



**NEDERLANDSE
LOTERIJ**

J A A R V E R S L A G 2 0 1 8

Investeren in
een kansrijke
toekomst



**NEDERLANDSE
LOTERIJ**

Inhoudsopgave

Over Nederlandse Loterij

Profiel	4
Kerncijfers	6
2018 in het kort	7
Voorwoord van de directie	8

Bestuursverslag

De wereld om ons heen	12
Missie, visie en strategie	16
Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	18
Onze resultaten	24
Risicomanagement	46

Governance

Samenstelling directieteam	55
Samenstelling Raad van Commissarissen	57
Verslag van de Raad van Commissarissen	60
Remuneratierapport 2018	64
Corporate governance	68

Jaarrekening

74

Aanvullende informatie

Over dit verslag	119
GRI-tabel	120
Toekenningen sportbonden en goede doelen	122
Begrippen en afkortingen	125



002

Over Nederlandse Loterij





Kernwaarden slotevenement, maart 2018

Profiel

Nederlandse Loterij is dé prijzenloterij van Nederland. In 2018 hebben onze zeven kansspelen Staatsloterij, Lotto, Eurojackpot, Miljoenenspel, Lucky Day, Krasloten en TOTO samen € 764 miljoen euro aan netto prijzengeld uitgekeerd.

Waar heel Nederland wint – dat is onze missie. Wij dragen bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Dat doen we door dagelijks vele spelers blij te maken met mooie geldprijzen. Daarnaast dragen we onze opbrengst af aan de Nederlandse samenleving: via het ministerie van Financiën aan de Staat der Nederlanden, aan NOC*NSF en aan achttien goede doelen via Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN).

In 2018 realiseerde Nederlandse Loterij een omzet van bijna € 1,2 miljard. Over 2018 is € 161 miljoen afgedragen aan de beneficianten van Nederlandse Loterij.

Nederlandse Loterij is voorvechter van verantwoord spelen. Wij werken volgens de normen van World Lottery Association en European Lotteries en vallen onder het toezicht van de Nederlandse Kansspelautoriteit.

Ultimo 2018 telde ons bedrijf 259 medewerkers. Ons hoofdkantoor is gevestigd in Rijswijk.

Hoogtepunten van de zeven spelmerken in 2018

Staatsloterij

Sinds 1726

Jaarlijks 16 trekkingen (12 reguliere trekkingen op de 10^e van de maand, Koningsdagtrekking, 1 julitrekking, 1 oktobertrekking, Oudejaartrekking)

Hoogtepunten 2018:

- de nieuwe Koningsdagtrekking en Droomsalaristrekking 1 juli & 1 oktober;
- de campagne 'De 10e kan het gebeuren' wint SAN Accent;
- nieuwe website gelanceerd in juni;
- succesvolle Oudejaarscampagne met hondje Frekkel in de hoofdrol;
- zeventien winnaars van geldprijzen van € 1 miljoen of meer.

Staatsloterij



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 2018:

- nieuwe Lotto-website live in juni;
- de Lotto Jackpot is maar liefst zes keer gevallen (onder andere door het in 2017 geïntroduceerde nieuwe prijzenschema);
- alle keren won een abonneespeeler deze jackpot;
- de hoofdprijs van € 1 miljoen van Lotto XL is in 2018 één keer uitgekeerd.

Lotto.



Eurojackpot

Sinds 2012

De enige internationale loterij in Nederland, wordt gespeeld in achttien Europese landen. Iedere vrijdagavond is de trekking, met een jackpot die kan oplopen tot € 90 miljoen.

Hoogtepunten 2018:

- nieuwe campagne 'Niet dromen, maar doen';
- nieuwe mobile first-website gelanceerd in november;
- eind 2018 viel de jackpot van Eurojackpot in Nederland. Een online speler deelde de jackpot van € 19 miljoen met één speler uit Duitsland;
- de tweede prijs, variërend van enkele honderdduizenden euro's tot ruim € 1 miljoen, viel zeven keer in Nederland.



Miljoenenspel

Sinds 2012

Bij Miljoenenspel maken spelers voor € 5 iedere zaterdag kans op € 1 miljoen netto.

Hoogtepunten 2018:

- de hoofdprijs van € 1 miljoen werd bij Miljoenenspel in 2018 maar liefst vijf keer uitgekeerd.



Lucky Day

Sinds 1993

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

Hoogtepunten 2018:

- Lucky Day kwam na lange tijd afwezig te zijn geweest terug op televisie met een eigen campagne;
- dit heeft onder meer gezorgd voor een groei van de merkbekendheid;
- en natuurlijk waren er veel winnaars: voor 3.175.785 spelers was het hun lucky day.



Krasloten

Sinds 1994

De enige instantloterij in Nederland met hoofdprijzen tot € 250.000 netto.

Hoogtepunten 2018:

- in het retailkanaal blijft Krasloten groeien;
- we zien de groei terug in alle type loten: basis-loten, thema-loten en de December Kalender;
- in 2018 is de nieuwe marketingstrategie van Krasloten uitgewerkt, in januari 2019 is de nieuwe campagne van start gegaan;
- de vernieuwde website is live gegaan.



TOTO

Sinds 1957

Opgericht door KNVB om met de inkomsten voetbalverenigingen te ondersteunen.

Met TOTO kunnen spelers vanaf € 1 meespelen en inzetten op tientallen sporten.

Hoogtepunten 2018:

- een nieuwe merkstrategie: van een wat oubollig merk ging TOTO naar een jonger en frisser mobile first-concept, dat beter aansluit bij de doelgroep;
- nieuwe succesvolle Koning TOTO-campagnes;
- een succesvolle WK-periode, met veel nieuwe en actieve TOTO-spelers;
- een nieuw Sportsbook met een nieuwe TOTO mobile first-website en een nieuwe TOTO-app;
- tot en met 2022 naamgevend hoofdsponsor van de TOTO KNVB Beker en het TOTO KNVB Bekertoernooi.



Kerncijfers

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2018	2017
Omzet Nederlandse Loterij	1.169	1.105
Resultaat vóór belastingen en afdrachten	171	160
Resultaat ná belastingen en afdrachten	7	-5
Totale afdracht	161	165
Prijzengeld inclusief kansspelbelasting	775	732
Uitkeringspercentage Nederlandse Loterij	66,3%	66,3%
Aantal medewerkers (fte ultimo jaar)	246	231



2018 in het kort

Impuls aan sport en samenleving

In 2018 heeft Nederlandse Loterij een omzetgroei gerealiseerd van 6%: de omzet steeg met € 65 miljoen naar € 1.169 miljoen. De omzetgroei komt vooral doordat de loterijmarkt groeide en Nederlandse Loterij daar met succes op heeft ingespeeld. In 2018 keerde Nederlandse Loterij € 775 miljoen uit aan prijswinnaars, € 43 miljoen meer dan in 2017. De totale afdracht aan de Nederlandse staat, NOC*NSF en ALN komt uit op € 161 miljoen. Door deze constructieve bijdrage aan onze beneficianten helpen wij hen met de verwezenlijking van hun missie. Lees meer in de hoofdstukken Maatschappelijke betrokkenheid en Financiële resultaten 2018.

Investeren in verantwoord spelen

Het op een verantwoorde manier aanbieden van onze kansspelen was in 2018, net als voorgaande jaren, een van onze prioriteiten. De informatie op onze website gericht op de bescherming van kwetsbare groepen zoals jongeren hebben we uitgebreid. Voor aanvullende online leeftijd-verificatie gebruiken we nu iDIN, dat in 2018 is geïmplementeerd. De verkooppunten hebben verplicht een e-learning over onze Gedragscode gedaan. Alle medewerkers hebben de e-learning over verantwoord spelen met succes afgerond, die ook vast onderdeel is van de onboarding van nieuwe medewerkers. Lees meer in het hoofdstuk Verantwoord spelen.

Voorbereiden op wetgeving online kansspelmarkt

In 2018 zijn we doorgegaan met de voorbereidingen op de wet Kansspelen op Afstand (KoA). In het verslagjaar hebben de countouren zich verder afgetekend. Op 19 februari 2019 heeft de Eerste Kamer de wet KoA aangenomen, wat betekent dat de wet verder kan worden geconcretiseerd in regelgeving. In 2018 zijn wij regelmatig benaderd om over KoA mee te praten en te denken met politiek en beleidsmakers. Het is onze ambitie om ook online een oer-Hollands, verantwoord aanbod van leuke kansspelen aan te bieden. Hoe dat aanbod eruit komt te zien, hangt grotendeels af van de verdere uitwerking van de wet. Lees meer in het hoofdstuk De wereld om ons heen.

Verder bouwen aan onze sterke merken

Ons merkenportfolio hebben we in het verslagjaar herijkt en de merkenstrategie is aangescherpt. Onze zeven spelmerken zijn duidelijker naast elkaar gepositioneerd, onder de vlag van Nederlandse Loterij. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in het overkoepelende merk Nederlandse Loterij. Alles om ervoor te zorgen dat onze merken onderscheidend en herkenbaar zijn in de markt en elkaar maximaal aanvullen. Lees meer hierover op pagina 22.

Luisteren naar onze medewerkers

In 2018 hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden, met een respons van 85%. Medewerkers zijn enthousiast en trots op het bedrijf, ze vinden dat er binnen teams goed wordt samengewerkt. Het onderzoek biedt ook aanknopingspunten voor verbetering, zoals de samenwerking tussen afdelingen en het elkaar aanspreken. Met deze verbeterpunten zijn we ook meteen aan de slag gegaan. Lees meer in het hoofdstuk Betrokken medewerkers.

Processen verbeterd in project 'Basis op orde'

Onder de noemer 'Basis op orde' hebben we alle processen binnen de organisatie geanalyseerd en verbeterd. Bovendien zijn self-assessments ingevoerd, die het mogelijk maken om continu te blijven verbeteren. De tevredenheid van klanten over het contact met Nederlandse Loterij steeg van 7,3 naar 7,6.

In de startblokken voor LS2019

In 2018 hebben we voorbereidingen getroffen voor het strategische project LS2019. Ons complete loterijstelsel (LS) wordt vanaf 2019 geleidelijk vervangen door een nieuwe IT-infrastructuur. Dit geldt voor onze organisatie, maar ook in de winkels en online. Daarmee kan Nederlandse Loterij beter inspelen op ontwikkelingen in de markt, op de wensen van onze spelers, en houden we systeemaanpassingen meer in eigen hand. Daardoor kunnen we sneller en efficiënter werken. Lees meer in het hoofdstuk Ketenverantwoordelijkheid.

Voorwoord van de directie

Investeren in een kansrijke toekomst

Nederlandse Loterij blikt terug op een bijzonder goed 2018. We hebben onverminderd geïnvesteerd in een kansrijke toekomst. Er is hard gewerkt om de basis van onze organisatie te versterken en om ons aanbod te vernieuwen.

Zo kunnen wij in een sterk veranderende markt succesvol blijven en mooie resultaten neerzetten. Dat doen we met onze 259 medewerkers, die in het verslagjaar de lat hoog hebben gelegd voor zichzelf en met enthousiasme en inzet zijn gegaan voor de beste prestatie. Na de fusie van de Nederlandse Staatsloterij en De Lotto medio 2016 hebben we vanaf 2017 intensief gebouwd aan onze nieuwe organisatie. We concluderen dat Nederlandse Loterij organisatorisch, commercieel en financieel 'staat'.

Als dé aanbieder van kansspelen in Nederland hebben we geleverd op de beloftes die we ten tijde van de fusie hebben gemaakt. Verder groeide ons abonneebestand en hebben we ons merkenportfolio stevig onder handen genomen en versterkt. En zeker zo belangrijk: onze medewerkers hebben in het tevredenheidsonderzoek van 2018 aangegeven dat zij trots zijn op Nederlandse Loterij en met plezier bij ons werken.

Basis op orde

In het verslagjaar hebben we veel tijd en energie besteed aan het interne project 'Basis op orde'. Alle primaire processen zijn geanalyseerd en verbeterd. Werkprocedures zijn vastgelegd en gedocumenteerd. Via interne audits en self-assessment

worden deze continu gemonitord en bijgesteld indien nodig. Hierdoor is onze organisatie stabiel geworden, duidelijk gedreven door onze strategische doelstellingen, met een betere onderlinge afstemming. Nederlandse Loterij is fitter dan ooit en daarmee klaar voor een volgende fase.

Dat moet ook wel, want er gebeurt veel in de kansspelmarkt. In 2018 zagen we bijvoorbeeld nieuwe toetreders in Nederland, actief op het gebied van goededoelenloterijen. Daarnaast is begin 2019 de Wet Kansspelen op Afstand (KoA) aangenomen door de Eerste Kamer. De implementatie van de wet moet zich nog uitkristalliseren, maar er was in het verslagjaar wel meer reuring: veel partijen vinden er iets van. Positief is dat onze expertise meer wordt gezien: regelmatig delen wij onze visie, kennis en ervaring met politiek en beleidsmakers. Nederlandse Loterij bereidt zich voor op de regulering van de online kansspelmarkt. Dat doen we door scenario's te ontwikkelen voor een oer-Hollands, verantwoord en leuk aanbod, en door mee te denken en te praten over de verdere uitwerking van de wet Kansspelen op Afstand in wet- en regelgeving. Wij vinden het belangrijk om ook online uitvoering te kunnen geven aan het Nederlandse Kansspelbeleid.

De groei van onze digitale wereld heeft een verdere versnelling gezien, met de verdergaande 'app-ificatie' en consumenten die steeds meer tech-savvy worden. Nederlandse Loterij kiest er bewust voor om online niet in te zetten als apart kanaal, maar als onderdeel van de complete beleving van onze kansspelen. Wij focussen ons op de klantervaring die in alle kanalen, op elk moment, optimaal moet zijn. In de winkel én digitaal, waarbij online en offline naadloos op elkaar aansluiten. Vanuit die overtuiging hebben wij in 2018 geïnvesteerd in de online versterking van onze merken. Veel apps en websites zijn



vernieuwd en verbeterd. Daarnaast hebben we onze merken versterkt met multimediale campagnes, die opvielen en effect hadden.

Oog voor de maatschappij

Investeren in een kansrijke toekomst betekent voor Nederlandse Loterij dat wij daarbij altijd oog houden voor de maatschappij. Vóór alles komt dat wij onze kansspelen op een verantwoorde manier aanbieden. Ons beleid voor verantwoord spelen is in 2018 aangescherpt en we hebben belangrijke stappen gezet om kwetsbare groepen nog beter te beschermen. Onze maatschappelijke betrokkenheid werd daarnaast concreet in een nieuw initiatief: de Nederlandse Loterij In Beweging Prijs, die in 2018 voor het eerst is uitgereikt. Deze prijs bestaat uit een sculptuur en een bedrag van 50.000 euro voor een maatschappelijk initiatief dat Nederland(ers) in beweging brengt. De trotse winnaars van Stichting Oud Geleerd Jong Gedaan vertellen hun verhaal in dit jaarverslag. Met deze prijs vergroten zij hun positieve bijdrage aan de Nederlandse samenleving.

Al met al was 2018 een dynamisch jaar, waarin wij veel van onze medewerkers hebben gevraagd. Gezien alle veranderingen om ons heen moet onze organisatie flexibel en wendbaar zijn. Onze medewerkers pakken die uitdaging voortvarend op. Bij ons in het pand zijn de positieve teamspirit en de bruisende energie duidelijk merkbaar. Medewerkers zijn betrokken, enthousiast en tonen doorzettingsvermogen. In een stimulerende mix van nieuwe collega's en medewerkers die al langer bij ons werken, zien we mooie dingen ontstaan. Er komen bijvoorbeeld steeds meer multidisciplinaire teams tot stand, die integraal projecten uitvoeren, wat zorgt voor meer innovatie en executiekracht. Dat is geweldig om te ervaren; het maakt ons als directie trots.

Vanuit een gedeeltelijk vernieuwd directieteam zien wij er op onze beurt op toe dat Nederlandse Loterij een fijne organisatie is om te werken. Met een veilige, stimulerende werkomgeving en goede arbeidsvoorwaarden. Ook daarin hebben we in het verslagjaar geïnvesteerd.

De blik vooruit

De rode draad in 2019 is voor ons de geleidelijke invoering van een compleet nieuw loterijstelsel: een grote sprong voorwaarts naar een kansrijke toekomst. Alle bestaande systemen, tot en met de terminals van onze 6.000 verkooppunten, worden vernieuwd. Deze mega-operatie, die we LS2019 hebben gedoopt, zal naar verwachting in de loop van 2020 zijn afgerond. Dan moet ons gemoderniseerde loterijstelsel operationeel zijn. Parallel hieraan zullen we onze organisatie naar een nieuwe fase brengen. Kernwoorden daarbij zijn multidisciplinair werken, flexibiliteit en data-gedreven besluitvorming. De contouren voor deze veranderingen hebben we uitgedacht en besproken met onder andere de Ondernemingsraad en Raad van Commissarissen. Gedurende de eerste helft van 2019 zal dit allemaal concreter vorm gaan krijgen.

Tijdens deze strategisch belangrijke, vitale transitie blijft onze 'winkel' gewoon open. We zullen in 2019 onverminderd bouwen aan ons verantwoorde spelaanbod en aan onze merken om, ongeacht de ontwikkelingen om ons heen, als de gerespecteerde en geliefde kansspelaanbieder van Nederland opnieuw met impact bij te dragen aan sport en maatschappij.

Namens de directie,
Niels Onkenhout
CEO Nederlandse Loterij



010

Bestuurs- verslag

De directie van Nederlandse Loterij biedt hierbij haar bestuursverslag aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2018.





'Doe je goed maand', De Pluktuin in Rotterdam, in samenwerking met Oranje Fonds, september 2018

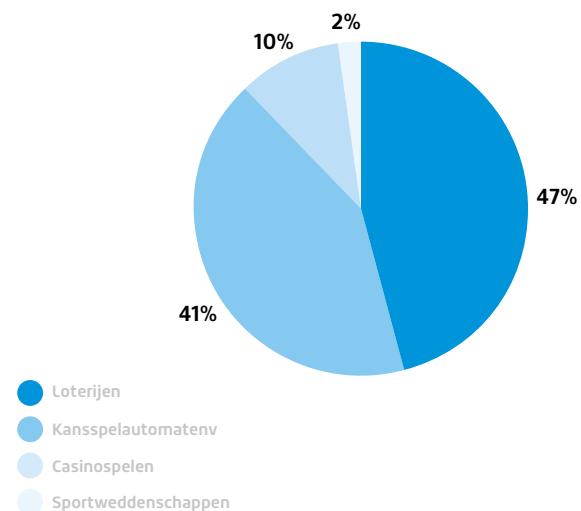
De wereld om ons heen

De ontwikkelingen in de kansspelmarkt werden in 2018 gedomineerd door verdere digitalisering. Mede daardoor verandert het consumenten- en speelgedrag. Daarnaast had in het verslagjaar de regelgeving in het kader van de wet Kansspelen op Afstand nog steeds geen definitieve vorm gekregen; de wet is begin 2019 wel aangenomen door de Eerste Kamer. De markt is in beweging, wat ook duidelijk werd met de komst van twee nieuwe goededoelenloterijen in Nederland.

Markt groeit opnieuw

In 2017 is de Nederlandse kansspelmarkt voor het vierde jaar op rij gegroeid, zo blijkt uit de meest recente marktscan van de Nederlandse Kansspelautoriteit. Ten opzichte van 2016 groeide het bruto spelresultaat (inleg minus uitgekeerde prijzen) met 2,4% tot € 2,53 miljard. Hoewel sportweddenschappen in absolute cijfers in opkomst zijn, bleef dit marktaandeel gelijk. Qua marktaandeel zijn de automaten iets teruggelopen (minus 1%-punt), ten gunste van de loterijen.

Kansspelmarkt 2017



Bron: Nederlandse Kansspelautoriteit, marktscan 2017

Online en vooral 'mobile first'

De trend van digitalisering zette zich in 2018 onverminderd voort. De nieuwe generatie groeit op met smartphone en tablet. Dit is onder andere terug te zien in de tijd die wordt besteed aan traditionele televisie: deze loopt al geruime tijd terug en er treedt een duidelijke verschuiving op naar (uitgesteld of vooruit) kijken via internet. Daar spelen niet alleen grote mediabedrijven als Facebook op in, maar ook niet-mediaondernemingen.



Verder wint online winkelen nog altijd aan populariteit: in 2018 kwam regelmatig in het nieuws dat sorteerbedrijven inmiddels 24 uur per dag, zeven dagen per week hun handen vol hebben aan de groeiende stroom pakketten die worden verzonden. Daarbij is de afstand van de consument tot de winkel niet langer meer een belemmering: de online actievreter kan kiezen uit een groter aanbod, nationaal en internationaal.

De verkoop van kansspelen staat in het retailkanaal nog steeds onder druk, met name in de tabak- en gemakswinkels. Nederlandse Loterij blijft investeren in een relevant aanbod van kansspelen in de winkels. Bijvoorbeeld met nieuwe, snellere, verkoopterminals die we in 2018 hebben aangekondigd.

Tegelijkertijd biedt deze trend ons kansen. Dankzij campagne-automatisering en data-analyse kunnen wij onze communicatie gericht afstemmen op de wensen en behoeften van onze klanten en hun media- en winkelgedrag. In 2018 hebben we hierin fors geïnvesteerd, onder andere in de verdere verbetering van systemen en processen voor CRM en campagnemanagement. Dit stelt ons in staat om data-gedreven campagnes uit te voeren en consumenten op het juiste moment het juiste aanbod te kunnen doen. Nieuwe producten en diensten ontwikkelen wij primair voor de smartphone. Daarnaast zijn in 2018 veel van onze websites en apps vernieuwd.

Wet Kansspelen op Afstand: nieuwe regels voor veranderende markt

In 2018 keken wij uit naar en hebben we meermaals gepleit voor regulering van de online kansspelmarkt in Nederland. Wij vinden het belangrijk dat Nederlandse spelers ook online worden beschermd, dat kansspelverslaving wordt voorkomen en dat fraude en criminaliteit worden tegengegaan. De politiek in Nederland is kritisch over kansspelen. Ook zien we in Europa een stevige lobby van grote internationale aanbieders van online kansspelen en sportweddenschappen. De wet Kansspelen op Afstand is begin 2019 aangenomen door de Eerste Kamer, maar met name op het gebied van gedetailleerde regelgeving is nog veel onduidelijk. Nederlandse Loterij anticipeert daarom op meerdere scenario's.

Dat is nodig, want de markt van online gaming en betting blijft groeien, met steeds meer buitenlandse aanbieders. Zeker de minder ervaren spelers kiezen voor bekende merken: aanbieders die zij vertrouwen en die voldoen aan Nederlandse wet- en regelgeving. Meer ervaren spelers letten vooral op quotering (de winstfactor), en die ligt bij buitenlandse aanbieders vaak hoger omdat deze voor hen niet wordt beperkt door regulering. Dit is de reden dat Nederlandse Loterij veel in gesprek is met beleidsmakers en wetgevers om kennis te delen en onze focus op verantwoord spelen te benadrukken.



Dynamiek in de markt

In 2018 was er merkbare dynamiek in de markt. Twee nieuwe vergunninghouders voor goededoelenloterijen betraden de Nederlandse markt: Lottovate en Fair Share. Nederlandse Loterij onderscheidt zich van andere aanbieders in de markt door het aanbieden van prijzenloterijen. Dit betekent dat wij een hoog uitkeringspercentage hanteren. Van alle loterijen in Nederland keert Nederlandse Loterij het meeste geld uit aan haar spelers. Dit is een belangrijke reden voor mensen om mee te spelen met het legale aanbod.

Tegelijkertijd hanteert de Ksa een scherper toezichtbeleid met daaraan gekoppeld duidelijke sancties. In de controle en handhaving laat zij meer de tanden zien. Dat merken wij onder andere aan het scherpe toezicht op het beschermen van minderjarigen (zie ook het hoofdstuk Verantwoord spelen), maar het geldt ook voor buitenlandse aanbieders. Internationaal zijn er aanbieders in opkomst die weddenschappen op loterij-uitkomsten faciliteren. Dit fenomeen zien wij (nog) niet op de Nederlandse markt. In steeds meer landen grijpen overheden in om te voorkomen dat de groei van dit soort aanbieders ten koste gaat van de gereuleerde kansspelmarkt. Ook de gaming-markt wordt nauwgezet gemonitord: in 2018 publiceerde de Ksa een onderzoek naar loot boxes (een soort schatkistjes die gokken in de hand werken) in online games waaraan minderjarigen worden blootgesteld. Uit het onderzoek blijkt dat 4 op de 10 onderzochte loot boxes in strijd zijn met de Wet op de Kansspelen.



Missie, visie en strategie

Om succesvol in te spelen op de ontwikkelingen in de kansspelmarkt en onze samenleving, houden wij vast aan onze onderscheidende missie, met daaraan gekoppeld een aantal strategische doelstellingen.

Onze missie: Waar heel Nederland wint

Als relatief jonge organisatie met bekende spelmerken werken we elke dag aan onze missie om heel Nederland te laten winnen. In 2018 hebben we € 775 miljoen inclusief kansspelbelasting uitgekeerd aan prijzengeld. Dit is meer dan het prijzengeld van welke andere loterij in Nederland. Jaarlijks dragen wij onze opbrengst af aan NOC*NSF, Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland en aan het ministerie van Financiën. Zo dragen wij bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Nederlandse Loterij is dé betrouwbare nummer 1 kansspel-organisatie met sterke merken. Wij bieden spelers op een verantwoorde manier een optimale klantervaring in prijzenloterijen en sportweddenschappen, ook als de markt voor online kansspelen gereguleerd is.

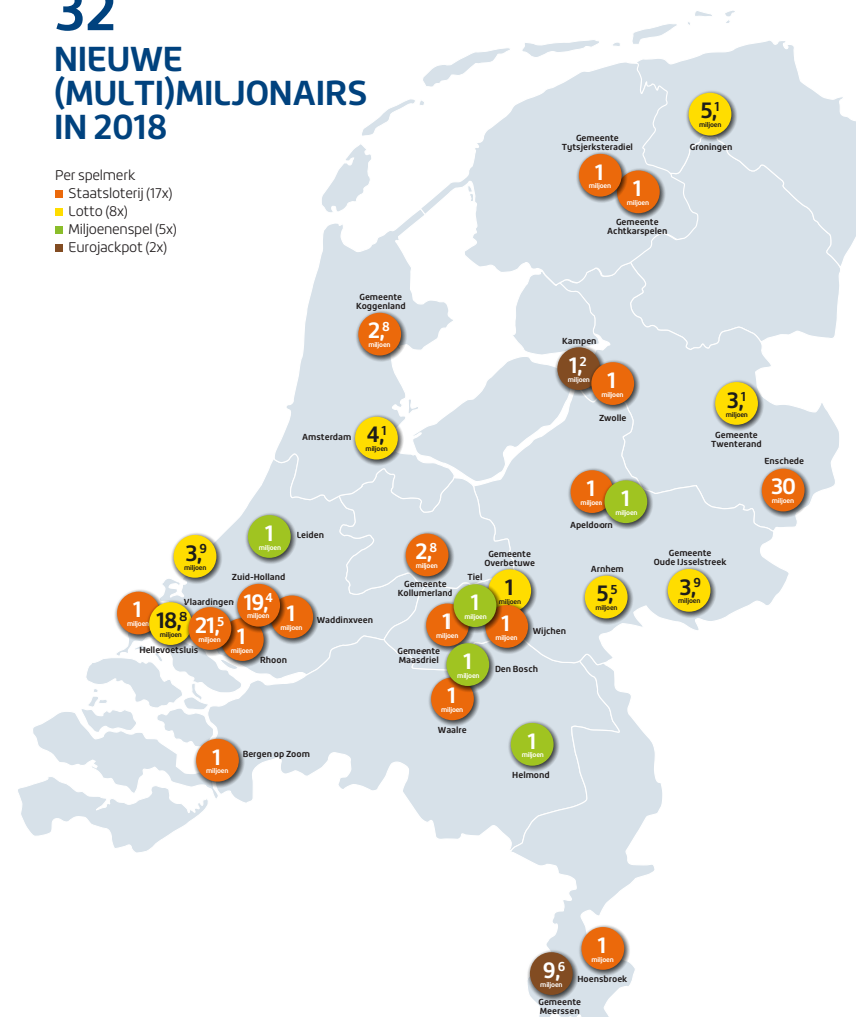
Onze kernwaarden vertellen hoe we werken

Onze kernwaarden geven richting aan de manier waarop wij met elkaar werken.

- 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 eigen succes.
- 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.

32 NIEUWE (MULTI)MILJONAIRES IN 2018

Per spelmerk
 ■ Staatsloterij (17x)
 ■ Lotto (8x)
 ■ Miljoenenspel (5x)
 ■ Eurojackpot (2x)



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

- 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 met respect, ook als de meningen verschillen.

Strategische doelstellingen - voortgang 2018

Hieronder geven wij per strategische doelstelling aan welke voortgang er is geboekt.



Marktleider in loterijen en de favoriet bij spelend Nederland

- Gezonde groei in abonneebestand.
- Merk Nederlandse Loterij versterkt: van 52% naar 69% geholpen bekendheid. Vertrouwen in merk Staatsloterij groeit weer. Ook overige merken zijn versterkt met succesvolle campagnes.
- Propositie TOTO: nieuw sportsbook.
- Klanttevredenheid stijgt van 7,3 naar 7,6.



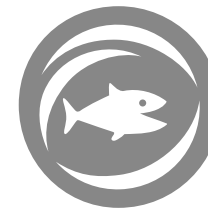
Leidend in sportweddenschappen en toekomstige spelvormen binnen de kansspelmarkt

- Organisatie meer data-gedreven.
- Investerings in digitaal: versnellen groei online van alle merken.
- Voorbereiding voor nieuw loterijstelsel: partners geselecteerd.
- Ervaren sparringpartner voor politiek en beleidsmakers.



Trots op onze bijdrage aan de sport en maatschappij

- Campagnes rondom Olympische en Paralympische Spelen.
- Stappen gezet in Responsible Gaming: Gedragscode en iDIN.
- Voldoen aan AVG.
- Positie van Nederlandse Loterij naar externe stakeholders duidelijker uitgedragen vanuit directie.
- Team NL sponsoring, aandacht voor goede doelen bij evenementen: beneficianten zijn belangrijk voor ons en dat laten we merken.



