bij een normaal verloop van de spellen vindt een onttrekking plaats uit de voorziening. In 2022 zijn de hoofdprijzen bij de spellen Staatsloterij XL en Lucky Day boven statistisch gevallen. Bij de overige cijferspellen zijn de jackpot en hoofdprijzen minder vaak gevallen dan het statistische gemiddelde, met als gevolg een positief egalisatieresultaat dat is toegevoegd aan de voorziening.

Per balansdatum wordt de statistisch berekende streefwaarde afgezet tegen de werkelijke waarde van de voorziening, waarbij (rekening houdend met de tijdshorizon van drie tot vijf jaar) een dotatie of vrijval plaatsvindt. De berekende streefwaarde per 31 december 2022 bedraagt € 44,8 miljoen (2021: € 44,9 miljoen).

De voorziening is als langlopend (langer dan één jaar) aan te merken.

## Latente belastingverplichting

Voor belastbare tijdelijke verschillen tussen de commerciële (bedrijfseconomische) en fiscale waardering van immateriële en materiële vaste activa is een voorziening voor latente belastingverplichtingen gevormd. De voorziening is als langlopend (langer dan één jaar) aan te merken.

## Voorziening claims

### *Inleiding*

De rechtsvoorganger van Staatsloterij B.V. (Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij) (de "Staatsloterij") is sinds 2008 verwickeld geweest in een procedure tegen de Stichting Loterijverlies.nl ("Stichting Loterijverlies"). Deze stichting verweet Staatsloterij dat zij in de periode 2000 t/m 2008 misleidende mededelingen heeft gedaan. De procedure betrof een collectieve actie als bedoeld in artikel 3:305a BW (de "Collectieve Actie"). De Hoge Raad heeft bij arrest van 30 januari 2015 zowel het door Staatsloterij ingestelde principale cassatieberoep als het door Stichting Loterijverlies ingestelde incidentele cassatieberoep verworpen. Daarmee is in rechte onherroepelijk vast komen te staan dat Staatsloterij in de periode 2000 tot en met 2007 (en éénmaal in 2008) een aantal misleidende mededelingen heeft gedaan.

In de Collectieve Actie is geen oordeel gegeven over de vraag of Staatsloterij schadeplichtig is als gevolg van de vastgestelde misleiding. De Hoge Raad heeft daarnaast op 15 juli 2022 in een procedure tussen Staatsloterij en een (oud) deelnemer geoordeeld dat abonnementsspelers niet kunnen rekenen op tegemoetkomingen in de op hen rustende bewijslast dat zij bij juiste mededelingen de loten niet zouden hebben gekocht die zij in werkelijkheid wel kochten (causaal verband). Volgens de Hoge Raad is er geen aanleiding deze deelnemers tegemoet te komen met een bewijsvermoeden in dit opzicht.

Stichting Loterijverlies heeft in november 2015 Staatsloterij namens haar achterban aansprakelijk gesteld voor een nominaal bedrag van € 377 miljoen. Stichting Loterijverlies neemt daarbij tot uitgangspunt dat haar achterban recht heeft op een vergoeding die gelijk is aan de nominale waarde van de in de relevante periode gekochte loten. Staatsloterij betwist dit en heeft diverse verweren tot haar beschikking om zowel het bestaan als de omvang van de schade te betwisten. Staatsloterij kan geen betrouwbare inschatting maken of zij op termijn veroordeeld zou kunnen worden tot het betalen van een (schade) vergoeding en zo ja, wat de hoogte van een eventuele (schade)vergoeding zou kunnen zijn. Derhalve is hiervoor (in het verleden) geen voorziening opgenomen.

### *Collectieve regeling*

In 2017 heeft Staatsloterij een collectieve regeling tot stand gebracht. Staatsloterij wenste op grond van maatschappelijke en commerciële overwegingen en zonder erkenning van aansprakelijkheid consequenties te verbinden aan de oordelen in de Collectieve Actie. Zij heeft in dat kader eerst intensieve onderhandelingen gevoerd met Stichting Loterijverlies. Deze onderhandelingen zijn moeizaam verlopen. Uiteindelijk zijn de gesprekken eind 2015 zonder resultaat beëindigd. Vanaf 2016 heeft Staatsloterij onderhandeld met de stichting Staatsloterij schadeclaim.nl. ("SLSC"). Een claimstichting die de claimcode toepast en vanuit haar statutaire doel opkomt voor alle deelnemers die in de relevante periode hebben meegedaan met het maandelijks staatsloterijspel.

In april 2017 hebben SLSC en Staatsloterij overeenstemming bereikt over een collectieve regeling waarmee een oplossing wordt geboden voor alle deelnemers die in de periode 2000 – 2007 en de Koninginnedagtrekking 2008 hebben deelgenomen aan het staatsloterijspel. Aan deze regeling - als gevolg waarvan bijna drie miljoen deelnemers finale kwijting hebben verleend - is inmiddels uitvoering gegeven,

Na de collectieve regeling is een aantal procedures tegen Staatsloterij ingesteld die zijn onder te verdelen in (i) procedures ingesteld door claimorganisaties en (ii) procedures ingesteld door individuele claimanten. Staatsloterij kan geen betrouwbare inschatting maken of zij in deze procedures op termijn veroordeeld zou kunnen worden tot het betalen van een (schade)vergoeding en zo ja, wat de hoogte van een eventuele (schade)vergoeding zou kunnen zijn. Ter toelichting strekt het volgende.

#### (i) Procedures claimorganisaties

##### *Loterijverlies B.V.*

In augustus 2016 is een entiteit gelieerd aan de oprichter van Stichting Loterijverlies, Loterijverlies B.V. ("Loterijverlies B.V."), een collectieve schadevergoedingsactie tegen Staatsloterij gestart. De vorderingen van Loterijverlies B.V. moesten ertoe leiden dat Staatsloterij aan Loterijverlies B.V. een vergoeding zou betalen die gelijk is aan de nominale waarde van de loten die zijn gekocht door de deelnemers waarvoor Loterijverlies B.V. stelde op te treden. In deze procedure is de Stichting Loterijverlies tussengekomen.

Zowel Staatsloterij als Stichting Loterijverlies hebben zich op het standpunt gesteld dat Loterijverlies B.V. niet-ontvankelijk is in de vorderingen. Bij vonnis van 13 december 2017 heeft de rechtbank Den Haag in de procedure tussen Staatsloterij en Loterijverlies B.V. geoordeeld dat Loterijverlies B.V. inderdaad niet ontvankelijk is. Op 8 oktober 2019 heeft het hof Den Haag arrest gewezen en het door de rechtbank Den Haag tussen partijen gewezen vonnis bekrachtigd. De cassatietermijn is op 8 januari 2020 verstreken, zonder dat cassatie door Loterijverlies B.V. is ingesteld. Daarmee is het arrest van het hof Den Haag onherroepelijk geworden.

In februari 2017 heeft Loterijverlies B.V. een tweede dagvaarding uitgebracht tegen onder andere Staatsloterij, Nederlandse Loterij B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V. en Lotto B.V., de Staat, de voormalig controlerend accountant van Staatsloterij, alsmede een aantal (oud) bestuurders en commissarissen van Staatsloterij. Deze bodemprocedure is in april 2019 doorgehaald.