Consistente groei van onze afdrachten

- Algehele versterking performance management.
- Gematigde kostenontwikkeling en groei in omzet: geven onze beneficianten vertrouwen.



Klantgedreven, ondernemende en gezonde organisatie

- Afronden van project Basis op orde: alle processen bekeken en verbeterd. Introductie self assessments, gericht op continu verbeteren.
- Projectmanagement-vaardigheden versterkt.
- Klant Contact wordt vaker als upsell-kanaal gebruikt.
- Teams gaan mee met retailbezoeken de winkels in.
- Kernwaarden ingebed in organisatie.
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek: positieve resultaten en aanknopingspunten voor verbetering.
- Opleidingsbudget is vergroot.

Stakeholders, waardecreatie en materialiteit

Nederlandse Loterij heeft met een lange historie en haar sterke merken diepe wortels in de Nederlandse maatschappij. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe wij waarde creëren voor onze stakeholders en welke aspecten daarbij materieel zijn.

Onze stakeholders

Nederlandse Loterij kent twee groepen stakeholders:

- key stakeholders: spelers/prijswinnaars, medewerkers en aandeelhouders;
- overige stakeholders: onder andere toezichhouders, leveranciers, retailpartners en maatschappelijke organisaties.

In 2018 is wederom veelvuldig contact geweest met deze stakeholders. In het schema hiernaast geven we aan hoe wij de contacten hebben onderhouden en wat de effecten daarvan zijn.

Interactie met onze stakeholders

Stakeholder	Vorm dialoog
Spelers/prijswinnaars	<ul style="list-style-type: none"> • Klantenservice • Klantenpanels • Klantonderzoek • Social media • Adviesgesprekken prijswinnaars • Ombudsman
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg met Ondernemingsraad • Personeelsbijeenkomsten • Intranet • Beoordelingscycli • Lijncommunicatie • Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Aandeelhouders: Ministerie van Financiën	<ul style="list-style-type: none"> • Regulier overleg over lopende dossiers • Aandeelhoudersvergadering
Aandeelhouders: NOC*NSF en ALN	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiantenbijeenkomsten (o.a. afdrachtmoment), • Aandeelhoudersvergadering
Ministerie van Justitie & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc overleg
Kansspelautoriteit	<ul style="list-style-type: none"> • Regulier overleg
Verkooppunten en -ketens	<ul style="list-style-type: none"> • Ketens via accountmanagement • Overige (zelfstandige) verkooppunten via rayonmanagers • Alle verkooppunten via brieven, e-mails, terminalberichten, trainingen en retailmagazine
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • Via contractmanagers en afdeling Inkoop

Inhoud	Frequentie	Effecten dialoog op Nederlandse Loterij
<ul style="list-style-type: none"> • Informeren over spellen en wijzigingen • Begeleiden prijswinnaars • Afhandeling klachten en vragen • Onderzoek naar klanttevredenheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlopend 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbetering dienstverlening • Bijsturen / veranderen processen
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiedoelstellingen • Strategie en resultaten • Missie, visie, kernwaarden, cultuur en sfeer 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlopend 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokken en gemotiveerde medewerkers • Duurzaam personeelsbeleid • Ontwikkeling medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Meerjarenplannen • Begroting • Informatieupdates 	<ul style="list-style-type: none"> • Elk kwartaal • Indien daar aanleiding toe is • Minimaal halfjaarlijks 	<ul style="list-style-type: none"> • Acteren binnen kaders statuten en vergunningen • Voldoen aan wet- en regelgeving
<ul style="list-style-type: none"> • (Veranderingen in) wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • Indien daar aanleiding toe is 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan wet- en regelgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Toepassing van wet- en regelgeving • Incidenten (indien relevant) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elk kwartaal • Halfjaarlijks overleg • Doorlopend overleg 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan wet- en regelgeving • Anticiperen op veranderingen
<ul style="list-style-type: none"> • Contractmanagement • Verbeteren organisatie • Verantwoord spelaanbod • Naams- en merkbekendheid • Klantcontact 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlopend 	<ul style="list-style-type: none"> • Borgen van doelstellingen op gebied van verantwoord spelen • Informeren over nieuwe producten en acties • Feedback op processen en organisatie
<ul style="list-style-type: none"> • Toepassing van inkoopvoorwaarden • Versterken aanbod • Innovatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlopend 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimaliseren producten en diensten



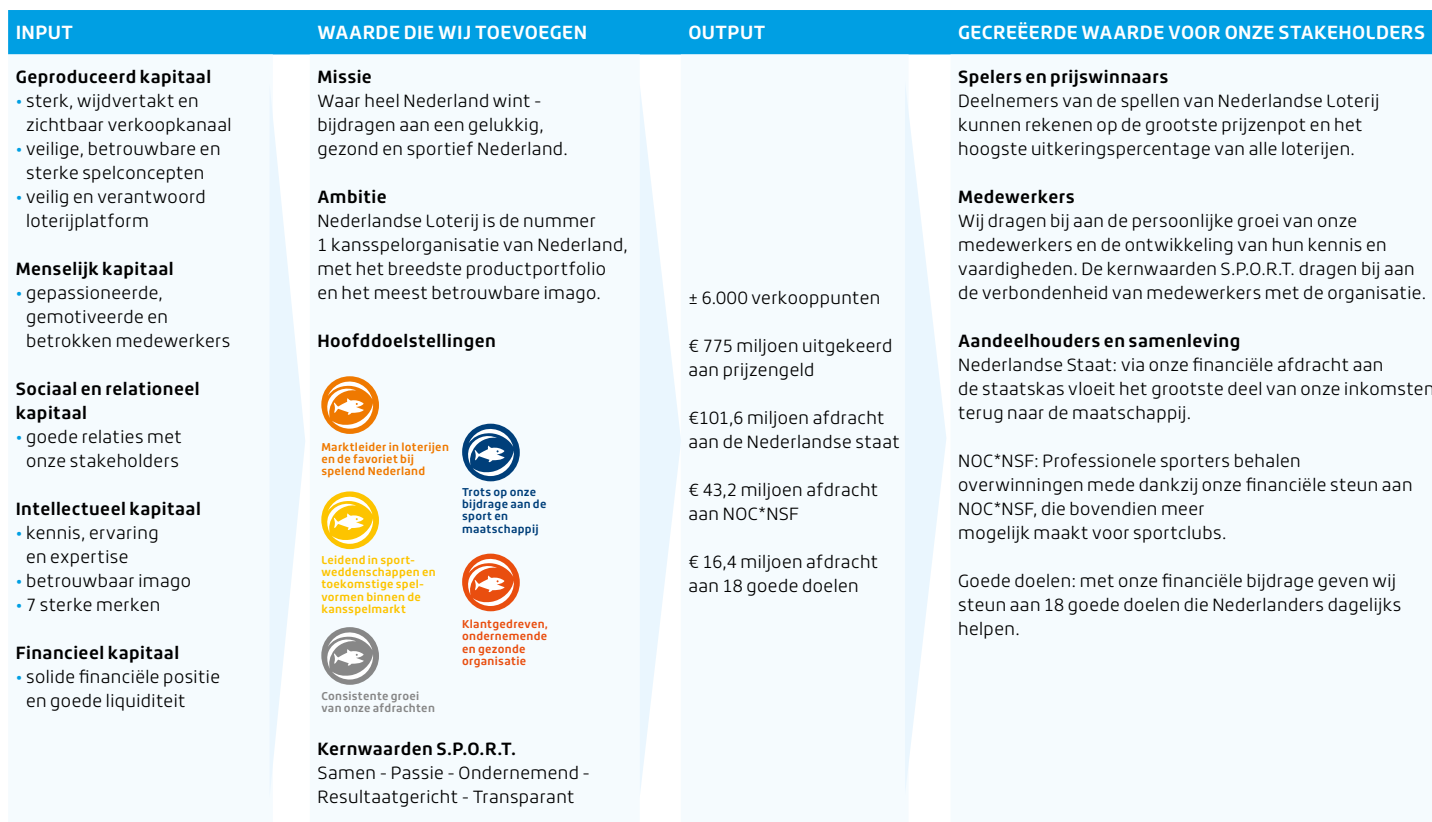


De waarde die wij creëren

Op basis van onze strategie en het daaruit voortvloeiende beleid creëren wij waarde voor onze stakeholders. Het onderstaande waardecreatiemodel laat zien hoe wij dat doen.

Integrated Reporting

'Transparant' is een van de kernwaarden van Nederlandse Loterij. Wij vinden het belangrijk dat onze interne en externe informatie relevant is voor onze stakeholders. Er is zowel intern als extern behoefte aan meer transparantie over onze prestaties en (interne) processen en aan beter inzicht in de wijze waarop wij waarde kunnen toevoegen. Daarom is Nederlandse Loterij in december 2018 begonnen met vervolgstappen op het gebied van Integrated Reporting.





De doelstellingen

Het is de eerste keer sinds de fusie dat Nederlandse Loterij kiest voor een methodische aanpak met betrekking tot Integrated Reporting. De eerste stap heeft betrekking op het fundament voor 'integrated thinking' binnen de organisatie.

De doelstellingen van deze eerste stap zijn:

- het leggen van een fundament voor een succesvolle Integrated Reporting-implementatie door middel van een uitgebreid stakeholder engagement-proces en een materialiteitsanalyse. Nederlandse Loterij zal de huidige materialiteitsanalyse bijstellen op basis van een uitgebreide stakeholderdialoog in 2019.
- het versterken van 'integrated thinking' in de bedrijfsvoering door de belangrijkste materiële thema's en bijbehorende KPI's geïntegreerd te meten en daarover te rapporteren.

Onze focus ligt eerst op het updaten van de huidige materialiteitsanalyse door een uitgebreide stakeholderdialoog en het identificeren van de voor onze stakeholders meest relevante onderwerpen om op te sturen en over te rapporteren.

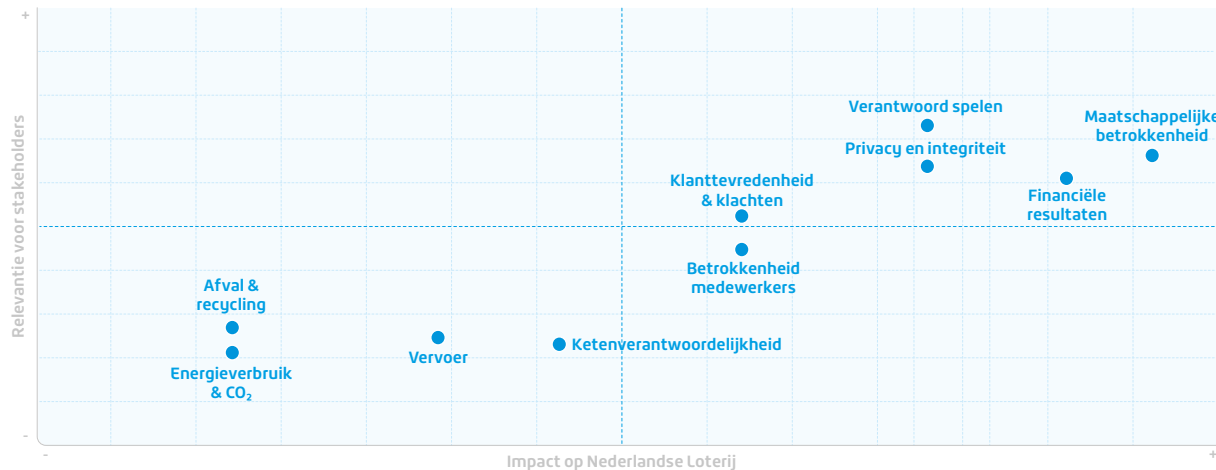
De stakeholders brengen wij in kaart met behulp van een stakeholdermatrix. Via de stakeholderdialoog worden de materiële thema's bepaald. De resultaten worden gepresenteerd in een stakeholdertabel. De uitkomsten van de stakeholderdialoog gebruiken we om een nieuwe materialiteitsmatrix op te stellen.

Materialiteitsmatrix

Aangezien het Integrated Reporting-proces eind 2018 is ingezet, houden wij voor dit jaarverslag vast aan de materialiteitsmatrix van 2017.

De materiële aspecten die voor zowel onze stakeholders als onze organisatie het meest materieel zijn, lichten wij in de hoofdstukken hierna toe. Omdat de aspecten Afval en recycling, Vervoer en Energieverbruik en CO₂ een lage impact hebben op onze organisatie, laten wij deze aspecten in het bestuursverslag buiten beschouwing.

Materialiteitsmatrix





**'Wat alle merken verbindt,
is dat heel Nederland wint'**

Renske de Laat

Manager Media & Portfolio bij Nederlandse Loterij

Topteam

In 2018 heeft Nederlandse Loterij de zeven spelmerken duidelijker gepositioneerd. Ten opzichte van elkaar, zodat ze elkaar nog meer kunnen versterken. En voor onze spelers, zodat zij weten voor welk spel ze bij welk merk moeten zijn. Onder het 'moeder'-merk Nederlandse Loterij heeft elk merk zijn eigen plek, met zijn eigen kracht.

Renske de Laat, merk- en portfoliomanager, vertelt over de koers die Nederlandse Loterij voor haar merken heeft gekozen. 'Voor Eurojackpot is de hoofdboodschap dat je extreem rijk kunt worden. In 2018 hebben we op basis daarvan een nieuwe campagne ontwikkeld en een nieuwe huisstijl, met als hoofdboodschap "Niet dromen maar doen". In 2018 hadden we voor het eerst een gelukkige jackpotwinnaar in Nederland van een enorme geldprijs. We zien dat naarmate de jackpot hoger staat, er meer mensen meespelen.'

'Bij Lotto hebben we duidelijker gemaakt dat de prijzen weliswaar minder hoog zijn maar dat de jackpot vaker valt. Daaromheen hebben we de campagne ontwikkeld met "Laat je lot niet liggen". Onder meer met de commercial waarbij een oudere man vijfenveertig baguettes koopt en terug gaat naar zijn vrouw in de caravan – en ondertussen een heel kasteel blijkt te hebben afgehuurd voor zijn familie. Want winnaars van Lotto blijven gewoon.'

Bij het merk TOTO waaide in 2018 een frisse wind. 'Sinds lange tijd hebben we een merkcampagne gevoerd, met Koning Toto in de hoofdrol. We focussen op kennis van sport en wedden: daarmee kan iedereen Koning Toto worden. Met als onderliggende waarde het versterken van vriendschap. TOTO spreekt hiermee de primaire doelgroep van mannen tussen 18 en 34 jaar aan. Het spel draaide een uitermate succesvol jaar.'



'Met Staatsloterij hebben we gefocust op de voorpret van het meespelen: "De 10e kan het gebeuren", met het inmiddels bekende muziekje. Mede hierdoor hebben we de belangstelling voor onze reguliere trekkingen op de 10e van de maand in 2018 weer zien stijgen. Klap op de vuurpijl was natuurlijk het succes van de Frekkel-commercial voor de Oudejaartrekking, goed voor de Gouden Loeki. Ons hondje heeft de harten gestolen van Nederland. Met Frekkel-truien, Frekkel-fotoverkiezingen en de kartonnen Frekkel-borden die werden opgehaald in de winkels.'

Voor Krasloten is in het verslagjaar achter de schermen gewerkt aan de nieuwe positionering. 'Je weet met dit spel direct of je iets hebt gewonnen. Vandaar de nieuwe, onderscheidende uitsmijter "Krassen, cashen, klaar". We hebben hoge verwachtingen van de eerste campagne nieuwe stijl, in lijn met de opgefriste huisstijl, die in 2019 is gestart.'

Lucky Day – waar elke dag kleinere prijzen te winnen zijn - is in 2018 zowel online als op televisie een campagne gestart. 'De geholpen naamsbekendheid ging van 30 naar 41 procent. Ook in de omzet zien we een positieve beweging.'

Alleen bij het merk Miljoenenspel, dat nog steeds een schare trouwe spelers heeft, is alles bij het oude gebleven.

Wat alle merken verbindt, is dat heel Nederland wint. Niet voor niets is dat de centrale boodschap van moedermerk Nederlandse Loterij. 'Door mee te spelen kunnen spelers winnen én dragen ze bij aan de Nederlandse samenleving. In dat opzicht was de bedankcampagne vanuit Nederlandse Loterij in 2018 bijzonder: voor het eerst hebben we onze spelers in een campagne persoonlijk aangesproken en bedankt voor wat zij mogelijk hebben gemaakt op het gebied van topsport, onder andere tijdens de Olympische en Paralympische Spelen. Daar waren wij ook aanwezig om de gewonnen medailles te vieren. Bij de Olympische Spelen stapten de winnaars in onze medailletaxi, vlak nadat ze gewonnen hadden. Dat leverde uniek materiaal op. Mooier kan haast niet, om ze te kunnen steunen in hun weg naar de top, maar ook om de winst te vieren.'

'In alle uitingen van de spelmerken laten we het merk van Nederlandse Loterij zien. Als symbool voor "waar heel Nederland wint" en voor de betrouwbaarheid van een legale, solide organisatie die kansspelen verantwoord aanbiedt. Het vlaggetje geeft zo een extra positieve waarde mee aan de spelmerken. En andersom versterkt de kracht van onze spelmerken het merk Nederlandse Loterij. We hebben een topteam in huis.'



Onze resultaten

Maatschappelijke betrokkenheid

Jaarlijks zet Nederlandse Loterij zich in om een zo hoog mogelijke afdracht te realiseren aan maatschappij, sport en goede doelen. In 2018 bedraagt de totale afdracht € 161 miljoen.

Het is wettelijk vastgelegd dat Nederlandse Loterij een vast percentage van het bedrijfsresultaat afdraagt aan beneficianten. De Staat der Nederlanden ontvangt het grootste deel van het resultaat; dit komt ten goede aan de staatskas en daarmee aan alle Nederlanders. Daarnaast ondersteunen we jaarlijks de top- en breedtesport en gehandicaptensport via onze afdracht aan NOC*NSF. Dit geld verdeelt NOC*NSF grotendeels over de aangesloten sportbonden en topsportorganisaties. De toekenningen aan de diverse sportbonden zijn weergegeven onder Aanvullende informatie op pagina 122.

Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland is de derde en laatste beneficiant. ALN vertegenwoordigt 18 goede doelen op het gebied van cultuur, maatschappelijk welzijn en volksgezondheid. Zo kunnen wij met recht zeggen dat Nederlandse Loterij bijdraagt aan een gelukkiger, gezonder en sportiever Nederland.

Afdracht Nederlandse Loterij

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2018	2017
Staat der Nederlanden	101.6	104
NOC*NSF	43.2	45
Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN)	16.4	17
TOTAAL	161	165

Olympische medailleregen in Pyeongchang

Het verslagjaar was een bijzonder jaar, omdat er Olympische en Paralympische Winterspelen waren in Pyeongchang en Olympische Jeugdspelen in Argentinië. NOC*NSF heeft mede dankzij de afdracht van Nederlandse Loterij een uitstekende ploeg kunnen afvaardigen namens Nederland. Op de Olympische Spelen eindigde Nederland als vijfde in het medailleklassement, met acht gouden, zes zilveren en zes bronzen medailles. Op de Paralympische Spelen eindigde Nederland als tiende, met drie gouden en drie zilveren medailles en een bronzen medaille. Bibian Mentel, ambassadeur van Nederlandse Loterij, won twee keer goud en prolongeerde haar titel in het parasnowboarden, zie ook pagina 45.

Nederlandse Loterij In Beweging Prijs

In 2018 is Nederlandse Loterij nieuwe initiatieven gestart om beweging, fitheid en welzijn te bevorderen. Ons maatschappelijk karakter hebben wij hiermee extra kracht bijgezet. Zo lanceerden we de Nederlandse Loterij In Beweging Prijs: een prijs die wordt uitgereikt aan een persoon en/of organisatie met een (sportief) initiatief dat Nederland(ers) in beweging brengt. De winnaar



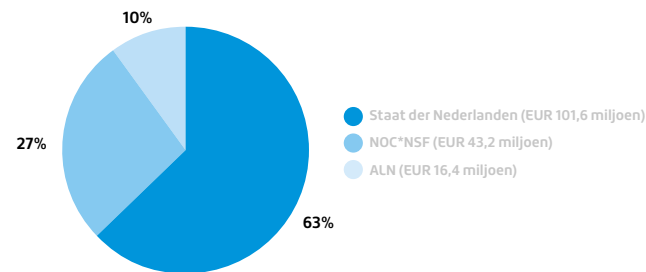
ontvangt een bronzen sculptuur en een geldprijs van € 50.000. Stichting Oud Geleerd Jong Gedaan won de allereerste editie, zie ook pagina 38.

Daarnaast zijn onze eigen medewerkers in beweging gekomen door kennis te maken met het werk van een aantal goede doelen dat jaarlijks profiteert van onze afdracht. Zo hebben we een drietal 'goede doelen-ontvangsten' georganiseerd tijdens een interland-thuiswedstrijd van het Nederlands elftal. Onder leiding van een aantal medewerkers ontvingen wij de Hartstichting, KWF Kankerbestrijding, Longfonds, Hersenstichting, Maag Lever Darm Stichting, Nederlandse Brandwonden Stichting, Nierstichting, Diabetesfonds en Spierfonds. We boden patiënten en vrijwilligers van deze goede doelen een onvergetelijke avond.

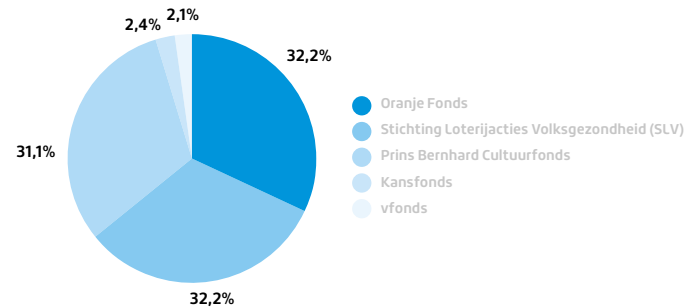
In september organiseerden wij voor het eerst de 'Doe je goed maand', waarbij medewerkers van Nederlandse Loterij de handen uit de mouwen konden steken bij een project gefinancierd door het Kansfonds of Oranje Fonds. Er werd getuiniert in het Hefpark in Rotterdam, gedanst met ouderen in een verzorgingshuis in Den Haag en geschrobd in een opvanghuis voor jonge moeders.

Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers kunnen werken aan hun fitheid door te sporten. Onze eigen fitnessruimte met fitnessinstructeur biedt uitkomst; daar wordt veel gebruik van gemaakt. Daarnaast is de jaarlijkse sportdag in juli een nieuwe traditie geworden. Alle medewerkers van Nederlandse Loterij strijden dan in teams om de felbegeerde nummer 1-plek.

Totale afdracht 2018: € 161 miljoen



Afdracht aan ALN



Goede doelen onder SLV

- Aidsfonds
- Brandwonden Stichting
- Diabetes Fonds
- HandicapNL
- Hartstichting
- Hersenstichting
- KNCV Tuberculosefonds
- KWF Kankerbestrijding
- Longfonds
- Maag Lever Darm Stichting
- MIND
- Nierstichting
- Prinses Beatrix Spierfonds
- ReumaNederland

Goud in de dop

De prestaties van Team NL op de Olympische en de Paralympische Spelen in 2018 waren fantastisch. En dan waren er ook nog de Olympische Jeugdzomerspelen in Buenos Aires. Maurits Hendriks, Technisch Directeur van NOC*NSF, beleefde hier een van zijn meest emotionele momenten.

'Enzo Kuworge, toen net zeventien jaar, stootte in Buenos Aires met gewichtheffen twee keer het Nederlands record voor senioren uit de boeken. Goed voor een bronzen medaille. Sowieso een geweldige persoonlijke prestatie, maar ook een wapenfeit voor ons land. Want vanuit NOC*NSF zetten wij in op verbreding van Nederland als sportland, en dit was onze eerste medaille op dat onderdeel.'

De jeugd heeft de toekomst. NOC*NSF organiseert daarom elk jaar talentdagen op Papendal. 'We scouten topsporters in de dop en brengen ze in contact met hun talent. We zijn hiermee in 2009 begonnen voor de paralympische sporters. Dat was zo'n succes dat we dit concept hebben gekopieerd voor olympische en niet-olympische sporters. Veel jongeren hebben zo hun weg gevonden naar topsportprogramma's binnen een van de sportbonden of Team NL. Er zijn medaillewinnaars uit voortgekomen.'

Nederlandse Loterij heeft daar als partner van NOC*NSF aan bijgedragen. 'Zonder Nederlandse Loterij geen topsport. Zo simpel is het.'

Voor sporters en coaches is het heel belangrijk dat zij in ons investeren, voor Nederland is het goed om te kunnen genieten van en geïnspireerd te raken door topsport. Maar ons partnership omvat meer. In 2018 heeft Nederlandse Loterij bijvoorbeeld voor onze sporters en coaches een themadag georganiseerd over matchfixing. Daar worden we in de sport helaas steeds vaker mee geconfronteerd. Nederlandse Loterij heeft haar expertise op dat vlak met ons gedeeld – kennis die ons helpt om nog alerter te zijn en de sport zuiver en eerlijk te houden.'

Hendriks kijkt uit naar het sportjaar 2019. 'We gaan een feestje maken van de kampioenschappen die we in Nederland organiseren, zoals het WK handboogschieten, het hippisch EK en Pro-league hockey. Ik kijk ook enorm uit naar het WK vrouwenvoetbal. En voor heel veel sporters zal in 2019 ook de kwalificatie voor Tokyo 2020 op het programma staan. Team NL zal komend jaar in topvorm weer het beste uit zichzelf gaan halen. Voor mij enorm inspirerend, en ik hoop voor heel Nederland.'



**'Zonder Nederlandse Loterij
geen topsport. Zo simpel is het'**

Maurits Hendriks

Technisch directeur van NOC*NSF

Onze resultaten

Verantwoord spelen

Ook in 2018 stond verantwoord spelen hoog op onze agenda. We hebben veel aandacht besteed aan de bewustwording van verantwoorde deelname aan onze kansspelen, onder andere rondom de Gedragscode Verkooppunten en het naleven van de richtlijnen voor verantwoorde verkoop die hierin zijn opgenomen. Daarnaast is in het online verkoopkanaal de leeftijdverificatie-tool iDIN ingevoerd, wat een extra bijdrage moet leveren aan het voorkomen dat minderjarigen meespelen.

Responsible gaming-beleid

Het responsible gaming-beleid van Nederlandse Loterij is onveranderd gebaseerd op drie hoofddoelen, die aansluiten bij de pijlers van het Nederlandse kansspelbeleid:

- het beschermen van consumenten, met name kwetsbare groepen in de maatschappij zoals minderjarigen;
- het tegengaan van onmatig (excessief) speelgedrag en/of kansspelverslaving;
- het voorkomen van illegaliteit en criminaliteit gerelateerd aan door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen.

Intern: verantwoordelijkheid van alle medewerkers

Voor ons is het vanzelfsprekend dat onze medewerkers zich bewust zijn van het verantwoord aanbieden van onze kansspelen en de rol die zij hierin kunnen spelen tijdens de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden.

E-learning voor alle medewerkers

In januari 2018 is een interne e-learning over dit onderwerp aangeboden. Alle medewerkers hebben deze met succes afgerond. Nieuwe collega's die later in dienst zijn gekomen, ronden de e-learning in de eerste maanden van hun dienstverband af, als vast onderdeel van de onboarding.

Uitbreiding afdeling

In het verslagjaar is de afdeling Responsible Gaming uitgebreid met 1 fte, wat direct effect heeft op de aandacht die dit onderwerp zowel intern als extern krijgt. Dit laatste is bovendien versterkt door de komst van een nieuwe Manager Public Affairs & Government Relations.

De Manager Responsible Gaming heeft zitting in de responsible gaming-werkgroep van European Lotteries. Zo kunnen relevante internationale ontwikkelingen en ervaringen direct worden vertaald in ons beleid. Ook neemt Nederlandse Loterij deel aan het Nationaal Platform Matchfixing, om ook hier een actieve bijdrage te leveren aan een verantwoord en betrouwbaar kansspelaanbod.



Extern: online verbeteringen, Gedragscode Verkooppunten en Geef bewust

In 2018 hebben we ons ingespannen om verantwoord spelen ook bij externe stakeholders prominent onder de aandacht te brengen en toe te lichten.

Online

In 2018 hebben we de communicatie in het online kanaal over het verbod op deelname van minderjarigen sterk uitgebreid. De registratiepagina, de pagina waar meer informatie is te vinden over verantwoord spelen en in het bijzonder de pagina's waar aan sportwedenschappen kan worden deelgenomen, zijn aangepast.

Daarnaast is in het online kanaal iDIN geïmplementeerd. Dit is een online verificatietool waarmee wij de leeftijd van onze spelers kunnen controleren. Zo bouwen wij meer zekerheden in om na te gaan of alleen meerderjarigen aan onze kansspelen deelnemen. De implementatie van iDIN was een omvangrijk project, dat goed is verlopen. Naast iDIN worden bij registratie en meespelen frequent gerichte steekproeven gehouden, als extra controle op leeftijd en speelgedrag.

In 2018 hebben we voorbereidingen getroffen om het maximale speltegoed dat iemand in zijn online account kan hebben, te verlagen. Deze aanpassing wordt begin 2019 afgerond en geëffectueerd.

Retailkanaal

In het retailkanaal is in 2018 veel aandacht besteed aan de kennis en naleving van de Gedragscode Verkooppunten van Nederlandse Loterij (hierna: de Gedragscode). Hierin staan de tien uitgangspunten van verantwoorde verkoop. Begin 2018 hebben we ook een speciale e-learning gelanceerd. Deze bestaat uit elf casussen, die gekoppeld zijn aan de richtlijnen uit onze Gedragscode. Ieder verkooppunt moest deze e-learning met succes doorlopen

voor 1 juli 2018. Verkooppunten die deze deadline niet haalden, werden (tijdelijk) afgesloten van verkoop van onze kansspelen. Er zijn in totaal ruim 13.000 certificaten uitgereikt, verspreid over de circa 6.000 verkooppunten: een bewijs dat onze verkooppunten het belang van verantwoord spelen onderkennen. Ter ondersteuning hieraan hebben we in elke editie van het magazine Goud (dat vier keer per jaar verschijnt) een aspect van verantwoorde verkoop belicht. Een aantal supermarktketens heeft de e-learning opgenomen in het eigen trainingsprogramma.

In het verslagjaar zijn verder 49 basistrainingen, 23 TOTO-workshops en 36 'Focus op Kansspelen'-trainingen gegeven, aan in totaal zo'n 1.400 deelnemers. De basistrainingen worden gegeven aan verkooppunten die zijn gestart of aan nieuwe medewerkers van verkooppunten; ze bevatten, zoals de titel aangeeft, veel basiskennis rondom de verkoop van onze kansspelen, onder meer met betrekking tot verantwoorde verkoop. De TOTO-workshops zijn voor verkooppunten die veel TOTO verkopen en hier graag specialistische kennis over willen hebben. De Gedragscode is een belangrijk onderdeel van deze training. De 'Focus op Kansspelen'-trainingen vinden plaats op de winkelvloer en zijn voor verkooppunten die met hun personeel een actieve training willen volgen. Deze worden na twee tot drie weken vervolgd met een coachsessie op de winkelvloer.

In 2018 heeft Gaming Laboratories International (GLI), het nieuwe moederbedrijf van NMI Gaming, een gedeelte van onze verkooppunten gecontroleerd op kennis en naleving van de Gedragscode Verkooppunten. Bepaalde onderdelen van de Gedragscode zijn heel goed bekend onder onze verkooppunten, onder meer de leeftijdsgrens voor verkoop van kansspelen. Andere onderdelen hebben meer aandacht nodig, zoals de verkooplimieten per spel. Met deze bevindingen gaan we in 2019 aan de slag, zodat de kennis en naleving van alle onderdelen van de gedragscode op het gewenste niveau zijn en blijven.



Consumenten

In 2017 heeft Nederlandse Loterij de 'Geef bewust'-campagne gelanceerd rondom de December Kalender van Krasloten.

In december 2018 is deze campagne herhaald, nu voor de twee cadeauproducten die we in de decembermaand aanbieden: het Oudejaarslot en de December Kalender. Het doel van de campagne is om consumenten bewust te maken van het feit dat kansspelen leuk zijn om cadeau te geven en om te krijgen, maar dat dit alleen is toegestaan voor consumenten van 18 jaar en ouder.

Ook rondom de 'Koning Toto'-campagne van Maradonnie hebben we het verbod op deelname door minderjarigen extra aandacht gegeven: het filmpje van Koning Toto zelf die in eigen stijl uitlegt dat deelname aan sportwedenschappen niet is toegestaan voor minderjarigen is ruim 200.000 keer bekeken en veelvuldig gedeeld via social media.

Responsible gaming-certificaat European Lotteries

Het 'Responsible Gaming Certification of Alignment' van European Lotteries, dat Nederlandse Loterij in 2017 behaalde na een externe audit, is geldig voor drie jaar. In het verslagjaar is bepaald om de tussentijdse audit in de eerste helft van 2019 uit te voeren.

Agenda 2019

In 2019 staan naast alle doorlopende activiteiten in het kader van verantwoord spelen de volgende punten op de agenda:

- organiseren van inspiratiesessies voor medewerkers van Nederlandse Loterij, met als thema 'verantwoord spelen';
- voorbereiden op de Wet KoA: het verder ontwikkelen van nieuwe of aanvullende online tools voor responsible gaming;
- uitrollen van de Responsible Gaming-campagne binnen het retailkanaal;
- vertalen van onderdelen van de CSR Guidelines van European Lotteries binnen Nederlandse Loterij.

Gaan voor gezondheid

'Rookvrije Generatie' – een initiatief van het Longfonds, KWF Kankerbestrijding en de Hartstichting – prijkte in 2018 prominent op het wielershirt van Team Roopot. Nederlandse Loterij stelde haar sponsorplek beschikbaar.

'Nederlandse Loterij wilde haar logo-positie op de wielershirts van de Roopot-ploeg voor 2018 graag weggeven aan een van de goede doelen die zij ondersteunt. Rookvrije Generatie kreeg de eer,' aldus Floris Italianer, directeur van de Hartstichting, die nu het roulerende voorzitterschap van Rookvrije Generatie op zich neemt. 'Ons initiatief heeft een rechtstreekse link met sport: wij zetten ons in voor het rookvrij maken van plekken waar kinderen komen, zoals sportterreinen. Voor 2018 was ons doel 500 clubs, met name voor buitensporten zoals voetbal en hockey. De teller staat begin 2019 al op meer dan 800.'

'Wij waren niet alleen fantastisch trots op de wielershirts, de wielrenners zelf ook. Zij zijn persoonlijk betrokken bij onze missie en waren enthousiast aanwezig bij een aantal van onze evenementen. Bijvoorbeeld bij Ride for the Roses van KWF Kankerbestrijding en Fietsende Vrienden van de Hartstichting; een van de renners heeft ook de Rookvrije Generatie Award 2018 uitgereikt. Het is geweldig dat de renners van de Roopot-ploeg dit hebben willen doen.'

'Gelukkig zien we dat het aantal rokers in Nederland daalt. Daar maken wij ons hard voor: wij willen in 2040 een rookvrije generatie hebben. Het Preventieakkoord, waar maatschappelijke organisaties en de overheid nu aan werken, gaat daarbij zeker helpen. Hierin staan 132 afspraken die we met elkaar willen maken over roken. Ook de samenwerking met loterijen zoals Nederlandse Loterij is onmisbaar. Met hun steun kunnen wij onze impact vergroten. En dankzij de partners van Rookvrije Generatie neemt het aantal rookvrije plekken in Nederland elke dag toe. Inmiddels zijn ruim 140 gemeentes, sportkoepels, zorginstellingen en bedrijven bij ons aangesloten. Of je nu ouder bent, voorzitter van een sportvereniging of manager van een supermarkt: iedereen kan zijn steentje bijdragen. Samen hebben we al mooie resultaten geboekt. In 2019 gaan we door voor een rookvrije generatie.'

www.rookvrijegeneratie.nl



'In 2040 is de Nederlandse jeugd rookvrij. Dat is ons doel.'

Floris Italianer

Directeur van de Hartstichting

Onze resultaten

Privacy en integriteit

De aandacht die wij geven aan privacy en integriteit hangt nauw samen met onze focus op verantwoord spelen. Een belangrijke ontwikkeling in 2018 op dit gebied was de inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In het verslagjaar hebben we onder meer een privacy-handboek opgesteld en een Privacy Officer benoemd.

Voldoen aan AVG: privacy-handboek en interne campagne

In mei 2018 werd de AVG van kracht. Ter voorbereiding op deze nieuwe privacywetgeving heeft Nederlandse Loterij in 2017 een AVG-nulmeting gedaan. Deze vormde het vertrekpunt voor ons AVG-project. Nederlandse Loterij heeft aanpassingen doorgevoerd om te voldoen aan de nieuwe wetgeving. Dat heeft tijd en energie gevraagd van onze organisatie. We hebben alles vastgelegd in een privacy-handboek. Dit handboek vervulde een cruciale rol in de verlenging van onze WLA-certificering: de WLA-auditor heeft hier extra aandacht aan besteed. Er is een interne awareness-campagne uitgevoerd, met presentaties en een speciale e-learning. De afdeling Klant Contact is apart geïnformeerd over de aangescherpte privacy-rechten van onze spelers en heeft hiertoe een

nieuw proces ingevoerd. Met de inventarisatie, aanscherpingen en documentatie in het kader van de inwerkingtreding van de AVG ligt er nu een solide privacy-fundament.

Privacy Officer benoemd

De aandacht voor privacy en de daarmee samenhangende werkzaamheden zijn belegd in de lijn. In 2018 hebben we een Privacy Officer benoemd, die toeziet op de naleving van ons interne handboek en de AVG, en die als vraagbaak fungeert voor leidinggevend en medewerkers.

Prijswinnaars zijn en blijven anoniem

In het verslagjaar hebben wij nog eens kritisch gekeken naar de anonimiteit van prijswinnaars, die wij te allen tijde garanderen. Wij hebben de bewuste keuze gemaakt om die te handhaven: de identiteit van onze winnaars maken wij op geen enkele manier bekend. Het is een tastbaar bewijs dat Nederlandse Loterij de bescherming van spelers hoge prioriteit geeft. Hun privacy weegt zwaarder dan de commerciële kracht die kan uitgaan van de persoonlijke verhalen van winnaars.

Ethische Code

Nederlandse Loterij heeft in 2017 een gedragscode opgesteld, die geldt voor al onze medewerkers. Onze Ethische Code ziet toe op integer denken en doen. De code omvat protocollen met betrekking tot integriteit, klokkenluiders en de opvolging van vermeende overtredingen. De Compliance Officer monitort de naleving.



Cyberaanval

In maart 2018 was Nederlandse Loterij het slachtoffer van een gerichte cyberaanval. Vanaf verschillende computerservers is geprobeerd in te loggen op bestaande accounts. Wij hebben de getroffen accounts direct geblokkeerd. De betrokken klanten zijn persoonlijk geïnformeerd over de reden van deze blokkade. Wij hebben hun verzocht om nieuwe, unieke inloggegevens aan te maken. Het ging om 3.325 verdachte log-ins. De oorzaak lag in een eerdere hack van LinkedIn-wachtwoorden en het feit dat veel mensen dezelfde inloggegevens gebruiken voor accounts die ze bij verschillende bedrijven hebben.

De cyberaanval hebben we gemeld bij het Nationaal Cyber Security Centrum, de Autoriteit Persoonsgegevens en de Kansspelautoriteit. Ook hebben we aangifte gedaan bij de politie. Wij monitoren voortdurend op verdachte activiteiten en nemen waar nodig aanvullende veiligheidsmaatregelen.

Agenda 2019

In 2019 zijn verdere verbetering van de beveiliging en autorisatie van onze systemen een belangrijk speerpunt. In de implementatie van het nieuwe loterijstelsel (LS2019) staan deze aspecten voorop. Verder ligt het in de planning om een organisatie-brede werkgroep in te richten met privacy-ambassadeurs, die de Privacy Officer zullen ondersteunen. Ook gaan we een vaste plan-do-check-act cyclus invoeren voor privacy.





Onze resultaten

Financiële resultaten 2018

Nederlandse Loterij heeft in 2018 een sterke omzetgroei laten zien. Hiermee is verder gebouwd op de fundamenteën die met de fusie zijn neergezet. Daarnaast blijft Nederlandse Loterij investeren in toekomstige groei. Wij lichten hier de belangrijkste financiële ontwikkelingen in 2018 toe.

Omzet groeit met € 65 miljoen naar € 1.169 miljoen

De omzet is ten opzichte van 2017 gegroeid met € 65 miljoen naar € 1.169 miljoen (+6%). Zowel onze traditionele loterijen als de sportweddenschappen hebben bijgedragen aan deze omzetgroei.

Nederlandse Loterij heeft succesvol geïnvesteerd in groei, onder andere door het merkenportefolio te versterken en onderscheidende campagnes te lanceren. Het herstel van vertrouwen bij de Staatsloterij, mede door de herpositionering van het merk in het laatste kwartaal van 2017, vertaalt zich naar omzetgroei. Het winnen van de Gouden Loekie met de "Frekkel" commercial voor de Oudejaarse trekking is een mooie afsluiting van 2018. Het Lotto spel is eind 2017 ingrijpend gewijzigd in spel, prijzenschema en marketingconcept. De merkwaardes van Lotto zijn gestegen, maar de omzet blijft achter bij de ambitie. De omzet op de overige loterijmerken (Krasloten, Eurojackpot, Lucky Day) is gestegen. Met het lanceren van de campagne 'Niet dromen maar doen' is verder invulling gegeven aan de omzetgroei van Eurojackpot.

Ook heeft de jackpot vaak op € 90 miljoen gestaan, wat de omzet een impuls heeft gegeven. Met het merk TOTO is ook de omzet uit sportweddenschappen fors gegroeid: het WK-voetbal met de succesvolle "Koning Toto"- campagne, de uitrol van een nieuwe website en vernieuwing van de apps hebben bijgedragen aan deze groei.

Nederlandse Loterij biedt haar producten aan via verschillende kanalen (winkel, online, via losse verkoop en abonnementen). Voortbouwend op de digitale transformatie die in 2017 is ingezet, is de omzet in het online kanaal gestegen met 41%. In 2018 is de totale omzet van het abonneekanaal licht gedaald (-1%). Dit is vooral toe te schrijven aan de afname van het klantenbestand van Lotto en Miljoenenspel. Bij Staatsloterij steeg het aantal abonnees juist ten opzichte van het jaar ervoor. De omzet in het winkelkanaal is - in tegenstelling tot voorgaande jaren - gestegen (+2%), gedreven door de merken TOTO, Krasloten en Eurojackpot.

Prijzengeld in 2018: € 43 miljoen meer

In 2018 keerde Nederlandse Loterij € 775 miljoen uit aan prijswinnaars (inclusief kansspelbelasting). In vergelijking met 2017 is dit € 43 miljoen meer prijzengeld. Wij konden dit mogelijk maken dankzij onze hogere omzet. Het uitkeringspercentage van al onze kansspelen samen is met 66,3% stabiel gebleven. Daarmee konden wij ons ook in 2018 met recht profileren als dé prijzenloterij van Nederland.

Ontwikkeling kosten: investeren in groei

In 2018 stegen de totale kosten met € 12 miljoen. Deze stijging is vooral toe te schrijven aan hogere verkoopkosten om de omzetgroei



te realiseren. Daarnaast hebben wij additionele marketing- en communicatiekosten gemaakt om ons merkenportfolio te versterken. Verder blijft Nederlandse Loterij investeren in strategische programma's om haar doelstellingen te realiseren. In dat kader hadden de voorbereidingen voor het project LS2019 die in 2018 zijn getroffen, eveneens invloed op het kostenniveau. Dankzij onze blijvende focus op efficiency zijn bij een groeiende omzet de operationele kosten stabiel gebleven.

Resultaat verbeterd

Het resultaat over 2018 is uitgekomen op € 171 miljoen voor belastingen en afdrachten, een stijging van € 12 miljoen ten opzichte van 2017. Het bruto-omzet resultaat (omzet minus de kostprijs van de omzet) is gestegen met € 24 miljoen door de gunstige ontwikkeling van de omzet. Daarentegen zijn de totale kosten gestegen met € 12 miljoen door de genoemde investeringen in (toekomstige) groei en strategische programma's.

Ondanks de stijging van het resultaat voor belasting en voor afdracht valt de afdracht aan onze beneficianten € 4 miljoen lager uit. In 2017 is er op basis van de afdrachtsverplichting die onderdeel is van onze vergunning, meer afgedragen dan het resultaat voor belasting en voor afdracht. Dit verschil is ten laste gegaan van het eigen vermogen.

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2018	2017
Omzet Nederlandse Loterij	1.169	1.105
Resultaat voor belasting en voor afdrachten	171	160
Resultaat na belastingen en na afdrachten	7	-5
Totale afdracht	161	165
Netto prijzengeld inc. kansspelbelasting	775	732
Uitkeringspercentage Nederlandse Loterij	66,3%	66,3%



Onze resultaten

Klanttevredenheid en klachten

In 2018 hebben we veel geïnvesteerd in de kwaliteit van ons klantcontact. Verantwoordelijkheden zijn opnieuw belegd bij toegewijde teams; processen zijn kritisch bekeken en herijkt. De klanttevredenheid kwam uit op een 7,6; het aantal klachten nam af.

Verantwoordelijkheden herbelegd, processen geoptimaliseerd

Ook voor ons klantcontact zijn we in het verslagjaar druk bezig geweest om de 'basis op orde' te krijgen. Ten eerste hebben we de inzet van de verschillende teams geoptimaliseerd. Het eerstelijns klantcontact is volledig naar Webhelp gegaan, onze externe leverancier. Voorheen vingen zij circa 75% van alle eerstelijns klantcontacten op. Hierin bleek ruimte te zitten voor efficiencywinst. In 2018 hebben we daarom besloten alle eerstelijnscontacten via Webhelp te laten lopen. Webhelp heeft een ruimer mandaat gekregen om eenvoudige klachten direct af te handelen. De kwaliteit van dit eerstelijns proces meten we voortdurend. Feedback van klanten wordt gebruikt voor coaching-gesprekken van de agents; alle gesprekken worden gelogd en kunnen indien nodig worden nageluisterd. Bovendien hebben we de directe samenwerking met Webhelp geïntensiveerd in situaties waarbij er meer klantvragen binnenkomen, zoals na vernieuwing van onze kansspelen of aanpassingen in apps en websites.

Zo is het team van Lotto begin 2018 naar het externe callcenter gegaan om gezamenlijk de customer journey rondom het vernieuwde Lotto-spel door te nemen en onduidelijkheden weg te nemen.

Intern is het eerstelijns team opgeschoven naar de tweede lijn. Dit team behandelt complexere vragen en klachten van klanten. Het voormalige tweedelijns team heeft daarmee ook een andere taak gekregen: als team Kwaliteit, Coördinatie en Service houdt het zich bezig met alles wat te maken heeft met klantprocessen, marketingcampagnes, prijswinnaars, de Ombudsman, prijsverwerking en projecten die het klantcontact raken.

De klantenservicepagina op internet is overzichtelijker gemaakt. Doordat vaak gestelde vragen per onderwerp of thema zijn gegroepeerd en klanten beter door het proces worden geloodst, kunnen zij nu online gemakkelijker een antwoord vinden. Ook hebben we een aparte sectie gewijd aan de Ombudsman van Nederlandse Loterij. Daarnaast is het registratieproces van vragen en klachten geoptimaliseerd. Resultaat hiervan is dat we een beter overzicht hebben waar knelpunten liggen die vaker worden gemeld. Daar kunnen we sneller en gericht actie op ondernemen.

Dankzij deze aanpassingen zijn de informatievoorziening en procedures voor klanten verbeterd en is er voor het externe callcenter en interne betrokkenen meer duidelijkheid gekomen omtrent taken en verantwoordelijkheden. Een ander belangrijk effect: we hebben een hogere efficiency gerealiseerd in 2018. Zo zijn de kosten met ruim 9% gedaald.

Ombudsman

Het verslagjaar was het eerste volledige kalenderjaar dat onze Ombudsman in functie was. De Ombudsman ziet toe op de behartiging van consumentenbelangen, inclusief de opvolging en terugkoppeling van klachten die bij de Ombudsman zijn ingediend. Klanten kunnen alleen bij de Ombudsman terecht als zij met hun klacht bij de Klantenservice zijn geweest en er met hen niet zijn uitgekomen.

Is dat laatste het geval, dan gaan deze klachten naar het team Kwaliteit, Coördinatie en Service. Zij lossen de klachten op samen met de Ombudsman. In 2018 was dit voor 43 klachten het geval.

Maandelijks overlegt de Ombudsman met de afdeling Klant Contact en Juridische Zaken om ervoor te zorgen dat het klachtenproces optimaal verloopt en het consumentenbelang zorgvuldig wordt behartigd en om eventuele andere actuele zaken te bespreken.

De Ombudsman rapporteert minimaal twee keer per jaar aan het bestuur van Nederlandse Loterij en minimaal jaarlijks aan de Raad van Commissarissen over de onderwerpen waar zij op toeziet.

Stroomlijning organisatie-brede processen: minder klantmeldingen

Hiernaast zijn in het verslagjaar organisatie-brede processen die ook het klantcontact raken, opnieuw beschreven. Zo hebben we het incidentproces (voor verstoringen in onze systemen) en het campagnemanagementproces (voor marketing- en communicatie-acties) gestroomlijnd. Binnen Nederlandse Loterij zijn allerlei afdelingen betrokken bij deze processen, Klant Contact zit hierbij veelal aan het einde van de rit. Hoe beter deze processen werken, des te minder vragen er bij klanten rijzen en des te minder klachten er zullen worden ingediend. Een van de concrete resultaten is dat ICT scherper monitort of er systeemverstoringen zijn, zodat deze vroegtijdig en proactief kunnen worden verholpen. In het verslagjaar leidde dit al direct tot minder meldingen van klanten.

Aantal klachten gedaald

Het aantal klachten is in 2018 gedaald: er zijn 4.162 klachten ingediend, tegenover 5.500 klachten in 2017. Deze klachten hadden vooral betrekking op beleid en procedures (21%), online omgeving (12%) en werving (7%). Op het totaal van alle afgehandelde klantcontacten bedraagt het klachtenpercentage 0,66%. In 2017 bedroeg dit percentage 0,55%. Deze stijging van 0,11%-punt is toe te schrijven aan een forse afname van het aantal klantcontacten.

Klanttevredenheid in cijfers

In de bepaling van de totale klanttevredenheidsscore worden de verschillende onderdelen gewogen op basis van aantallen. Het cijfer voor call weegt gezien de grote aantallen telefoontjes het zwaarst. In de manier waarop wij de klanttevredenheid dagelijks meten, is niets gewijzigd.

Dat de doelstelling van een 8,0 voor telefonische klanttevredenheid niet is gehaald, is onder andere toe te schrijven aan het feit dat Nederlandse Loterij bepaalde veiligheidsprocedures strikt hanteert om consumenten en hun privacy te beschermen. Deze procedures, zoals voor het wijzigen van een rekeningnummer of het overboeken van gewonnen geld, zijn voor spelers soms lastiger te begrijpen. Ook krijgen wij regelmatig vragen over de twee afzonderlijke 'Mijn'-omgevingen voor de klantgegevens en voor de spellen. Het samenvoegen hiervan is opgenomen in het LS2019-project. Wat verder opvalt is dat de digitale contacten via chat en Whatsapp worden gewaardeerd; deze krijgen een 7,6. Van e-mail wordt steeds minder gebruik gemaakt, dit kanaal zullen we dan ook geleidelijk uitfaseren. Uiteindelijk hebben we in 2018 de klanttevredenheids-cijfers licht zien stijgen.



Klanttevredenheid in cijfers

Onderdeel	Cijfer 2018	Cijfer 2017	Doelstelling 2018	Doelstelling 2019
Call (telefonisch)	7,8	7,6	8,0	8,0
Non-call (post, e-mail)	7,1	7,0	7,0	7,0
Webcare (chat, whatsapp)	7,6	n.v.t.	n.v.t.	8,0
Totaalscore	7,6	7,3	7,5	7,5

Gemiddelde beoordeling van klanten na contact met Klantenservice (rapportcijfer 1 t/m 10).

Agenda 2019

In 2019 zullen we onderzoeken welke klantvragen wij nog verder zouden kunnen automatiseren. Dat doen we zorgvuldig, want niet alle vragen lenen zich daarvoor: sommige vragen zijn zo specifiek en belangrijk dat wij het risico niet willen lopen dat de beantwoording fout gaat. Ook gaan we kijken of en hoe we nieuwe technologische toepassingen zoals chatbots kunnen inzetten.

Een ander belangrijk agendapunt voor 2019 is dat de kennis en ervaring van de afdeling Klant Contact expliciet zal worden ingezet binnen het project LS2019. Op die manier willen we ervoor zorgen dat de implementatie met zo min mogelijk hinder verloopt voor onze klanten, en dat onze eerste- en tweedelijns opvang van klantvragen optimaal is voorbereid wanneer de nieuwe systemen in gebruik worden genomen.

Winst voor jong en oud

In 2018 reikte Nederlandse Loterij voor de eerste keer de Nederlandse Loterij In Beweging Prijs uit. Onze ambitie is om bij te dragen aan een gelukkiger, gezonder en sportiever Nederland. Dat doen we met onze opdrachten, maar ook met deze prijs: 50.000 euro en een bronzen sculptuur voor een bijzonder initiatief dat Nederland in beweging brengt.

Stichting Oud Geleerd Jong Gedaan organiseert interactieve colleges voor senioren, gegeven door studenten. Zij koppelt jong aan oud, waardoor op verschillende niveaus kennis wordt gedeeld. Vanuit de stichting werkten Enny en Ilse mee aan een promotiefilmpje voor de Nederlandse Loterij In Beweging Prijs. Dat kreeg een bijzondere wending. 'Tijdens de opnamedag vroegen we ons af: zouden wij ons, met ons cognitief georiënteerde initiatief, ook kandidaat kunnen stellen?' vertelt Ilse.

Enny en Ilse trokken de stoute schoenen aan. Uiteindelijk koos de jury hun stichting als winnaar. 'De zaal hoort denk ik nog mijn vreugdekreet,' lacht Enny. 'We hadden het niet verwacht: onze concurrentie had zulke mooie projecten, vooral op fysiek gebied. We waren zeker van ons concept en zeker van onze inzending. Maar winnen is twee.' Ilse: 'Het is waanzinnig dat we deze prijs hebben ontvangen. Het geeft ons de ruimte om creatief na te denken en die ideeën ook uit te voeren. We hebben bijvoorbeeld al nieuwe colleges opgezet voor ouderen met een migratie-achtergrond. In het Turks, in Amsterdam-West. En colleges

voor ouderen met dementie. Die colleges zijn vooral gericht op sociale interactie, meer dan op kennisoverdracht.' 'We gaan regelmatig kijken bij colleges, het is echt zo mooi wat je dan ziet gebeuren,' zegt Enny. 'Ouderen genieten van deze activiteit en worden mentaal geprikkeld, de studenten zijn super enthousiast en nieuwsgierig en werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.'

'Het is bijna een keurmerk voor ons dat een grote organisatie als Nederlandse Loterij ons als winnaar heeft gekozen. Als zij erin geloven is er iets aan de hand, dan gebeurt er iets goeds. Dankzij deze prijs kunnen wij ons extra inzetten om onze maatschappij een stukje mooier te maken,' aldus Ilse.

www.oudgeleerdjonggedaan.nl

Elk jaar wordt de NLIBP uitgereikt. Ingezonden initiatieven worden beoordeeld door de jury, die voor de editie van 2019 bestaat uit voorzitter Bibian Mentel, Hedy d'Ancona, Hugo Borst, Marjan Olfers en Pieter van den Hoogenband.
www.nederlandseloterij.nl/in-beweging-prijs



'Als een grote organisatie als Nederlandse Loterij in je gelooft, is dat bijna een soort keurmerk'

Ilse Nieuwland en Enny van Arkel

Oprichters & directeur-bestuurders Oud Geleerd Jong Gedaan



Onze resultaten

Betrokken medewerkers

In 2018 hebben de medewerkers van Nederlandse Loterij een prestatie van formaat geleverd. Naast hun reguliere werkzaamheden hebben zij tal van projecten van de grond getild en afgerond, onder andere in het kader van Basis op orde en LS2019. Om de ontwikkeling van medewerkers en hun betrokkenheid te bevorderen, zijn in het verslagjaar stappen gezet op het gebied van Human Resources Management, waarvan we in dit hoofdstuk de belangrijkste toelichten.

Campagne kernwaarden afgesloten

Het traject rondom de lancering van onze kernwaarden S.P.O.R.T. – Samen, Passie, Ondernemend, Resultaatgericht, Transparant – is in 2018 afgerond. Deze kernwaarden zijn vastgesteld na de fusie tussen de Nederlandse Staatsloterij en De Lotto in 2016: het zijn eigenschappen die Nederlandse Loterij nodig heeft en wil bevorderen om missie, visie en strategische doelstellingen waar te maken. Om de kernwaarden goed te laten landen in de organisatie, zijn we in 2017 een campagne gestart in de vorm van een Kernwaardenkalender. Deze is in maart 2018 afgerond met de Resultaat-dag. Tijdens deze dag hebben we onder meer stilgestaan bij het effect van de campagne. Uit een meting onder medewerkers bleek dat de campagne heeft bijgedragen aan de

verbinding binnen onze organisatie. Ook is er sprake van een duidelijke bedrijfstrots. Zichtbaar symbool daarvan is de totempaal in ons bedrijfsrestaurant, waarop alle medewerkers met een duimafdruk zich hebben gecommitteerd aan de kernwaarden.

Na de actiematige aandacht zijn de kernwaarden in 2018 verder ingebed in onze organisatie. Ze zijn onder andere opgenomen als vaste items in het beoordelings- en beloningsbeleid en zijn onderdeel van de onboarding van nieuwe medewerkers. Vanzelfsprekend blijven we gezamenlijke activiteiten organiseren, waarin de kernwaarden terugkomen. Zo was er vóór de zomervakantie een S.P.O.R.T.-dag, waarbij collega's in teams zich van hun meest sportieve kant hebben laten zien. Deze dag vond plaats onder begeleiding van een aantal (ex-)topsporters die via Nederlandse Loterij worden gesteund; zij gaven onze medewerkers nuttige en motiverende tips.

MTO: samenwerking tussen afdelingen verbeteren

In 2018 hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. De respons lag hoog: 85%. De algemene bevindingen zijn dat de samenwerking binnen teams goed is en dat medewerkers enthousiast en trots zijn. Het onderzoek biedt ook aanknopingspunten voor verbetering: de samenwerking tussen afdelingen kan volgens de respondenten beter, net als het elkaar aanspreken en het oplossen van conflicten. Andere thema's die terugkwamen, waren het benutten van kwaliteiten, het verminderen van de werkdruk en het stellen van prioriteiten.



Naar aanleiding van deze uitkomsten hebben we in het laatste kwartaal van 2018 meteen een van de veelgenoemde verbeterpunten opgepakt: elkaar aanspreken. Voor de hele organisatie zijn drie weken lang feedbacksessies georganiseerd. Circa 85% van de medewerkers heeft hieraan deelgenomen. Deze sessies gingen over transparant communiceren en constructief feedback geven. Afdelingen en teams krijgen de mogelijkheid om met elkaar hier opvolging aan te geven, bijvoorbeeld in de vorm van een Lumina-sessie, die gaat over persoonlijkheidsprofielen.

Naast deze acties zijn binnen elk directiedomein de leidinggevendenden geïnformeerd over de uitkomsten van het MTO. Zij pakken met name het benutten van kwaliteiten, het verminderen van werkdruk en het stellen van prioriteiten op, eventueel aangevuld met specifieke uitkomsten van hun domein. Zij zullen medewerkers blijven informeren over de voortgang. In 2020 voeren we opnieuw een MTO uit om te kijken in welke mate de gewenste verbeteringen zijn gerealiseerd.