In september 2017 heeft Loterijverlies B.V. een dagvaarding uitgebracht waarin zij vergoeding van beweerdelijk gemaakte buitengerechtigde kosten vordert. Op 25 september 2019 heeft de rechtbank Den Haag een tussenvonnis gewezen en geoordeeld dat Loterijverlies B.V. ontvankelijk is in de vordering tot vergoeding van de gestelde buitengerechtigde kosten. De rechtbank heeft zich daarbij niet uitgelaten over de vraag of deze kosten geheel of gedeeltelijk toewijsbaar zijn. Staatsloterij betwist dat zij gehouden is de beweerdde kosten te vergoeden. In deze procedure wordt in 2023 een einduitspraak verwacht van de rechtbank.



### *Stichting Loterij Incasso*

In april 2020 is de stichting Stichting Loterij Incasso ("Loterij Incasso") opgericht. Loterij Incasso richt zich op deelnemers die geen finale kwijting hebben verleend op grond van de collectieve regeling. Loterij Incasso heeft in november 2020 bewijsbeslag gelegd ten laste van Staatsloterij. Volgend op dat beslag heeft Loterij Incasso in december 2020 een bodemprocedure tegen Staatsloterij aanhangig gemaakt waarin zij inzage vordert in de gegevens van deelnemers die in de relevante periode aan Staatsloterij hebben deelgenomen. Op 11 januari 2023 heeft de rechtbank vonnis gewezen. Daarin heeft de rechtbank de vorderingen van Loterij Incasso afgewezen, voor recht verklaard dat Loterij Incasso onrechtmatig heeft gehandeld jegens Staatsloterij ter zake het gelegde bewijsbeslag en Loterij Incasso veroordeeld tot vergoeding van de door Staatsloterij als gevolg daarvan geleden schade. Op 11 april 2023 verloopt de termijn voor het instellen van hoger beroep.

### *(ii) Procedures individuele claimanten*

Er is een aantal deelnemers dat zich, al dan niet bijgestaan door een rechtsbijstandsverzekeraar, heeft gemeld bij Staatsloterij met uiteenlopende juridische grondslagen die alle uitgaan van een vergoeding gelijk aan de nominale waarde van de destijds gekochte loten te vermeerderen met rente en kosten.

In de boekjaren 2017 tot en met 2022 hebben in totaal 35 individuele claimanten, al dan niet in groepen, een procedure tegen Staatsloterij aanhangig gemaakt. Een aantal van deze claimanten heeft op enig moment de procedure / de vorderingen ingetrokken. In 2019, 2020 en 2022 zijn in totaal acht uitspraken gewezen in procedures in eerste aanleg tegen in totaal zeventien individuele claimanten, waarin de vorderingen van alle claimanten zijn afgewezen wegens, kort samengevat, gebrek aan causaal verband. Tegen drie van de acht vonnissen in eerste aanleg is door de individuele claimanten hoger beroep ingesteld.

In twee hoger beroep procedures heeft het hof Den Haag op 26 oktober 2021 de vonnissen in eerste aanleg bekrachtigd. Het hof Den Haag heeft geoordeeld dat in het arrest van het(zelfde) hof Den Haag in de Collectieve Actie niet is geoordeeld over causaal verband en schade en het arrest niet dwingt tot het aannemen van een vermoeden van causaal verband ten gunste van de deelnemers. Op 26 januari 2022 is de cassatietermijn verstreken.

In één hoger beroep procedure heeft het hof Den Bosch op 7 april 2020 het vonnis in eerste aanleg vernietigd. Kort samengevat heeft het hof Den Bosch overwogen dat uit het arrest van de Hoge Raad in de Collectieve Actie een vermoeden van causaal verband volgt. Omdat naar de overtuiging van Staatsloterij het arrest van het hof Den Bosch getuigt van een onjuiste rechtsopvatting en onvoldoende is gemotiveerd, heeft zij daartegen cassatie ingesteld. Op 15 juli 2022 heeft de Hoge Raad arrest gewezen. Daarin overweegt de Hoge Raad dat in de Collectieve Actie niet is geoordeeld over de vraag of causaal verband bestaat of moet worden vermoed te bestaan tussen de misleidende mededelingen van Staatsloterij en de aankoop van loten door de deelnemers. Ook is er volgens de Hoge Raad geen aanleiding om te werken met een vermoeden van causaal verband, nu in geval van abonnementsspelers de speelgeschiedenis op verzoek door Staatsloterij wordt gesteld verstrekt. De procedure is door de Hoge Raad verwezen naar het gerechtshof Arnhem-Leeuwarden ter verdere behandeling en beslissing. De procedure is vooralsnog niet bij het verwijzingshof aanhangig gemaakt.

Staatsloterij is er recent mee bekend geraakt dat in 2022 drie verstekvonnissen tegen haar zijn gewezen. In twee van de procedures zijn de vorderingen tegen Staatsloterij toegewezen omdat deze de rechtbank niet onrechtmatig of ongegrond voorkwamen. Staatsloterij zal van deze verstekvonnissen in verzet gaan. In één verstekvonnis zijn de vorderingen van de deelnemers afgewezen. De deelnemers zijn om die reden in hoger beroep gegaan van het verstekvonnis. In deze procedures wordt in 2023/2024 een arrest verwacht.

Er zijn thans nog vier procedures tegen individuele claimanten aanhangig (dit is exclusief de twee verzetprocedures die Staatsloterij op korte termijn zal starten). De inzet van deze procedures is een vergoeding gelijk aan de inleg (al dan niet minus het gewonnen prijzengeld), te vermeerderen met rente (en kosten). Al deze procedures zijn in opdracht van de oprichter van Loterijverlies B.V. tegen Staatsloterij gestart. Staatsloterij verwacht in 2023/2024 uitspraken in deze procedures.

Zoals eerder gesteld kan Staatsloterij geen betrouwbare schatting maken of zij op termijn veroordeeld zou kunnen worden tot het betalen van een (schade)vergoeding en zo ja, wat de hoogte van een eventuele (schade)vergoeding zou kunnen zijn. Voor bovenstaande claims ontbreken derhalve de voorwaarden die worden gesteld aan het opnemen van een voorziening. De huidige voorziening van € 0,3 miljoen, die toeziet op mogelijke vergoedingen van buitengerechtelijke kosten, blijft gehandhaafd.

### Overige voorzieningen

De overige voorzieningen zien toe op een reorganisatievoorziening en een voorziening voor verwachte jubileumuitkeringen. Een bedrag van € 0,3 miljoen is als langlopend (langer dan één jaar) aan te merken.

## 13. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva bestaan uit:

	31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	€	€
Schulden aan leveranciers	3.923	8.106
Belastingen en sociale premies	45.283	44.686
Nog uit te keren prijzen	145.824	129.867
Te betalen afdrachten	75.137	74.511
Vooruitontvangen inleg	73.582	67.491
Nog te betalen personeelsbeloningen	5.545	4.077
Nog te betalen pensioenpremies	940	1.002
Overige schulden en overlopende passiva	45.471	56.825
<b>Totaal</b>	<b>395.705</b>	<b>386.565</b>

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

## Belastingen en sociale premies

De belastingen en sociale premies bestaan uit:

	31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	€	€
Kansspelbelasting	31.813	39.387
Vennootschapsbelasting	11.401	4.333
Loonbelasting	1.185	966
Omzetbelasting	884	-
<b>Totaal</b>	<b>45.283</b>	<b>44.686</b>

## Nog uit te keren prijzen

Onder deze post zijn opgenomen de door deelnemers gewonnen prijzen die ultimo boekjaar nog niet zijn uitbetaald voor een bedrag van € 122,9 miljoen (2021: € 124,9 miljoen). Het grootste deel ziet toe op het prijzenpakket van de Oudejaarsekstreking. Daarnaast zijn verplichtingen opgenomen inzake de opbouw van de reguliere jackpots voor Staatsloterij, Lotto en Eurojackpot van € 22,9 miljoen (2021: € 5 miljoen).