Een tweede organisatie-breed actiepoint in 2018 was het opstarten van een preventief medisch onderzoek (PMO) naar gezondheid, welzijn, werk-privébalans en vitaliteit. Wij bieden dit aan omdat we het belangrijk vinden dat medewerkers inzicht hebben in hun gezondheid. Daarnaast krijgt het management hiermee een algemeen (anoniem) beeld van de 'veerkracht' van de organisatie, wat ons ook de mogelijkheid geeft gerichte maatregelen te treffen of activiteiten te starten. Deelname is vrijwillig; circa 55% van de medewerkers heeft gebruik gemaakt van het PMO.

Meer opleidingen

Onze medewerkers maken aan het begin van elk kalenderjaar een persoonlijk jaarplan, dat gedurende het jaar met de leidinggevende wordt besproken in de beoordelings- en beloningscyclus. Dit jaar hebben we hier scherp op gestuurd, met als resultaat dat de plannen van al onze medewerkers (een score van 100%) tijdig waren afgestemd met hun leidinggevende. Een belangrijk onderdeel van zo'n jaarplan is de persoonlijke ontwikkeling, die concreet wordt gemaakt in ontwikkeldoelen. Om deze te realiseren, heeft elke leidinggevende een opleidingsbudget en heeft elke medewerker een employability-budget. In vergelijking met 2017 is hier significant meer gebruik van gemaakt. De totale opleidingskosten zijn in 2018 gestegen (€ 393.505).

In de opleidingen die worden gekozen, zien we een verschuiving: vaker gaan ze over leiderschap en over digitale transformatie. Intern zijn agile-trainingen verzorgd, evenals team-ontwikkelingsessies, voor meer effectiviteit en betere samenwerking binnen teams. We investeren ook op dit vlak dus zichtbaar in een kansrijke toekomst.

Talent aantrekken

In 2018 zijn 52 vacatures vervuld; 39 medewerkers hebben onze organisatie verlaten. Om talent met de juiste competenties aan te trekken, hebben we onze speciale arbeidsmarkt-website uitgebreid met testimonials en video's. Juist de grote veranderingen – in de markt en binnen onze organisatie – maken dat Nederlandse Loterij een aantrekkelijke werkgever is voor talent om zich bij aan te sluiten. Bovendien krijgen medewerkers hier alle ruimte om maximaal te presteren en zich te ontwikkelen. Voor nieuwe collega's hebben we een digitale onboarding gelanceerd, waardoor zij een week voordat zij beginnen de organisatie al virtueel leren kennen: een warm welkom, dat er bovendien voor zorgt dat de kersverse collega's een optimale start kunnen maken.

Afronden 'losse eindjes' na fusie

Voor en na de fusie in 2016 is er hard gewerkt aan het creëren van één sterke Nederlandse Loterij-organisatie die klaar is voor de toekomst. Begin 2018 stonden er nog twee belangrijke actiepunten open. Ten eerste de evaluatie van het functiehuis: we wilden nagaan of de functieprofielen nog aansloten bij de strategie en de daaruit voortvloeiende activiteiten van onze organisatie. Deze evaluatie is na de zomer afgerond. Voor een aantal functies zijn kleine individuele aanpassingen gedaan, maar op grote lijnen voldoet het huidige functiehuis.

Ten tweede stond de harmonisatie van de pensioenregelingen op de agenda. De twee bestaande contracten liepen af per eind 2018. In overleg met de Ondernemingsraad is er per 1 januari 2019 één nieuwe pensioenregeling overeengekomen voor alle medewerkers. Eind 2018 is de gewenste regeling aangeboden aan de markt en hebben we een keuze gemaakt voor een pensioenuitvoerder.

Agenda 2019

Met de dynamiek van de markt en de veranderende klantvraag veranderen ook de eisen die aan onze organisatie en aan onze medewerkers worden gesteld. In 2018 hebben we de eerste stappen gezet in een nieuwe manier van werken, onder andere met multidisciplinaire teams en meer data-gedreven processen. In 2019 gaan we hier opvolging aan geven. Op deze manier willen we de snelheid, flexibiliteit en executiekracht van Nederlandse Loterij verder versterken.

Onze medewerkers in cijfers

	2018	2017
Medewerkers		
Aantal fte's ultimo jaar	246	231
Aantal medewerkers ultimo jaar	259	246
Man/vrouw verhouding		
Totaal	53,6%/46,4%	54,5%/45,5%
Leidinggevend	74,3%/25,7%	66,7%/33,3%
Opleiding & Training		
Totaal	€ 393.505	€ 313.000
Per medewerker (gemiddeld)	€ 1.508	€ 1.273
Gemiddelde leeftijd		
	40,16 jaar	40,25 jaar
Ziekteverzuim		
	4,51%	5,00%
Vacatures vervuld		
	52	30

Op de directie na, werken alle medewerkers van Nederlandse Loterij onder een uniforme arbeidsvoorwaardenregeling.

Van de Ondernemingsraad

In 2018 heeft de Ondernemingsraad (OR) afscheid genomen van één OR-lid en drie nieuwe leden verwelkomd. De drie nieuwe leden hebben allen een OR-training gevolgd.

De OR is dit jaar zeven keer bij elkaar gekomen. Tijdens deze overleggen zijn samen met de bestuurder en de HR-manager de lopende zaken besproken, zoals de financiële stand van zaken, de dagelijkse operatie, de ervaren werkdruk en de voortgang van belangrijke projecten.

Daarnaast heeft de OR een aantal instemmings- en adviesaanvragen behandeld, waarvan de grootste de nieuwe pensioenregeling betrof. De bestaande pensioenregelingen liepen af per 31 december 2018. De OR heeft ingestemd met het voorstel van de nieuwe pensioenregeling. In het laatste kwartaal van 2018 zijn drie pensioenuitvoerders geselecteerd om een voorstel te doen. Eind 2018 is een nieuwe uitvoerder gekozen en is de overeenkomst getekend.

Ook heeft de OR in 2018 toestemming gegeven aan een nieuw privacy-protocol in verband met de AVG. Er is ingestemd met de uitvoering van een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) door Human Capital Group en met de benoeming van de preventiemedewerker die toezicht houdt op de Arbowet. De OR heeft ingestemd met een verlenging van de looptijd van de arbeidsvoorwaardenregeling met een jaar; ook is er akkoord gegeven aan de arbeidsvoorwaarden voor 2019, waaronder de inflatiecorrectie van 1,75%.

Een aantal leden van de OR neemt deel aan de werkgroep 'Beoordelen- en belonenbeleid'. Deze werkgroep is in 2018 gestart met als doel te zorgen voor een verbetering van het huidige beoordelingsproces. Deze werkgroep blijft actief in 2019. Naar verwachting zal Nederlandse Loterij in 2020 gaan werken met een nieuwe beoordelingssystematiek.

De OR heeft in 2018 nog geen aanvang gemaakt met modernisering van de arbeidsvoorwaarden, omdat dit dossier op dat moment geen urgentie had. Medio 2019 zal de OR hiermee aan de slag gaan, in samenwerking met HR.

Onze missie

De OR wil zich in deze zittingsperiode vooral richten op aantrekkelijk(er) werkgeverschap van Nederlandse Loterij, wat moet leiden tot gemotiveerde medewerkers, een goed imago en een stabiele financiële positie. Hierbij zal de OR aandacht besteden aan moderne(re) arbeidsvoorwaarden, de bedrijfscultuur en inspirerend leiderschap door de hele organisatie.

Samenstelling Ondernemingsraad Nederlandse Loterij

Ine van Gent	voorzitter
Ronald van den Bijtel	secretaris
Marije van Thiel	vice-voorzitter
André Baijens	lid
Nienka Kroesen	lid
Jos van Helvoirt	lid (afgetreden per 31 december 2018)
Ivy Overwijn	lid (per april 2018)
Maurice de Jonge	lid (per april 2018)
Marlin Kamminga	lid (per april 2018)



V.l.n.r. achterste rij: André Baijens, Marije van Thiel, Maurice de Jonge, Ronald van den Bijtel
V.l.n.r. voorste rij: Ine van Gent, Ivy Overwijn, Nienka Kroesen

Onze resultaten

Ketenverantwoordelijkheid

Het materiële aspect Ketenverantwoordelijkheid komt vooral tot uitdrukking in onze inkoopspanningen. In het verslagjaar hebben we ons inkoopbeleid aangescherpt, in lijn met de organisatiebrede focus op het verder professionaliseren en optimaliseren van de basisprocessen. Daarnaast vroegen de voorbereidingen voor het omvangrijke project LS2019 veel tijd en aandacht.

In het verslagjaar is het inkoopbeleid aangescherpt. Daarbij hebben we gekeken waar Nederlandse Loterij op het gebied van inkoop directe 'winkansen' kon benutten en waar aanpassingen nodig waren voor de toekomst. Het in 2017 nieuw ingevoerde inkoopstelsel heeft hiervoor een belangrijke basis gelegd. In 2018 hebben we forse operationele slagen gemaakt, mede doordat de afdeling Inkoop actief betrokken is in diverse multidisciplinaire teams. Hierdoor is de centrale inkoopfunctie versterkt en opereert onze organisatie kostenefficiënter. Ook onze administratieve processen hebben we in het verslagjaar gestroomlijnd.

Focus op LS2019

Vanuit inkoop is veel tijd en aandacht besteed aan de contractonderhandelingen in het kader van het project LS2019. Voor het reduceren en mitigeren van risico's en het optimaliseren van prijsafspraken heeft Nederlandse Loterij er bewust voor gekozen om dit strategische project, dat een zware ICT-component kent, onder te brengen bij verschillende leveranciers. Vrijwel alle afspraken hebben ultimo 2018 hun definitieve vorm gekregen, zodat LS2019 in het nieuwe jaar kan worden uitgerold.

Onze 'lean & mean' inkoopafdeling heeft een groot deel van haar tijd besteed aan dit omvangrijke project. Als gevolg daarvan heeft het structurele leveranciersmanagement minder aandacht gekregen. Wel hebben we gedurende het gehele jaar geïnvesteerd in de relatie met onze grootste, strategische leveranciers en is governance een vast onderdeel geworden van elk contract.

Agenda 2019

In 2019 ligt voor Inkoop de focus op nauwgezet contractmanagement in het kader van LS2019, om ervoor te zorgen dat deze implementatie zo voorspoedig mogelijk en volgens de gemaakte afspraken verloopt. Verder zijn we alert op verdere inkoopoptimalisatie, om zo binnen de gehele keten bij te dragen aan het realiseren van onze strategische doelstellingen.



Geen berg te hoog

Snowboardster Bibian Mentel behaalde in Pyeongchang in 2018 twee gouden Paralympische medailles. Zij is ambassadeur van Nederlandse Loterij, samen met Pieter van den Hoogenband.

'De twee gouden medailles in Pyeongchang hadden voor mij ook figuurlijk een gouden randje. Omdat ik mijn titel van Paralympisch kampioen in Sotsji kon prolongeren en omdat ik nauwelijks voorbereidingstijd had vanwege een ingrijpende operatie vlak voor de spelen. Als je dan uiteindelijk twee keer op de hoogste podiumplek eindigt, is dat heel bijzonder. ' Het leverde haar ook de onderscheiding van Paralympiër van het Jaar op. 'Zonder de steun van Nederlandse Loterij had ik dit allemaal nooit kunnen doen. De vele miljoenen die zij afdragen aan de sport in Nederland maken zoveel mogelijk. Sporters realiseren zich dat misschien niet altijd, maar Nederlandse Loterij zorgt ervoor dat wij dag in dag uit zorgeloos kunnen trainen. Daarom vond ik het ook zo fijn om alle spelers van Nederlandse Loterij in een commercial persoonlijk te bedanken.'

Na de Spelen in Pyeongchang besloot Bibian Mentel haar topsportcarrière een ander vervolg te geven. 'Vóór Sotsji heb ik ruim acht jaar actief gelobbyd om parasnowboarden op het Olympische programma te krijgen. Nu ik zelf niet meer op dat niveau wedstrijden rijd, wil ik op een

andere manier bijdragen aan de groei en het bestaansrecht van dit onderdeel. In april 2019 worden vanuit mijn eigen stichting voor het eerst de Mentelity Games georganiseerd, in Zwitserland. Een internationaal georiënteerd driedaags sneeuw-event, waarin we wintersportliefhebbers met een handicap samenbrengen met ervaren para-atleten om ze te laten zien en vooral ervaren dat niets onmogelijk is. Ik zal daar speciaal een aantal women-only clinics gaan geven, in de hoop meer vrouwen te enthousiasmeren voor de sport. Daarnaast blijf ik in eigen land snowboardlessen geven aan kinderen met een handicap. Dat is geweldig om te doen: je ziet die kinderen en hun ouders groeien. Snowboarden staat te boek als gevaarlijke sport en daarmee lijkt het onmogelijk om te doen als je een fysieke uitdaging hebt. Maar ik weet uit eigen ervaring dat niets minder waar is. Ik wil dolgraag nieuwe talenten klaarstomen voor Team NL, die dan hopelijk net als ik kunnen ervaren tot wat voor moois deze sport, mét de hulp van Nederlandse Loterij, kan leiden.'

'Na de Spelen in Pyeongchang wil ik op een andere manier bijdragen aan de groei van mijn sport'

Bibian Mentel

Paralympisch kampioen snowboarden, Paralympische Sporter van het Jaar 2018 en ambassadeur van Nederlandse Loterij

Risicomanagement

Nederlandse Loterij heeft als kansspel-organisatie te maken met uiteenlopende risico's op strategisch, operationeel en financieel vlak en op compliance-gebied. Om te waarborgen dat deze risico's adequaat worden beheerst, is risicomanagement bij Nederlandse Loterij een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, ingebed in de planning- en controlecyclus.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2018

2018 heeft voor risicomanagement in het teken gestaan van het toetsen van de beheersingsmaatregelen van de belangrijkste risico's in de meest kritische processen. Dit is met behulp van een organisatie-breed Control Self Assessment-traject getoetst. Het Control Self Assessment-traject heeft eveneens gediend als opvolging van de implementatie van de in 2017 opgestelde processen en heeft geleid tot voorstellen tot aanscherping van de processen (continue verbetering). Ook zijn nieuwe processen geïdentificeerd en in kaart gebracht waardoor de volledigheid van risico's, maatregelen en verantwoordelijkheden is verbeterd. Aantoonbaar In Control zijn is een belangrijk aandachtspunt voor 2019, waarbij de focus ligt op het toetsen van de werking en effectiviteit van de belangrijkste risico's en controls. De oplevering van strategische projecten zal leiden tot aanpassingen van het processenlandschap waardoor implementatie continu de hoogste prioriteit zal hebben.

Organisatie van risicomanagement

Het directieteam van Nederlandse Loterij is verantwoordelijk voor het interne risicomanagementsysteem, dat 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 die maatregelen. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De coördinatie van het interne risicomanagementsysteem ligt bij het Risk Management Committee. Deze commissie, bestaande uit leden van het directieteam, het hoofd Juridische Zaken, de manager Audit, Risk & Compliance en een Risk Officer, komt maandelijks bij elkaar. Juridische, operationele (inclusief informatiebeveiliging), financiële en merk-gerelateerde risico's en incidenten worden hier besproken en gemonitord.

Risicoacceptatie

De mate waarin Nederlandse Loterij bij het nastreven van haar doelstellingen bereid is risico's te accepteren, verschilt per doelstelling en per 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 hiernaast wordt de risicobereidheid per risicocategorie weergegeven en toegelicht.

Risicocategorie	Risico acceptatie	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 doen.
Reputatie & Compliance	Laag	Nederlandse Loterij streeft ernaar volledig te voldoen aan de op haar van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Binnen de organisatie worden verschillende soorten risicoanalyses uitgevoerd.

Soort risicoanalyse	Toelichting
Strategisch	De input voor de strategische analyse wordt geleverd door iedere persoon die een significante bijdrage heeft aan het topmanagement van Nederlandse Loterij of in ieder geval betrokken is bij de strategievorming en besturing. De resultaten hiervan worden gedeeld met de Raad van Commissarissen.
Operationeel	De risico-identificatie voor operationele risico's wordt primair uitgevoerd met de hoofden van de afdelingen en aangewezen medewerkers door processen te analyseren.
Project	Risicoanalyses worden op projectniveau uitgevoerd, omdat daar de kern van de verandering zit. Risicomanagement is integraal onderdeel van projectmanagement, de projectmanager is hiervoor verantwoordelijk.
Informatie-beveiliging	Het identificeren van informatiebeveiligingsrisico's is een bijzonder aspect van operationele risicoanalyses en projectrisicoanalyses.

Beoordeling van de belangrijkste risico's

Om onze risico's te beoordelen en te vergelijken wegen we onze risico's op basis van een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een inschatting van de gevolgen voor het behalen van onze doelstellingen.

Alle risico's met een beoordeling van gemiddeld 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

Nederlandse Loterij heeft haar strategische doelstellingen voor de periode 2019-2023 vastgesteld. In 2018 is het strategische risicoprofiel herijkt. Hierbij is vastgesteld dat de op strategisch niveau geïdentificeerde risico's niet zijn gewijzigd. De strategische risico's zijn gerelateerd aan het naleven van vergunningsvoorwaarden, nieuwe wetgeving en daarmee samenhangende concurrentie, het consumentenvertrouwen, de afhankelijkheid van IT en daarmee de kwetsbaarheid voor cyberdreigingen, en operationele slagvaardigheid. Voor de uitwerking van de businessplannen is het strategische risicoprofiel meegegeven als kader. De acties in de businessplannen geven daarmee additionele maatregelen met betrekking tot de reeds in een eerder stadium gedefinieerde maatregelen om de risico's te beheersen. Een nadere toelichting op de strategische risico's van Nederlandse Loterij is op de volgende pagina opgenomen.



Strategische risico's

Risico's	Beheersmaatregelen
Niet tijdig voldoen aan veranderende wet- en regelgeving	De afgelopen jaren is veel discussie geweest over de toekomst van de kansspelmarkt. In de komende periode zullen deze discussies uitmonden in nieuwe wet- en regelgeving. Het risico bestaat dat Nederlandse Loterij door de korte periode tussen finalisering en inwerkingtreding van de wetgeving, dan wel onuitvoerbaarheid van de wetgeving, niet tijdig klaar is voor implementatie.
Marktaandeelverlies door toenemende concurrentie	Met de implementatie van de wet Kansspelen op Afstand zal het aantal vergunninghouders op de Nederlandse kansspelmarkt toenemen. Toetreders vanuit het buitenland hebben het voordeel dat zij al ervaring hebben met het aanbieden van de voor ons nieuwe spellen. Het risico is dat Nederlandse Loterij niet snel genoeg in staat is de nieuwe wetgeving te implementeren met als gevolg verlies van marktaandeel.
Verlies van consumentenvertrouwen	Het vertrouwen van onze spelers is essentieel voor het realiseren van de doelstellingen van Nederlandse Loterij. Om dit vertrouwen te behouden en te versterken is het van groot belang dat de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van processen, systemen en data zijn gewaarborgd.
Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen	De uitvoering van onze businessprocessen is in grote mate afhankelijk van informatietechnologie. De eisen aan onze systemen nemen, bijvoorbeeld op het vlak van beschikbaarheid en robuustheid, steeds verder toe. Ook wordt het ICT-landschap complexer door toename van het aantal applicaties en bijbehorende ICT-leveranciers. Net als andere grote bedrijven is Nederlandse Loterij meer en meer het doelwit van pogingen om ongeautoriseerde toegang te verkrijgen tot onze systemen.

Risico's	Beheersmaatregelen
Onvoldoende executiekracht	Met toenemende concurrentie in het vooruitzicht is het voor Nederlandse Loterij van groot belang om medewerkers met de juiste competenties te kunnen aantrekken. Dit om het adequaat bedienen van de klant in een 24/7 ingerichte organisatie te kunnen waarborgen. Indien het niet lukt om de benodigde mensen en middelen aan te trekken, loopt Nederlandse Loterij het risico dat zij onvoldoende executiekracht heeft binnen een concurrerende markt.
Niet in staat om tijdig in te spelen op veranderend klantgedrag	Het Nederlandse retaillandschap is in beweging. Dit dwingt Nederlandse Loterij tot her-evaluatie en mogelijke wijzigingen in haar gekozen strategie ten aanzien van haar verkoopkanalen. In de afgelopen jaren heeft een verschuiving plaatsgevonden van verkopen in het retailkanaal naar online verkopen. Het risico bestaat dat Nederlandse Loterij niet tijdig in staat is om in te spelen op de verschuivingen tussen haar verkoopkanalen.



Financiële risico's

Nederlandse Loterij maakt in de reguliere bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de organisatie blootstellen aan markt- en/ of kredietrisico'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's	Beheersmaatregelen
Liquiditeitsrisico	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.
Kredietrisico	Nederlandse Loterij heeft geen vreemd vermogen aangetrokken. Op het moment dat er wel de behoefte is aan vreemd vermogen, zal Nederlandse Loterij alleen vreemd vermogen ophalen bij partijen met minimaal een investment grade van BBB (conform Standard & Poor's) of hoger. Het beoordelen van kredietrisico's is standaard onderdeel van inkoop- en contactmanagementactiviteiten. Deze beoordeling wordt uitgevoerd door Dun & Bradstreet.
Beleggingsrisico	Nederlandse Loterij voert geen actief beleggingsbeleid en zal derhalve haar beleggingen beperken tot eenvoudige financiële instrumenten. Afgeleide financiële instrumenten (derivaten) en aandelen of aan aandelen gerelateerde producten zijn niet toegestaan.
Marktrisico	Nederlandse Loterij mag alleen aan renterisico blootstaan en niet aan andere soorten marktrisico's zoals valutarisico's of aandelenprijrisico's.

Reputatie- & Compliance- en Risico's

Nederlandse Loterij streeft ernaar volledig te voldoen aan de op haar van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Hierbij wordt bewaakt dat wet- en regelgeving wordt nageleefd, maar ook dat zoveel mogelijk in de geest van de wetgeving wordt gehandeld.

Risico's	Beheersmaatregelen
Niet voldoen aan wet- en regelgeving en vergunningsvoorschriften	Nederlandse Loterij opereert in een sterk gereguleerde markt. De wetgever (ministerie van Justitie & Veiligheid) en de toezichthouder (Kansspelautoriteit) organiseren via een gedetailleerd stelsel van wet- en regelgeving de kansspelmarkt, onder andere met beschikkingen (vergunningen) voor de verschillende aanbieders van kansspelen. Deze vergunningen bevatten een veelheid aan voorwaarden. Op het moment dat wij structureel niet voldoen aan een of meerdere voorwaarden kan dit de verleende vergunning van een product in gevaar brengen. 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 zowel Juridische Zaken als de Compliance Officer. De afdeling Audit, Risk & Compliance voert ten slotte een onafhankelijke toetsing uit van de naleving.
Integriteits-schending	Ter voorkoming van reputatierisico's 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.
Reputatieschade	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. De Responsible Gaming Officer monitort dat alle publicaties en spelvormen voldoen aan de regels voor verantwoorde deelname aan kansspelen.



Claims en geschillen

Nederlandse Loterij is in 2018 betrokken geweest bij verschillende civiele procedures inzake claims die tegen Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. zijn ingediend. Tevens is Nederlandse Loterij betrokken bij diverse bestuursrechtelijke procedures, onder meer in verband met de vergunningverlening door de Kansspelautoriteit aan Lotto B.V., waarbij onder andere de vraag centraal staat of het één-vergunningstelsel (monopolie) voor lotto's, instantloterijen en sportweddenschappen gerechtvaardigd is. Naast deze procedures loopt er ook een bestuursrechtelijke procedure tegen de fusie. Het bestuur beoordeelt aanhangig gemaakte procedures op basis van feiten, wint indien nodig hierover juridisch advies in en maakt een inschatting van de uitkomst. Ondanks een aantal gunstige gerechtelijke uitspraken kan de afloop van de procedures niet met zekerheid worden voorspeld.

Incidenten informatiebeveiliging

Een belangrijk onderdeel van de jaarlijkse ISO/WLA-certificering is het detecteren van incidenten die van invloed kunnen zijn op een optimale informatiebeveiliging. Ondanks alle zorgvuldigheid kan het voorkomen dat processen in de organisatie niet verlopen volgens de beschreven procedures.

Alle informatiebeveiligingsincidenten zijn gerapporteerd aan en geanalyseerd door de afdeling Audit, Risk & Compliance. Informatiebeveiligingsincidenten met een significante impact worden 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 2018 hebben wij in dit kader

bijvoorbeeld gemeld dat Nederlandse Loterij slachtoffer is geweest van een gerichte cyberaanval door criminelen die in staat zijn geweest om ongeautoriseerd toegang te krijgen tot één account van een klant. Nederlandse Loterij heeft contact opgenomen met de klant en de klant geadviseerd om verschillende wachtwoorden te gebruiken.

Extern toezicht

Het externe toezicht op Nederlandse Loterij wordt uitgevoerd door de overheid en een aantal onafhankelijke organisaties.

Kansspelautoriteit

Voor de exploitatie van Staatsloterij, Miljoenenspel, Lotto, Eurojackpot, Lucky Day, TOTO en Krasloten zijn door de Kansspelautoriteit vergunningen verleend aan Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. De Kansspelautoriteit is tevens met het toezicht hierop belast.

Externe accountant

Met ingang van het verslagjaar 2017 is PricewaterhouseCoopers (PwC) gestart als externe accountant van Nederlandse Loterij. PwC is in die rol verantwoordelijk voor het afgeven van een controleverklaring bij de geconsolideerde jaarrekening. Vanuit deze hoedanigheid 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 teneinde een controleverklaring af te geven op de jaarrekening van Nederlandse Loterij. PwC rapporteert over zijn bevindingen in een management letter en een accountantsverslag aan de Raad van Commissarissen. 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.



NMi

De werkzaamheden die voorheen door het Nederlands Meetinstituut (NMI) werden uitgevoerd, zijn gedurende 2018 overgenomen door Gaming Labs International (GLI). GLI, geaccrediteerd door de Raad voor Accreditatie in Nederland, inspecteert de trekkingsmachine en ballen van Lotto, Cijferspel 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.

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

BSI

Nederlandse Loterij is gecertificeerd door World Lottery Association. Ten behoeve van de ISO 27001 en WLA-certificering heeft in 2018 een surveillance-audit succesvol plaatsgevonden. 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 2018 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.

Den Haag, 25 maart 2019

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



052

Governance





Intern schaats- en curlingevenement tijdens de Olympische Spelen, februari 2018



Directieteam van links naar rechts:
Maurice Meijer, Shirley Kind, Niels Onkenhout, Bas van de Bunt, Arjan Blok, Arno de Jong, Karin Op den Kamp



Samenstelling directieteam (per 1 januari 2019)

Niels Onkenhout (1961)

Nederlandse nationaliteit (m)

CEO en statutair bestuurder

Datum benoemd	1 september 2016
Lopende termijn	Eerste termijn, eindigt op 31 augustus 2020
Taken en verantwoordelijkheden	Geeft leiding aan de directie van Nederlandse Loterij. Legt de verbinding tussen externe stakeholders en de interne organisatie en vertegenwoordigt Nederlandse Loterij. Geeft leiding aan het strategieproces om Nederlandse Loterij klaar te maken voor de toekomst. Stuurt interne organisatie aan en ontwikkelt deze. Formuleert en bewaakt bedrijfsdoelstellingen.
Ervaring	Begon zijn carrière bij Procter & Gamble, waar hij diverse marketingfuncties bekleedde. Was werkzaam bij Philips als EVP en CEO Business Unit Shaving & Beauty en vervolgens als lid van de Raad van Bestuur en European President bij Royal Wessanen. Begeleidde als directeur Integratie de fusie van Super de Boer en Jumbo en was lid van de Raad van Bestuur van Jumbo en CEO van C1000.
Nevenactiviteiten	- President Commissaris Deen Supermarkten - Lid Raad van Commissarissen TecqGroep B.V. - Lid Raad van Commissarissen Livewords

Arjan Blok (1967)

Nederlandse nationaliteit (m)

CFO en statutair bestuurder

Datum benoemd	1 november 2016
Lopende termijn	Eerste termijn, eindigt op 31 oktober 2020
Taken en verantwoordelijkheden	Geeft leiding aan support-afdelingen: Strategie & Strategische Projecten, Business Control Drawbased Games, Business Control New Games, Financial Accounting, Informatiemanagement, Inkoop en Faciliteiten & Logistiek. Draagt zorg voor kwaliteit van de financiële informatievoorziening aan alle stakeholders. Organiseert een adequaat systeem van beheersing en sturing (AO/IC). Beheert de geldstromen (treasury). Stuurt op het continu vergroten van het verdienpotentieel van de organisatie. Verzorgt besluitvorming op het gebied van investeringen en geeft mede vorm aan de strategie van de organisatie.
Ervaring	Startte zijn loopbaan bij het ministerie van Financiën; was als senior manager werkzaam bij Ernst & Young Consulting, om in 2004 te gaan werken bij Essent en RWE, waarvan de laatste 6 jaar als Lid Raad van Bestuur/ CFO van Essent en RWE Retail. In 2015 en 2016 werkzaam als interim CFO bij de Nederlandse Staatsloterij.
Nevenactiviteiten	- Plaatsvervangend voorzitter Raad van Toezicht van Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs - Bestuurslid Stichting NUT

Bas van de Bunt (1970)

Nederlandse nationaliteit (m)

Directeur Business Transformation & Strategic Projects

Datum benoemd	1 april 2016
Taken en verantwoordelijkheden	Bekleedde in 2018 de positie van Directeur Online en Business Development en 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.
Ervaring	Heeft leidinggevende commerciële ervaring in de telecomindustrie bij BT, waarna hij in verschillende senior functies verantwoordelijk was voor digitale strategie en management, interactie en e-commerce van RTL Nederland, Blink International en Tele2. Tussendoor werkte hij als zelfstandig ondernemer voor onder andere KPN, PostNL, Travelbird, Ahold en Interned Services Group, waar hij leiding gaf aan de digitale afdelingen en richting gaf aan de digitale strategie.

**Arno de Jong (1970)**

Nederlandse nationaliteit (m)

Directeur Brands & Portfoliomanagement**Datum benoemd** 1 april 2016

Taken en verantwoordelijkheden Verantwoordelijk voor de P&L van de zeven spelmerken en het corporate merk Nederlandse Loterij. Realiseert samenhang tussen de merken onderling waardoor maximaal resultaat voor het gehele portfolio wordt behaald. Ontwikkelt de marketingstrategie en coördineert de kanaalstrategie over retail, online en abonnementsvormen. Stuurt de innovatie- en researchkalender aan. Met ingang van 1 januari 2019 tevens commercieel en operationeel verantwoordelijk voor Online & Business Development.

Ervaring Stapte na diverse marketingfuncties bij NRC Handelsblad, PCM Uitgevers en Algemeen Dagblad over naar Eredivisie Media & Marketing, waar hij CMO en CCO werd. In 2014 werd hij Directeur Marketing bij De Lotto.

Nevenactiviteiten Voorzitter van Stichting Hartedroom

Karin Op den Kamp (1973)

Nederlandse nationaliteit (v)

Directeur Corporate Affairs**Datum benoemd** 1 juni 2017

Taken en verantwoordelijkheden Verantwoordelijk voor de domeinen Public Affairs & Government Relations, Corporate Communicatie, Verantwoord Kansspelbeleid, Juridische Zaken, Regulatory Affairs en Bestuurssecretaris.

Ervaring Is werkzaam geweest als Public & Regulatory Affairs manager bij PepsiCo. Daarna bij British American Tobacco onder meer als Hoofd Corporate and Regulatory Affairs en Head of Legal & External Affairs, alsmede Bestuurslid van Coöperatie Primera.

Nevenactiviteiten Ledenraad Vereniging Veronica

Shirley Kind (1983)

Nederlandse nationaliteit (v)

Directeur Sales & Services**Datum benoemd** 1 januari 2019

Taken en verantwoordelijkheden Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor Retail Sales, Accountmanagement, Field Sales, Trade Marketing en Sales Support, Klant Contact (service en retentie) en Direct Sales (abonnementswerving via Telemarketing en Fieldmarketing).

Ervaring Vervulde in de afgelopen acht jaar diverse marketingfuncties binnen de Nederlandse Staatsloterij en later Nederlandse Loterij, waaronder Marketing Manager Direct Sales, Online & CRM. Heeft van 2016 tot 2019 in de rol van Head of Marketing Staatsloterij gebouwd aan de versterking van het merk Staatsloterij.

Hannelore Jager

was in 2018 lid van het directieteam en Directeur Sales & Services en is na haar vertrek bij Nederlandse Loterij met ingang van 1 januari 2019 opgevolgd door Shirley Kind.

Maurice Meijer (1976)

Nederlandse nationaliteit (m)

Directeur IT & Operations**Datum benoemd** 1 januari 2019

Taken en verantwoordelijkheden Verantwoordelijk voor de gehele IT en operatie, waaronder DevOps, testing, architectuur en (technologische) innovaties.

Ervaring Begon zijn carrière met een eigen onderneming in narrowcasting. Ging vervolgens werken als Head of Operations bij Veritate e-mailmarketing, maakte daarna de stap naar Head of Development bij Tripolis Solutions. In 2012 kwam hij bij de Nederlandse Staatsloterij op de afdeling Online. De laatste 3 jaar was hij bij Nederlandse Loterij werkzaam als Head of Development & Design.

Joost den Heijer

was in 2018 lid van het directieteam en Directeur IT & Operations en is na zijn vertrek uit het directieteam met ingang van 1 januari 2019 opgevolgd door Maurice Meijer.



Samenstelling Raad van Commissarissen

Jan Loorbach (1947)

Nederlandse nationaliteit (m)

Voorzitter

Commissies	Lid van de Auditcommissie
Eerste benoeming	1 april 2016
Lopende termijn	Eerste, loopt af in 2020
Beroep	Advocaat
Hoofdfunctie	Adviseur bij NautaDutilh
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter van Raad van Toezicht Museum Boijmans Van Beuningen• Lid Raad van Toezicht Muziek en Congrescentrum De Doelen tot 1 juli 2018• Lid Raad van Toezicht Jeugdbescherming Rotterdam/Rijnmond tot 1 oktober 2018• Lid Commissie herijking gedragsregels Nederlandse advocatuur tot 1 maart 2018• Lid Commissie van Beroep betaald voetbal KNVB• Lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Rotterdam Rijnmond tot 1 oktober 2018• Arbitrer civiele zaken KNVB

Annelies van Zutphen (1969)

Nederlandse nationaliteit (v)

Vice-voorzitter

Commissies	Voorzitter van de Remuneratie- en Selectiecommissie
Eerste benoeming	1 april 2017
Lopende termijn	Eerste, loopt af in 2021
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	Lid Raad van Bestuur Kinopolis
Nevenfuncties	Executive Coach

Jan Albers (1952)

Nederlandse nationaliteit (m)

Eerste benoeming	1 april 2016
Lopende termijn	Eerste, loopt af in 2020
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	President & CEO Raad van Bestuur Koninklijke Ten Cate B.V.
Nevenfuncties	President-commissaris PSV



Frida van den Maagdenberg (1961)

Nederlandse nationaliteit (v)

Commissies	Voorzitter van de Auditcommissie
Eerste benoeming	1 april 2016
Lopende termijn	Eerste, loopt af in 2020
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	Lid Raad van Bestuur AMC en lid Raad van Bestuur VUmc
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none">Lid Raad van Commissarissen Nederlandse WaterschapsbankLid Raad van Toezicht NIVEL

Marjan Rintel (1968)

Nederlandse nationaliteit (v)

Commissies	Lid van de Remuneratie- en Selectiecommissie
Eerste benoeming	1 april 2017
Lopende termijn	Eerste, loopt af in 2021
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	Lid Raad van Bestuur NS (COO)
Nevenfuncties	Lid Bestuur Hermitage



Raad van Commissarissen van links naar rechts:
Jan Albers • Annelies van Zutphen • Frida van den Maagdenberg • Jan Loorbach • Marjan Rintel

Verslag van de Raad van Commissarissen

Jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag over 2018 aan, waarin de jaarrekening is opgenomen. Het jaarverslag is opgesteld door het bestuur. PricewaterhouseCoopers (PwC) heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. We verwijzen u hiervoor naar de Controleverklaring van de onafhankelijke accountant, die is opgenomen in de jaarrekening onder Overige gegevens op pagina 112-115 van dit verslag.

De Auditcommissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met het bestuur en de externe accountant. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de externe accountant, het jaarverslag met het bestuur besproken. De discussies die in dat verband zijn gevoerd, hebben de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat dit verslag voldoet aan alle voorschriften en aan de eisen van goede governance en transparantie. Het vormt een solide basis voor de verantwoording die de Raad van Commissarissen aflegt over het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening. Op 23 april 2019 zal de jaarrekening tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders worden voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor dat aan het bestuur decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

A. Toezichtrol

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en adviseert het bestuur bij het vaststellen van de strategische doelstellingen en het behalen daarvan. In dit verslag licht de Raad van Commissarissen toe hoe zij deze toezichtrol het afgelopen jaar heeft vormgegeven.

In 2018 heeft Nederlandse Loterij haar organisatie verder ontwikkeld, op basis van het fundament dat vanaf de fusie is opgebouwd. De terugblik van de Raad van Commissarissen op 2018 brengt een periode in beeld waarin de onderneming de benodigde stappen heeft ondernomen om de organisatie verder te versterken en toekomstbestendig te maken. Het directieteam is versterkt met de competenties die nodig zijn voor het realiseren van het strategisch plan 2019-2023.

Investerings

De opdracht van de onderneming is om uitvoering te geven aan het kansspelbeleid door consumenten een legaal, verantwoord spelaanbod te doen. Daarnaast wordt opbrengst gegenereerd voor de algemene rijksmiddelen en voor de sport (via NOC*NSF) en ALN. In de kern vraagt dit om hoogwaardige en geavanceerde technologie om snel en foutloos grote volumes van speldeelname te kunnen verwerken. Hiervoor zijn investeringen van aanzienlijke omvang nodig, waarbij de risico's goed geïdentificeerd en beheerst moeten worden en waarvoor de inzet van competent en gemotiveerd personeel vitaal is. De onderneming heeft in 2018 een substantiële investering gedaan in het inrichten, bemensen en besturen van een 'future proof' technologische infrastructuur. De ontwikkeling van de onderneming op dit onderdeel heeft veel aandacht gekregen. Dit geeft in de waarneming van de Raad van Commissarissen een constructieve impuls aan de continuïteit van Nederlandse Loterij.



Digitale transformatie en communicatie

In 2018 heeft de onderneming een groot deel van de zeven spelmerken onder handen genomen, zodanig dat deze beter aansluiten bij de wensen van de consument en tezamen zorgen voor een solide portefeuille. Ook marketing is een vakgebied dat in beweging is, door evolutie van technieken en wijzigend consumentengedrag in het gebruik van de traditionele media en meer eigentijdse marketingkanalen. Ook op dit terrein maakt Nederlandse Loterij goede voortgang. Dat het jaar 2018 is afgesloten met een prijswinnende, traditionele televisiecommercial voor Staatsloterij is een mooie beloning voor alle marketing- en communicatie-inspanningen.

Strategisch plan

De onderneming heeft in 2018 de nodige aandacht besteed aan het formuleren van een strategisch plan 2019-2023, dat is gedeeld en onderschreven door de Raad van Commissarissen en de Aandeelhouders.

Wet- en regelgeving

2018 was ook het jaar waarin de organisatie de nodige tijd heeft moeten besteden aan regelgeving-gerelateerde activiteiten, waarbij de afweging tussen het maatschappelijke belang en de toekomstbestendigheid van de onderneming iedere keer weer een delicate blijkt. Nederlandse Loterij opereert in een gevarieerd landschap met binnenlandse en buitenlandse concurrentie onder fluïde wet- en regelgeving. Met name het wetsvoorstel Kansspelen op Afstand (KoA) is voor Nederlandse Loterij een cruciale wetgeving. Dit vraagt om alert en proactief beleid in het publieke domein (politiek, governance, handhaving), en de Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat de organisatie steeds beter is toegerust om hier effectief invulling aan te geven.

Overig

Belangrijke onderwerpen waarbij de Raad van Commissarissen in 2018 betrokken is geweest, zijn het strategie planproces 2019-2023,

de samenstelling van het directieteam, de veranderende regelgeving (onder andere KoA), de investeringen in de IT-architectuur en de digitale transformatie.

Onderwerpen waar de Raad van Commissarissen in 2019 de nodige aandacht aan zal blijven besteden zijn de benodigde competenties en samenstelling van het directieteam, de veranderende wetgeving en de verdere inrichting van de technologische infrastructuur van Nederlandse Loterij, die nodig is voor de digitale transformatie.

B. Verslag van de commissies van de Raad van Commissarissen

Auditcommissie

De Auditcommissie wordt voorgezeten door mevrouw Frida van den Maagdenberg. De leden van het bestuur nemen deel aan de vergaderingen van de Auditcommissie, alsmede de interne auditor en de externe accountant.

De Auditcommissie kwam in 2018 driemaal in vergadering bijeen. De commissie richt zich op de risico's die horen bij de strategie van de organisatie, de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en financiële informatie- en verslaglegging en governance- en compliancevraagstukken. Dit jaar was er extra aandacht voor de investeringen in de IT-infrastructuur en de digitale transformatie, en de risicobeheersing van deze projecten inclusief de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Daarnaast is er extra aandacht gegeven aan de (financiële) risico's rondom nieuwe wetgeving, de ontwikkelingen in de financiële kolom, en het project 'Basis op orde', dat zich richt op verbetering van processen, het documenteren en geschikt maken voor self-assessment.

Remuneratie- en Selectiecommissie

In 2018 heeft de Remuneratie- en Selectiecommissie in haar huidige samenstelling vier keer vergaderd. De Remuneratie- en



Selectiecommissie heeft in 2018 veel van haar tijd geïnvesteerd in het opzetten van processen en protocollen voor het evaluatieproces van het bestuur en het zelfevaluatieproces van de Raad van Commissarissen. Ook heeft de commissie met alle leden van het directieteam en enkelen van hun direct reports gesproken. Dit met het doel de organisatie beter te leren kennen en een duidelijk beeld te krijgen van de competenties in het management. In 2018 heeft de Remuneratie- en Selectiecommissie in samenspraak met het bestuur de prestatieafspraken en de evaluatiecriteria voor het bestuur verder aangescherpt. De behaalde resultaten ten aanzien van de prestatieafspraken voor het bestuur over 2018 zijn begin 2019 door de commissie besproken en geëvalueerd. Mede aan de hand daarvan heeft de Remuneratie- en Selectiecommissie de variabele beloning voor het bestuur over 2018 voorgesteld, hetgeen door de Raad van Commissarissen is vastgesteld.

C. Kwaliteitsborging

Reglementen

Het reglement Bestuur en de reglementen Raad van Commissarissen, Auditcommissie en Remuneratie- en Selectiecommissie van Nederlandse Loterij Organisatie B.V. zijn op 18 september 2017 definitief vastgesteld.

Samenstelling Raad van Commissarissen bestuur en directieteam

De Raad van Commissarissen telde ultimo 2018 drie vrouwelijke en twee mannelijke leden. Het bestuur bestaat uit twee mannelijke leden. Het directieteam telt twee vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De Raad van Commissarissen zal zich samen met het bestuur blijven inzetten om – in alle opzichten – tot een zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen beide organen te komen.

Bij de benoeming van zijn leden streeft de Raad van Commissarissen naar een complementaire samenstelling, onder meer voor wat betreft de kennisgebieden die relevant

zijn voor Nederlandse Loterij; deze staan vermeld in het profiel van de Raad van Commissarissen, zoals gepubliceerd op de website van Nederlandse Loterij.

Zie pagina 57 en 58 voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen bij afsluiting van het boekjaar 2018.

Samenstelling commissies

In de Auditcommissie hebben zitting mevrouw Van den Maagdenberg (voorzitter) en de heer Loorbach (lid). In de Remuneratie- en Selectiecommissie hebben zitting mevrouw Van Zutphen (voorzitter) en mevrouw Rintel (lid).

Onafhankelijkheid en tegenstrijdig belang

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. In 2018 waren er geen transacties waarbij zich tegenstrijdige belangen voordeden.

Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad van Commissarissen kwam in de verslagperiode zesmaal in vergadering bijeen. Dit betreft vier reguliere Raad van Commissarisvergaderingen in aanwezigheid van het directieteam, één strategiedag tezamen met het directieteam en ten slotte één zelfevaluatievergadering zonder aanwezigheid van het directieteam. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast zesmaal telefonisch overleg gehad. Buiten de genoemde vergaderingen is regelmatig overleg geweest tussen de voorzitter, 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 van de Raad van Commissarissen en de CEO.

De aanwezigheidspercentages van de ultimo 2018 zittende leden van de Raad van Commissarissen zijn als volgt: de heer Loorbach, de heer Albers en mevrouw Van Zutphen: 100%. Voor mevrouw Van



den Maagdenberg en mevrouw Rintel bedroeg het aanwezigheidspercentage 80% (één maal verhinderd). De Auditcommissie kwam in 2018 driemaal bijeen en het aanwezigheidspercentage van de leden van de Auditcommissie bij deze vergaderingen was 100%.

De Remuneratie- en Selectiecommissie is in 2018 in haar huidige samenstelling zevenmaal bijeengekomen, waarvan vier reguliere vergaderingen in aanwezigheid van de heer Onkenhout, mevrouw Op den Kamp en de heer Van Tilburg. Het aanwezigheidspercentage van mevrouw van Zutphen bedroeg 100%, voor mevrouw Rintel bedroeg het aanwezigheidspercentage 80% (één maal verhinderd).

Permanente educatie

Als onderdeel van de permanente educatie zijn verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken zodat de commissarissen een meer gedetailleerd inzicht krijgen in de voor Nederlandse Loterij relevante onderwerpen, zoals regelgeving, de concurrerende omgeving, mobiele sportwedenschappen en casinogames. Tijdens de jaarlijkse strategiedag van de Raad begin 2018 was er specifiek aandacht voor de trends en ontwikkelingen van de Nederlandse kansspelmarkt.

Evaluatie

Om de drie jaar laat de Raad van Commissarissen haar functioneren onderzoeken door een onafhankelijke deskundige. Gezien de nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen heeft in oktober 2018 een eerste zelfevaluatie plaatsgevonden. Medio 2019 zal de eerste externe evaluatie worden uitgevoerd.

Benoemingen

Er hebben in 2018 geen benoemingen plaatsgevonden, anders dan dat mevrouw Van Zutphen is gevraagd om de rol van vice-voorzitter op zich te nemen.

Dankwoord

Graag sluiten wij af met een woord van dank voor het directieteam en alle medewerkers van Nederlandse Loterij voor de prestaties in het jaar 2018. De Raad van Commissarissen kijkt met vertrouwen naar het jaar 2019. Een jaar met nieuwe uitdagingen, gelet op de voorziene beweging in wet- en regelgeving, de dynamische concurrentie, volatiel spelgedrag en technologische ontwikkelingen.

Namens de Raad van Commissarissen

Jan Loorbach
Voorzitter
Rijswijk, 25 maart 2019

Remuneratierapport 2018

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2018 gehanteerde beloningsbeleid voor het bestuur en de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij.

De bestuursleden van Nederlandse Loterij worden door de Raad van Commissarissen benoemd voor een periode van maximaal vier jaar en voor maximaal drie termijnen. De overige leden van het directieteam zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van Nederlandse Loterij Organisatie B.V. In 2018 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 de statutaire directie is het Nederlandse Loterij Beloningsbeleid Directie, dat op voorstel van de Raad van Commissarissen is vastgesteld door de Algemene Vergadering op 28 juni 2016, 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 langetermijnwaardcreatie.

Opbouw beloningspakket

De totale maximale beloning bestaat uit twee componenten.

Vaste beloning

Het vaste deel van de beloning is opgebouwd uit 12 keer het maand-salaris plus vakantietoeslag.

De maximale totale beloning van de algemeen directeur (CEO) bedraagt in 2018 € 222.019 per jaar (inclusief vakantietoeslag en exclusief pensioen en overige vergoedingen).

De maximale totale beloning van alle andere medewerkers van Nederlandse Loterij Organisatie ligt lager dan de maximale totale beloning van de CEO.

De vaste beloning van de CEO bedraagt in 2018 maximaal € 205.004 per jaar. De vaste beloning van de overige leden van de statutaire directie (CFO) is maximaal 90% van de vaste 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.

Variabele beloning

De Raad van Commissarissen stelt jaarlijks de precieze doelstellingen vast op basis waarvan de variabele beloning aan bestuurders wordt toegekend. De doelstellingen kunnen per bestuurder variëren. De prestatieafspraken van het bestuur (CEO en CFO) zijn een uitvloeisel van het strategische beleidsplan en het businessplan. Gelet op de wenselijke en noodzakelijke samenwerking tussen de CEO en CFO is gekozen voor één identieke set aan prestatieafspraken voor het bestuur. Toekenning van de variabele beloning geschiedt indien er sprake is van goede tot uitstekende prestaties, die gebaseerd zijn op minimaal drie vooraf vastgestelde doelstellingen.



Het gehanteerde beloningsbeleid voldoet aan de best practice-bepalingen over bezoldiging uit de Corporate Governance Code. Zo bestaat er een nadrukkelijke mogelijkheid voor de Raad van Commissarissen om de variabele beloning middels een claw back-regeling bij te stellen indien achteraf blijkt dat de beloning is verstrekt op basis van onjuiste data.

Het deelnemingenbeleid en de uitgangspunten van het beloningsbeleid kennen strikte normen, bijvoorbeeld op het gebied van de variabele beloning. Zo mag de huidige maximale variabele beloning van statutaire bestuurders maximaal 8,3% van de jaarlijkse vaste beloning zijn.

Doelstelling	Weging
Realiseren financiële doelstellingen businessplan 2018	50%
Vergroten langetermijn-verdienvermogen NLO	25%
Manage legacy/managen future	25%

Aan het eind van het jaar wordt door het bestuur gerapporteerd over de bereikte resultaten in verband met de afgesproken doelstellingen. Aan de hand van deze rapportage beslist de Raad van Commissarissen op voorstel van de Remuneratie- en Selectiecommissie over de toekenning van het variabele beloningsdeel.

Beloningsbeleid medewerkers

Jaarlijks vinden per 1 januari twee soorten verhogingen plaats: een verhoging in de schaal en een indexatie van de loonschalen. De verhoging in de schaal is afhankelijk van de beoordeling van de medewerker, mits er groeiruumte bestaat, en conform het Beoordelings- en Beloningsbeleid. Met instemming van de Ondernemingsraad worden de salarissen van alle medewerkers geïndexeerd. De Remuneratie- en Selectiecommissie dient deze verhogingen goed te keuren.

Overige arbeidsvoorwaarden

Pensioen

De huidige pensioenregeling van Nederlandse Loterij is een direct verzekerde, collectieve pensioenregeling voor ouderdoms-, partner- en wezenpensioen en wordt uitgevoerd door Nationale Nederlanden. Het is een defined benefit-regeling (uitkerings-overeenkomst) waarbij de pensioenregeling geheel is verzekerd.

Overige emolumenten

Bestuurders nemen deel aan de autoregeling. De kosten hiervan zijn opgenomen in de lease-regeling van Nederlandse Loterij Organisatie.

Bestuurders ontvangen een belaste onkostenvergoeding van maximaal € 185 per maand.

Eventuele andere emolumenten zijn in lijn met wat het overige personeel van Nederlandse Loterij krijgt, tot maximaal de hoogste salarisschaal. 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.

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. Medio 2019 zal de Remuneratie- en Selectiecommissie het beloningsbeleid van Nederlandse Loterij extern laten toetsen.



Uitkomsten beloningsbeleid bestuur 2018

De Remuneratie- en Selectiecommissie heeft bij de beoordeling van de KPI's omzet en rendement de aangescherpte evaluatiestaffel gebruikt die de Raad van Commissarissen op 15 mei 2018 heeft afgesproken met het bestuur. Gezien de gerealiseerde performance van Nederlandse Loterij in 2018 wordt aan de doelstellingen uit het businessplan 2018 voldaan. Voor wat betreft het behalen van de kwalitatieve doelstellingen heeft de Raad van Commissarissen in algemene zin positief geoordeeld en vastgesteld dat het grootste deel van de doelstellingen voor 2018 is gerealiseerd.

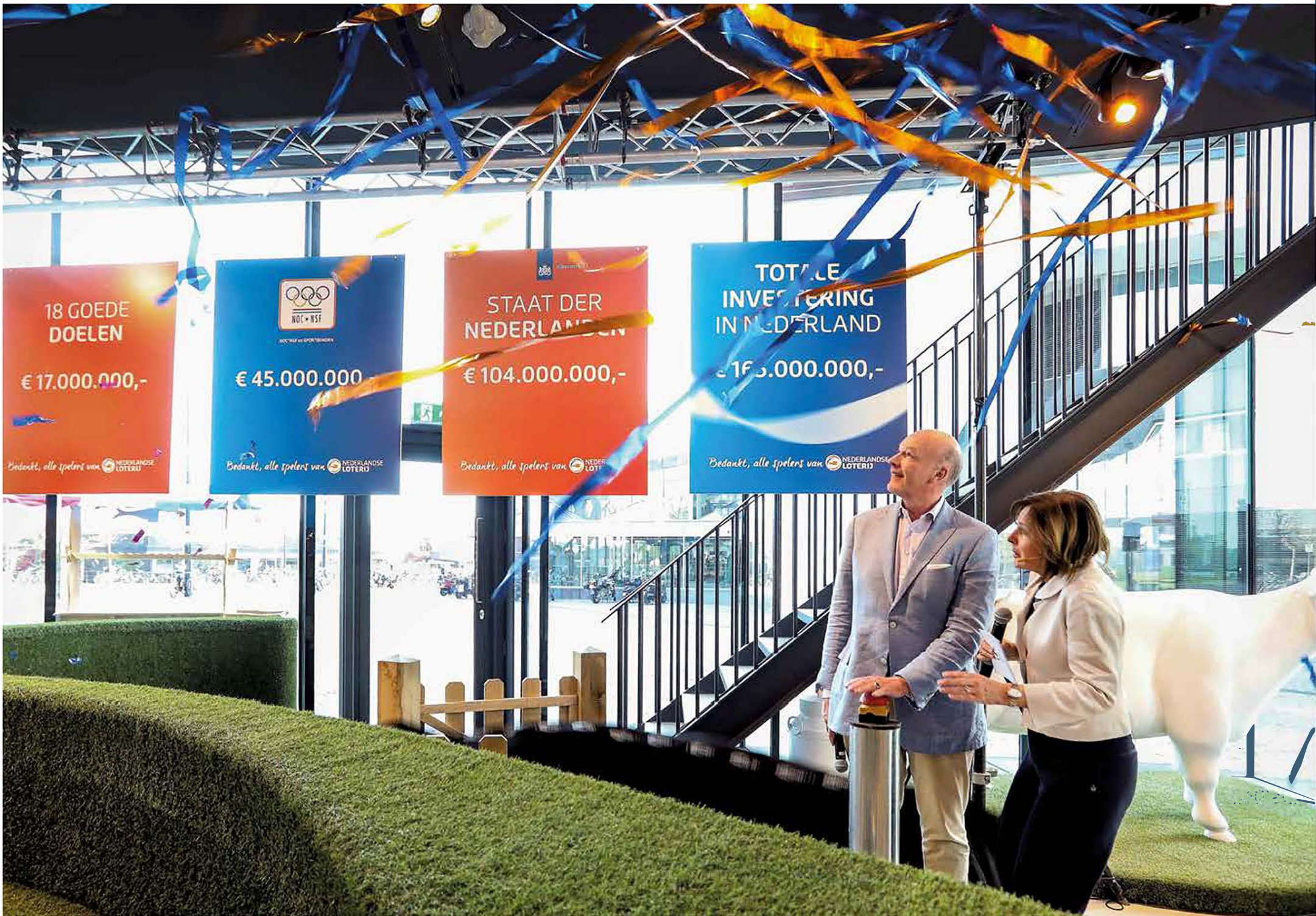
De Raad van Commissarissen heeft op advies van de Remuneratie- en Selectiecommissie de score voor het totale pakket prestatie-afspraken vastgesteld op 100%. De totale variabele beloning komt daarmee voor de statutaire bestuurders op 8,3%.

Bezoldiging bestuurders

<i>(bedragen x EUR 1.000)</i>	CEO	CFO
Vaste beloning	205	185
Pensioenkosten	20	16
Overige vergoedingen	3	2
Variabele beloning	17	15
Totaal	245	218

Remuneratie van de Raad van Commissarissen

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt met ingang van 1 januari 2019 € 27.336 per jaar exclusief BTW. De overige leden ontvangen een beloning van € 18.224 per jaar exclusief BTW. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van € 1.600 per jaar exclusief BTW. Lidmaatschap van een commissie geeft geen recht op een aanvullende beloning.



18 GOEDE
DOELEN
€ 17.000.000,-
Bedankt, alle spelers van NEDERLANDSE LOTERIJ

NOC • NSF
HOOGLYN EN SPORTBIDAGEN
€ 45.000.000
Bedankt, alle spelers van NEDERLANDSE LOTERIJ

STAAT DER
NEDERLANDEN
€ 104.000.000,-
Bedankt, alle spelers van NEDERLANDSE LOTERIJ

TOTALE
INVESTERING
IN NEDERLAND
€ 165.000.000,-
Bedankt, alle spelers van NEDERLANDSE LOTERIJ

Corporate governance

Nederlandse Loterij B.V. is de holding die de aandelen houdt van Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V. en Nederlandse Loterij Online B.V.

Algemeen

De doelstelling van de holding is het oprichten van, het op enigerlei wijze deelnemen aan, het besturen van en het toezicht houden op, het exploiteren van en het promoten van ondernemingen, vennootschappen en andere rechtspersonen welke direct of indirect kansspelen of daaraan gerelateerde activiteiten organiseren of anderszins betrokken zijn bij de ondernemingen, vennootschappen en andere rechtspersonen. Op dit moment betekent dit het exploiteren van de loterijproducten: Staatsloterij, Lotto, Miljoenenspel, Lucky Day, Eurojackpot en Krasloten, en het aanbieden van sportwedenschappen met TOTO. Dit vindt plaats in Nederland, op basis van de verstrekte vergunningen, via het winkelkanaal, online en door het verkopen van abonnementen. Op de volgende pagina wordt de juridische structuur weergegeven.

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 verbonden is. NOC*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) houden ieder een certificaat van een aandeel.

Zie de schematische weergave van de juridische structuur op de pagina hiernaast.

Vanwege het aandeelhouderschap van de Staat der Nederlanden is Nederlandse Loterij B.V. een staatsdeelneming waarop het Deelnemingenbeleid van toepassing is (Nota Deelnemingenbeleid 2013). De statuten van Nederlandse Loterij B.V. zijn ingericht conform het Deelnemingenbeleid. 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 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.

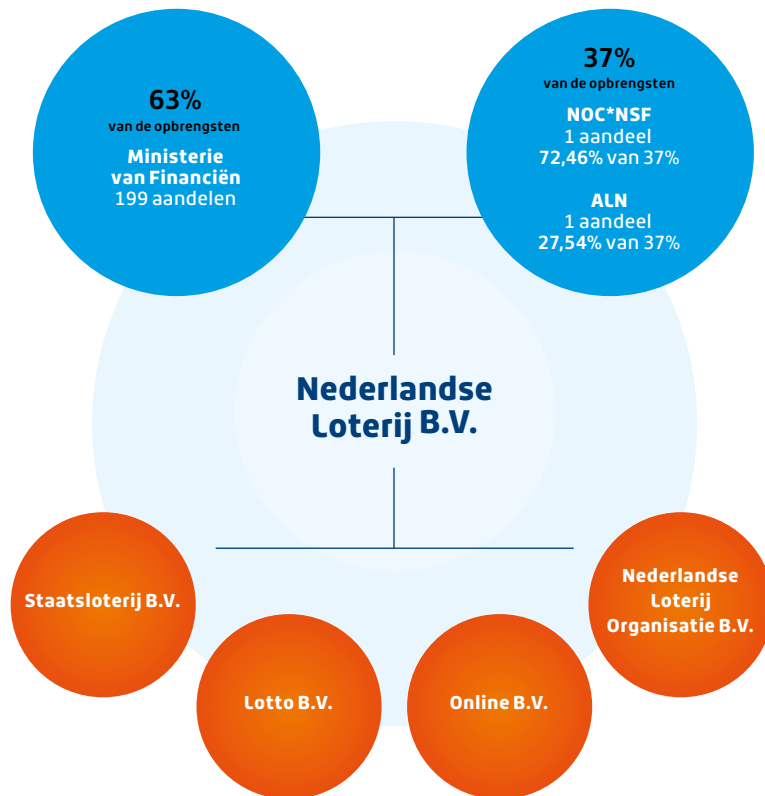
Bestuur

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 Marketing, Sales, Online, IT/Operations en Corporate Affairs zijn vertegenwoordigd.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. Besluitvorming door het bestuur en directieteam over belangrijke onderwerpen vindt altijd plaats in samenspraak met Raad van Commissarissen, waarmee het risico op eenzijdigheid wordt gereduceerd.