## Te betalen afdrachten

De te betalen afdrachten bestaan uit:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>74.511</b>	<b>67.930</b>
Betaalde afdrachten vorig boekjaar	-69.994	-64.002
Nog te betalen afdrachten huidig boekjaar	70.620	70.730
Te verrekenen	-	-147
<b>Stand per 31 december</b>	<b>75.137</b>	<b>74.511</b>

De nog te betalen afdrachten zien toe op de afdracht (voorschot) over het vierde kwartaal en een nacalculatie gebaseerd op de definitieve cijfers over het gehele boekjaar.

## Vooruitontvangen inleg

De vooruitontvangen inleg ziet toe op de reeds ontvangen inleggeden voor loterijspellen, (online) sportwedenschappen en online casinospellen die in het volgende boekjaar (2023) plaatsvinden en bedraagt ultimo 2022 € 34,9 miljoen (2021: € 36,8 miljoen). Daarnaast is het saldo van de digitale wallets van de spelers onder deze post opgenomen voor een bedrag van € 38,7 miljoen (2021: € 30,7 miljoen).

### Nog te betalen personeelsbeloningen

Onder deze post zijn personeelsgerelateerde verplichtingen opgenomen, waaronder reservering vakantiedagen, reservering vakantiegeld en nog te betalen gratificaties.

### Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden en overlopende passiva betreffen met name de opgenomen verplichtingen voor de in het boekjaar geleverde goederen en diensten waar nog geen facturen voor zijn ontvangen.

## 14. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Nederlandse Loterij B.V. heeft langlopende overeenkomsten afgesloten die voornamelijk toezien op lease-, huur-, licentie-, en sponsorovereenkomsten. De minimale verplichtingen uit hoofde van deze overeenkomsten vervallen als volgt:

### Meerjarige financiële verplichtingen

	Sponsoring	Automatisering	Overige	Totaal
(x 1.000)	€	€	€	
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	18.829	7.603	1.954	28.386
Termijnen vervallend tussen 1 en 5 jaar	58.716	8.470	4.739	71.925
Termijnen vervallend na 5 jaar	37.800	-	2	37.802
<b>Totaal</b>	<b>115.345</b>	<b>16.073</b>	<b>6.695</b>	<b>138.113</b>

#### Sponsoring

Nederlandse Loterij B.V. is als onderdeel van haar marketingprogramma (mede)sponsorovereenkomsten aangegaan met:

- Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie (TeamNL)
- Nederlandse Omroep Stichting
- Koninklijke Nederlandse Voetbalbond
- Fonds Gehandicaptensport
- Darts Legends
- Diverse betaald voetbalclubs

De looptijd van deze overeenkomsten ligt tussen de één en tien jaar.

Bij een aantal (sponsor)overeenkomsten zijn vergoedingen afgesproken die afhankelijk zijn van het behalen van bepaalde prestaties. Deze voorwaardelijke verplichtingen kunnen leiden tot uitgaande kasstromen van € 0,6 miljoen binnen één jaar, € 8,7 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 12,4 miljoen na 5 jaar. Daarnaast zijn overeenkomsten afgesloten waarbij vergoedingen afhankelijk zijn van het gerealiseerde netto spelresultaat. De omvang van deze voorwaardelijke verplichtingen zijn niet betrouwbaar in te schatten.

#### Automatisering

Ter ondersteuning van het IT-landschap en de operationele (online) activiteiten heeft Nederlandse Loterij B.V. diverse overeenkomsten afgesloten met softwareleveranciers en spel- en platformproviders. De looptijd van deze overeenkomsten ligt tussen de één en vijf jaar.

*Overige*

Nederlandse Loterij B.V. heeft (via een groepsmaatschappij) een mantelovereenkomst afgesloten met een leasemaatschappij voor het leasen van auto's en fietsen. De gemiddelde looptijd van de leasecontracten bedraagt respectievelijk 48 en 36 maanden. De resterende looptijd van de mantelovereenkomst bedraagt 45 maanden. De periodieke leasetermijnen bestaan uit een leasetarief en een brandstofvoorschot. Gedurende het boekjaar is voor € 1 miljoen aan leasekosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening (2021: € 0,7 miljoen).

Door Nederlandse Loterij B.V. worden onroerende zaken gehuurd, waaronder een gebouw en parkeerplaatsen. De resterende looptijd van de overeenkomsten bedraagt 47 maanden. Gedurende het boekjaar is voor € 0,8 miljoen aan huurkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening (2021: € 0,9 miljoen).

## 15. Netto-omzet

De netto-omzet is als volgt in te delen:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Omzet uit Staatsloterij B.V.	270.126	261.549
Omzet uit Lotto B.V.	202.316	210.190
Omzet uit TOTO Online B.V.	218.822	64.673
<b>Totaal</b>	<b>691.264</b>	<b>536.412</b>

De omzet uit de verkoop van losse loten en abonnementen is gerealiseerd via het online kanaal en via de bijna 5.800 verkooppunten in Nederland. Spelers kunnen daarnaast via TOTO Sport online inzetten op (live) sportwedenschappen en via TOTO Casino online meespelen met (live) casinospellen en andere kansspelen. De stijging van de omzet in TOTO Online B.V. houdt verband met het Kansspelen op Afstand aanbod en ziet toe op realisatie over een volledig jaar ten opzichte van één kwartaal in 2021.

Het bruto spelresultaat kan als volgt worden gespecificeerd:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Inleggelden	6.503.357	2.993.259
Netto-prijzen	-5.829.314	-2.466.799
Niet geclaimde prijzen	17.221	9.952
<b>Totaal</b>	<b>691.264</b>	<b>536.412</b>
<b>Uitkeringspercentage (return to player)</b>	<b>89,6%</b>	<b>82,4%</b>

Het uitkeringspercentage van de prijzen is ruim 7% hoger ten opzichte van 2021. Dit komt doordat de uitbetalingsratio bij het Kansspelen op Afstand aanbod gemiddeld hoger is dan die van de andere loterij- en kansspelen.

Volgens artikel 8 lid 2 van de Wet op de Kansspelen dient het uitkeringspercentage bij Staatsloterij minimaal 60% te bedragen. Over 2022 is in totaal 67% van de inleg aan prijzengeld uitgekeerd aan de deelnemers (2021: 66,3%).

Krachtens artikel 14b lid 3, artikel 16 lid 3 en artikel 27b lid 3 van de Wet op de Kansspelen dient het uitkeringspercentage van de kansspelen en sportwedenschappen die worden verantwoord in Lotto B.V. minimaal 47,5% te bedragen. Over 2022 is in totaal 66,1% van de inleg aan prijzengeld uitgekeerd aan de deelnemers (2021: 72%).



Prijzen die niet binnen, de daarvoor gestelde termijn van één jaar, door de deelnemers worden geclaimd, worden ten gunste van het resultaat gebracht.

Op grond van de Wet op de Kansspelbelasting is kansspelbelasting verschuldigd over ter beschikking gestelde prijzen die meer bedragen dan € 449 (met uitzondering van de kansspelen welke via internet worden gespeeld en de bij de verkooppunten afgesloten sportweddenschappen, zie verder kostprijs van de omzet). Nederlandse Loterij B.V. draagt (via haar groepsmaatschappijen), namens de deelnemers, deze belasting af aan de Belastingdienst.

## 16. Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet bestaat uit:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Kansspelbelasting	-84.607	-23.085
Kansspelheffing	-7.819	-4.295
<b>Totaal</b>	<b>-92.426</b>	<b>-27.380</b>

Op grond van de Wet op de Kansspelbelasting is Nederlandse Loterij B.V. (via haar groepsmaatschappijen) belastingplichtig voor alle binnenlandse kansspelen welke via internet worden gespeeld en voor de bij de verkooppunten afgesloten sportweddenschappen. De kansspelbelasting wordt geheven over het verschil tussen de in een tijdvak ontvangen inleggeden en de ter beschikking gestelde prijzen. Daarnaast is de Nederlandse Loterij-groep als aanbieder van loterijen, weddenschappen en online kansspelen kansspelheffing verschuldigd aan de Kansspelautoriteit.

## 17. Verkoopkosten

De verkoopkosten bestaan uit:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Marketing	-110.595	-77.984
Omzet gerelateerde kosten	-45.332	-26.417
Overige verkoopkosten	-90.280	-90.147
<b>Totaal</b>	<b>-246.207</b>	<b>-194.548</b>

De marketingkosten zien voornamelijk toe op reclames en andere uitingen en zijn toegenomen ten opzichte van 2021 vanwege de sterk gestegen reclametarieven, het vernieuwde sponsorcontract met NOC\*NSF (TeamNL) en om het online TOTO aanbod duidelijk te positioneren en onder aandacht te brengen bij spelers.

De omzet gerelateerde kosten hebben direct betrekking op de verkopen en zien toe op bank- en transactiekosten, lotformulieren, jackpotcontributiebijdrages en commissiekosten. De overige verkoopkosten zien toe op de provisies aan de verkooppunten.

De verkoopkosten als percentage van de netto-omzet ligt stabiel op 36%.

## 18. Algemene beheerkosten

De algemene beheerkosten bestaan uit:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Afschrijvingen	-10.784	-9.922
Automatiseringskosten	-34.478	-25.275
Bedrijfskosten	-18.199	-18.061
Personeelsbeloningen	-52.933	-49.191
Diverse baten en lasten	-1.563	-1.980
<b>Totaal</b>	<b>-117.957</b>	<b>-104.429</b>

### Afschrijvingen

De afschrijvingskosten kunnen als volgt worden onderverdeeld:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Afschrijvingen immateriele activa	-8.441	-7.593
Afschrijvingen materiele activa	-2.332	-2.327
Boekverliezen	-11	-2
<b>Totaal</b>	<b>-10.784</b>	<b>-9.922</b>

### Automatiseringskosten

De automatiseringskosten betreffen kosten voor kantoorautomatisering, loterijsoftware, softwarelicenties en overige digitale oplossingen. De mutatie van € 9,2 miljoen ten opzichte van 2021 heeft betrekking op het fors toegenomen volume op het dataplatform door meer geregistreerde spelers en ziet verder toe op kosten die worden gemaakt om te voldoen aan de regelgeving van de Kansspelautoriteit en de Belastingdienst omtrent de controle databank.

### Bedrijfskosten

Hierin zijn alle operationele kosten opgenomen die voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten waaronder huisvestingskosten, advieskosten en facilitaire kosten.

### Personeelbeloningen

Onder de personeelsbeloningen zijn lonen en salarissen van werkzame of werkzaam geweest zijnde personen gedurende het boekjaar opgenomen. Tevens bevat deze post de inhuur van tijdelijk personeel. De personeelsbeloningen zijn als volgt samengesteld:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Salarissen	-32.339	-28.739
Sociale lasten	-4.775	-3.859
Pensioenlasten	-4.075	-4.159
Overige personeelsbeloningen	-3.242	-3.072
Inhuur	-8.502	-9.362
<b>Totaal</b>	<b>-52.933</b>	<b>-49.191</b>

De organisatie is met de inrichting en uitbreiding van het onderdeel 'Igaming' verder gegroeid ten opzichte van vorig jaar. Daarnaast zijn de personeelsbeloningen toegenomen door loonindexatie.

#### *Pensioenregeling*

De Nederlandse Loterij-groep heeft haar pensioen ondergebracht bij Nationale Nederlanden. De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling zijn:

- De pensioenregeling is gebaseerd op het middelloonsysteem;
- De pensioenregeling ziet toe op ouderdoms-, partner- en nabestaandenpensioen;
- De pensioentoezegging geeft recht op een gegarandeerde pensioenuitkering;
- Voor de duur van de huidige regeling is jaarlijks een budget ter grootte van 1% van de salarissom beschikbaar voor indexatie;
- De huidige regeling is gestart op 1 januari 2019 en loopt tot en met 31 december 2023.

#### *Gemiddeld aantal werknemers*

Gedurende het jaar 2022 waren gemiddeld 429 werknemers in dienst (2021: 371). Hiervan waren 0 werknemers werkzaam buiten Nederland (2021: 0).

Afdeling	2022	2021
Sales & Service	121	105
Product, Marketing & CRM	94	90
Technology	77	60
Finance, Game Management & Business Intelligence	76	67
Corporate Affairs	27	17
Sportbonden & Goede Doelen	7	5
Directie	7	7
Business Transformation & Strategic Projects	7	8
Human Resources	6	6
Audit & Risk	6	5
Strategy	1	1
<b>Gemiddeld aantal werknemers</b>	<b>429</b>	<b>371</b>

### Diverse baten en lasten

Onder deze post is met name begrepen het egalisatieresultaat vanuit de egalisatievoorziening.

### 19. Afdrachten aan de Staat en beneficianten

Op grond van de bepalingen uit de vergunningen bedraagt de totale opbrengst over boekjaar 2022 € 192,1 miljoen (2021: €188,0 miljoen). De Staat is gerechtigd tot 63% van de totale opbrengst, zijnde € 121,0 miljoen (2021: € 118,4 miljoen). De beneficianten zijn gerechtigd tot 37% van de totale opbrengst, zijnde € 71,1 miljoen (2021: € 69,6 miljoen).

Voor het voorstel resultaatbestemming (uitkering dividend) over het boekjaar 2022 wordt verwezen naar note 30.

### 20. Vennootschapsbelasting

De belasting over het resultaat kan als volgt worden gespecificeerd:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Acute belastinglast	-13.113	-5.882
Uitgestelde belastingbaten / (last)	1.190	-179
Correcties voorgaande jaren	6	12
Tariefswijzigingen	0	-114
<b>Totaal</b>	<b>-11.917</b>	<b>-6.163</b>

De belastinglast in de winst-en-verliesrekening over 2022 bedraagt € 11,9 miljoen (2021: € 6,2 miljoen). Het commerciële resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is niet gelijk aan het fiscale resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de afschrijvingen op goodwill fiscaal niet aftrekbaar zijn.