Juridische structuur



Naleving codes

Nederlandse Loterij past conform het Deelnemingenbeleid waar mogelijk de Nederlandse Corporate Governance Code toe. Nederlandse Loterij is geen beursgenoteerde vennootschap, waarvoor deze code is geschreven. Zo kent Nederlandse Loterij slechts één aandeelhouder met stemrecht en is de relatie met de aandeelhouders anders dan bij een beursgenoteerde onderneming.

De Raad van Commissarissen heeft de taken van een Remuneratiecommissie en een Selectie- en Benoemingscommissie, zoals benoemd in de Corporate Governance Code, belegd in één Remuneratie- en Selectiecommissie. Deze Remuneratie- en Selectiecommissie heeft in 2018 onder meer een voorstel gedaan voor het diversiteitsbeleid en de beloning van het Bestuur voor 2018 binnen de grenzen van het beloningsbeleid, hetgeen door de Raad van Commissarissen is vastgesteld. Een volledig 'pas toe of leg uit'-overzicht van de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code is gepubliceerd op de corporate website van Nederlandse Loterij (over.nederlandseloterij.nl/governance). Daar staan ook de interne reglementen die op grond van de Nederlandse Corporate Governance Code op de website dienen te worden geplaatst.

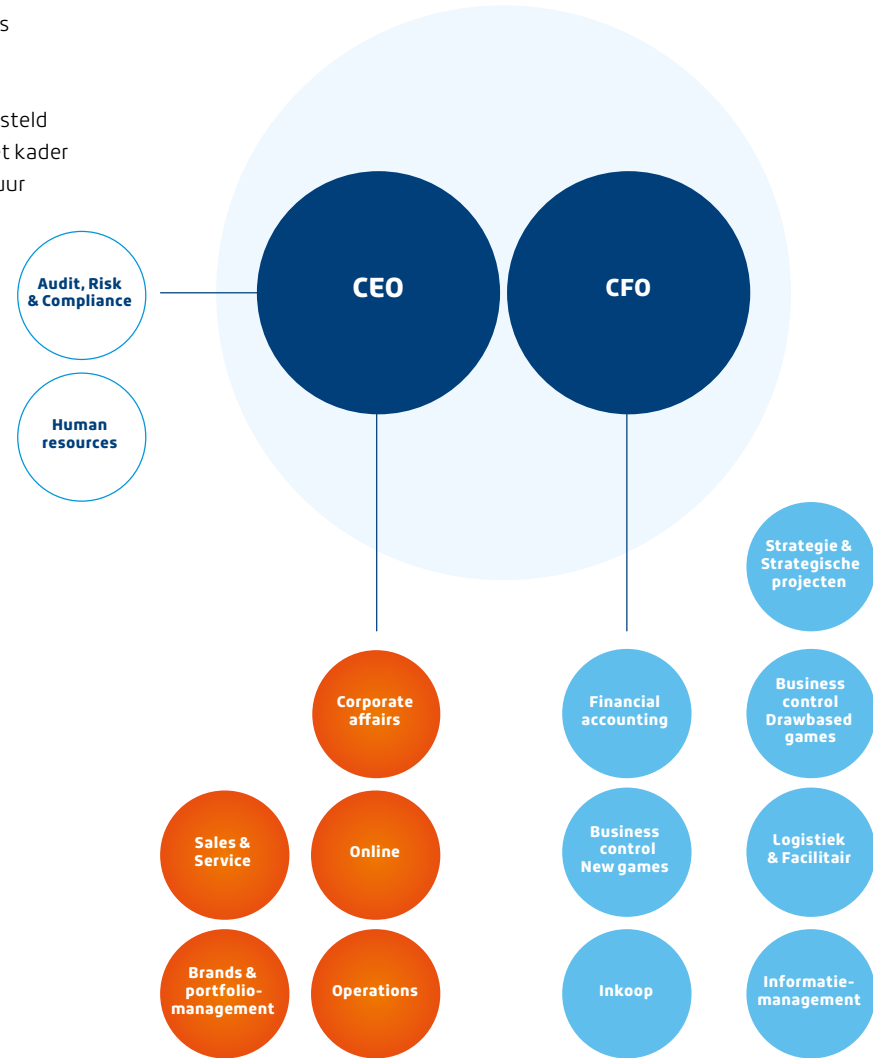
Om invulling te geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid als staatsdeelneming rapporteert Nederlandse Loterij in haar jaarverslag volgens het framework van het Global Reporting Initiative, de versie 'core' van de GRI Standards.



Nederlandse Loterij is voorvechter van verantwoord spelen en werkt volgens de normen van World Lottery Association en European Lotteries, waaronder het European Lotteries Framework Responsible Gaming.

Nederlandse Loterij heeft een eigen gedragscode vastgesteld waarin 'principle based' handvatten zijn neergelegd in het kader van integriteit (de Ethische Code). In 2018 heeft het bestuur de werking en naleving van de Ethische Code besproken met de Raad van Commissarissen.

Organisatiestructuur







072

Jaarrekening 2018





Sportdag, juli 2018



Jaarrekening 2018 Nederlandse Loterij B.V.

Geconsolideerde balans per 31 december 2018	75
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018	76
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018	77
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2018	78
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2018	88
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018	100
Enkelvoudige balans per 31 december 2018	105
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018	105
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018	106
Overige gegevens	
Statutaire bepalingen	111
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	112

**Geconsolideerde balans per 31 december 2018**

(voor verwerking resultaatbestemming; alle bedragen x EUR 1.000)

		31 december 2018	31 december 2017
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1	28.911	32.489
Materiële vaste activa	2	4.054	4.853
Financiële vaste activa	3	3.200	3.862
		36.165	41.204
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa	4	117.581	111.136
Liquide middelen	5	311.603	288.931
		429.184	400.067
TOTAAL ACTIVA		465.349	441.271
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en geplaatst kapitaal	6	0	0
Agio		84.470	89.721
Wettelijke en statutaire reserves		4.577	5.657
Overige reserves		-2.662	-3.742
Onverdeeld resultaat		6.809	-5.252
		93.194	86.384
Voorzieningen	7	62.414	56.984
Kortlopende schulden en overlopende passiva	8	309.741	297.903
TOTAAL PASSIVA		465.349	441.271



Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018

(alle bedragen x EUR 1.000)			2018	2017
Netto-omzet	Netto-inleggelden	9	1.169.333	1.104.553
Kostprijs van de omzet	Nettoprijzen	10	764.018	723.143
BRUTO-OMZET RESULTAAT			405.315	381.410
Verkoopkosten		11	137.979	124.789
Algemene beheerkosten		12	96.003	96.790
SOM DER KOSTEN			233.982	221.579
NETTO-OMZETRESULTAAT			171.333	159.831
Overige bedrijfsopbrengsten				
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		13	149	45
Rentelasten en soortgelijke kosten		14	148	142
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN			171.334	159.734
Afdracht aan de staat en beneficianten		15	161.244	165.421
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN EN NÁ AFDRACHTEN			10.090	-5.687
Vennootschapsbelasting		16	3.281	-435
RESULTAAT NÁ BELASTINGEN EN NÁ AFDRACHTEN			6.809	-5.252

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018

(alle bedragen x € 1.000)	2018	2017
Onverdeeld resultaat	6.809	-5.252
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	5.601	5.529
Vlottende activa	-6.445	-2.937
Voorzieningen	5.430	-17.777
Overige verplichtingen	11.838	56.797
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	23.234	36.360
Investeringen in immateriële vaste activa	1.212	1.903
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	63	-
Investeringen in materiële vaste activa	166	1.341
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
Investeringen in financiële vaste activa	-754	-603
Desinvesteringen in financiële vaste activa	-	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	561	2.641
NETTOKASSTROOM	22.673	33.719
Beginstand liquide middelen per 1 januari	288.931	255.212
Eindstand liquide middelen per 31 december	311.604	288.931
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN	22.673	33.719

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2018

Algemeen

Nederlandse Loterij B.V. (verder: Nederlandse Loterij), statutair gevestigd in 's Gravenhage, feitelijk gevestigd aan de Laan van Hoornewijk 55 te Rijswijk, is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 65687949. Nederlandse Loterij heeft als activiteit, het houden van rechtspersonen welke direct of indirect voor zover dit in de Wet op de kansspelen en haar statuten is toegestaan, kansspelen organiseren. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de diverse dochterondernemingen binnen de groep van Nederlandse Loterij.

Toegepaste standaarden

Nederlandse Loterij hanteert bij de vaststelling van haar jaarrekening de bepalingen van Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de jaarverslaggeving.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening heeft het bestuur bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. 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.

Groepsverhoudingen

De aandelen van de onderneming zijn voor 99% in het bezit van de Staat der Nederlanden. De overige 1% wordt gehouden door de Stichting Kansspelbelangen NOC*NSF/ALN (STAK), die het Nederlands Olympisch Comité (NOC*NSF) en de stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) vertegenwoordigt.

In de geconsolideerde jaarrekening worden opgenomen de financiële gegevens van de vennootschap en haar groepsmaatschappijen per 31 december van het boekjaar. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend. De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap op de groepsmaatschappij is verkregen. De groepsmaatschappijen worden niet meer in de consolidatie opgenomen vanaf de datum waarop geen sprake meer is van beslissende zeggenschap. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.



Nederlandse Loterij B.V. gevestigd te Rijswijk staat aan het hoofd van de groep en heeft de volgende kapitaalbelangen:

	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal
Staatsloterij B.V.	Rijswijk	100%
Lotto B.V.	Rijswijk	100%
Nederlandse Loterij Online B.V.	Rijswijk	100%
Nederlandse Loterij Organisatie B.V.	Rijswijk	100%

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van de onderneming zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst-en-verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat van vennootschappen waarin wordt deelgenomen na belastingen en het overige resultaat na belastingen.

Kasstroomoverzicht

De operationele kasstroom wordt gepresenteerd op basis van de indirecte methode en is opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. De investerings- en financieringskasstromen worden volgens de directe methode gepresenteerd.

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op

geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. 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.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting is in de toelichting van balansposten verantwoord.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract is voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.



Algemene grondslagen

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

Vergelijking

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

Valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van Nederlandse Loterij. Activa en passiva in vreemde valuta's worden opgenomen tegen de op balansdatum geldende wisselkoers. Transacties in vreemde valuta's worden op moment van betaling omgerekend tegen de dan geldende wisselkoers. Koersverschillen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta's worden in het resultaat opgenomen. Niet-monetaire activa die volgens de verkrijgingsprijs worden gewaardeerd in een vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers op de transactiedatum.

Leasing

De onderneming kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere lease-overeenkomsten classificeren als operationele lease.

Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Financiële instrumenten

In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille (debiteuren en crediteuren), vordering leaseauto's, liquide middelen en overige schulden en overlopende passiva. Nederlandse Loterij maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaardering worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening, worden direct toerekenbare transactiekosten bij de eerste waardering direct verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

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 inzicht.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. De lineaire afschrijving geschiedt op basis van de geschatte economische levensduur. Op activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven. Uitgaven voor zelfontwikkelde software worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte en technisch uitvoerbare activiteiten. De overige kosten voor zelfontwikkelde software worden direct ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt. Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde zelfontwikkelde software wordt een wettelijke reserve gevormd.

Positieve goodwill voortkomend uit acquisities wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de geschatte economische levensduur. De goodwill ontstaat bij de acquisitie van Lotto B.V. wordt over tien jaar afgeschreven. De geschatte economische levensduur is gebaseerd op de aard en voorzienbare levensduur van de verworven activiteiten. Afschrijvingskosten vormen geen aparte regel in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten zijn opgenomen in andere onderdelen van de winst-en-verliesrekening, te weten automatiseringskosten en algemene beheerkosten. Voor een nadere specificatie wordt verwezen naar de betreffende toelichting.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de genoemde

activa bestaat uit de verkrijgingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. Afschrijvingskosten vormen geen aparte regel in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten zijn opgenomen in andere onderdelen van de winst-en-verliesrekening, te weten automatiseringskosten en algemene beheerkosten. Voor een nadere specificatie wordt verwezen naar de betreffende toelichting.

Financiële vaste activa

Deelnemingen met invloed van betekenis

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbare eigen vermogen.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa, wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft



plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Bij deze waardering worden ook langlopende vorderingen op de deelnemingen meegenomen die feitelijk moeten worden gezien als onderdeel van de netto-investering. Dit betreft met name leningen waarvan de afwikkeling in de nabije toekomst niet is gepland en niet waarschijnlijk is. Een aandeel in de winst van de deelneming in latere jaren wordt pas verwerkt als en voor zover het cumulatieve niet-verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen. Wanneer de onderneming echter geheel of ten dele garant staat voor de schulden van een deelneming, dan wel de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) in staat te stellen tot betaling van haar schulden, wordt een voorziening gevormd ter grootte van de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van de deelneming.

Deelnemingen zonder invloed van betekenis

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting, vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien de onderneming een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening opgenomen.

Aandeel jackpot/boosterfund Eurojackpot

Eurojackpot is een samenwerkingsverband van Europese loterijen waar Nederlandse Loterij in participeert (via Lotto B.V.). Het is een paramutual spel (de uitbetalingen geschieden op basis van de inleg), met als uitzondering de startwaarde van de jackpot van € 10 miljoen. Daarvoor is er een gezamenlijk boosterfund als financiële

buffer gevormd. De waarde van het boosterfund is maximaal € 20 miljoen. Het aandeel van Lotto in het boosterfund Eurojackpot wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking 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

Voor materiële en immateriële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom-genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroom-genererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende



eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de vennootschap op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde 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. Voorzeningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

De liquide middelen betreffen kas- en bankgelden en deposito's, die zijn opgenomen 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.

Voorzeningen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen wanneer er sprake is van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden, waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt en het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is. Voorzeningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de beste schatting van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Voorziening claims

Een voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen wordt gevormd indien het waarschijnlijk is dat deze zullen 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.

Egalisatievoorziening

De egalisatievoorziening is een kostenegalisatievoorziening conform Burgerlijk Wetboek 2 titel 9 374 lid 1. Deze voorziening is opgenomen voor Staatsloterij, Miljoenenspel, Lotto en Lucky Day. De streefwaarde van deze voorziening is gesteld op het niveau dat in 95% van de gevallen, gemeten over drie en vijf jaar afhankelijk van het spel, de prijsuitbetalingsverplichtingen kunnen worden voldaan (conform de vergunningen, waarin wordt bepaald dat gewonnen prijzen onverwijld moet worden uitbetaald). Er wordt gebruik gemaakt van een statistisch model voor het bepalen van de streefwaarde van de voorziening.



Reorganisatievoorziening

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. De reorganisatievoorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Wanneer de ontslaguitkeringen betaalbaar worden gesteld over een periode van langer dan 12 maanden, wordt deze voorziening gewaardeerd tegen contante waarde.

Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft het geschatte bedrag van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkansen en leeftijden.

De reorganisatie- en jubileumvoorziening vormen samen de overige voorzieningen.

Latente belastingverplichtingen

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.

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Opbrengstverantwoording

Het bruto-omzetresultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto-inleggelden van de in het boekjaar gehouden loterijen, onder aftrek van de nettoprijzen en de over de brutoprijzen geheven kansspelbelasting die, gezien het tijdstip van de tegenprestatie, aan het boekjaar zijn toe te rekenen. Opbrengsten uit de gehouden loterijen worden opgenomen in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. De netto-inleggelden uit de verkochte deelnamebewijzen en abonnementen worden gerealiseerd op het moment van trekking.

De omzet Krasloten betreft de opbrengsten van aan winkeliers verkochte pakketten krasloten. Een pakket is verkocht op het moment dat de winkelier het pakket in verkoop neemt. Bij de bepaling van de brutoverkopen worden de retour gezonden krasloten in mindering gebracht.

Prijzen die één jaar na de trekking nog niet zijn opgehaald, vallen vrij ten gunste van de brutomarge onder de post Niet-afgehaalde prijzen. Over deze prijzen hoeft geen kansspelbelasting te worden afgedragen. De prijzenschema's van Lotto, Lucky Day en een



aantal krasloterijen bevatten gratis loten. Deze gratis loten worden niet gerekend als omzet, maar meegenomen in de berekening van de prijsnorm. Gratis loten die worden verstrekt bij acties/incentives, worden wel als omzet genomen, waarna de kosten hiervan in de kortingen worden meegenomen.

Nettoprijzen Lotto

Het minimumprijsbedrag voor Lotto, Cijferspel, Eurojackpot, Lucky Day en TOTO samen is volgens de vergunning ten minste 47,5%. De normatieve prijsnorm per product is afhankelijk van het soort product. Bij Lotto is de prijsnorm afhankelijk van het aantal deelnemende loten, bij TOTO de gehanteerde quoteringen, bij Eurojackpot en Lucky Day is de prijsnorm vastgesteld op 50%.

Schuld nog te betalen prijzen minimumprijsnorm

Daarnaast wordt er in het geval van het merk Lotto op basis van artikel 27b van de Wet op de Kansspelen altijd 47,5% voorzien als prijsnorm. Dit betekent dat als de werkelijke prijsuitbetaling lager is dan de norm, dit toegevoegd wordt aan de prijsreserve (dit is in tegenstelling tot de egalisatievoorziening een schuld). Voor de krasloterijen worden slechts dan toevoegingen gedaan aan deze voorziening indien het werkelijk gewonnen prijzenpercentage lager is dan de geldende minimumnorm van 47,5% gemeten over een kalenderjaar. Deze post is verantwoord onder Nog uit te keren prijzen.

Volgens de vergunning Instantloterij dient het prijzenpercentage voor krasloten in een jaar ten minste 47,5% te zijn. Bij de in omloop zijnde krasloten wordt het ten laste van de exploitatierekening gebrachte prijzenbedrag gebaseerd op het vooraf bepaalde prijzenschema. Van de afgesloten loterijen wordt het werkelijke totaal betaalde prijzenbedrag ten laste van de exploitatierekening gebracht.

Algemene beheerskosten

Onder algemene beheerskosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen en die niet direct aan de kostprijs van de geleverde goederen zijn toe te rekenen.

Personeelsbeloningen

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 winstdelingen en bonusbetalingen wordt 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

De pensioenregeling 2018 van Nederlandse Loterij is een direct verzekerde, collectieve pensioenregeling voor ouderdoms-, partner- en wezenpensioen en wordt uitgevoerd door Nationale Nederlanden. De salarisgrondslag is het middelloon. Het is een defined benefit-regeling (uitkeringsovereenkomst) waarbij de pensioenregeling geheel is verzekerd. Jaarlijks kan er indexatie worden gegeven indien de financiële omstandigheden van de onderneming daartoe aanleiding geven. Er is dus sprake van een voorwaardelijke indexatie. Deze indexatie wordt direct gefinancierd middels koopsommen. De uit te keren pensioenbedragen zijn op individueel niveau vastgesteld en niet afhankelijk van het beleggingsresultaat. De pensioenregeling 2018 liep af op is tot 1 januari 2019. Aanvullende bepalingen zijn van toepassing op medewerkers die op 31 maart 2016



in dienst waren van de Nederlandse Staatsloterij. Deze afspraken zijn vastgelegd in de uitvoeringsovereenkomst met Aegon en lopen tevens tot 1 januari 2019. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overstijgen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar heeft verbonden tot beëindiging van het dienstverband van een of meer personeelsleden vóór de gebruikelijke pensioendatum of tot een uitkering ter stimulering van vrijwillig ontslag. Ten aanzien van de ontslaguitkeringen bij vrijwillig ontslag worden de verplichtingen en de last berekend op basis van het aantal personeelsleden dat naar verwachting op het aanbod zal ingaan.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke kosten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Afdrachten aan de Staat en beneficianten

Nederlandse Loterij biedt een aantal kansspelen aan die op basis van hun vergunningen een afdrachtsverplichting hebben. De deelnemingen Staatsloterij en Lotto hebben beide op basis van

de vergunningen Beschikking Staatsloterij en de Vergunningen Lotto, Instantloterij en Sportprijsvragen een verplichting tot het doen van bepaalde afdrachten.

Staatsloterij B.V. heeft op grond van de beschikking Staatsloterij een vergunning voor het organiseren van de Staatsloterij. Op grond van artikel 12 lid 1 van deze vergunning d.d. 1 januari 2017, bedraagt de afdracht van de Staatsloterij aan de Nederlandse Staat minimaal 15% van de nominale waarde van alle verkochte loten. De Staat der Nederlanden kan besluiten tot additionele afdracht. Deze vindt dan plaats in het eerste kwartaal na jaareinde. De genoemde afdrachten zijn opgenomen als kosten in de winst-en-verliesrekening. Om het vereiste inzicht over de afdrachten te geven, zijn op grond van artikel 2.362, lid 4 BW, in afwijking op het Besluit modellen Jaarrekening, de afdrachten gepresenteerd na het resultaat voor belastingen. Lotto B.V. heeft op grond van de vergunning Sportprijsvragen, vergunning Lotto en de vergunning Instantloterij de vergunningen voor het organiseren van de diverse loterijen. Op grond van artikel C.1 van de vergunningen is Lotto B.V. verplicht tot het afdragen voor sportprijsvragen, de totale inzetten van alle sportprijsvragen, verminderd met de uitbetaalde prijzen en de gemaakte kosten, daarnaast geldt op basis van de vergunning dat al hetgeen overblijft van de omzet na aftrek van kosten wordt uitgekeerd aan de beneficianten. Tevens dient Lotto voor de instantloterij de nominale waarde van alle verkochte gedrukte fysieke instantloten, verminderd met de uitbetaalde prijzen en de gemaakte kosten, af te dragen aan de beneficianten, zijnde de Vereniging Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland.

De genoemde afdrachten zijn opgenomen als kosten in de winst-en-verliesrekening. Om het vereiste inzicht over de afdrachten te geven, zijn op grond van artikel 2.362, lid 4 BW, in afwijking op het Besluit modellen Jaarrekening, de afdrachten gepresenteerd na het resultaat voor belastingen.



Vennootschapsbelasting

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 belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winsten latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Indien de boekwaardes van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving afwijken van hun fiscale boekwaardes, is er sprake van tijdelijke verschillen. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichting getroffen. Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belasting opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd

voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Er is sprake van een verliescompensatie over de afgelopen twee jaar. Deze wordt verantwoord onder de Kortlopende vorderingen.

Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, omvat het aandeel van de groep in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de groep. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de groep en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van de groep.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2018

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

(bedragen x € 1.000)	Zelfontwikkelde software	Aangekochte software	Goodwill	Totaal immateriële vaste activa
Aanschafwaarde	8.392	1.327	34.000	43.719
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.650	-1.119	-5.950	-11.719
Software in ontwikkeling	488	-	-	488
Stand per 1 januari 2018	4.230	208	28.050	32.488
Investeringen	725	2	-	727
Desinvesteringen	-758	-333	-	-1.090
Afschrijvingen	-1.158	-76	-3.400	-4.634
Afschrijvingen desinvesteringen	695	333	-	1.027
Saldo mutaties in boekwaarde	-496	-74	-3.400	-3.970
Aanschafwaarde	8.359	996	34.000	43.356
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-5.113	-862	-9.350	-15.325
Software in ontwikkeling	881	-	-	881
STAND PER 31 DECEMBER 2018	4.127	134	24.650	28.911

De immateriële vaste activa betreffen geactiveerde uitgaven inzake softwareproductontwikkeling voor het binnen Nederlandse Loterij gebruikte systeem. De afschrijvingstermijn van de software-producten bedraagt vijf jaar. Over de software in ontwikkeling wordt nog niet afgeschreven. De bekendmaking van de lagere

wetgeving omtrent de invulling van de Wet KoA begin 2019, gaf aanleiding om te bekijken of de opgenomen goodwill een bijzondere waardevermindering zou hebben. Dit is getest en het was niet het geval. Derhalve heeft er geen bijzondere waardevermindering plaatsgehad.



2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa was als volgt.

(bedragen x € 1.000)	Gebouwen	Machines	Inventaris en Overig	Totaal
Aanschafwaarde	4.818	273	8.791	13.882
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-895	-114	-8.020	-9.029
Stand per 1 januari 2018	3.923	159	771	4.853
Investeringen	4	-	162	166
Desinvesteringen	-452	-	-3.891	-4.343
Afschrijvingen	-437	-54	-474	-965
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	452	-	3.891	4.343
Saldo in mutaties boekwaarde	-433	-54	-312	-799
Aanschafwaarde	4.370	273	5.062	9.705
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-880	-168	-4.603	-5.651
STAND PER 31 DECEMBER 2018	3.490	105	459	4.054

De materiële vaste activa betreffen investeringen in hardware ten behoeve van de continuïteit van de technische infrastructuur, kantoorautomatisering en duurzame verbouwingen aan het kantoorpand. Machines hebben betrekking op een trekkingsmachine gebruikt voor een van de spellen, die wordt afgeschreven in vijf jaar.

De afschrijvingstermijn van de kantoorinventaris en benodigde hardware bedraagt vijf jaar. De desinvesteringen betreffen diverse verbeteringen aan de hal en oude kantoorinventaris. De desinvestering op de hardware betreft voornamelijk hardware die niet meer wordt gebruikt, zoals verouderde netwerkapparatuur en printers.



3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa was als volgt.

(bedragen x € 1.000)	Deelnemingen	Jackpot/boosterfund Eurojackpot	Vordering lease-auto's	Totaal financiële vaste activa
Stand per 1 januari 2018	1.134	1.230	1.498	3.862
Investeringsen	-	92	-	92
Mutaties	-	-631	-124	-755
STAND PER 31 DECEMBER 2018	1.134	692	1.374	3.200

Er hebben zich voor de financiële vaste activa geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan.

3.1 Deelnemingen

Amsterdam ArenA C.V. gevestigd te Amsterdam

Dit betreft een foundership in de commanditaire vennootschap van 11,1% ten bedrage van € 1,1 miljoen. Er geldt beperkte aansprakelijkheid.

Amsterdam ArenA Ticketing B.V. gevestigd te Den Haag

Staatsloterij B.V. is 100% aandeelhouder van deze vennootschap, die in 2018 geen activiteiten heeft ontplooid. Het resultaat van deze vennootschap in 2018 is nihil (2017: € 5.000) en het eigen vermogen bedraagt € 18.065 (2017: € 18.065). De deelneming van Amsterdam ArenA Ticketing B.V. is niet geconsolideerd in overeenstemming met artikel 407 lid 1 sub a BW2.

3.2 Jackpot/boosterfund Eurojackpot

Eurojackpot betreft een loterijspel dat in Europees verband wordt georganiseerd. Uit hoofde van de onderlinge afspraken met de deelnemende loterijen is wekelijks een voorschotbijdrage voor het aandeel in de jackpot en het boosterfund verschuldigd. In 2017 was de bijdrage voor zowel het boosterfund als de jackpot 11% van de inleg. Het boosterfund wordt aangehouden om de

minimale hoogte van de jackpot (ultimo 2018 € 10 miljoen) te garanderen. De maximale hoogte van het boosterfund is vastgesteld op € 20 miljoen. Wanneer het boosterfund het maximum van € 20 miljoen heeft bereikt, wordt er niet meer gedoteerd, maar wordt het bedrag dat bestemd is voor het boosterfund toegevoegd aan de jackpot.

Op balansdatum bedraagt ons aandeel in het boosterfund € 426.000 en in de jackpot € 0 (deze is in de laatste week van het jaar gevallen). Daarnaast wordt met alle deelnemende loterijen een bedrag aangehouden om de prijsuitbetaling in de volgende trekking te kunnen garanderen. Het aandeel van Lotto B.V. hierin is € 266.000. Voor het resterende bedrag wordt een bankgarantie aangehouden.

3.3 Leaseauto's

Dit betreft een verstrekte lening aan leasemaatschappijen in het kader van leasecontracten voor de aanschaf van auto's. De looptijd is gemiddeld iets minder dan drie jaar en er is geen rente in rekening gebracht. De looptijd van de vordering korter dan één jaar bedraagt € 29.000.

4. Vorderingen

De specificatie van deze post is als volgt.

(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Debiteuren verkooppunten	88.920	98.868
Belastinglatentie te vorderen	3.816	7.150
Overige vorderingen	160	55
Overlopende activa	24.685	5.064
STAND PER 31 DECEMBER	117.581	111.137

4.1 Debiteuren

De specificatie van deze post is als volgt.

(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Debiteuren verkooppunten	86.603	99.718
Voorziening dubieuze debiteuren	-750	-850
Overige vorderingen	3.067	0
STAND PER 31 DECEMBER	88.920	98.868

De debiteuren betreffen vorderingen op de verkooppunten en creditfacturen ontvangen van leveranciers. In 2017 was onder deze post ook opgenomen de te ontvangen betaling van onze Payment Service Provider. Deze is geclassificeerd onder overlopende activa. Deze vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. Voor de debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid opgenomen van € 750.000 (2017: € 850.000). In 2018 is voor circa € 632.000 (2017: € 291.000) afgeschreven op oninbare debiteuren.

Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren was als volgt.

(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Stand per 1 januari	850	895
Dotatie voorziening	532	246
Afgeboekte vorderingen	-632	-291
STAND PER 31 DECEMBER	750	850

4.2 Overige vorderingen en overlopende activa

Overige vorderingen en overlopende activa zijn als volgt te specificeren.