De aansluiting tussen het nominale belastingtarief en de effectieve belastingdruk is als volgt:

	2022	2021
	%	%
Nominaal belastingtarief	-25,8	-25,0
Afschrijving goodwill	-2,2	-4,2
Niet aftrekbare kosten / boetes	-0,3	-0,1
Tariefswijzigingen	0,0	-0,6
Aanpassingen van voorgaande jaren	0,0	0,1
Overige correcties	0,1	0,1
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>-28,2</b>	<b>-29,7</b>

## 21. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

### Bezoldiging bestuurders

De bezoldiging van de bestuurders omvat periodiek betaalde beloningen, waaronder salarissen, vakantiegeld en sociale lasten, en beloningen betaalbaar op termijn, zoals pensioenlasten, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de vennootschap en alle meerderheidsdeelnemingen van de vennootschap. De totale bezoldiging over 2022 bedraagt € 0,6 miljoen (2021: 0,5 miljoen).

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan bestuursleden.

### Remuneratie Raad van Commissarissen

De bezoldiging van de commissarissen omvat een beloning op jaarbasis en een vaste onkostenvergoeding. De totale bezoldiging over 2022 bedraagt € 0,1 miljoen (2021: € 0,1 miljoen).



## 22. Honorarium van de onafhankelijke accountant

De honoraria van de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ('PwC') die ten laste van de winst-en-verliesrekening zijn gebracht (toegerekend aan het betreffende boekjaar), kunnen als volgt worden samengevat:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
Controle van de jaarrekening	-410	-427
Andere controleopdrachten	-15	-15
Fiscale adviesdiensten	0	0
Andere niet-controle diensten	0	0
<b>Totaal</b>	<b>-425</b>	<b>-442</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Nederlandse Loterij B.V. en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door de externe accountant zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

## 23. Transacties met verbonden partijen

Gedurende 2022 hebben de volgende significante transacties plaatsgevonden:

### Aandeelhouders

Uit hoofde van de van toepassing zijnde vergunningen zijn afdrachten verstrekt aan de Staat der Nederlanden, NOC\*NSF en ALN.

## 24. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2022

(vóór resultaatbestemming)

		31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	Ref.	€	€
<b>VASTE ACTIVA</b>			
Immateriële vaste activa	26	11.050	14.947
Financiële vaste activa	27	111.407	84.539
		<b>122.457</b>	<b>99.486</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
Vorderingen en overlopende activa	28	31.117	17.912
Liquide middelen	29	874	45
		<b>31.991</b>	<b>17.957</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>154.448</b>	<b>117.443</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>			
Gestort en geplaatst kapitaal	30	0	0
Agio		64.301	71.101
Wettelijke en statutaire reserves		9.905	14.722
Overige reserves		38.877	12.643
Onverdeeld resultaat		29.779	14.617
		<b>142.862</b>	<b>113.083</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>			
		46	3
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA</b>			
	31	11.540	4.357
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>154.448</b>	<b>117.443</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022

	2022	2021
(x1.000)	€	€
Resultaat deelnemingen	29.758	14.631
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	21	-14
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>29.779</b>	<b>14.617</b>

# Toelichting op de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening

## 25. Algemene toelichting

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar note 3 en 4 in de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

### *Deelnemingen in groepsmaatschappijen*

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de betreffende paragraaf van de geconsolideerde jaarrekening.

### *Resultaat deelnemingen*

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

## 26. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill
(x 1.000)	€
Aanschafwaarde	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-19.550
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>14.450</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>	
Afschrijvingen	-3.400
	<b>-3.400</b>
Aanschafwaarde	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-22.950
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>11.050</b>

De goodwill ontstaan bij de verkrijging van de aandelen van Lotto B.V. op 31 maart 2016 wordt over tien jaar afgeschreven. De afschrijvingslast voor boekjaar 2022 bedraagt € 3,4 miljoen (2021: € 3,4 miljoen).

Voor de goodwill wordt een bijzondere agioreserve aangehouden van € 11,1 miljoen ( 2021: 14,5 miljoen).

Er zijn geen aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd.

## 27. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2022	2021
(x 1.000)	€	€
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>84.539</b>	<b>67.017</b>
Waardeveranderingen / mutaties	-2.891	2.891
Aandeel in resultaat deelnemingen	29.759	14.631
<b>Stand per 31 december</b>	<b>111.407</b>	<b>84.539</b>

Een overzicht van de deelnemingen is opgenomen in de algemene toelichting van de geconsolideerde jaarrekening. Bij de verwerking van de financiële vaste activa is aansluiting gezocht bij de huidige juridische structuur van de Nederlandse Loterij-groep.

## 28. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa bestaan uit:

	31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	€	€
Vorderingen op groepsmaatschappijen	31.117	17.763
Belastingen en sociale premies	-	149
<b>Totaal</b>	<b>31.117</b>	<b>17.912</b>

Over het gemiddeld saldo van de rekening-courantverhoudingen wordt 0% rente per jaar berekend (2021: 0%). Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen.

## 29. Liquide middelen

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking.

### 30. Eigen Vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

1. Gestort en geplaatst kapitaal
2. Agio gewone aandelen
3. Agio stemrechtloze aandelen
4. Bijzondere agioreserve
5. Wettelijke en statutaire reserves
6. Overige reserves
7. Onverdeeld resultaat

	1	2	3	4	5	6	7	Totaal
(x1.000)	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2021</b>	<b>0</b>	<b>53.026</b>	<b>225</b>	<b>21.250</b>	<b>10.043</b>	<b>14.186</b>	<b>-264</b>	<b>98.466</b>
Resultaatbestemming 2020	-	-	-	-	-	-264	264	-
Overige mutaties	-	-	-	-3.400	4.679	-1.279	-	-
Resultaat boekjaar 2021	-	-	-	-	-	-	14.617	14.617
<b>Stand per 31 december 2021</b>	<b>0</b>	<b>53.026</b>	<b>225</b>	<b>17.850</b>	<b>14.722</b>	<b>12.643</b>	<b>14.617</b>	<b>113.083</b>
<b>Stand per 1 januari 2022</b>	<b>0</b>	<b>53.026</b>	<b>225</b>	<b>17.850</b>	<b>14.722</b>	<b>12.643</b>	<b>14.617</b>	<b>113.083</b>
Resultaatbestemming 2021	-	-	-	-	-	14.617	-14.617	-
Overige mutaties	-	-	-	-6.800	-4.817	11.617	-	-
Resultaat boekjaar 2022	-	-	-	-	-	-	29.779	29.779
<b>Stand per 31 december 2022</b>	<b>0</b>	<b>53.026</b>	<b>225</b>	<b>11.050</b>	<b>9.905</b>	<b>38.877</b>	<b>29.779</b>	<b>142.862</b>

#### Gestort en geplaatst kapitaal

Het geplaatst en volgestort kapitaal van de vennootschap bedraagt € 201, verdeeld in 199 gewone aandelen (inclusief 1 tracking aandeel Staatsloterij) en 2 stemrechtloze aandelen, met een nominale waarde van € 1.