(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Verliesverrekening	0	826
Nog te ontvangen bedragen	19.662	-183
Nog te factureren krasloten/ provisie VKP	5.022	5.247
Waarborgsom	160	55
STAND PER 31 DECEMBER	24.844	5.945

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. Verliesverrekening betreft een latente belastingvordering ter compensatie van eerder gemaakte verliezen, die voor een deel is verrekend in 2018. De post Nog te factureren krasloten/provisie van de verkooppunten betreft de retour gekomen krasloten die nog verrekend moeten worden.



Nog te ontvangen bedragen betreffen voornamelijk de nog te ontvangen gelden van de Payment Service Provider voor de online betalingen in de laatste week van 2018.

Deze post is vorig jaar meegenomen in de debiteurenpositie en derhalve geïncasseerd. De waarborgsommen zijn openstaand bij Post NL en de creditcardmaatschappij.

5. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit bankgelden, die ter vrije beschikking staan en direct opeisbaar zijn.

6. Eigen vermogen

Hieronder volgt het verloop van het geconsolideerde eigen vermogen. Het resultaat over het boekjaar 2018 is gezamenlijk € 6,809 miljoen.

Per 31 december 2018 betreft de wettelijke reserve uit hoofde van zelfontwikkelde software van Nederlandse Loterij € 3 miljoen. Het eigen vermogen na resultaatverdeling bedraagt ultimo 2018 € 93,2 miljoen (2017: € 86,3 miljoen).

Het resultaat na belastingen over 2018 is opgenomen in de post Onverdeeld resultaat in het eigen vermogen.

De onderneming kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover (1) de onderneming na de uitkering kan blijven doorgaan met het betalen van haar opeisbare schulden (de zogeheten uitkeringstest), en (2) het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet en de statuten moeten worden aangehouden (de zogeheten balanstest). Indien dit niet het geval is, mag het bestuur de uitkering niet goedkeuren.

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Aandelen kapitaal	Agioreserve gewone aandelen	Agioreserve stemrechtloze aandelen	Bijzondere agioreserve	Algemene reserve	Wettelijke reserve	Resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2018	0	56.195	225	28.050	-3.743	5.657	-	86.385
Mutatie wettelijke reserve	-	-	-	-	1.081	-1.081	-	-
Resultaat	-	-	-	-	-	-	6.809	6.809
STAND PER 31 DECEMBER 2018	0	56.195	225	28.050	-2.662	4.576	6.809	93.194

7. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen over 2018 is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Latente belastingverplichting	Egalisatievoorziening nog uit te keren prijzen	Voorziening claims	Overige voorzieningen	Totaal voorzieningen
Stand per 1 januari 2018	816	53.742	250	2.177	56.985
Dotatie	-	5.454	303	3.114	8.871
Onttrekking	-53	-2.654	-	-737	-3.444
STAND PER 31 DECEMBER 2018	763	56.543	553	4.554	62.414

7.1 Voorziening latente belastingverplichtingen

De voorziening voor latente belastingverplichtingen omvat het belastingeffect van de verschillen tussen commerciële en fiscale winstbepaling. De latenties met een resterende looptijd van één jaar en korter bedragen € 0,8 miljoen (2017: € 0,8 miljoen).

7.2 Egalisatievoorziening uit te keren prijzen

Over deze post is opgenomen € 56,5 miljoen (inclusief kansspelbelasting). Deze post bestaat uit een voorziening voor het kunnen opvangen van de verschillende grote prijzen. Voor Staatsloterij B.V. heeft dit betrekking op de jackpot van de Staatsloterij, de hoofdprijzen van XL en de miljoenenprijs van het Miljoenenspel. Voor Lotto B.V. heeft dit betrekking op de jackpot van Lotto 6/45, Lotto XL en Lucky Day.

De streefwaarde van de op te nemen voorziening wordt bepaald door een statistisch model met een betrouwbaarheidsinterval van 95% gemeten over een periode van 3 jaar voor Staatsloterij B.V. en 5 jaar voor Lotto B.V.. Onttrekking uit de reserve gebeurt wanneer de prijzen boven-statistisch vallen en niet gedekt zijn door de prijsnorm van normaal verloop van de spellen. Dotatie aan de voorziening gebeurt door het streefbedrag en de waarde van de voorziening bij jaareinde te iken en aan de hand hiervan te doteren

dan wel te laten vrijvallen. De voorziening heeft een looptijd korter dan één jaar.

7.3 Voorziening Claims (o.a. inzake misleidende mededelingen Staatsloterij)

De rechtsvoorganger van Staatsloterij B.V. is sinds 2008 verwikkeld geweest in een procedure tegen Stichting Loterijverlies.nl. Deze stichting verweet Staatsloterij onder meer 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 B.V. ingestelde principale cassatieberoep als het door Stichting Loterijverlies.nl ingestelde incidentele cassatieberoep verworpen. Daarmee is bij rechte onherroepelijk vast komen te staan dat Staatsloterij in de periode 2000 tot en met 2007 een aantal misleidende mededelingen heeft gedaan.

In de Collectieve Actie is geen oordeel gegeven over de vraag of Staatsloterij B.V. schadelijk is als gevolg van de vastgestelde misleiding. Stichting Loterijverlies.nl heeft in november 2015 (onder andere) Staatsloterij namens haar achterban aansprakelijk gesteld voor een bedrag van € 377 miljoen. Stichting Loterijverlies.



nl 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 B.V. betwist dit en heeft hiervoor diverse verweren tot haar beschikking om zowel het bestaan als de omvang van de schade te betwisten. Staatsloterij B.V. 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.

Bij beschikking van de rechtbank te Alkmaar d.d. 30 juni 2016 is het bestuur van de Stichting Loterijverlies.nl geschorst naar aanleiding van, kort gezegd, verdenkingen van financieel wanbeheer. Tegelijkertijd heeft de rechtbank een tijdelijk bestuurder benoemd die onderzoek heeft gedaan naar een aantal transacties. Deze beschikking van de rechtbank te Alkmaar is door het hof Amsterdam bij uitspraak van januari 2017 bekrachtigd. Inmiddels heeft de rechtbank te Alkmaar twee nieuwe bestuurders benoemd voor Stichting Loterijverlies.nl. Van deze uitspraak is een hoger beroep aanhangig. Het huidige bestuur van Stichting Loterijverlies.nl heeft in verschillende procedures te kennen gegeven dat zij zich gedurende het hoger beroep van de ontslagprocedure niet gemachtigd voelt om (proces)handelingen te verrichten. De beschikking in hoger beroep wordt in het eerste kwartaal van 2019 verwacht. Mogelijk wordt deze nog (een aantal keer) aangehouden.

In augustus 2016 heeft een entiteit gelieerd aan de oprichter van Stichting Loterijverlies.nl, Loterijverlies.nl B.V., Staatsloterij B.V. gedagvaard in een bodemprocedure. De vorderingen van Loterijverlies.nl B.V. moeten ertoe leiden dat Staatsloterij B.V. aan Loterijverlies.nl B.V. een vergoeding betaalt die gelijk is aan de nominale waarde van de loten die zijn gekocht door de deelnemers waarvoor Loterijverlies.nl B.V. zegt op te treden. Zowel Staatsloterij

B.V. als Stichting Loterijverlies.nl hebben zich op het standpunt gesteld dat Loterijverlies.nl B.V. niet-ontvankelijk is in de vorderingen.

Bij vonnis van 13 december 2017 heeft de rechtbank in de procedure tussen de Staatsloterij en Loterijverlies.nl B.V. geoordeeld dat Loterijverlies.nl B.V. inderdaad niet ontvankelijk is. Loterijverlies.nl B.V. heeft tegen dit vonnis hoger beroep ingesteld. In dat hoger beroep heeft inmiddels op 26 november 2018 pleidooi plaatsgevonden. Op 27 februari 2019 wordt het arrest in hoger beroep verwacht. Mogelijk wordt deze nog (een aantal keer) aangehouden.

In februari 2017 heeft Loterijverlies.nl B.V. een tweede dagvaarding uitgebracht tegen onder andere Staatsloterij B.V., Nederlandse Loterij B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V. en Lotto B.V., de Staat, de voormalig controlerend accountant, alsmede een aantal (oud-)bestuurders en commissarissen van Staatsloterij. Deze bodemprocedure neemt onder meer tot uitgangspunt dat de gedaagde partijen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de gestelde schade die is veroorzaakt door de misleidende mededelingen van Staatsloterij. Na de comparitie heeft de rechtbank ambtshalve besloten deze procedure te verwijzen naar de parkeerrol van april 2018. Inmiddels staat deze procedure op de parkeerrol van 3 april 2019.

Op 8 maart 2017 heeft Loterijverlies.nl B.V. conservatoir beslag laten leggen onder, kort gezegd, de banken, waaronder de huisbank van Staatsloterij B.V.. Bij vonnis van 10 maart 2017 zijn deze beslagen door de rechtbank Den Haag opgeheven en is Loterijverlies.nl B.V. tegelijkertijd door de rechter verboden om, op straffe van een hoge dwangsom, opnieuw beslag te leggen. Loterijverlies.nl B.V. heeft hoger beroep ingesteld tegen dit vonnis. Op 10 juli 2018 heeft het hof arrest gewezen in hoger beroep en het vonnis van de rechtbank in eerste aanleg bekrachtigd. De cassatietermijn is op 4 september 2018 verstreken. Dit betekent dat de uitspraak onherroepelijk is.



Het beslag zal niet (meer) herleven en het verbod voor Loterijverlies.nl B.V. opnieuw beslag te leggen ten laste van Staatsloterij blijft gehandhaafd.

In september 2017 heeft Loterijverlies.nl B.V. een dagvaarding uitgebracht waarin zij vergoeding van buitengerechtelijke kosten vordert. De rechtbank heeft het verzoek van Staatsloterij gehonoreerd om een incident te mogen opwerpen inzake de vraag of Loterijverlies.nl B.V. wel mag beschikken over deze vordering. Vooralnog is de procedure beperkt tot deze vraag. Op 29 mei 2018 heeft een pleidooi plaatsgevonden. De rechtbank heeft Loterijverlies.nl B.V. vervolgens bij tussenvonnis van 7 november 2018 opgedragen bewijs te leveren van haar stellingen dat de akten van cessie – waarvan Loterijverlies.nl B.V. afschriften als producties in het geding heeft gebracht – zijn geregistreerd. Loterijverlies.nl B.V. probeert dit bewijs bij te brengen door het horen als getuige van twee belastinginspecteurs die volgens Loterijverlies.nl B.V. de akten hebben geregistreerd. De verwachting is dat begin 2019 een getuigenverhoor plaatsvindt in deze procedure. In het tussenvonnis heeft de rechtbank zich niet uitgelaten over de overige verweren van Staatsloterij dat Loterijverlies.nl B.V. niet kan beschikken over de vordering tot vergoeding van de gestelde buitengerechtelijke kosten.

Stichting Staatsloterij schadeclaim.nl

Alhoewel Staatsloterij B.V. meent dat zij juridisch niet gehouden is tot het betalen van (schade)vergoedingen wenst zij, op grond van maatschappelijke en commerciële overwegingen en zonder erkenning van aansprakelijkheid, consequenties te verbinden aan de oordelen in de Collectieve Actie. In dat kader heeft Staatsloterij B.V. sinds 2016 onderhandeld met de stichting Staatsloterij schadeclaim.nl ('SLSC'), een claimstichting die anders dan Loterijverlies.nl B.V. de claimcode toepast en vanuit haar statutaire doel opkomt voor alle consumenten die in de relevante periode hebben meegedaan met het maandelijkse Staatsloterijspel.

In 2017 hebben SLSC en Staatsloterij B.V. overeenstemming bereikt over een collectieve regeling waarmee een oplossing wordt geboden voor alle consumenten die in de periode 2000 tot en met 2007 en de Koninginnedagtrekking 2008 hebben deelgenomen aan het Staatsloterijspel. Op 10 april 2017 heeft Staatsloterij B.V. bekend gemaakt dat zij met SLSC een akkoord heeft bereikt over een redelijke en praktisch uitvoerbare oplossing voor alle (oud)-spelers van Staatsloterij B.V. die hebben meegespeeld in de jaren 2000 tot en met 2007 en de Koninginnedagtrekking 2008.

Individuele claimanten

Er is nog een beperkt aantal consumenten dat zich, al dan niet bijgestaan door een rechtsbijstandverzekeraar, heeft gemeld bij Staatsloterij B.V. met uiteenlopende vorderingen die uitgaan van een vergoeding gelijk aan de nominale waarde van de destijds gekochte loten. Op 9 mei 2018 is door de rechtbank Limburg vonnis gewezen in een procedure tussen Staatsloterij en een individuele claimant. Daarin heeft de rechtbank, kort en goed, overwogen dat het causaal verband tussen de misleidende mededelingen van Staatsloterij en het koopgedrag van de individuele claimant ontbreekt. Van dit vonnis is een hoger beroep aanhangig. Een uitspraak wordt pas in het derde kwartaal van 2019 verwacht. Daarnaast is er nog een beperkt aantal andere procedures van individuele claimanten aanhangig. Een uitspraak in deze procedures wordt in het eerste kwartaal van 2019 verwacht.

Zoals eerder gesteld kan Staatsloterij B.V. 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.

Overige claims

Er is een geschil met een leverancier over de beëindiging van het contract.

7.4 Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan uit een voorziening van € 4,4 miljoen (2017: € 2,1 miljoen) voor nog te verwachten kosten in verband met reorganisatie alsmede een voorziening van € 0,2 miljoen (2017: € 0,2 miljoen) voor jubileumuitkeringen. De totale overige voorziening heeft een looptijd korter dan één jaar.

8. Kortlopende schulden en overlopende passiva

(bedragen x € 1.000)	31 december 2018	31 december 2017
Vooruitontvangen inleg	42.515	37.270
Schulden aan leveranciers	11.922	7.108
Belastingen en sociale premies	15.622	15.970
Nog uit te keren prijzen	143.025	139.961
Te betalen afdrachten	64.069	69.434
Overige schulden en overlopende passiva	32.588	28.160
STAND 31 DECEMBER	309.741	297.903

De verplichtingen verantwoord onder de kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd korter dan één jaar.

8.1 Nog uit te keren prijzen

In deze post zijn opgenomen alle nog niet afgehaalde prijzen van alle loterijen (trekkingen) die in 2018 zijn gehouden. De verplichting voor nog uit te keren prijzen bedraagt € 15,1 miljoen (2017: € 11,7 miljoen), plus de jackpotstand per 31 december 2018 van alle spellen en het bedrag dat op basis van de vergunning wordt aangehouden om aan de 47,5% van de

uitkeringseis te voldoen. Uitzondering hierop is de stand van de jackpot voor Staatsloterij B.V. bij de trekking van 10 december (€ 27,6 miljoen), deze is inclusief kansspelbelasting opgenomen. De verplichting voor nog uit te keren prijzen bedraagt € 143 miljoen (2017: € 140 miljoen). Hierin zit mede de Oudejaarsekking van Staatsloterij.

8.2 Schulden aan leveranciers

De post schulden aan leveranciers bestaat uit te betalen bedragen aan onze leveranciers.

8.3 Belastingen en sociale premies

De specificatie van deze post is als volgt.

(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Loonbelasting	113	14
Kansspelbelasting	16.363	15.780
Overige belastingen	-854	175
STAND PER 31 DECEMBER	15.622	15.969

8.4 Te betalen afdrachten

Hierna volgt het verloop van de te betalen afdrachten aan de Staat der Nederlanden en NOC*NSF en ALN.

(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Te betalen per 1 januari	15.157	11.491
Afrekening eerdere jaren	-15.157	-11.491
Te betalen Q4	51.401	54.277
Verschil voorschot en werkelijke afdracht	12.668	15.157
STAND PER 31 DECEMBER	64.069	69.434

8.5 Vooruitontvangen inleggeld

Deze post betreft de reeds ontvangen inleggeld van loterijen die in het volgende boekjaar (2019) zullen plaatsvinden.

8.6 Overige schulden en overlopende passiva

De overige schulden en overlopende passiva betreffen met name de opgenomen verplichtingen voor de in het boekjaar geleverde, maar nog niet betaalde goederen en diensten.

Financiële instrumenten

Nederlandse Loterij maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de vennootschap blootstellen aan markt-, rente-, kasstroom-, liquiditeits- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Kredietrisico

De vennootschap loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, overige en handelsvorderingen, overige effecten en liquide middelen. De blootstelling aan kredietrisico van de vennootschap wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke verkooppunten, opgenomen onder de post debiteuren. Daarnaast houdt het management rekening met de demografische aspecten van de verkooppunten, aangezien dit met name in de huidige verslechterende economische omstandigheden van invloed is op het kredietrisico. Als onderdeel van het door het bestuur geformuleerde kredietbeleid wordt ieder nieuw verkooppunt afzonderlijk op kredietwaardigheid beoordeeld voordat een distributieovereenkomst wordt aangeboden. In die beoordeling wordt een externe kredietbeoordeling meegenomen.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico van Nederlandse Loterij is zeer beperkt door haar financieringsstructuur. Nederlandse Loterij heeft een lening verstrekt in het kader van leasecontracten voor de aanschaf van auto's. De looptijd is gemiddeld iets minder dan drie jaar en er is geen rente in rekening gebracht.

Liquiditeitsrisico

De onderneming bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Mitigerende maatregelen

De onderneming ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om dagelijks de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is met name de kostenegalisatievoorziening van belang, die het risico afdekt voor het boven-statistisch vallen van prijzen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld.

Reële waarde

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder kortlopende vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.



Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Bedragen x € 1.000	Bedrag
Totaal niet in de balans opgenomen verplichtingen	92.896
Waarvan tot 1 jaar verplichting	44.021
Waarvan 1 tot 5 jaar verplichting	45.955
Waarvan langer dan 5 jaar	2.920

Er is een overeenkomst afgesloten tussen de leverancier van de trekkingsoftware en Nederlandse Loterij B.V.. Deze leverancier draagt zorg voor de ontwikkeling, de implementatie en het beheer van het loterijstelsel. In 2008 is een overeenkomst afgesloten met een looptijd van zeven jaar vanaf datum ingebruikname met stilzwijgende verlenging voor een periode van drie jaar.

Nederlandse Loterij heeft een Player Account Tool. De overeenkomst met de leverancier van de software heeft een looptijd van vijf jaar.

Nederlandse Loterij heeft de ICT-ondersteuning uitbesteed voor een periode van vijf jaar.

Verder zijn er meerdere ICT-contracten afgesloten, die een looptijd hebben tussen de een en vijf jaar. Dit ter ondersteuning van de ICT-systemen van Nederlandse Loterij. Dit betreft contracten met voornamelijk softwareleveranciers.

Eveneens is er een partnership voor het eerstelijns-klant contact van Nederlandse Loterij. Dit heeft een looptijd van een jaar.

Het kantoorpand waarin Nederlandse Loterij is gehuisvest, wordt gehuurd. Hiervoor is per 1 december 2016 een huurovereenkomst afgesloten met een looptijd van 10 jaar. Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van het gebouw.

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

- Wieler- en schaatsploeg *Team LottoNL-Jumbo* (van 1 januari 2017 tot en met december 2018);
- *NOC*NSF* ter versterking van de bijzondere relaties tussen NOC*NSF en Nederlandse Loterij;
- *RTL Nederland* voor het voetbalprogramma 'Voetbal Inside' (voor de seizoenen 2016-2017 en 2017-2018);
- *Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond* voor onder andere sponsoring van de KNVB-beker namens TOTO;
- *Team Oranje Cycling*.

Bovendien is voor de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2018 een concerngarantie verstrekt als tegengarantie van een door ABN AMRO aan UCI verstrekte bankgarantie.

De uitbater van het bedrijfsrestaurant heeft een contract van een jaar, dat stilzwijgend kan worden verlengd.

De uit alle bovenstaande overeenkomsten voortvloeiende financiële verplichtingen zijn geschat, aangezien de omvang afhankelijk is van variabele factoren (bijvoorbeeld omzet, volume en aantal verkooppunten).



Operationele leases

Er bestaat alleen een leasecontract met een autoleasemaatschappij. Hierbij wordt in de financiering van de auto's voorzien door een lening aan de leasemaatschappij, waardoor lagere kosten worden gerealiseerd. De leasetermijnen bedragen vier jaar. De gemiddelde looptijd bedraagt ongeveer drie jaar.

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt € 865.000.

<i>Bedragen x € 1.000</i>	Bedrag
Totaal niet in de balans opgenomen leaseverplichting	2.100
Waarvan tot 1 jaar verplichting	700
Waarvan 1 tot 5 jaar verplichting	1.400

Bankgaranties

Nederlandse Loterij heeft twee bankgaranties met een totale waarde van € 3,2 miljoen.

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2018

9. Netto-inleggeld

In de onderstaande tabellen is de omzet weergegeven.

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Totaal inleggeld	1.169,3	1.104,6

De netto-omzet van 2018 laat een stijging zien van € 64,8 miljoen ten opzichte van 2017. Deze omzet wordt via drie distributiekanalen gegenereerd: bijna 6.000 verkooppunten, abonnementen en online verkoop. De groei in het online kanaal zet zich voort.

10. Nettoprijzen en kansspelbelasting

Nettoprijzen

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Totaal prijzengeld	774,7	731,9
Uitkeringspercentage	66,3%	66,3%

Het uitkeringspercentage van de prijzen is stabiel ten opzichte van 2017. Nederlandse Loterij heeft hiermee nog steeds de grootste prijzenpot van Nederland. Onderdeel van deze prijzen is ook de wettelijk af te dragen kansspelbelasting voor prijzen groter dan € 449.

Niet-afgehaalde prijzen

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Totaal niet-afgehaalde prijzen	10,7	8,8

De brutomarge (netto-omzet, verminderd met nettoprijzen en kansspelbelasting, en vermeerderd met niet-afgehaalde prijzen) is ten opzichte van 2017 gestegen. Wanneer prijzen niet worden geïnd door spelers, vallen deze vrij na een jaar. Deze prijzen komen uiteindelijk ten goede aan onze beneficianten.

11. Verkoopkosten

In de post Verkoopkosten zijn de betaalde provisies aan verkooppunten, kosten van media-uitingen, direct marketing, promotiekosten, sponsoring, events en overige marketing- en verkoopkosten opgenomen. De verkooppunten ontvangen provisie voor het verkopen van onze producten.

Provisie en directe verkoopkosten

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Staatsloterij B.V.	17,2	17,4
Lotto B.V.	22,2	21,0
TOTAAL	39,4	38,4

Marketingkosten

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Staatsloterij B.V.	46,3	42,4
Lotto B.V.	52,3	43,9
TOTAAL	98,6	86,3

Ten opzichte van 2017 zijn de provisie- en directe verkoopkosten gestegen. Dit is in lijn met de toename van verkopen in het retailkanaal. De marketingkosten zijn eveneens gestegen door verhoogde focus op online verkopen en meer inzet op de media-kanalen. Tevens zijn er meer middelen beschikbaar gesteld voor werving door middel van telemarketing / fieldmarketing.

12. Algemene beheerkosten

Automatiseringskosten

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Staatsloterij B.V.	14,2	14,2
Lotto B.V.	17,3	15,9
Nederlandse Loterij B.V.	3,4	3,4
TOTAAL	34,9	33,5

De automatiseringskosten bestaan uit afschrijvingskosten op immateriële vaste activa (zelfontwikkelde software en aangekochte software), kosten datacommunicatie, kantoorautomatisering, kosten ten behoeve van het loterijstelsel en aanpassingen aan het spelsysteem en gaming-platform. De stijging van € 1,4 miljoen is mede te verklaren door een hogere omzet-gerelateerde fee aan Intralot.

Verwerkingskosten

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Staatsloterij B.V.	8,1	9,2
Lotto B.V.	10,8	11,1
TOTAAL	18,9	20,3

Overige algemene beheerkosten

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Staatsloterij B.V.	27,7	36,3
Lotto B.V.	17,9	10,1
Nederlandse Loterij B.V.	-3,4	-3,4
Nederlandse Loterij Organisatie B.V.	0,0	-0,1
TOTAAL	42,2	42,9

In de post verwerkingskosten zijn kosten opgenomen voor de externe callcenters, kosten van het betalingsverkeer, provisie Scientific Games, porti- en vrachtkosten, spelformulieren en lotpapier, en kosten toezichhouders. Ten opzichte van 2017 zijn de verwerkingskosten € 1,4 miljoen lager. Er is onder andere sprake van lagere kosten voor het externe callcenter.



De overige algemene beheerkosten bestaan uit personeelskosten, ondersteuningskosten, kosten huisvesting, advies en juridische kosten. In 2018 zijn de overige algemene beheerkosten licht gedaald met € 0,7 miljoen.

12.1 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De volgende afschrijvingen zijn opgenomen onder de diverse functionele kostencategorieën.

Afschrijvingskosten		
(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Afschrijvingskosten (im)materiële vaste activa	2.201	2.129
Afschrijvingskosten goodwill	3.400	3.400
TOTAAL	5.601	5.529

12.2 Personeelskosten

De personeelskosten (inclusief bezoldiging bestuurders) zijn opgenomen onder de diverse functionele kostencategorieën.

De personeelskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen x € 1 miljoen)	2018	2017
Salarissen	17,2	15,3
Sociale lasten	2,6	2,1
Pensioenlasten	1,9	2,0
Overige	1,7	2,3
Subtotaal	23,4	21,7
Inhuur	8,9	7,6
TOTAAL	32,3	29,3

De stijging van de personeelskosten komt mede door de stijging van het aantal personeelsleden. De stijging van de salarissen loopt ongeveer gelijk met de stijging van het aantal personeelsleden. Door een inflatiecorrectie zijn de lonen gestegen. De kosten van inhuur zijn gestegen door enkele belangrijke ICT- projecten. Het aantal personeelsleden wordt weergegeven in noot 20.

13. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

In deze post zijn de rentebaten opgenomen, voortvloeiend uit de beschikbare en uitgezette liquide middelen. Deze bedragen € 149.000 (2017: € 45.101).

14. Rentelasten en soortgelijke kosten

In deze post zijn de rentelasten opgenomen, voortvloeiend uit de beschikbare en uitgezette liquide middelen. Deze bedragen € 148.000 (2017: € 142.069).

15. Afdracht aan de Staat en beneficianten

Afdracht Staatsloterij B.V. aan de Staat

De afdracht aan de Staat is de met de Staat der Nederlanden overeengekomen afdracht over het boekjaar over de verkopen van de Staatsloterij B.V.

Afdracht Lotto B.V. aan beneficianten

De afdracht van Lotto B.V. aan de beneficianten betreft de conform de vergunningen van toepassing zijnde afdracht aan de beneficianten van Lotto B.V.

16. Belastingen resultaat

De belangrijkste componenten van de belastinglast zijn:

(bedragen x € 1.000)	2018	2017
Acuut belastingresultaat	2.507	-456,1
Vrijval belastinglatentie	869	-87,4
Verrekening verlies	27	-
Correctie acute belastingen/ Vpb eerdere jaren	-122	109,0
TOTAAL	3.281	-434,5

De belastinglast in de winst-en-verliesrekening over 2018 bedraagt € 3,3 miljoen (2017: € 0,4 miljoen bate). Het fiscale resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is niet gelijk aan het commerciële resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen. Dit wordt veroorzaakt door het hanteren van afwijkende afschrijvingstermijnen ten opzichte van hetgeen fiscaal is toegestaan en de invloed van deelnemingen.

De belastinglast van € 3,3 miljoen resulteert in een effectieve belastingdruk van 33%. Het effectieve belastingtarief wijkt daarmee af van het nominale Nederlandse belastingtarief van 25%. In 2017 was het effectieve belastingtarief 8,1%. Dit is gedreven door de verschillen in fiscaal en economisch resultaat.

17. Honorarium van de accountant

(bedragen x € 1.000)	PwC Accountants N.V.	PwC Accountants N.V.
	2018	2017
Onderzoek van de jaarrekening	312	283
Andere controle-opdrachten	4	36
TOTAAL	316	319

18. Kasstroomoverzicht

Nederlandse Loterij heeft het kasstroomoverzicht opgesteld middels de indirecte methode. Onder de investeringen in (im)materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2018 geldmiddelen zijn opgeofferd. Er zijn geen financieringsactiviteiten geweest.

19. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de onderneming. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de onderneming en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.



Gedurende 2018 hebben de volgende transacties plaatsgevonden.

- Met de aandeelhouders hebben de volgende transacties plaatsgevonden: afdrachten aan de Staat der Nederlanden uit hoofde van de van toepassing zijnde vergunning.
- Met groepsmaatschappijen hebben de volgende significante transacties plaatsgevonden: Nederlandse Loterij Organisatie B.V. belast op basis van verdeelsleutels de kosten van het shared service center door aan Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. De materiële vaste activa en de posten vordering leaseauto's onder de financiële vaste activa overgedragen zijn aan Nederlandse Loterij Organisatie B.V.

De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen is opgenomen in noot 25.

20. Gemiddeld aantal werknemers

Gemiddeld waren er gedurende 2018 255 werknemers in dienst (2017: 238). Hiervan waren 0 werknemers werkzaam buiten Nederland (2017: 0).

Afdeling	2018	2017
(IT) Operations	34	32
Audit Risk & Compliance	5	5
Brands & Portfoliomanagement	50	43
Corporate Affairs	15	14
Financiële Staven	38	36
Human Resources	5	5
Online	27	20
Sales & Service	83	84
GEMIDDELD AANTAL	255	238

Enkelvoudige balans per 31 december 2018

(vóór verwerking resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)		31 december 2018	31 december 2017
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	21	24.650	28.050
Financiële vaste activa	22	61.745	54.935
Vlottende activa			
Vorderingen en overlopende activa		6.768	3.500
Liquide middelen		32	-
TOTAAL ACTIVA		93.195	86.485
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en geplaatst	24	0	0
Agio		84.470	89.722
Wettelijke en statutaire reserves		3.246	1.915
Overige reserves		-1.331	-
Onverdeeld resultaat		6.809	-5.252
Voorzieningen		1	-
Kortlopende schulden en overlopende passiva	25	-	-
Liquide middelen		-	100
TOTAAL PASSIVA		93.195	86.485

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018

(bedragen x € 1.000)		2018	2017
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	32	6.809	-5.252
NETTORESULTAAT		6.809	-5.252

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2018

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2018 van de onderneming. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Nederlandse Loterij B.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW.

Voor posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening die hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Verslaggevingsperiode

De gegevens in de enkelvoudige jaarrekening hebben betrekking op de periode van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die zoals opgenomen voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen wordt hier weergegeven. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet-gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

21. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt weer te geven:

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	
	Goodwill
Stand per 1 januari 2018	28.050
Afschrijvingen	3.400
Saldo mutaties in boekwaarde	3.400
Aanschafprijs	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	9.350
STAND PER 31 DECEMBER 2018	24.650

De goodwill is ontstaan bij de overname van Lotto B.V. op 31 maart 2016. De goodwill wordt over een periode van 10 jaar afgeschreven. De bekendmaking van de lagere wetgeving omtrent de invulling van de Wet KoA begin 2019, gaf aanleiding om te bekijken of de opgenomen goodwill een bijzondere waardevermindering zou hebben. Dit is getest en het was niet het geval. Derhalve heeft er geen bijzondere waardevermindering plaats gehad.

22. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	
Stand per 1 januari 2018	54.935
Aandeel in resultaat deelnemingen	6.809
STAND PER 31 DECEMBER 2018	61.745

23. Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de rechtspersoon.



24. Eigen vermogen

<i>(bedragen x € 1.000)</i>	Aandelenkapitaal	Agio gewone aandelen	Agio stemrechtloze aandelen	Bijzondere agio reserve	Algemene reserve	Wettelijke reserve	Resultaat	Totaal
Stand per 31 december 2017	0	56.195	225	28.050	-	1.915	-	86.385
Mutatie wettelijke reserve	-	-	-	-	-1.331	1.331	-	-
Resultaat	-	-	-	-	-	-	6.809	6.809
STAND PER 31 DECEMBER 2018	0	56.195	225	28.050	-1.331	3.246	6.809	93.194

Aansluiting resultaat

De aansluiting van het nettoresultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening met het eigen vermogen en resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekening is € 6.809.000.

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt € 201, verdeeld in 199 gewone aandelen van € 1, inclusief 1 tracking-aandeel Staatsloterij en 2 stemrechtloze aandelen van € 1. Al deze aandelen zijn geplaatst.

Agioreserve gewone Aandelen

De Agioreserve gewone aandelen betreft de ingebrachte boekwaarde van de inbreng van de Staatsloterij B.V. door de houder van de gewone aandelen. De houder van de gewone aandelen is gerechtigd tot de Agioreserve gewone aandelen.

Agioreserve stemrechtloze aandelen

De Agioreserve stemrechtloze aandelen betreft de ingebrachte boekwaarde bij de acquisitie van Lotto B.V. door Nederlandse Loterij. De houder van de stemrechtloze aandelen is gerechtigd tot de Agioreserve stemrechtloze aandelen.

Bijzondere agioreserve

De Bijzondere agioreserve betreft de reserve voor de ontstane goodwill uit de acquisitie van Lotto B.V. door Nederlandse Loterij. De houder van de gewone aandelen is hier voor 63% toe gerechtigd, de houder van de stemrechtloze aandelen is hier voor 37% toe gerechtigd.

Algemene winstreserve

De algemene winstreserve betreft het resultaat van Nederlandse Loterij zoals toegewezen via de resultaatbestemming. De houder van de gewone aandelen is hier voor 63% toe gerechtigd, de houder van de stemrechtloze aandelen is hier voor 37% toe gerechtigd.

Cumulatief preferente financieringsreserve

De cumulatief preferente financieringsreserve bestaat uit EUR 0. De houder van respectievelijk de gewone aandelen en de stemrechtloze aandelen is gerechtigd tot het bepaalde deel van de cumulatief preferente financieringsreserve.

Winstreserve tracking-aandeel Staatsloterij

De cumulatief preferente financieringsreserve bestaat uit EUR 0. De houder van het tracking-aandeel Staatsloterij is gerechtigd tot deze reserve.

Wettelijke reserve deelnemingen

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

Resultaatbestemming

Het voorstel van het bestuur is om € 3,4 miljoen ter hoogte van de goodwill-afschrijving in mindering te brengen op de bijzondere agioreserve en het resterende resultaat toe te voegen aan de agioreserve gewone aandelen.

Fiscale eenheid

De onderneming vormt tezamen met haar dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en BTW; elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen. De holdingmaatschappij rekent met de dochter af alsof deze zelfstandig belastingplichtig is.

25. Bezoldiging bestuur en commissarissen

Bezoldiging bestuur

Het beloningsbeleid van de statutaire bestuurders is door de Raad van Commissarissen opgesteld en vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Uitgangspunt van de remuneratie van de statutaire bestuurders is dat deze zich houdt met de vastgestelde uitgangspunten in het staatsdeelnemingenbeleid voor een in een sterk competitieve marktomgeving opererende staatsdeelneming. De remuneratie van de overige leden van het directieteam is hiervan percentagegewijs afgeleid. Het beloningsplafond (salaris) van de bestuurders inclusief variabele beloning is door de Staat der Nederlanden vastgesteld op maximaal € 222.019.

De Eerste Kamer heeft in 2013 besloten tot invoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), ingaande op 1 januari 2014. Deze wet omvat onder meer regels ten aanzien van vermeldingen over bezoldigingen van topfunctionarissen in de jaarrekening. Conform artikel 1.3 lid b van de WNT is deze niet van toepassing op Nederlandse Loterij als rechtsopvolger van de Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij. De ratio tussen het gemiddelde salaris van de bestuurders en de mediaan van de werknemers is 3,4 in 2018.

In 2018 waren er gedurende het volledige jaar twee zittende bestuurders. De Raad van Commissarissen heeft aan hen op basis van de overeengekomen en behaalde afspraken de maximale bonus van 8,3% naar rato toegekend aan de bestuurders. Voor nevenfuncties die door de statutair bestuurders worden uitgeoefend geldt een restrictief beleid conform de bepalingen van de Corporate Governance Code. Aanvaarding van nevenfuncties behoeft schriftelijke goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Er zijn en worden geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van het bestuur.

**Bezoldiging bestuurders**

(bedragen x € 1.000)	2018			2017
	CEO	CFO	Totaal	Totaal
Vaste beloning	205	185	390	525
Pensioenkosten	20	16	36	47
Overige vergoedingen	3	2	5	5
Variabele beloning	17	15	32	32
TOTAAL	245	218	463	609

Bezoldiging commissarissen

De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg in 2018 € 27.336 per jaar exclusief BTW. De overige leden ontvangen een honorering pro-rato van € 18.224 per jaar exclusief BTW. Alle leden van de raad hebben tevens recht op een onkostenvergoeding van € 1.600 per jaar exclusief BTW. Er zijn en worden geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de raad. Onder de personeelskosten is de bezoldiging van de Raad van Commissarissen inbegrepen voor een bedrag van € 130.960.

Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende het jaar 2018 waren 0 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2017: 0). Hiervan waren 0 werknemers werkzaam buiten Nederland (2017: 0).



Overige gegevens

Ondertekening bestuurders en leden van de Raad van Commissarissen:

Rijswijk, 25 maart 2019

Nederlandse Loterij B.V.

Bestuur

Niels Onkenhout, CEO

Arjan Blok, CFO

Raad van Commissarissen

Jan Loorbach, voorzitter

Annelies van Zutphen, vice-voorzitter

Jan Albers

Frida van den Maagdenberg

Marjan Rintel

Statutaire bepalingen inzake de resultaatbestemming

Ingevolge artikel 26 van de statuten van de onderneming staat het resultaat na belasting ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die dit geheel of gedeeltelijk kan bestemmen tot vorming of storting in een of meer algemene of bijzondere reservefondsen.

Stemrechtloze aandelen

De onderneming heeft 2 stemrechtloze gewone aandelen. Deze aandelen geven, met uitzondering van 3 vetorechten, geen stemrecht in de Algemene Vergadering, maar geven recht op een deel in de uitkeerbare winsten en reserves conform de toelichting onder het eigen vermogen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering en de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij B.V.

Verklaring over de jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Nederlandse Loterij B.V. een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018 van Nederlandse Loterij B.V. te 's-Gravenhage ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Nederlandse Loterij B.V. samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van 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).



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

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

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.



Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Ons controle-oordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

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

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

Rotterdam, 25 maart 2019
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. P.J. Robben RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2018 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 doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.



- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

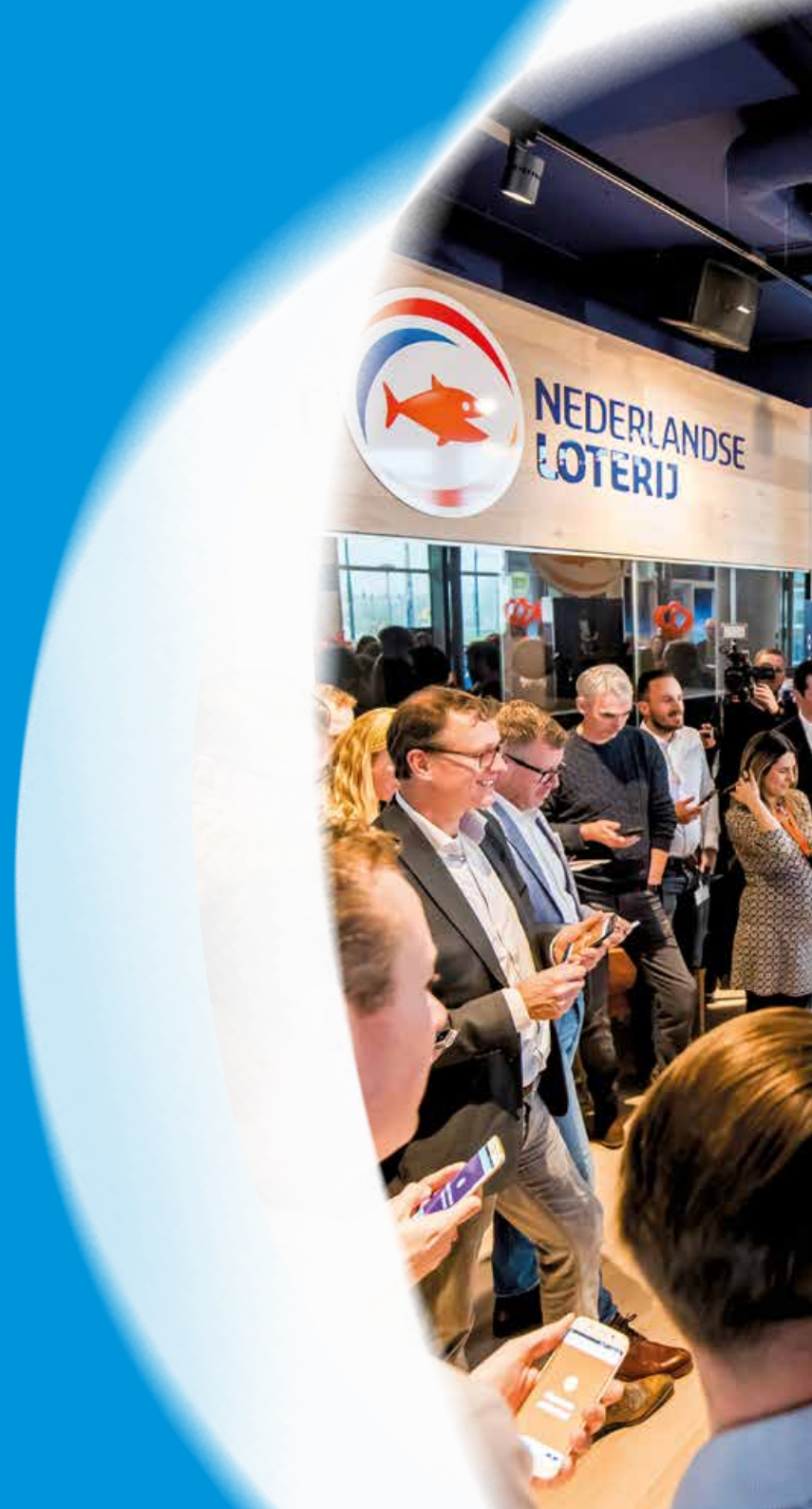
Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende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

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

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



Aanvullende informatie





'Nederlandse Loterij Transparant' nieuwjaarsborrel, januari 2018





Over dit verslag

Richtlijnen

Bij het samenstellen van het jaarverslag volgen wij relevante internationale richtlijnen en best practices. De GRI Standaard (core) van het Global Reporting Initiative (GRI) is hierbij de belangrijkste leidraad. Een beknopte GRI-referentietabel is in dit verslag opgenomen. Zoals aangegeven in het hoofdstuk Stakeholders, waardecreatie en materialiteit zijn wij in december 2018 gestart met vervolgstappen op het gebied van Integrated Reporting. Onze focus in 2019 ligt op het updaten van de huidige materialiteitsanalyse door een uitgebreide stakeholderdialoog en het identificeren van de voor onze stakeholders meest relevante onderwerpen om op te sturen en over te rapporteren. Derhalve wordt op indicatoren die betrekking hebben op onze economische, milieugebonden en sociale prestaties met ingang van het jaarverslag 2019 uitgebreider gerapporteerd.

Het ministerie van Financiën heeft voorgeschreven dat staatsdeelnemingen volgens de GRI-richtlijnen dienen te rapporteren. Bovendien moeten de jaarverslagen van staatsdeelnemingen deel uitmaken van de onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Deze benchmark wordt tweemaaljaarlijks uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Met haar jaarverslag 2018 doet Nederlandse Loterij in 2019 mee aan dit onderzoek.

Scope

Dit jaarverslag heeft betrekking op Nederlandse Loterij B.V., inclusief alle geconsolideerde deelnemingen zoals vermeld in de algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2018.

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 2018, tenzij anders aangegeven.

Assurance

Voor de duurzaamheidsgegevens in dit verslag is geen assurance-verklaring afgegeven.

In 2019 zal Nederlandse Loterij op basis van diverse stakeholderdialogen en -contacten de bestaande materialiteitsmatrix herijken en eventueel aanpassen (zie ook het hoofdstuk Stakeholders, waardecreatie en materialiteit). Dan wordt voldaan aan de voorwaarde van actuele stakeholderinformatie en kan assurance worden verkregen.

Publicatie

Het jaarverslag wordt uiterlijk 9 mei 2019 gepubliceerd via www.nederlandseloterij.nl, waar het 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.



GRI-tabel

GRI - standaarden voor maatschappelijke verslaglegging

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing
Organisatiemodel			
102-1	Naam organisatie	Jaarrekening	Algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (pagina 78)
102-2	Voornaamste producten en/of diensten	Profiel	Pagina 4
102-3	Locatie hoofdkantoor		Laan van Hoornwijck 55, 2289 DG Rijswijk
102-4	Aantal landen waar de organisatie actief is	Profiel	Nederlandse Loterij was in 2017 alleen actief in Nederland
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate governance	Juridische structuur (pagina 69)
102-6	Afzetmarkten en type	Profiel	Pagina 4
		De wereld om ons heen	Pagina 12
102-7	Omvang van de organisatie	Profiel	Pagina 4
102-8	Samenstelling medewerkersbestand	Onze resultaten - Betrokkenheid medewerkers	Onze medewerkers in cijfers (pagina 41)
102-9	Beschrijving waardeketen	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Waardecreatiemodel (pagina 20)
102-10	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten	Er zijn geen significante veranderingen gerapporteerd	
102-11	Voorzorgsprincipe	Risicomanagement	
102-12	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven	Onze resultaten - Verantwoord spelen	WLA-certificaat Informatiebeveiliging, European Lotteries Responsible Gaming certificaat, Beschikking Staatsloterij, Vergunning Sportprijzen, Vergunning Lotto, Vergunning Instantloterij (pagina 27)
102-13	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	Onze resultaten - Verantwoord spelen Risicomanagement	World Lottery Association, European Lotteries, Kansspelautoriteit (pagina 4, 50) Nederlands Meetinstituut (pagina 51)
Strategie			
102-14	Verklaring hoogste beslissingsbevoegde	Voorwoord van de directie	Pagina 8
Ethiek en integriteit			
102-16	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen	Onze resultaten - Betrokken medewerkers Corporate governance	Pagina 39 Pagina 68
Governance			
102-18	Bestuursstructuur	Corporate governance	Pagina 68



Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing
Betrokkenheid belanghebbenden			
102-40	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 18
102-41	Percentage medewerkers dat onder een cao valt	Onze resultaten - Betrokken medewerkers	Pagina 41
102-42	Inventarisatie en selectie van de betrokken belanghebbenden	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 18
102-43	Aanpak van betrekken van belanghebbenden	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 18
102-44	Vornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met de stakeholders	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 18
Verslagleggingsinformatie			
102-45	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening	Pagina 78
102-46	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Over dit verslag	Pagina 119
102-47	Overzicht van materiële onderwerpen t.b.v. het bepalen van de inhoud van het verslag	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 21
102-48	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 21
102-49	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening van het verslag	Over dit verslag	Pagina 119
102-50	Verslagperiode	Over dit verslag	Pagina 119
102-51	Datum van meest recente verslag	Publicatie op 18 april 2018	
102-52	Verslaggevingscyclus	jaarlijks	
102-53	Contactinformatie	Colofon	Pagina 128
102-54	Rapportage in overeenstemming met GRI Standaard	Over dit verslag	pagina 119
102-55	GRI referentietabel	Aanvullende informatie	Pagina 120
102-56	Assurance-verklaring	Over dit verslag	Pagina 119
Managementbenadering			
103-1	Afbakening per materieel onderwerp binnen de organisatie	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 21
103-2	Managementaanpak en onderliggende componenten	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 21
		Onze resultaten - Maatschappelijke betrokkenheid	Pagina 24
		Onze resultaten - Verantwoord spelen	Pagina 27
		Onze resultaten - Privacy en integriteit	Pagina 31
		Onze resultaten - Financiële resultaten 2018	Pagina 33
		Onze resultaten - Klanttevredenheid en klachten	Pagina 35
		Onze resultaten - Betrokken medewerkers	Pagina 39
Onze resultaten - Ketenverantwoordelijkheid	Pagina 44		
103-3	Evaluatie van de managementaanpak	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit Verslag van de Raad van Commissarissen	Pagina 20 Pagina 60

Toekenningen sportbonden en goede doelen 2018

Toekenning sportbonden

(bedragen x € 1)

Aikido Nederland	€ 35.158	Koninklijke Nederlandse Cricket Bond	€ 46.808
Algemene Nederlandse Sjoelbond	€ 16.641	Koninklijke Nederlandse Dambond	€ 82.091
American Football Bond Nederland	€ 18.110	Koninklijke Nederlandse Golf Federatie	€ 962.797
Atletiekunie	€ 1.041.359	Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	€ 1.321.923
Badminton Nederland	€ 345.072	Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie	€ 1.087.899
Bob en Slee Bond Nederland	€ 29.267	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	€ 1.602.698
Federatie Oosterse Gevechtkunsten	€ 77.779	Koninklijke Nederlandse Kaatsbond	€ 101.861
Gehandicaptensport Nederland	€ 163.458	Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging	€ 337.732
Holland Surfing Association	€ 16.641	Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie	€ 70.319
Judo Bond Nederland	€ 803.604	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond	€ 1.672.849
Karate-Do Bond Nederland	€ 92.262	Koninklijke Nederlandse Motorrijders Vereniging	€ 365.546
Knac Nationale Autosport Federatie	€ 125.875	Koninklijke Nederlandse Schaakbond	€ 210.960
Koninklijk Nederlands Korfbalverbond	€ 575.759	Koninklijke Nederlandse Schietsport Associatie	€ 271.609
Koninklijk Nederlands Watersport Verbond	€ 1.136.990	Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Luchtvaart	€ 113.766
Koninklijke Nederlandsche Kegelbond	€ 34.144	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	€ 3.920.840
Koninklijke Nederlandsche Kolfbond	€ 16.641	Koninklijke Nederlandse Zwembond	€ 1.484.174
Koninklijke Nederlandsche Motorboot Club	€ 16.641	Koninklijke Wandel Bond Nederland	€ 519.337
Koninklijke Nederlandsche Roeibond	€ 741.799	Nederland Lacrosse	€ 16.641
Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond	€ 760.283	Nederlands Handbal Verbond	€ 442.963
Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie	€ 1.161.258	Nederlandse Algemene Danssport Bond	€ 16.641
Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond	€ 28.240	Nederlandse Basketball Bond	€ 599.321
Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond	€ 494.410	Nederlandse Beugel Bond	€ 16.641
Koninklijke Nederlandse Biljartbond	€ 260.464	Nederlandse Boksbond	€ 123.298



Nederlandse Bowling Federatie	€ 79.834
Nederlandse Bridge Bond	€ 553.278
Nederlandse Curling Bond	€ 25.055
Nederlandse Darts Bond	€ 227.136
Nederlandse Draken Boot Federatie	€ 16.641
Nederlandse Floorball en Unihockey Bond	€ 16.641
Nederlandse Frisbee Bond	€ 17.481
Nederlandse Go Bond	€ 16.641
Nederlandse Handboog Bond	€ 181.605
Nederlandse IJshockey Bond	€ 48.601
Nederlandse Indoor en Outdoor Bowls Bond	€ 16.641
Nederlandse Jeu de Boules Bond	€ 128.124
Nederlandse Klootschietbond	€ 29.766
Nederlandse Kruisboog Bond	€ 25.468
Nederlandse Minigolf Bond	€ 16.641
Nederlandse Onderwatersport Bond	€ 121.289
Nederlandse Rollersports Bond	€ 16.641
Nederlandse Rugby Bond	€ 157.992
Nederlandse Ski Vereniging	€ 502.793
Nederlandse Tafeltennisbond	€ 372.188
Nederlandse Toer Fiets Unie	€ 386.435
Nederlandse Triathlon Bond	€ 331.171
Nederlandse Volleybalbond	€ 1.254.580

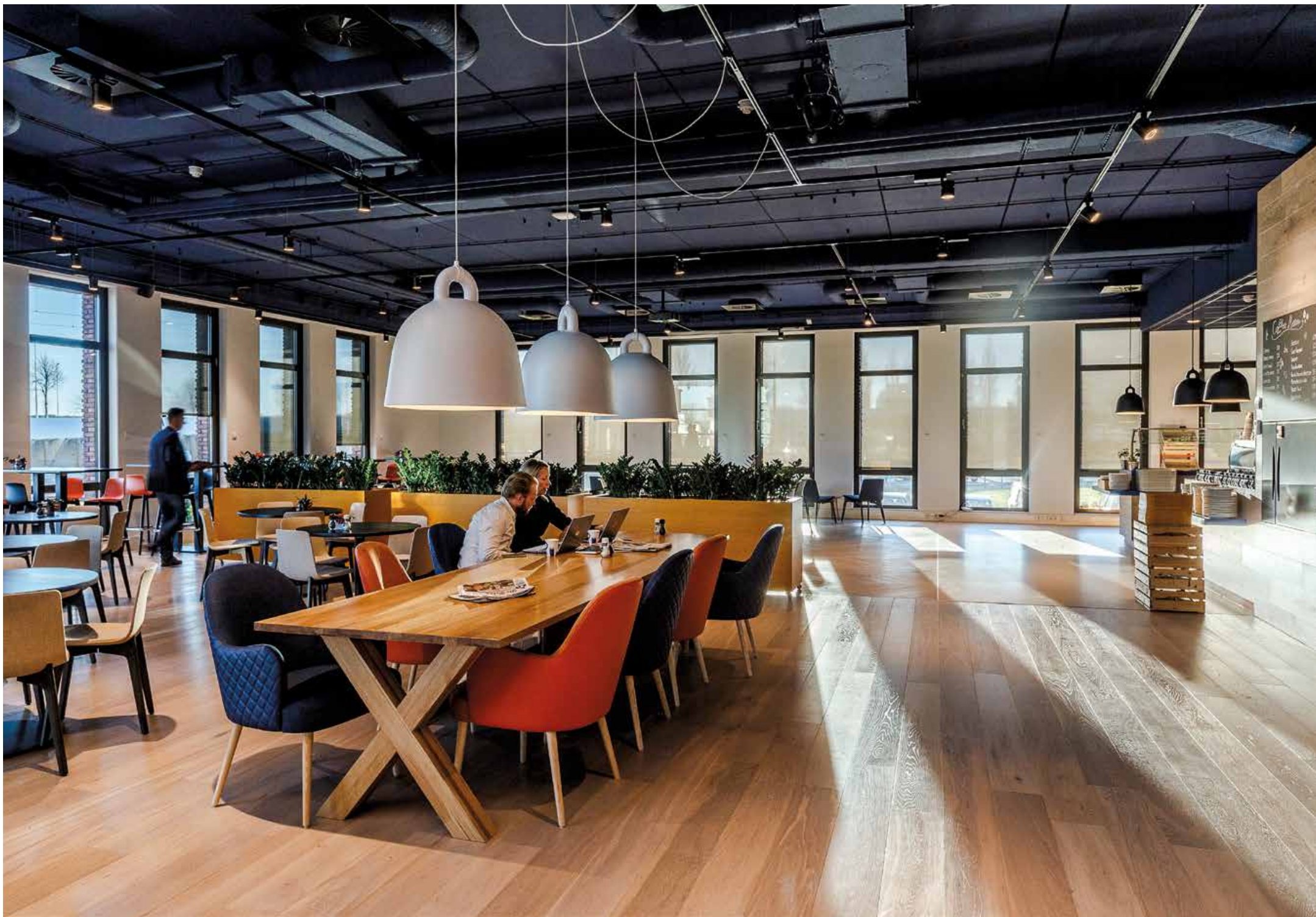
Nederlandse Waterski & Wakeboard Bond	€ 16.641
Reddingsbrigade Nederland	€ 185.523
Skateboard Federatie Nederland	€ 27.443
Sportvisserij Nederland	€ 694.559
Squash Bond Nederland	€ 61.388
Survivalrun Bond Nederland	€ 16.641
Taekwondo Bond Nederland	€ 52.632
CTO ¹ Amsterdam	€ 581.397
CTO Metropool	€ 184.984
CTO Noord	€ 341.113
CTO Papendal	€ 1.210.450
CTO Zuid	€ 279.181
RTO ² Limburg	€ 27.135
RTO Utrecht	€ 15.197

Verdeling afdracht aan ALN

(bedragen x € 1.000)

Oranjefonds	€ 5.287
Stichting Loterijacties Volksgezondheid (SLV)	€ 5.287
Prins Bernhard Cultuurfonds	€ 5.108
Kansfonds	€ 394
vfonds	€ 353

1. CTO = Centrum voor Topsport en Onderwijs
2. RTO = Regionale Topsport Organisatie



Begrippen en afkortingen

Afdracht

De wettelijke verplichting van Nederlandse Loterij om een vastgesteld percentage van de inleggenden 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 nieuwe Europese privacywet die in mei 2018 in werking is getreden.

Basis op orde

Project waarbij Nederlandse Loterij alle werkprocessen heeft beschreven en bestaande werkprocessen heeft herschreven. Elk jaar wordt door de proceseigenaren een self-assesment gedaan om te toetsen of de processen nog aansluiten en worden gevolgd.

Beneficiant

Organisatie, club of instelling die vanuit de afdracht van Nederlandse Loterij financiële bijdragen ontvangt.

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 compliancerisico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.

Data op orde

Een programma binnen Nederlandse Loterij met als doel te transformeren naar een datagedreven organisatie. Het programma gaat ook over de wijze waarop wordt (samen)gewerkt en de technologische middelen die daarvoor worden ingezet.

E-learning

Online training.

European Lotteries

De overkoepelende organisatie van nationale loterijen in Europa.

Geholpen merkbekendheid

De mate waarin een merk wordt herkend als het wordt voorgelegd aan respondenten in een marktonderzoek.

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.

Kanalisisatie

Het verplaatsen van illegale gokstromen op internet naar wettelijk erkende en toegestane kansspelen.

**Kansspelautoriteit (KSA)**

De KSA is de onafhankelijke toezichthouder die zorgdraagt voor een veilig en betrouwbaar aanbod van kansspelen.

LS2019

LS staat voor LoterijSysteem. In dit programma gaat Nederlandse Loterij alle IT-systemen die onderdeel uitmaken van de verkoop van loten vernieuwen: van de terminals in de winkels en onze online-omgevingen tot aan de abonneesystemen en financiële systemen.

Materialiteitsmatrix

Overzicht van thema's die voor onze stakeholders en voor Nederlandse Loterij belangrijk zijn, ingedeeld naar impact op de organisatie en relevantie voor stakeholders.

Mobile first (website)

Een website die gebouwd is met als uitgangspunt de mobiele gebruiker. De website is ontworpen voor de beste ervaring op mobiel, met snelle makkelijke touchscreen-navigatie, en werkt daarnaast ook goed op een desktop.

Portal

Centrale startpagina op internet.

Responsible gaming

Verantwoord spelen, een van de belangrijke uitgangspunten in het beleid en aanbod van Nederlandse Loterij.

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 praktische, nuttige informatie over verantwoord spelen.

Spontane merkbekendheid

De mate waarin een merk spontaan wordt genoemd door respondenten in een marktonderzoek.

Kernwaarden

Kernwaarden zijn de onderscheidende eigenschappen die Nederlandse Loterij cruciaal acht voor het realiseren van missie en strategische doelen: samen, passie, ondernemend, resultaatgericht en transparant (S.P.O.R.T.).

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

Bijna 6.000 winkels 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 gereguleerd openstellen 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.





Colofon

Nederlandse Loterij
Laan van Hoornwijck 55
2289 DG Rijswijk
www.nederlandseloterij.nl
communicatie@nederlandseloterij.nl

Teksten en redactie

Nederlandse Loterij
Van Enk Communicatie - Leiden

Vormgeving

Pieter Vonk | Grafisch Ontwerp - Utrecht

Fotografie

Bart Maat (pagina 127)
Bibi Neuray - Photo Republic (pagina's 32, 38 en 67)
Hannie Verhoeven (pagina 30)
Nico Alsemgeest Fotografie (pagina's 15, 19 en 117)
Rob Lamping Fotografie (pagina 3)
Tycho's Eye (pagina's 22, 43, 54, 59, 71, 118 en 124)
Medewerkers van Nederlandse Loterij en Oranjefonds (pagina's 11, 53 en 73)

Advies en projectondersteuning

Report Company - Soest