#### Agioreserve gewone aandelen

De agioreserve is op 31 maart 2016 ontstaan uit de inbreng van de door de Staat gehouden aandelen in het kapitaal van Staatsloterij B.V. De houder van de gewone aandelen is gerechtigd tot de agioreserve gewone aandelen.

#### Agioreserve stemrechtloze aandelen

De agioreserve is op 31 maart 2016 ontstaan uit de inbreng van de door de beneficianten gehouden aandelen in het kapitaal van Lotto B.V. De houder van de stemrechtloze aandelen is gerechtigd tot de agioreserve stemrechtloze aandelen.



### **Bijzondere agioreserve**

Voor de goodwill, ontstaan bij de verkrijging van de aandelen van Lotto B.V. op 31 maart 2016, wordt een bijzondere agioreserve aangehouden. De jaarlijkse vrijval van de bijzondere agioreserve is gelijk aan de afschrijvingslast van de goodwill. Bij de verwerking van het eigen vermogen is aansluiting gezocht bij de huidige waarde van de goodwill. De houder van de gewone aandelen is voor 63% gerechtigd tot de bijzondere agioreserve, de houder van de stemrechtloze aandelen voor 37%.

### **Wettelijke reserve**

De wettelijke reserve betreft het niet zonder beperking uitkeerbaar vermogen van de deelnemingen.

### **Overige reserves**

De overige reserve bestaat uit het gerealiseerde resultaat van voorgaande boekjaren. De houder van de gewone aandelen is voor 63% gerechtigd tot de overige reserve, de houder van de stemrechtloze aandelen voor 37%.

### **Cumulatief Preferente Financierings Reserve**

De cumulatief preferente financierings reserve is nihil. De houder van respectievelijk de gewone aandelen en de stemrechtloze aandelen zijn gerechtigd tot het bepaalde deel van de cumulatief preferente financieringsreserve.

### **Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2021**

De jaarrekening 2021 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 22 april 2022. De Algemene Vergadering heeft besloten dat het resultaat over het boekjaar 2021 wordt toegevoegd aan de overige reserves voor een bedrag van € 14,6 miljoen.

### **Voorstel resultaatbestemming 2022**

Het bestuur van Nederlandse Loterij B.V. stelt voor het resultaat over het boekjaar 2022 de volgende bestemming te geven:

- Een dividenduitkering voor een bedrag van € 3 miljoen, waarbij 63% toekomt aan de houders van de gewone aandelen en 37% aan de houders van de stemrechtloze aandelen;
- Het resterende resultaat toe te voegen aan de overige reserves.

Dit voorstel dient nog te worden vastgesteld door de Algemene Vergadering en is derhalve nog niet verwerkt in de jaarrekening.

### 31. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva bestaan uit:

	31 december 2022	31 december 2021
(x 1.000)	€	€
Vennootschapsbelasting	11.518	4.333
Loonbelasting	22	24
<b>Totaal</b>	<b>11.540</b>	<b>4.357</b>

### 32. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

#### Aansprakelijkheid fiscale eenheid

Nederlandse Loterij B.V. vormt met haar dochtermaatschappijen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting. Op grond van de Invorderingswet zijn Nederlandse Loterij B.V. en de met haar gevoegde dochteronderneming(en) ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

De moedermaatschappij rekent, via de rekening-courantverhouding, met de dochters af alsof deze zelfstandig belastingplichtig zijn.

#### Garantstelling

Nederlandse Loterij B.V. verbindt zich onherroepelijk en onvoorwaardelijk ertoe om Nederlandse Loterij Organisatie B.V. een gepaste financiële ondersteuning te bieden, hetzij onder de vorm van een inbreng, hetzij onder een andere vorm van ondersteuning, teneinde de continuïteit van activiteiten te garanderen.

### 33. Gemiddeld aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2022 waren op holdingniveau 2 medewerkers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2021: 2). Hiervan waren 0 medewerkers werkzaam buiten Nederland (2020: 0).

### 34. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Details inzake de bezoldiging bestuurders en commissarissen zijn opgenomen onder noot 21 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 35. Accountantshonoraria

Details inzake de honoraria van de externe accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zijn opgenomen onder noot 22 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 36. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de toelichting omtrent de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 24 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

's Gravenhage, 27 maart 2023

Nederlandse Loterij B.V.

**Bestuur**

Niels Onkenhout, CEO

Arjan Blok, CFO

**Raad van Commissarissen**

Alexander Pechtold, voorzitter

Annelies van Zutphen, vice-voorzitter

Ada van der Veer

Frida van den Maagdenburg

Steven Martina

# Overige gegevens

# Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

In de statuten is in artikel 26 het onderstaande opgenomen inzake de winstbestemming.

## Cumulatief Preferente Financierings Reserve

Indien een aandeelhouder een storting heeft gedaan op de ten behoeve van zijn Aandelen aangehouden Cumulatief Preferente Financierings Reserve, wordt eerst, een bedrag ter grootte van 12-maands EURIBOR vermenigvuldigd met het saldo van de Cumulatief Preferente Financierings Reserve, aan de Cumulatief Preferente Financierings Reserve toegevoegd. De verhoging bedraagt ten hoogste dertien procent en dient, indien en voorzover een Cumulatief Preferente Financierings Reserve wordt aangehouden, jaarlijks te worden vastgesteld.

Indien de in enig boekjaar behaalde winst niet toereikend is om deze toevoeging te doen, wordt de toevoeging gedaan ten laste van de overige reserves. Indien de overige reserves niet toereikend zijn, kunnen in de volgende boekjaren op de gewone aandelen en stemrechtloze aandelen pas uitkeringen worden gedaan indien het tekort aan toevoegingen is ingehaald.

Voor het Tracking Aandeel Staatsloterij wordt geen Cumulatief Preferente Financierings Reserve aangehouden.

## Tracking Aandeel Staatsloterij

Uitkeringen die de vennootschap ontvangt op de door haar gehouden aandelen in Staatsloterij zullen door de vennootschap uitsluitend worden aangewend ter uitkering op het Tracking Aandeel Staatsloterij.

## Resterende winst

Uit de statuten blijkt dat de Algemene Vergadering bevoegd is tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald. Daarnaast is de Algemene Vergadering bevoegd tot vaststelling tot uitkeringen uit de winst voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.

Een besluit van de Algemene Vergadering tot uitkering van de winst heeft geen gevolgen zolang het Bestuur geen goedkeuring heeft verleend.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de jaarrekening 2022

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Nederlandse Loterij B.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep (de vennootschap samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

### *Wat we hebben gecontroleerd*

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022 van Nederlandse Loterij B.V. te 's-Gravenhage gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2022;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2022; 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 BW.

### De basis voor ons oordeel

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

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

### *Onafhankelijkheid*

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

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.



### *Controleaanpak frauderisico's*

Wij hebben de risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening als gevolg van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Nederlandse Loterij B.V. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Het bestuur heeft de frauderisico's die van toepassing zijn op de entiteit onderkend en geadresseerd.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van het management, de gedragscode, klokkenluidersregeling, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersingsmaatregelen.

Wij hebben de leden van het bestuur, de afdeling audit & risk, de complianceafdeling en de raad van commissarissen gevraagd of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's. De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p><b>Het risico dat het bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt.</b></p>	<p><b>Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.</b></p>
<p><b>Het bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.</b></p>	<p>Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit bronsystemen.</p> <p>Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die het resultaat in het betreffende boekjaar beïnvloeden.</p>
<p><b>Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur met betrekking tot:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;</li> <li>- schattingen;</li> <li>- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.</li> </ul>	<p>Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.</p> <p>Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het bestuur, waaronder de waardering van de kostenegalisatievoorziening en de waardering van de voorziening inzake het claimantendossier.</p> <p>Gedurende onze werkzaamheden zijn we ons niet bekend geworden met significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.</p>
<p><b>Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van het bestuur.</b></p>	<p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.</p>

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Ook hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormt voor fraude of het niet naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

#### *Controleaanpak continuïteit*

Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Nederlandse Loterij B.V. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op risico's die impact hebben op de continuïteit van de onderneming en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Het bestuur onderkent, analyseert en adresseert de operationele en financiële risico's gerelateerd hieraan en concludeert dat er geen gebeurtenissen of omstandigheden zijn geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwogen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben.
- Nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven.
- Evalueren van de meerjarenbegroting in combinatie met periodieke rapportages (actuals en forecasts) rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche, de liquiditeit en solvabiliteit van de onderneming en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering/weerstandsvermogen voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd.
- Inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Wij concluderen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en, op basis van de verkregen controle-informatie, er geen onzekerheid van materieel belang met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden bestaat die gerede twijfel kan doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.

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

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

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

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

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

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

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

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

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

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. 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 van materieel belang ontdekken.

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

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

Rotterdam, 27 maart 2023

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

M.G. Bergers RA

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2022 van Nederlandse Loterij 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 controle bestond onder andere uit:

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

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

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

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

# Aanvullende informatie

# Over dit verslag

Dit jaarverslag, gepubliceerd op 15 mei 2023, heeft betrekking op Nederlandse Loterij B.V., inclusief alle geconsolideerde deelnemingen zoals vermeld in de algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2022. De financiële en niet-financiële resultaten worden gepresenteerd in een geïntegreerd verslag en hebben betrekking op alle geconsolideerde entiteiten voor de periode 1 januari tot en met 31 december 2022, tenzij anders is aangegeven. In dit jaarverslag leggen we primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders over de maatschappelijke impact die we in Nederland kunnen hebben.

## De opzet van dit verslag

1. Een inleidend onderdeel met daarin meer achtergrondinformatie over Nederlandse Loterij als bedrijf incl. kerncijfers, onze negen spelmerken en 2022 in het kort.
2. Het bestuursverslag met daarin onze missie, visie en strategie als ook meer informatie over onze stakeholders, onze maatschappelijke bijdrage en onze (financiële) resultaten.
3. Een onderdeel met overige informatie over onze bedrijfsstructuur, waaronder Corporate Governance, onze Raad van Commissarissen en het Remuneratierapport over 2022.
4. Jaarrekening

In het bestuursverslag geeft Nederlandse Loterij haar operationele en financiële prestaties en de maatschappelijke aspecten van deze prestaties zoveel mogelijk geïntegreerd weer. Een GRI-referentietabel is in het online jaarverslag opgenomen. Verder hebben we onder andere de volgende bouwstenen aangehouden voor dit verslag:

- Sustainable Development Goals
- Materialiteitsanalyse en de bijbehorende materiële onderwerpen
- Wetgeving die van toepassing is (WOK, KOA, reclamecode, etc.)

## Transparantiebenchmark

Jaarverslagen van staatsdeelnemingen maken deel uit van de onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Deze benchmark wordt tweejaarlijks uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. In 2021 hebben wij de zelfscan van de benchmark ingevuld. Het Jaarverslag 2020 van Nederlandse Loterij is in de benchmark geëindigd op de 106de plaats, een stijging van 24 plaatsen op de transparantieladder. We hebben in 2023 de ambitie om verder te stijgen op deze benchmark en onze transparantie over belangrijke onderwerpen zoals onze duurzaamheidsambities verder te verbeteren.

## Publicatie

Het jaarverslag wordt uiterlijk 17 mei 2023 gepubliceerd via [www.nederlandseloterij.nl](http://www.nederlandseloterij.nl), waar het te online te bekijken en te downloaden is in pdf-formaat. Lezers van het verslag worden uitgenodigd feedback te geven op de inhoud van het verslag via [communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl).



# Definities materiële onderwerpen

## **Verantwoord deelnemen aan kansspelen**

Het beschermen van (kwetsbare groepen) consumenten, het tegengaan van onmatig speelgedrag en/of kansspelverslaving en het bestrijden van illegaliteit en criminaliteit gerelateerd aan door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen.

## **Duurzame groei in resultaat en afdracht**

Een financieel verantwoorde groei in resultaat en afdracht aan NOC\*NSF, Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland en het ministerie van Financiën samen met een gematigde kostenontwikkeling en groei in omzet.

## **Maatschappelijke betrokkenheid**

Het tonen van betrokkenheid bij en het leveren van een positieve bijdrage aan de Nederlandse maatschappij door een verscheidenheid aan niet-financiële initiatieven, zoals de Nederlandse Loterij in Beweging Prijs of de samenwerking met partners van de Rookvrije Generatie.

## **Anti-corruptie**

Alles wat Nederlandse Loterij doet om witwassen en financiering van terrorisme te voorkomen, het bewaken van de integriteit van onze spelen en alle activiteiten omtrent de betalingen aan onze spelers, waarbij privacy van de winnaar voorop staat.

## **Privacy en gegevensbescherming**

Het respecteren en beschermen van de privacy en gegevens van klanten, winnaars, medewerkers en andere relaties.

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

Het naleven van wet- en regelgeving die van toepassing is op (het domein van) Nederlandse Loterij, omgang met klantdata en het geheel aan gedragscriteria voor medewerkers en ketenpartners.

## **Consumentenvertrouwen**

Het creëren van vertrouwen dat (potentiële) consumenten in Nederlandse Loterij plaatsen door het leveren van veilige, betrouwbare en sterke spelconcepten op een veilig en verantwoord loterijplatform.

## **Klanttevredenheid**

De mate waarin klanten tevreden zijn met de producten en diensten van en het klantcontact met Nederlandse Loterij.

## **Transparantie**

Transparant zijn over wat Nederlandse Loterij doet, hoe zij opereert, eerlijk en integer handelen en het zijn van een betrouwbare partner om mee samen te werken.

## **Overige onderwerpen**

### **Klimaat- en milieu-impact**

Het beperken van de milieu-impact van de Nederlandse Loterij door onder andere focus op afname van energieverbruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot, afval en toename van hergebruik en duurzame energiebronnen.

### **Innovatie**

Investeren in proces- en productinnovaties, nieuwe (digitale) diensten, nieuwe concepten en het loterijstelsel als geheel.

### **Betrouwbaarheid IT-systemen**

De mate waarin IT-systemen waarop Nederlandse Loterij steunt betrouwbaar zijn; zowel in relatie tot het beschermen van gevoelige informatie als het waarborgen van een betrouwbaar spelaanbod.

### **Diversiteit en inclusie**

Het zorgdragen voor een personeelsbestand dat een goede afspiegeling is van de samenleving en een bedrijfscultuur waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden.

### **Financiële resultaten**

Het creëren van een solide financiële positie en goede liquiditeit.

### **Goed opdrachtgeverschap**

Bezit van voldoende kennis en kunde om met andere partijen samen te werken en hen aan te sturen, het bieden van een transparante vergoeding aan leveranciers en verkooppunten van Nederlandse Loterij met aandacht voor veiligheid, gezondheid en discriminatie en het inkopen bij leveranciers die ook aan deze voorwaarden voldoen.

### **Goed werkgeverschap**

Het creëren van medewerkertevredenheid door aandacht voor en acteren op de behoeften en wensen van medewerkers en het bijdragen aan persoonlijke groei en ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers.

### **Spelaanbod**

Het bieden van een gevarieerd Nederlands spelaanbod via verschillende kanalen met een grote prijzenpot en een hoog uitkeringspercentage.

### **Strategische positionering**

Investeren in strategische programma's die leiden tot omzetgroei, versterking van het merkenportfolio en het behouden en vergroten van het vertrouwen in Nederlandse Loterij.

# Begrippenlijst

## **Afdracht**

De wettelijke verplichting van Nederlandse Loterij om een vastgesteld percentage van de inleggeden terug te geven aan spelers en maatschappij (prijzengeld, staatskas, NOC\*NSF en ALN).

## **ALN**

Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland, die een deel van de afdracht van Nederlandse Loterij verdeelt onder achttien maatschappelijke goede doelen.

## **AVG**

Algemene Verordening Gegevensbescherming, de Europese privacywet die in mei 2018 in werking is getreden.

## **Beneficiant**

Organisatie, club of instelling die vanuit de afdracht van Nederlandse Loterij financiële bijdragen ontvangt.

## **Brand Tracker**

Doorlopend representatief onderzoek dat de ontwikkelingen van (spel)merken meet onder het Nederlandse publiek. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om voorkeuren en overwegingen.

## **Compliance**

Voldoen aan wet- en regelgeving in het kader van de bevordering en handhaving van de integriteit en professionaliteit van een organisatie en haar bestuurders en medewerkers, met als doel compliance-risico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.

## **E-learning**

Online training.

## **European Lotteries**

De overkoepelende organisatie van nationale loterijen in Europa.

## **European Data Protection Board (EDPB)**

De EDPB is een onafhankelijk Europees orgaan dat er onder meer op toeziet dat de algemene verordening gegevensbescherming consequent wordt toegepast.

## **Financial Intelligence Unit (FIU)**

De FIU-Nederland is op basis van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) de organisatie waar diverse meldplichtige instellingen ongebruikelijke transacties dienen te melden.

## **Geholpen merkbekendheid**

De mate waarin een merk wordt herkend als het wordt voorgelegd aan respondenten in een marktonderzoek.

## **Gross Gaming Revenu (GGR)**

Bruto spelresultaat

## **Global Reporting Initiative**

Het Global Reporting Initiative (GRI) is de internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt.

### **Instantloterij**

Krasloten is een instantloterij. Dit wil zeggen dat spelers direct zien of ze een prijs hebben gewonnen, omdat de trekking vooraf heeft plaatsgevonden. Eerst wordt de oplage en het prijzenpakket van een kraslot bepaald. Prijzen worden vervolgens over de oplage verdeeld en daarna worden de krasloten gedistribueerd naar de verkooppunten.

### **Kanaliseratie**

Het verplaatsen van illegale gokstromen (bijvoorbeeld op internet) naar wettelijk erkende en toegestane kansspelen.

### **Kansspelautoriteit (Ksa)**

De Ksa is de onafhankelijke toezichthouder in Nederland die zorgdraagt voor een veilig en betrouwbaar aanbod van kansspelen.

### **LS**

LS staat voor LoterijSysteem. Met dit project heeft Nederlandse Loterij alle IT-systemen vervangen die onderdeel uitmaken van de verkoop van loten en trekkingen: van de terminals in de winkels en onze onlineomgevingen tot aan de abonneesystemen en financiële systemen.

### **Materialiteitsmatrix**

Overzicht van onderwerpen die voor onze stakeholders en voor Nederlandse Loterij belangrijk zijn, ingedeeld naar impact op de organisatie en relevantie voor stakeholders.

### **Portal**

Centrale startpagina op internet.

### **Responsible gaming**

Verantwoord spelen, een van de belangrijke uitgangspunten in het beleid en aanbod van Nederlandse Loterij.

### **SDG's**

De 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties zijn in 2015 vastgesteld als de internationale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030.

### **SLA**

Service Level Agreement.

### **SLV**

Stichting Loterijacties Volksgezondheid. Deze in 1960 opgerichte stichting heeft als doel de belangen te behartigen van de volksgezondheid en om de gelden te verdelen die uit Nederlandse Loterij toevloeien aan de sector volksgezondheid. Momenteel zijn er veertien gezondheidsfondsen aangesloten bij SLV, die jaarlijks een deel van de afdracht ontvangen van Nederlandse Loterij.

### **Speelbewust.nl**

Website van Nederlandse Loterij met informatie over verantwoord spelen.

### **Spontane merkbekendheid**

De mate waarin een merk spontaan wordt genoemd door respondenten in een marktonderzoek.

### **Sports Betting Intelligence Unit (SBIU)**

Een meldpunt voor signalen van mogelijke matchfixing bij kansspelen.

### **Kernwaarden**

Kernwaarden zijn de onderscheidende eigenschappen die Nederlandse Loterij cruciaal acht voor het realiseren van de missie en strategische doelen: Samen, Passie, Ondernemend, Resultaatgericht en Transparant (S.P.O.R.T.).

### **QBR**

Quarterly Business Refinement. De QBR is een event dat aan het einde van elk kwartaal plaats zal vinden, met als doel dat teams het belangrijkste werk voor het nieuwe kwartaal afstemmen en inplannen met andere teams die daarbij nodig zijn.

### **Stakeholder(dialoog)**

Onze stakeholders zijn de partijen waarvan de belangen kunnen worden beïnvloed door de activiteiten van Nederlandse Loterij, of die zelf invloed op de belangen van Nederlandse Loterij uitoefenen. Een stakeholderdialoog is erop gericht om relevante thema's, belangen en standpunten te bespreken tussen het bedrijf enerzijds en de meest relevante stakeholder anderzijds.

### **Verkoopkanaal**

5.752 winkel en verkooppunten waar de kansspelen van Nederlandse Loterij verkrijgbaar zijn.

### **Wallet**

Een digitale portemonnee waaruit spelers direct online kunnen betalen om mee te kunnen spelen aan een van de kansspelen van Nederlandse Loterij.

### **Wet Kansspelen op Afstand (Koa)**

Wet die in 2019 is aangenomen door de Eerste Kamer, gericht op het reguleren van de Nederlandse online kansspelenmarkt.

### **World Lottery Association**

Internationale organisatie en wereldwijde autoriteit op het gebied van loterijen, waarvan wettelijk geautoriseerde landelijke loterijen lid zijn.



**Nederlandse Loterij**

Laan van Hoornwijck 55

2289 DG Rijswijk

[www.nederlandseloterij.nl](http://www.nederlandseloterij.nl)

[communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl)

© 2023 | Nederlandse Loterij B.V.

**Vragen en opmerkingen**

Wanneer u vragen en/of opmerkingen heeft over ons jaarverslag verzoeken wij u contact met ons op te nemen via [communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl)