



NEDERLANDSE
LOTERIJ

J A A R V E R S L A G 2 0 1 7



KANSEN
VOOR
SUCCES



Staatsloterij



1 Miljoenenspel



TOTO®

Inhoudsopgave

Over Nederlandse Loterij

Profiel	4
Kerncijfers	6
2017 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	22
Risicomanagement	42

Governance

Samenstelling directieteam	50
Samenstelling Raad van Commissarissen	53
Verslag van de Raad van Commissarissen	56
Remuneratierapport 2017	60
Corporate governance	64

Jaarrekening

70

Aanvullende informatie

Over dit verslag	117
GRI-tabel	118
Toekenningen sportbonden en goede doelen	120
Begrippen en afkortingen	122

002

Over Nederlandse Loterij





Profiel

Nederlandse Loterij is de grootste kansspelorganisatie van Nederland, met zeven populaire kansspelen: Staatsloterij, Lotto, Toto, Eurojackpot, Lucky Day, Krasloten en Miljoenenspel.

Waar heel Nederland wint – dat is onze missie. Wij willen bijdragen aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Dat doen we door dagelijks vele spelers, die als vaste klant meespelen of hun lot kopen via internet of bij een van de bijna 6.000 verkooppunten, 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). 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 Kansspelautoriteit. In 2017 realiseerde Nederlandse Loterij een omzet van ruim € 1,1 miljard; er werd ruim € 732 miljoen (inclusief kansspelbelasting) aan prijzengeld uitgekeerd. Ultimo 2017 telde ons bedrijf 231 medewerkers (fte). Het hoofdkantoor is gevestigd in Rijswijk.

Zeven sterke merken

Staatsloterij



Staatsloterij

Sinds 1726

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

Hoogtepunten 2017:

- Nieuwe campagne 'De 10e kan het gebeuren...';
- Extra trekking in 2017: Bijzondere Trekking.



Lotto.

Lotto

Sinds 1974

Iedere zaterdag een trekking; de laatste zaterdag van de maand is Super Zaterdag, met twee trekkingen.

Hoogtepunten 2017:

- Aangepast prijzenschema per november 2017: nu 6 x meer kans op de jackpot en grotere kans op geldprijzen;
- Vernieuwd spelschema: introductie van Lotto XL, het reservegetal en de Super Zaterdag Prijs op de laatste zaterdag van de maand, met extra trekkingen en prijzen;
- Nieuwe campagne met als thema 'Laat je lot niet liggen'.

TOTO®

Toto

Sinds 1957

Opgericht door KNVB om met de inkomsten voetbalverenigingen te ondersteunen. Op toto.nl kunnen spelers vanaf 1 euro meespelen en inzetten op tientallen sporten.

Hoogtepunten 2017:

- Fikse omzetgroei in 2017, het snelst groeiende product van Nederlandse Loterij;
- Introductie Toto-Extra: online platform met analyses en voorspellingen;
- Veel nieuwe sporten, wed- en spelopties toegevoegd.



Eurojackpot

Sinds 2012

De enige internationale loterij in Nederland, wordt gespeeld in achttien Europese landen.

Met een jackpot die kan oplopen tot € 90 miljoen, de hoogste jackpot van Nederland.

Hoogtepunten 2017:

- In januari 2017 viel de Jackpot van € 90 miljoen voor 1/5 deel in Rotterdam, met een winnaar van € 18 miljoen.

Lucky Day

Sinds 1993

Het dagelijkse spel van Nederlandse Loterij met iedere dag een trekking.

Spelers spelen met hun eigen geluksgetallen en kunnen kans maken op 300.000 keer hun inleg.

Hoogtepunten 2017:

- 365 succesvolle trekkingen;
- Churandy Martina schittert in nieuwe campagne;
- Nieuwe website en app voor meer spelplezier.



Krasloten

Sinds 1994

Het enige spel van Nederlandse Loterij waarbij de trekking vooraf heeft plaatsgevonden.

Eerst worden de oplage en het prijzenpakket bepaald. Prijzen worden vervolgens over de oplage verdeeld, daarna worden de loten gedistribueerd.

Hoogtepunten 2017:

- Introductie nieuw Kraslot van € 20;
- Decemberkalender wederom een groot succes.



Miljoenenspel

Sinds 2012

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

Hoogtepunten 2017:

- Vijf keer werd het miljoen uitgekeerd.



Kerncijfers

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016
Omzet Nederlandse Loterij	1.105	1.103
Resultaat vóór belasting en afdrachten	160	122
Resultaat ná belastingen en afdrachten	-5	-24
Totale afdracht	165	149
Prijzengeld inclusief kansspelbelasting	732	725
Uitkeringspercentage Nederlandse Loterij	66,3%	65,8%
Aantal medewerkers (fte ultimo jaar)	231	218

Vergelijkende cijfers

Alle vergelijkende cijfers in het bestuursverslag zijn pro-forma, tenzij anders is aangegeven. De pro-forma cijfers 2016 omvatten de resultaten over het gehele jaar van Nederlandse Loterij ervan uitgaande dat de acquisitie Lotto B.V. op 1 januari 2016 was geëffectueerd. Dit betekent dat de resultaten van de acquisitie Lotto B.V. over het hele jaar 2016 zijn meegenomen. Op de pro-forma cijfers van 2016 is geen accountantscontrole toegepast.

2017 in het kort

Hogere afdracht aan sport en samenleving

In 2017 heeft Nederlandse Loterij meer afgedragen aan de Nederlandse Staat, NOC*NSF en 18 goede doelen dan in 2016. In totaal bedroeg de afdracht € 165 miljoen; in 2016 was dit € 149 miljoen, een stijging van 10,7%.

Certificaten verantwoord spelen behaald

Nederlandse Loterij heeft in 2017 het 'Responsible Gaming Certificate of Alignment' behaald, waarmee wij voldoen aan de European Lotteries Responsible Gaming Standards. In de hiermee samenhangende audit is onder andere gekeken naar de opzet en het aanbieden van spellen, training en voorlichting van verkopers en medewerkers en het contact met stakeholders.

World Lottery Association heeft op basis van het certificaat van European Lotteries Nederlandse Loterij erkend met een 'Certificate of Accreditation Responsible Gaming Framework, Level 4', het hoogst haalbare niveau.

Merken verder versterkt

In 2017 hebben we concrete stappen gezet in het verdere reputatieherstel van de Staatsloterij. Een belangrijk element hierin was de Bijzondere Trekking, waar 2,8 miljoen Nederlanders aan hebben meegedaan. In het najaar is de Staatsloterij van start gegaan met een nieuwe positionering en campagne. Staatsloterij liet een sterk vierde kwartaal zien.

Om Lotto-spelers meer te bieden en nieuwe spelers aan te trekken, is in november het Lotto-spelschema vernieuwd en zijn er meer prijzen te winnen. De resultaten verwachten we in 2018 te zien. De populariteit van Toto Sportweddenschappen groeit. Toto heeft het aantal sporten, spelopties en competities uitgebreid.

Hiermee bieden wij een aantrekkelijk en verantwoord alternatief voor de ongeveer 1 miljoen Nederlandse spelers die op dit moment bij illegale, veelal buitenlandse, aanbieders meespelen. Daarnaast is veel aandacht geschonken aan het verbeteren van de zogeheten 'customer journey', gericht op een betere spelervaring en ervaren service door onze spelers.

Eén online portal

In maart 2017 zijn alle accounts van bestaande actieve abonnees en online spelers van onze rechtsvoorgangers omgezet naar Nederlandse Loterij-accounts. Met dit nieuwe account kunnen spelers met één keer inloggen alle kansspelen van Nederlandse Loterij spelen. Het koppelen van de ruim 2,5 miljoen accounts begin 2017 was een complexe operatie, die een zorgvuldige voorbereiding heeft gevraagd. Eind 2017 was het aantal accounts gegroeid tot boven de 2,7 miljoen.

Bekendheid Nederlandse Loterij groeit

De geholpen merkbekendheid van Nederlandse Loterij is het afgelopen jaar gestegen van 41% naar 57%. De spontane merkbekendheid heeft een sprong gemaakt van 1% naar 17%. Nederlanders weten in toenemende mate waar Nederlandse Loterij voor staat, namelijk een maatschappelijk betrokken kansspelorganisatie die de opbrengst investeert in Nederland. Een mooie score voor onze kersverse organisatie met een nieuwe naam.

Investeren in onze verkooppunten

Met inzet en enthousiasme weten de medewerkers van onze bijna 6.000 verkooppunten klanten aan zich te binden. Zij stellen zich op als ambassadeurs van onze spelmerken. Ook in 2017 hebben wij dit ondersteund met trainingen en workshops, onder meer over onze producten en verantwoord spelen. Hiermee geven onze winkeliers voor een belangrijk deel uitvoering aan de pijlers van het kansspelbeleid.

Voorwoord van de directie

Kansen voor succes

Onze organisatie heeft in 2017 hard gewerkt om de fusie tussen Nederlandse Staatsloterij en De Lotto succesvol vorm en inhoud te geven. We hebben een stevige basis gelegd om goed in te spelen op de verwachte toekomstige veranderingen. Wij realiseren ons dat veranderingen in de kansspelwetgeving, toenemende concurrentie en versnelde digitalisering vele uitdagingen - en tegelijk ook vele kansen - bieden voor Nederlandse Loterij. We willen als oer-Hollandse, betrouwbare aanbieder van kansspelen niet alleen kansen benutten, we willen ook kansen creëren. Voor onze spelers, onze beneficianten, onze medewerkers, en voor een effectief kansspelbeleid in Nederland. 'Kansen voor succes' is dan ook het thema van dit jaarverslag.

Winkansen voor spelers

Voor het merendeel van de loterijspelers in Nederland is de hoop om (veel) geld te winnen de belangrijkste reden om mee te spelen met een van onze spellen. Afgelopen jaar heeft Nederlandse Loterij € 732 miljoen (inclusief kansspelbelasting) uitgekeerd aan prijzengeld. Dit maakt ons de grootste kansspelorganisatie van Nederland;

onze loterijen keren meer prijzengeld uit dan welke loterij in Nederland dan ook. De spellen van Nederlandse Loterij zijn van oudsher typische prijzenloterijen. Dit type loterijen is wettelijk verplicht om een vastgesteld percentage van de inleg terug te laten gaan naar de spelers in de vorm van prijzen(geld). Onze verantwoordelijkheid houdt daarmee niet op. Bescherming van de consument blijft onze eerste prioriteit: onze prijswinnaarbegeleiders ontvangen en begeleiden de winnaars van hoge geldprijzen bij hun nieuw verworven rijkdom. Winnaars blijven bij ons bovendien gegarandeerd anoniem.

Kansen voor Nederland

Onze volledige opbrengst investeren wij in Nederland. Van ons resultaat over 2017 gaat € 45 miljoen naar de Nederlandse sport via NOC*NSF, € 17 miljoen wordt verdeeld over 18 goede doelen en € 104 miljoen vloeit terug naar de staat, via het ministerie van Financiën. In 2017 bedraagt de totale afdracht € 165 miljoen, een solide stijging van 10,7% ten opzichte van 2016.

Met deze investeringen maken wij onder andere sport en beweging bereikbaar voor iedereen. Van jong tot oud, van Olympisch en paralympisch tot aan de breedte- en de gehandicap- tensport. Dat is belangrijk, want kinderen krijgen meer zelfvertrouwen door te sporten, ouderen maken meer contact en de maatschappij wordt sterker door gezonde en fitte mensen. En onze Olympische sporters zijn een inspiratie voor een nieuwe generatie sporters, op elk niveau.

Eerlijke kansen

Onze spelers moeten erop kunnen vertrouwen dat Nederlandse Loterij op een verantwoorde manier kansspelen aanbiedt. We vinden het vanzelfsprekend om daarin een leidende rol te spelen.

Daarom heeft ons kansspelbeleid in 2017 alle aandacht gekregen. Het is gericht op consumentenbescherming, verslavingspreventie en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit. Nederlandse Loterij zet daarnaast sterk in op een vierde pijler: het verhogen van de kanalisatie. Wij vinden het belangrijk dat het groeiende aantal Nederlanders dat nu meespeelt bij illegale aanbieders, wordt bewogen om mee te spelen met het verantwoorde aanbod van Nederlandse Loterij, dat bestaat uit traditionele loterijen, sportweddenschappen en op termijn online kansspelen. Want alleen met een hoge kanalisatiegraad lukt het om de consument te beschermen, gokverslaving te bestrijden en fraude en criminaliteit tegen te gaan. Daarnaast zorgt een hoge kanalisatiegraad ervoor dat er meer gelden beschikbaar zijn voor de Nederlandse sport, goede doelen en de Nederlandse samenleving via onze afdracht en de kansspelbelasting.

Om deze doelstelling te kunnen behalen is nieuwe wetgeving nodig. Met elk verder uitstel van de Wet Kansspelen op Afstand (KoA) wordt het moeilijker om spelers te binden aan het legale, gecontroleerde aanbod van kansspelen. Buiten Nederland lonkt namelijk een groeiend online aanbod van aantrekkelijke spellen met bekende betaalmethoden, waar dan ook steeds meer Nederlanders gebruik van maken. De Nederlandse samenleving loopt hierdoor in toenemende mate inkomsten mis aan afdracht en kansspelbelasting.

Kansen voor onze organisatie

2017 was voor ons een positief en dynamisch jaar, waarin goede resultaten en ontwikkeling hand in hand gingen. Nederlandse Loterij is een jonge organisatie, die haar identiteit nog aan het vormen is. Het jaar na de fusie is benut om bedrijfsprocessen stevig in de organisatie te verankeren. Daarnaast is aan de hand

van de kernwaarden Samen, Passie, Ondernemend, Resultaatgericht en Transparant (S.P.O.R.T.) een belangrijke stap gezet in het ontwikkelen van een eigen cultuur, met onze eigen onderlinge omgangsvormen en - heel belangrijk - teamspirit. Al met al hebben we een solide basis gelegd voor groei in de komende jaren. We blijven bouwen aan een sterk, oer-Hollands en verantwoord aanbod van vertrouwde kansspelen in Nederland. Hiermee geven we uitvoering aan het Nederlandse kansspelbeleid én werken we aan het verhogen van onze afdracht aan sport en samenleving.

Wij hebben onze kansen voor succes met beide handen aangegrepen. Dit jaarverslag laat zien hoe. De interviews met verschillende stakeholders van binnen en buiten onze organisatie, die te lezen zijn in dit jaarverslag, geven daarbij een interessante inkijk vanuit een andere invalshoek.

Woord van dank

Hierbij wil ik graag al onze spelers, medewerkers, aandeelhouders en Raad van Commissarissen bedanken voor hun betrokkenheid in 2017. Dat wij met onze rijke historie toch een jonge organisatie zijn, stelt ons voor unieke uitdagingen en geeft ons unieke kansen. We voelen ons gesteund door de inzet van zovelen. Dank voor al jullie toewijding, inzet en de mooie resultaten van het afgelopen jaar.

Namens de directie,
Niels Onkenhout
CEO Nederlandse Loterij

Bestuurs- verslag

De directie van Nederlandse Loterij biedt hierbij haar bestuursverslag aan voor het boekjaar dat is geëindigd op 31 december 2017





De wereld om ons heen

Naast de afronding van de fusie en het inrichten van de nieuwe organisatie heeft Nederlandse Loterij in 2017 onder andere voorbereidingen getroffen voor de op handen zijnde regulering voor online kansspelen. Tegelijkertijd is bewust geïnvesteerd in verantwoord spelen en het bevorderen van welzijn en een gezonde levensstijl - trends die zich duidelijk aftekenen in onze maatschappij. In dit hoofdstuk lichten we een aantal ontwikkelingen om ons heen toe.

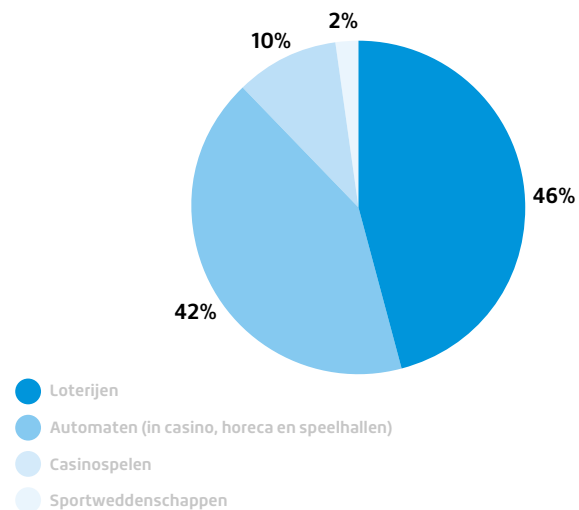
Motivatie om deel te nemen

In 2017 heeft Nederlandse Loterij onderzoek laten uitvoeren door Ipsos om inzicht te krijgen in de drijfveren van spelers. De belangrijkste motivatie om mee te doen aan een loterij is het winnen van een geldprijs. Voor 42% van de respondenten is dit de enige reden. Deze groep speelt met name mee met de kansspelen van Nederlandse Loterij. Voor 32% van de ondervraagden is, naast de kans op een geldprijs, de bijdrage aan goede doelen een van de redenen om mee te doen aan een loterij. Deze spelers nemen vooral deel aan een Goede Doelen Loterij (bron: marktonderzoek Ipsos in opdracht van Nederlandse Loterij, augustus 2017). In 2017 heeft Nederlandse Loterij € 732 miljoen (66,3% van de inleg) aan prijzengeld uitgekeerd (inclusief kansspelbelasting), een stijging van € 7 miljoen ten opzichte van 2016.

Ontwikkelingen in de markt

In 2017 waren er geen grote verschuivingen in de kansspelmarkt. De markt in Nederland voor (legale) kansspelen groeide in 2016 met 3,8 procent, zo bleek uit de marktscan 2016 van de Kansspelautoriteit, die in het vierde kwartaal van 2017 is gepubliceerd. Hoewel de sportweddenschappen het kleinste segment vormden, groeide dit wel het hardst, met 34% ten opzichte van 2015. Deze stijging was bijna volledig toe te schrijven aan ons merk Toto.

Kansspelmarkt 2016



Bron: Marktscan landgebonden kansspelen 2016, oktober 2017, Kansspelautoriteit

Smartphone steeds populairder

De smartphone en mobiel internet zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijkse leven. Trendonderzoek laat zien dat het bezit van een smartphone met internettoegang tussen 2014 en 2016 het snelst is gestegen, vergeleken met pc, laptop en tablet. Dit is mede mogelijk dankzij de beschikbaarheid van 4G en wifi-netwerken. Gebruikers zijn op hun smartphone ook langer online dan voorheen. Alleen voor online aankopen zijn pc en laptop nog populair (bron: Trends in internetgebruik 2016, SIDN).

In afwachting van het openstellen van de markt voor online kansspelen, hebben de merken van Nederlandse Loterij veel energie gestoken in het gebruiksvriendelijker maken van hun huidige aanbod van loterijproducten en sportweddenschappen via internet; in de Nederlandse Loterij-portal, op de spelwebsites en in de mobiele apps. Zodra de online kansspelmarkt gereguleerd wordt opengesteld, zal Nederlandse Loterij versneld op deze ontwikkeling inspelen.

Regulering

Wet Kansspelen op Afstand

De Eerste Kamer gaat besluiten over het wetsvoorstel 'Kansspelen op Afstand', dat het voor aanbieders mogelijk maakt een vergunning te krijgen voor de online kansspelmarkt, mits zij 'op enigerlei wijze' in Nederland zijn gevestigd en voldoen aan strikte voorwaarden. Met deze legalisering krijgt de Kansspelautoriteit ook meer bevoegdheden om toe te zien op naleving van wet- en regelgeving, onder andere op het gebied van verantwoord spelen.

Het wetsvoorstel is in juli 2016 naar de Eerste Kamer gegaan en is in behandeling genomen. Er zijn vragen gesteld, maar de langdurige coalitie-onderhandelingen hebben ervoor gezorgd dat de



beantwoording daarvan vertraging heeft opgelopen. Onduidelijk is wanneer de behandeling verder kan gaan en nieuwe regelgeving duidelijk wordt (bron: www.kansspelautoriteit.nl). Een van de primaire taken van Nederlandse Loterij is bescherming van het spelersbelang. Regulering van de markt is hiervoor een belangrijke voorwaarde. Daarom wil Nederlandse Loterij dat zo snel mogelijk alle partijen die op de Nederlandse markt actief zijn, onder hetzelfde toezicht vallen. Als de wet wordt goedgekeurd, betekent dit dat het speelveld voor Nederlandse Loterij sterk zal veranderen. Niet alleen krijgen wij te maken met nieuwe en andersoortige nationale en internationale aanbieders die legaal de Nederlandse online kansspelmarkt kunnen gaan bedienen, ook Nederlandse Loterij kan het eigen aanbod verder uitbreiden. In het verslagjaar hebben wij daarop geanticipeerd, door achter de schermen aan productontwikkeling te doen en onze online expertise uit te breiden.

Nieuwe privacywetgeving

De wet Bescherming Persoonsgegevens wordt vanaf mei 2018 vervangen door de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Hiermee worden de privacy-rechten van consumenten verder versterkt. Bovendien komt de verantwoordelijkheid hiervoor duidelijker te liggen bij bedrijven en instanties die met privacy-gevoelige informatie omgaan. Om toe te zien op de naleving van de verordening, krijgen toezichthouders in Europa uniforme bevoegdheden om sancties op te leggen. Ook Nederlandse Loterij zal vanzelfsprekend vanaf mei 2018 voldoen aan deze nieuwe wet. Zie ook het hoofdstuk Privacy en integriteit.

Regeringsbeleid

In het Regeerakkoord 2017-2021 hebben de coalitiepartners vastgesteld dat het bestaande beleid op het gebied van de mogelijkheden voor afdracht aan sport en goede doelen niet zal worden aangetast. Verder verdient volgens de regering het terugdringen van kansspelverslaving bijzondere aandacht in het kansspelbeleid (bron: regeerakkoord *Vertrouwen in de toekomst*). Het beleid van

Nederlandse Loterij zag hier al op toe, en de organisatie heeft in 2017 op dit gebied verdere stappen ondernomen. Meer informatie is te vinden onder Verantwoord spelen.

Aandacht voor gezondheid en welzijn

Hoewel er in Nederland veel aandacht is voor een gezonde levensstijl, worden bijvoorbeeld de aanbevolen normen voor groente- en fruitinname veelal niet gehaald. Hetzelfde geldt voor de richtlijnen voor de mate van bewegen. Het motiveren van mensen om in beweging te komen blijft daarom een belangrijk maatschappelijk doel, waarvoor Nederlandse Loterij zich onophoudelijk blijft inzetten. Sporten is niet alleen belangrijk voor vitaliteit en gezondheid, het heeft ook een sociaal aspect: sport verbreedert en motiveert. Voor Nederlandse Loterij is dat een extra argument om hierin te blijven investeren. Dat doen we onder meer via onze sponsoractiviteiten en de afdracht aan NOC*NSF, in 2017 € 45 miljoen. De sportkoepel verdeelt dit bedrag op haar beurt onder de afzonderlijke sportbonden, die daarmee de topsport, de breedtesport en de gehandicaptensport in Nederland naar een hoger plan tillen.

“De mobiele klantervaring is cruciaal”

Omdat de regulering in Nederland voor kansspelen op afstand steeds dichterbij komt, heeft Nederlandse Loterij het afgelopen jaar geïnvesteerd in het versterken van haar online mobiele activiteiten. Alen Lang, internationaal expert op dit gebied, deelt zijn visie.

“De kansspelen van Nederlandse Loterij worden vooral aangeboden via het retailkanaal. De online activiteiten zijn nu nog wettelijk beperkt tot het aanbieden van sportweddenschappen voorafgaand aan de wedstrijd en de aankoop van een lot. Internationale aanbieders van online kansspelen en weddenschappen staan ondertussen al in hun hoogste versnelling. Zij richten hun pijlen op mobiele gebruikers, want alles en iedereen is mobiel. We zien zelfs partijen die alleen nog maar mobiele platforms aanbieden, met een eindeloze keuze aan sportevenementen om op te wedden, in-game gokken, live video en gestreamde casinospellen.

Zodra deze markt in Nederland is gereguleerd, kan Nederlandse Loterij gaan meestrijden op dit Formule 1-circuit. Het wordt een spannende race, waarin Nederlandse Loterij een unieke geschiedenis en merkkracht heeft: een aanwinst in een markt waarin vertrouwen essentieel is. Maar dat alleen is niet voldoende om de race te winnen. Klanten komen alleen terug als ze precies vinden wat ze zoeken, op een uiterst interactief platform waarop zij soepel en snel kunnen spelen. Ik denk dat het verstandig is dat de Nederlandse Loterij ruim van tevoren is begonnen met het bouwen van haar nieuwe raceauto. Nu is het alleen nog wachten tot de rode lichten worden uitgeschakeld en de race ook voor Nederlandse Loterij kan beginnen.”

Alen Lang

Voordat hij zijn eigen adviesbureau oprichtte, was Alen Lang managing director en business development director bij een van de grootste online kansspelaanbieders gevestigd in Londen. Hij heeft met succes een aantal nationale loterijen geholpen bij het ontwikkelen en uitrollen van voor hun nieuwe online strategieën en proposities.

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 en visie, met daaraan gekoppeld een aantal strategische doelstellingen.

Onze missie: heel Nederland wint

Nederlandse Loterij draagt bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland door het ontwikkelen en op verantwoorde wijze aanbieden van aantrekkelijke kansspelen. Voor 2017 betekende dit dat er € 732 miljoen inclusief kansspelbelasting is uitgekeerd aan prijzengeld. Aan het NOC*NSF werd € 45 miljoen afgedragen en € 17 miljoen ging naar diverse goede doelen. Via de staat vloeit nog eens € 104 miljoen terug naar de maatschappij. En natuurlijk investeert Nederlandse Loterij structureel in haar eigen mensen en hun talent (zie ook het hoofdstuk over onze medewerkers).

Onze visie: de nummer 1 van Nederland

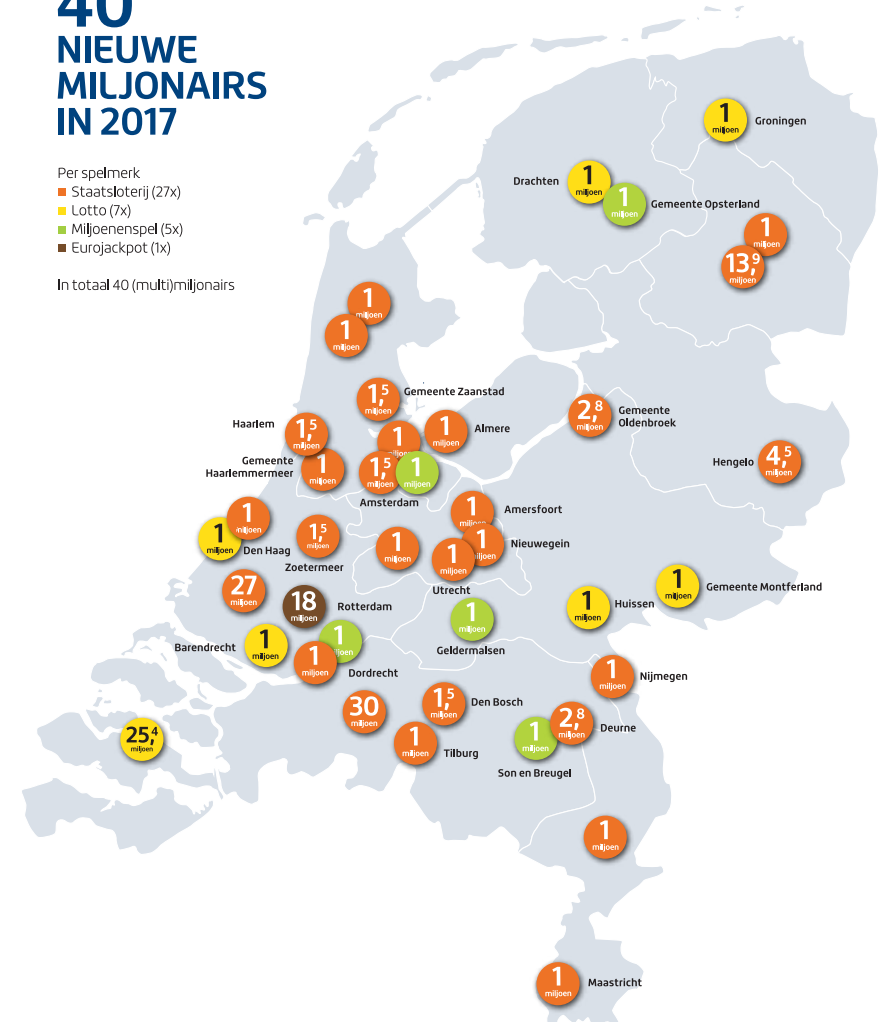
Nederlandse Loterij is de nummer 1 kansspelorganisatie in een sterk concurrerende markt, met sterke Nederlandse merken, een rijke geschiedenis die teruggaat tot 1726, het breedste productportfolio en een zeer betrouwbaar imago. Daarmee onderscheidt Nederlandse Loterij zich van andere aanbieders.

- Meer dan de helft van Nederland is klant van Nederlandse Loterij.
- Onze merken zijn vooral bekend vanwege de gunstige winkansen (zie ook het hoofdstuk De wereld om ons heen).
- Wij beschikken over een wijdvertakt en zichtbaar verkoopkanaal met bijna 6.000 verkooppunten.

40 NIEUWE MILJONAIRES IN 2017

Per spelmerk
 ■ Staatsloterij (27x)
 ■ Lotto (7x)
 ■ Miljoenspel (5x)
 ■ Eurojackpot (1x)

In totaal 40 (multi)miljonairs



- Onze relatie met sport, goede doelen en overheid is hecht: we onderhouden nauwe contacten en versterken elkaar waar mogelijk.
- Onze organisatie is financieel solide en wij beschikken over ervaren en vernieuwende teamspelers.

Belangrijke voorwaarde om onze visie succesvol te verwezenlijken zijn onze kernwaarden S.P.O.R.T.: Samen, Passie, Ondernemend, Resultaatgericht, Transparant.

Strategische doelstellingen 2017-2020

Om onze ambities zoals geschetst in missie en visie waar te maken, hebben wij een aantal strategische doelen vastgelegd, die ons in het verslagjaar en de komende jaren richting en houvast geven.

Dit jaarverslag laat zien hoe wij binnen dit strategische kader voortgang hebben geboekt en waar onze uitdagingen liggen.

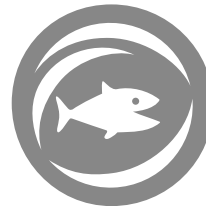
Hoofddoelstellingen 2017-2020



Marktleider in loterijen
en de favoriet bij
spelend Nederland



Leidend in sportweddenschappen
en toekomstige spelvormen binnen
de kansspelmarkt



Consistente groei
van onze afdrachten



Trots op onze
bijdrage aan de sport
en maatschappij



Klantgedreven,
ondernemende en
gezonde organisatie

Stakeholders, waardecreeatie en materialiteit

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

In het verslagjaar zijn geen wijzigingen aangebracht in het framework voor ons stakeholdermanagement. Dit is een bewuste keuze. Het framework van de Staatsloterij heeft als uitgangspunt gediend en de nieuwe organisatie opereert in dezelfde markt, met dezelfde uitgangspunten en heeft dezelfde stakeholders. Naar verwachting zullen wij in 2018 een uitgebreide stakeholderdialoog uitvoeren, om op basis daarvan ons stakeholderbeleid te toetsen en zo nodig aan te scherpen.

Onze stakeholders

Nederlandse Loterij kent twee groepen stakeholders:

- key stakeholders: spelers/prijswinnaars, medewerkers en aandeelhouders;
- overige stakeholders zoals toezichthouders, leveranciers, retailpartners en maatschappelijke organisaties.

In 2017 is 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.

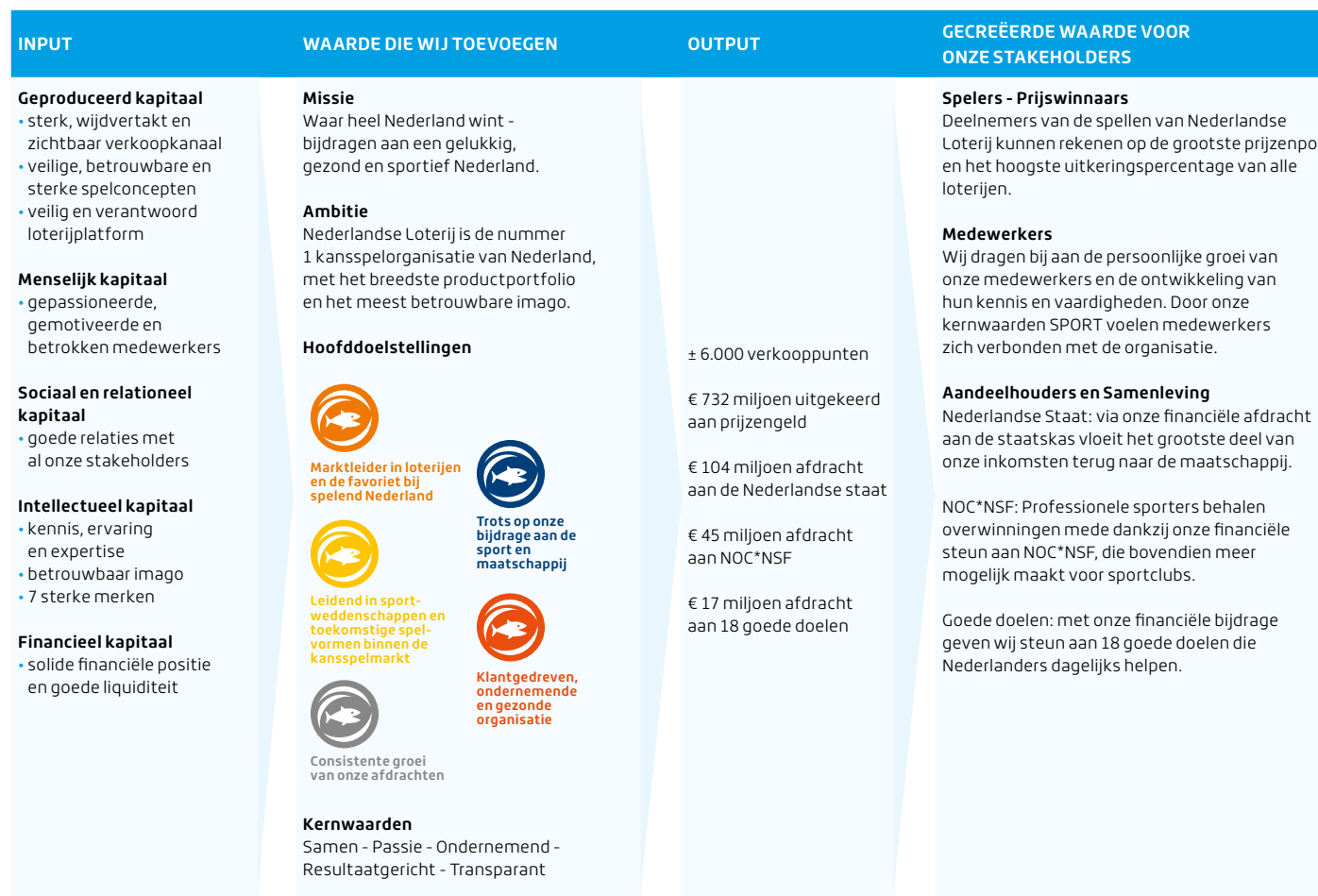


Interactie met onze stakeholders

Stakeholder	Vorm dialoog	Inhoud	Frequentie	Effecten dialoog op Nederlandse Loterij
Spelers/prijswinnaars	<ul style="list-style-type: none"> • Klantenservice • Klantenpanels • Klantonderzoek • Social media • Adviesgesprekken prijswinnaars 	<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
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg met ondernemingsraad • Personeelsbijeenkomsten • Intranet • Beoordelingscycli • Lijncommunicatie • Medewerkerstevredenheidsonderzoek 	<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
Aandeelhouders: Ministerie van Financiën	<ul style="list-style-type: none"> • Regulier overleg over lopende dossiers • Aandeelhoudersvergadering 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Meerjarenplannen • Begroting • Informatieupdates 	<ul style="list-style-type: none"> • Elk kwartaal • Indien daar aanleiding toe is 	<ul style="list-style-type: none"> • Acteren binnen kaders statuten en vergunningen
Aandeelhouders: NOC*NSF en ALN	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiantenbijeenkomsten (o.a. afdrachtmoment), • Aandeelhoudersvergadering 		<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal halfjaarlijks 	<ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan wet- en regelgeving
Ministerie van Justitie & Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc overleg 	<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
Kansspelautoriteit	<ul style="list-style-type: none"> • Regulier overleg 	<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
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 	<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
Leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> • Via contractmanagers en afdeling Inkoop 	<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.



Materialiteitsmatrix ongewijzigd

Voor het vaststellen van de materiële thema's die relevant zijn voor stakeholders en onze organisatie, hanteren wij als leidraad: onze strategie, de materiële thema's van het voorgaande boekjaar, onderwerpen aangedragen door stakeholders en onderwerpen waarop interne sturing plaatsvindt. De lijst wordt jaarlijks door de directie geactualiseerd. Voor 2017 waren er geen verschuivingen: de materiële aspecten van onze activiteiten zijn ten opzichte van 2016 hetzelfde gebleven, evenals de impact op zowel stakeholders als onze eigen organisatie. Dat betekent dat de materialiteitsmatrix ten opzichte van 2016 niet is veranderd.

Op basis van de uitkomsten van de reguliere gesprekken en contactmomenten met stakeholders hebben wij, ter verduidelijking van twee materiële aspecten, gekozen voor een iets andere benaming:

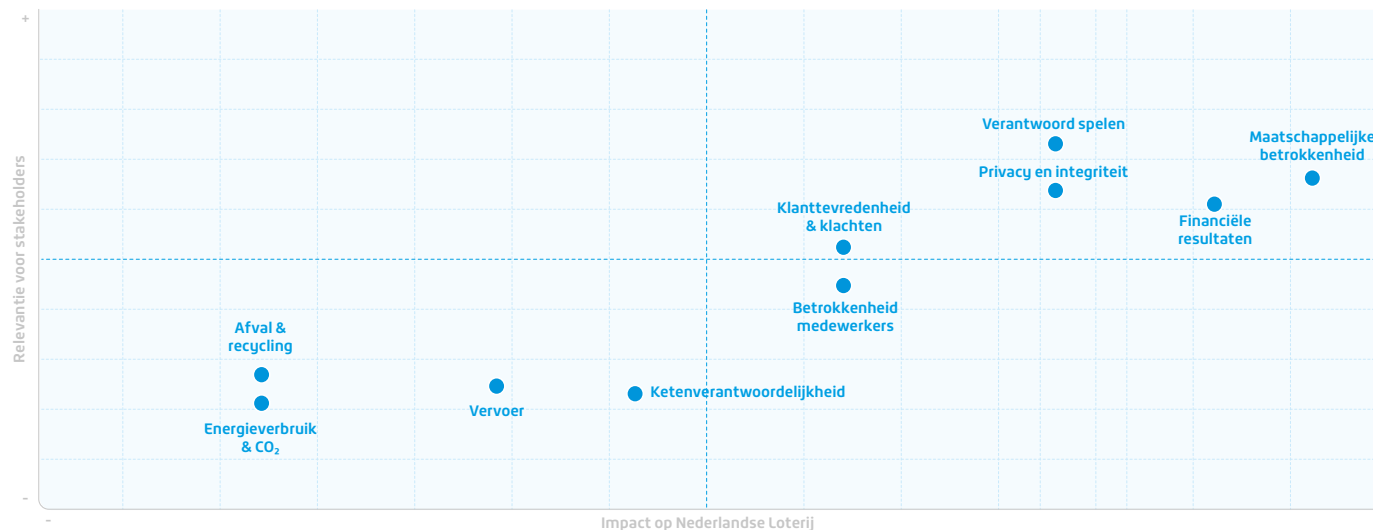
- 'medewerkers' in 2016 → 'betrokkenheid medewerkers' in 2017:

hieronder vallen aspecten als persoonlijke dienstverlening, kennis, vaardigheden en integriteit, in lijn met onze kernwaarden SPORT;

- 'economische prestaties' in 2016 → 'financiële resultaten' in 2017: de inhoud is ongewijzigd, maar deze benaming maakt het voor onze stakeholders duidelijker wat wij hieronder verstaan. Ook voor de materialiteitsmatrix geldt dat deze in 2018 eventueel zal worden bijgesteld op basis van de uitkomsten van de uitgebreide stakeholderdialogoog.

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

Materialiteitsmatrix



Onze resultaten

Maatschappelijke betrokkenheid

Het jaar 2017 was het eerste volledige boekjaar van Nederlandse Loterij. De nieuwe organisatie heeft zich met vereende inspanning ingezet voor een mooie afdracht aan maatschappij, sport en goede doelen. De totale afdracht is in het verslagjaar met 10,7% gestegen ten opzichte van 2016, van € 149 miljoen naar € 165 miljoen.

Nederlandse Loterij is wettelijk verplicht om een vastgesteld percentage van de inleg terug te geven aan de spelers in de vorm van prijzen(geld). Het overige deel komt toe aan de Staat der Nederlanden, aan NOC*NSF en aan Stichting Aanwending Loterijgelden (ALN).

De afdrachten van Nederlandse Loterij komen dus ten goede aan de staatskas en daarmee aan alle Nederlanders, aan sport, spel en beweging, van topniveau tot recreatief, en aan goede doelen op gebied van cultuur, maatschappelijk welzijn en volksgezondheid.

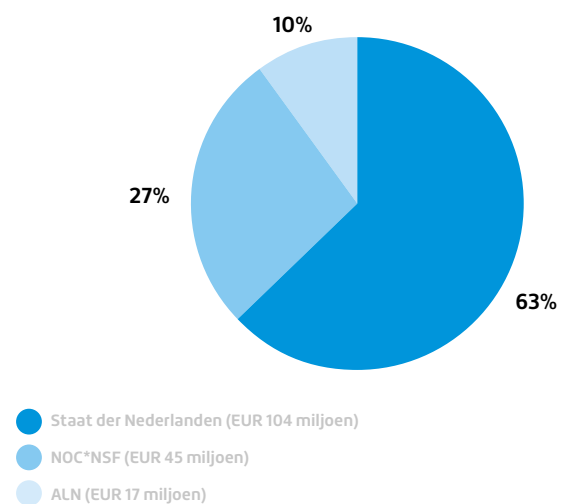
De afdracht aan NOC*NSF wordt grotendeels verdeeld over de aangesloten sportbonden en topsportorganisaties. De toekenningen aan de diverse sportbonden zijn weergegeven onder Aanvullende informatie op pagina 120.

De afdracht aan Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) komt ten goede aan 18 goede doelen op het gebied van cultuur, maatschappelijk welzijn en volksgezondheid. Belangrijke bestemmingen zijn het Oranje Fonds, dat zich inzet voor meer betrokkenheid en participatie in de samenleving, en het Prins Bernhard Cultuurfonds, dat culturele initiatieven steunt en ontplooit. Via Stichting Loterijacties Volksgezondheid (SLV) wordt verder een evenredige afdracht gedaan aan veertien gezondheidsfondsen, waaronder het Aids Fonds, het Reumafonds, de Hartstichting en KWF Kankerbestrijding. De gezondheidsfondsen houden zich vooral bezig met wetenschappelijk onderzoek, behartiging van patiëntbelangen en voorlichting. Tot slot steunt ALN het Kansfonds en het Nationaal Fonds voor Vrijheid en Veteranenzorg (vfonds), die zich beide inzetten voor de maatschappij en het helpen van kwetsbare groepen. Op hun eigen manier leveren al deze goede doelen een bijdrage aan een betere kwaliteit van leven.

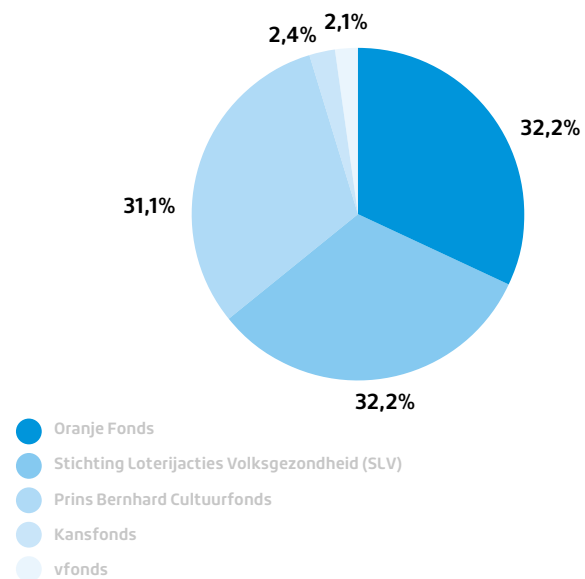
Afdracht Nederlandse Loterij

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016
Staat der Nederlanden	104	91
NOC*NSF	45	42
Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN)	17	16
TOTAAL	165	149

Totale afdracht 2017: € 165 miljoen



Afdracht aan ALN



Goede doelen onder SLV

Aidsfonds	Hartstichting	Longfonds	Revalidatiefonds
Diabetes Fonds	Hersenstichting	Maag Lever Darm Stichting	Reumafonds
Brandwonden Stichting	KNCV Tuberculosefonds	Nierstichting	
Fonds Psychische Gezondheid	KWF Kankerbestrijding	Prinses Beatrix Spierfonds	

“Een sterk sociaal netwerk, waarin iedereen kan meedoen”

"Mede dankzij de bijdrage van Nederlandse Loterij kan het Oranje Fonds duizenden kleinere en grotere projecten steunen die de sociale verbondenheid in Nederland vergroten. Daarmee kunnen we echt een verschil maken en daarvoor ben ik de deelnemers aan Nederlandse Loterij dankbaar.

Nederland is een welvarend land, maar toch vallen veel mensen buiten de boot. Armoede en eenzaamheid zijn reële problemen voor een steeds grotere groep, veelal mensen met een beperkt sociaal netwerk. In een samenleving die zoveel culturen kent, is onderlinge verbinding de sleutel tot succes.

Gelukkig zijn er veel vrijwilligers die zich voor deze mensen willen inzetten. Vrijwilligers die ouderen gezelschap houden of die gezinnen op de rand van de armoede helpen de boel weer op de rit te krijgen. Een mooi voorbeeld is het project YETS, waarbij kwetsbare jongeren door middel van sport zelfverzekerder worden en meer aansluiting vinden bij leeftijdgenoten en anderen om hen heen.

Het Oranje Fonds heeft de ambitie om van Nederland een sterker sociaal netwerk te maken, waarin iedereen naar wens en vermogen kan meedoen. Dat kunnen we alleen samen met andere partners, zoals collega-fondsen en bedrijven. En daarvoor kijken we ook naar onze samenwerking met Nederlandse Loterij. We willen niet alleen een bijdrage in ontvangst nemen, maar veel meer als partners optrekken in ons gezamenlijke streven naar een gelukkiger, gezonder en meer verbonden Nederland."



Peter Douwes

Sinds de zomer van 2017 is Peter Douwes directeur van het Oranje Fonds, het jaar dat het grootste sociale fonds van Nederland zijn 15-jarig jubileum vierde.

Onze resultaten

Verantwoord spelen

Nederlandse Loterij heeft als primaire taak om de doelstellingen van het Nederlandse kansspelbeleid te realiseren. Wij willen dat iedere consument in een veilige omgeving en op een verantwoorde manier kan deelnemen aan onze kansspelen. Ook in 2017 stond dit hoog op de agenda, zowel van de directie als van de organisatie. In dit hoofdstuk schetsen we onze activiteiten en de ontwikkelingen op het gebied van verantwoord spelen.

Vergunningen

Voor de kansspelen die onder Nederlandse Loterij vallen, zijn vier vergunningen verleend door de Kansspelautoriteit. De Kansspelautoriteit is tevens met het toezicht hierop belast.

Staatsloterij B.V. heeft één vergunning: de Beschikking Staatsloterij. Deze vergunning is verstrekt in 1992 en heeft een looptijd voor onbepaalde duur. Op basis van deze vergunning worden de kansspelen Staatsloterij en Miljoenenspel georganiseerd. In 2017 actualiseerde de Kansspelautoriteit de Beschikking Staatsloterij conform haar beleid de voorschriften van de meerjarige loterijvergunningen periodiek te actualiseren. Met geharmoniseerde en gestandaardiseerde voorschriften beoogt de Kansspelautoriteit onder meer de rechtszekerheid te vergroten. Lotto B.V. heeft sinds 1 januari 2017 drie vergunningen met een looptijd van vijf jaar:

- de Vergunning Sportprijsvragen 2017-2021 voor de organisatie van Toto;

- de Vergunning Lotto 2017-2021 voor de organisatie van Lotto, Cijferspel, Eurojackpot en Lucky Day;
- de Vergunning Instantloterij 2017-2021 voor de organisatie van Krasloten.

De vergunningen van Lotto B.V. zijn eveneens door de Kansspelautoriteit meer in lijn gebracht met de modelvergunning voor de Artikel 3 Loterijen, ten gunste van het toezicht. In september 2017 is in de Vergunning Lotto een wijziging doorgevoerd ten behoeve van het vernieuwde Lottospel, te weten een verhoging van het maximum aantal lottospelen en een verlaging van het maximum aantal cijferspelen. Tevens is voorschrift G.3 toegevoegd in verband met een overgangsbepaling voor het gebroken jaar 2017.

Nieuwe certificaten responsible gaming

In 2017 is het beleid voor verantwoord spelen (responsible gaming) van Nederlandse Loterij door een externe auditor (EY) getoetst aan de hand van het European Lotteries Responsible Gaming Framework. Deze externe audit had een positief resultaat: in augustus 2017 ontving Nederlandse Loterij het 'Responsible Gaming Certification of Alignment' van European Lotteries. Voor World Lottery Association was dit aanleiding om aan Nederlandse Loterij het 'Certificate of Accreditation Level 4' uit te reiken. Beide certificaten onderstrepen dat het aanbod van Nederlandse Loterij betrouwbaar is en dat zij haar responsible gaming-beleid op orde heeft.

Het responsible gaming-beleid is in 2017 niet gewijzigd.

Het is gebaseerd op de volgende drie uitgangspunten:

- het beschermen van kwetsbare groepen in de maatschappij, waaronder minderjarigen;
- het voorkomen van onmatig (excessief) spelgedrag. Hoewel de verslavingsrisico's van de door Nederlandse Loterij

aangeboden kansspelen beperkt zijn, willen wij door transparante communicatie en goede voorlichting consumenten duidelijk informeren over de mogelijke risico's die verbonden zijn aan het deelnemen aan haar kansspelen;

- het voorkomen van illegaliteit en criminaliteit ten aanzien van de door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen.

Consumentenbescherming: communicatie en voorlichting

Winkelkanaal

Winkeliers worden opgeleid om de producten van Nederlandse Loterij op een verantwoorde manier te verkopen. Dit gebeurt door middel van een basistraining, Toto-workshops, masterclasses en een e-learning. In het verkoopkanaal zijn in 2017 116 basistrainingen, 61 Toto-workshops, 38 masterclasses en 3 coachings on the job bij Primera gegeven. De bestaande e-learning, met daarin kennis over de kansspelen van Nederlandse Loterij, is in 2017 uitgebreid met een module die alleen gaat over de verantwoorde verkoop van kansspelen. Deze module wordt in 2018 verplicht voor ieder verkooppunt.

De Gedragscode Verkooppunten voor alle kansspelen van Nederlandse Loterij is in april 2017 verspreid onder al haar verkooppunten. Deze Gedragscode bevat de uitgangspunten die Nederlandse Loterij hanteert rondom de verantwoorde verkoop van haar kansspelen. Het is een extra middel om verkooppunten te stimuleren zich aan deze regels te houden, onder meer doordat er een waarschuwings- en sanctiebeleid aan vast zit. Via verschillende kanalen brengen wij de Gedragscode continu onder de aandacht van de verkooppunten. Onze rayonmanagers, die de verkooppunten dagelijks bezoeken, zijn erop getraind om de Gedragscode uit te leggen aan medewerkers van verkooppunten en de naleving ervan te stimuleren. Verkooppunten ontvangen daarnaast via hun verkoopterminal berichten over de Gedragscode. Ook tijdens het regelmatige contact met de hoofdkantoren van retailketens is het belang van de Gedragscode benadrukt.

In de tweede helft van 2017 is het Nederlandse Meetinstituut (NMI) gestart met het steekproefsgewijs controleren van de verkooppunten van Nederlandse Loterij op het bewustzijn en de naleving van de Gedragscode Verkooppunten.

Rondom de verkoop van de December Kalender van Krasloten is de campagne 'Geef bewust' gelanceerd. Deze campagne heeft als doel om zowel consumenten als retailers erop te wijzen dat de December Kalender leuk is om cadeau te geven in de feestmaand, maar alleen aan consumenten van 18 jaar of ouder.

Online verkoopkanaal

In maart 2017 is de nieuwe online omgeving van Nederlandse Loterij gelanceerd. Op deze website heeft alle informatie rondom het verantwoord deelnemen aan kansspelen van Nederlandse Loterij een prominente plek gekregen. Bij de registratie van nieuwe spelers is de informatievoorziening rondom het voorkomen van de verkoop van kansspelen aan minderjarigen sterk uitgebreid.

Op de Toto-website is een banner en een extra informatiepagina toegevoegd rondom het verbod op deelname door minderjarigen.

Speelbewust.nl

In alle uitingen van Nederlandse Loterij is '18+' en 'speel bewust' opgenomen. In aanvulling op deze slogan is op de website www.speelbewust.nl de nodige informatie rondom verantwoorde kansspeldeelname, een zelftest en een directe link naar anonieme hulpverlening te vinden, voor zowel spelers zelf als mensen in hun omgeving.

Constatering Kansspelautoriteit

Nederlandse Loterij is in het verslagjaar aangesproken door de Kansspelautoriteit over deelname van minderjarigen aan onze kansspelen. Wij hebben extra maatregelen genomen, zowel voor de winkelverkoop als bij deelname via ons online platform



(zie de informatie eerder en het schema aan het einde van dit hoofdstuk). In 2018 zullen wij scherp toezien op de naleving van deze maatregelen en zullen wij de Kansspelautoriteit periodiek informeren over de effectiviteit ervan.

In 2017 heeft de Kansspelautoriteit een zogenoemde last onder dwangsom opgelegd aan Staatsloterij en Lotto in verband met de door de Kansspelautoriteit geconstateerde reclame op websites gericht op minderjarigen. Er zijn geen herhalingen van deze overtreding geconstateerd.

Voorkomen van onmatig speelgedrag

Nederlandse Loterij wil spelers voorafgaand aan deelname informeren over de risico's van kansspelverslaving.

Dit gebeurt via de verschillende verkoopkanalen, door de gehanteerde slogan met de daaraan gekoppelde website 'speel bewust', door de informatie over verantwoord spelen

en winkansen op de website van Nederlandse Loterij en door de Gedragscode Verkooppunten in het retailkanaal. Daarnaast wordt met behulp van technische innovaties – zoals meldingen op terminals in het verkoopkanaal en het instellen van spellimieten bij Toto – onmatig speelgedrag tegengegaan en wordt aandacht gevraagd voor verantwoord speelgedrag.

Investeren in kennis en vaardigheden van medewerkers

Binnen Nederlandse Loterij zijn in 2017 ook diverse trainingen, workshops, e-learnings en andere leervormen ontwikkeld voor medewerkers van Nederlandse Loterij. Iedere nieuwe medewerker heeft in 2017 een onboarding-programma gevolgd waarin responsible gaming een belangrijk onderdeel is. Daarnaast is in 2017 een interne e-learning Responsible Gaming ontwikkeld. Deze wordt in 2018 uitgerold onder alle medewerkers van Nederlandse Loterij en vervolgens een verplicht onderdeel in het onboarding-programma voor nieuwe medewerkers.

Doelstelling 2017	Resultaat 2017	Doelstelling 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Certificering European Lotteries responsible gaming behalen • Gedragscode introduceren voor alle kansspelen van Nederlandse Loterij • Module responsible gaming onboarding medewerkers • Samenwerking met NMI voor controle verkooppunten op alle kansspelen van Nederlandse Loterij • Trainingen voor Klanten- en retail-servicemedewerkers ontwikkelen • Trainingen voor retailers ontwikkelen • Responsible gaming onderdeel in e-learning retailers 	<ul style="list-style-type: none"> • Augustus 2017: certificering responsible gaming van European Lotteries en World Lottery Association behaald. • April 2017: Gedragscode Verkooppunten Nederlandse Loterij uitgerold onder alle verkooppunten. • Responsible gaming is onderdeel van onboarding programma nieuwe medewerkers Nederlandse Loterij. In 2017 is een e-learning ontwikkeld ten behoeve van alle bestaande medewerkers. • Samenwerking met NMI gestart in augustus 2017: controle van alle verkooppunten aan de hand van de Gedragscode Verkooppunten is in 2017 opgestart. • In 2017 is responsible gaming als onderdeel opgenomen in de trainingen voor klanten- en retailservice. • In 2017 is responsible gaming als onderdeel opgenomen in de diverse trainingen voor retailers die vanuit Nederlandse Loterij worden verzorgd. • In 2017 is een module responsible gaming toegevoegd aan de e-learning die voor alle verkooppunten wordt gebruikt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Behouden certificering responsible gaming European Lotteries en World Lottery Association bij tussentijdse audit. • Awareness-campagne in het retailkanaal rondom de Gedragscode Verkooppunten en de naleving hiervan. • Awareness-campagne rondom naleving verbod op verkoop aan minderjarigen binnen telemarketing en straatwerving. • Implementatie van verificatietool meerderjarigheid in online flow. • Uitbreiden communicatie over verantwoord spelen richting consumenten via diverse kanalen.



Ivy Overwijn

Als prijswinnaarbegeleider van Nederlandse Loterij is Ivy Overwijn regelmatig in gesprek met winnaars in de prijswinnaarskamer op ons hoofdkantoor in Rijswijk.

“Het echte besef komt vaak pas bij ons aan tafel”

Ivy Overwijn vindt haar baan misschien wel de leukste van Nederland. Zij ontfermt zich over de winnaars van grote geldprijzen.

“De meeste winnaars zijn natuurlijk dolblij met hun prijs. Maar zeker bij de winnaars van de grote geldprijzen – tot 30 miljoen euro netto in 2017 – overheerst vaak eerst een soort shock en gevoel van ongeloof. Het echte besef dat ze in één klap multimiljonair zijn komt vaak pas bij ons aan tafel in de speciale prijswinnaarskamer. Dan lopen de emoties soms hoog op. Logisch: je leven staat helemaal op zijn kop. Vooral dan is het prettig dat wij kunnen garanderen dat zij anoniem blijven. Prijswinnaars waarderen dit enorm: zij willen vaak ook de rust en de ruimte om eerst zelf aan het idee te wennen. In Nederland lopen heel wat multimiljonairs rond van wie maar een handjevol mensen dat weet.

Als Nederlandse Loterij voelen wij de verantwoordelijkheid om onze winnaars goed op weg te helpen. Ons eerste advies is om vooral de tijd te nemen om na te denken wat ze met het geld willen doen en met wie ze dit grote nieuws willen delen. Bijzonder vind ik dat iedere winnaar een eigen verhaal heeft. De grootste prijs die ik heb mogen overhandigen was 38,4 miljoen euro, aan een heel gewoon gezin. Het verschil tussen het moment dat ik deze mensen ontving en ze een halfjaar later weer zag, was enorm. Zij hadden zich goed laten adviseren en genieten nu nog dagelijks met familie en vrienden van hun gewonnen vrijheid.”

Onze resultaten

Privacy en integriteit

Deelnemers aan onze kansspelen moeten erop kunnen vertrouwen dat Nederlandse Loterij uiterst zorgvuldig omgaat met hun gegevens en dat wij te allen tijde integer handelen. Dit is voor onze organisatie een doorlopend punt van aandacht. Op het gebied van privacy en integriteit waren in het verslagjaar de overgang naar één klantsysteem, de voorbereiding op nieuwe Europese privacywetgeving en de Bijzondere Trekking belangrijke gebeurtenissen.

Digitale transformatie

Een van de belangrijkste actiepunten vanuit de fusie was het samenvoegen van de klantenadministraties en de spelersaccounts van beide kansspelorganisaties. Deze omvangrijke operatie vond plaats in het eerste kwartaal van 2017 onder de noemer digitale transformatie. In twee periodes van een paar dagen in maart en mei werden in totaal bijna 2 miljoen Lotto- en Staatsloterij-spelersaccounts omgezet naar Nederlandse Loterij-spelersaccounts.

In aanloop naar deze migratie werden spelers op verschillende manieren (via e-mail, brief, telefonisch) geïnformeerd over de veranderingen. Naast deze omvangrijke migratie omvatte de digitale

transformatie ook het samenbrengen van de afzonderlijke spelwebsites in de nieuwe online portal op nederlandseloterij.nl en de ingebruikname van een volledig nieuw CRM-systeem en een campagnemanagement-systeem. Voor consumenten is het voordeel dat zij met één account en één 'wallet' (virtuele portemonnee) met één keer inloggen kunnen meespelen met onze spellen. Prijzengeld kan worden uitgekeerd in de 'wallet' en in het kader van verantwoord spelen is er de optie om persoonlijke speellimieten voor Toto-spellen in te stellen.

De digitale transformatie is succesvol verlopen, zonder noemenswaardige incidenten. Klanten zijn van tevoren ook geïnformeerd over de gevolgen voor de verwerking van hun gegevens. In de voorbereiding, gedurende de uitvoering en na afloop van het project heeft afstemming plaatsgevonden met relevante stakeholders zoals de Kansspelautoriteit. Nederlandse Loterij heeft een nieuw privacy statement opgesteld waarin inzicht wordt gegeven in de manier waarop Nederlandse Loterij omgaat met gegevens van klanten.

Er kwamen – zoals verwacht – veel vragen binnen bij de klantenservice en webcare-afdeling over de migratie. Deze vragen waren voornamelijk praktisch van aard en betroffen veelal inlogproblemen of vragen over het speltegoed.

Nieuwe privacywetgeving

Vanaf 25 mei 2018 gelden nieuwe wettelijke regels voor privacy en het gebruik van persoonlijke gegevens. Dan gaat de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in, die de huidige Wet bescherming persoonsgegevens vervangt. Doel van de nieuwe wet is dat er meer uniformiteit ontstaat in de Europese markt, dat er meer verantwoordelijkheid komt te liggen bij organisaties, dat betrokkenen

meer rechten hebben ten aanzien van hun persoonsgegevens en dat toezichthouders meer (sanctie)bevoegdheden krijgen. In 2017 heeft Nederlandse Loterij een speciale projectgroep geformeerd die als taak heeft onze organisatie klaar te maken voor de AVG. Deze projectgroep houdt zich bezig met de invulling van de nieuwe rechten van klanten en de implementatie van beheersmaatregelen die de AVG voorschrijft, zoals het aanleggen van een register van verwerkingen van persoonsgegevens.

De Bijzondere Trekking

Op 10 april 2017 maakte de Staatsloterij bekend dat zij met Stichting Staatsloterij schadeclaim een akkoord had bereikt over een redelijke en praktisch uitvoerbare oplossing voor alle (oud-)spelers van de Staatsloterij: een Bijzondere Trekking. Dit als concreet gebaar om geschonden vertrouwen te herstellen: de Staatsloterij heeft in de jaren 2000 tot en met 2007 en bij de Koninginnedagtrekking in 2008 misleidende teksten gebruikt over hoge prijzen. Spelers uit die periode (abonneespelers en spelers die een lot bij een winkel kochten) kwamen in aanmerking voor loten zonder daarvoor te betalen. Deelnemers is wel gevraagd bij deelname af te zien van eventuele gerechtelijke stappen. Registreren kon via een speciaal hiervoor ontwikkelde website.

Vanaf 10 april startte de Staatsloterij met een intensieve campagne om zoveel mogelijk spelers van toen te kunnen bereiken en mee te kunnen laten doen aan de Bijzondere Trekking. Ook met deze campagne was het mogelijk dat niet alle spelers werden bereikt. Daarom heeft de Staatsloterij op voorstel van Stichting Staatsloterij schadeclaim ook een schenking gedaan van € 500.000 aan drie goede doelen: Het Ouderenfonds, Fonds Gehandicaptensport en Spieren voor Spieren.

De Bijzondere Trekking, met vooral hoge prijzen en een totaal prijzenpakket van € 13,5 miljoen, vond plaats op 27 mei 2017. Ruim 2,8 miljoen spelers deden mee, met in totaal meer dan 8 miljoen loten. In het akkoord was tevens afgesproken dat aangesloten bij Stichting Staatsloterij schadeclaim of Loterijverlies een vergoeding zouden ontvangen van € 40,- per persoon. Daarnaast hebben (oud-)spelers een vergoeding ontvangen omdat zij zich hebben laten bijstaan door een rechtsbijstandsverzekeraar. De rechtsbijstandsverzekeraars hebben hun klanten positief geadviseerd over deze vergoeding en de Bijzondere Trekking. De Staatsloterij had voor de hiermee gepaard gaande kosten in 2016 een voorziening opgebouwd.

Verder is met het oog op herstel van vertrouwen een speciale ombudsman binnen Nederlandse Loterij aangesteld en hebben wij de klachtenafhandeling verbeterd (meer hierover in het hoofdstuk over Klanttevredenheid en klachten).

Onze resultaten

Financiële resultaten 2017

In 2017 heeft Nederlandse Loterij hard gewerkt om het fundament verder te verstevigen en geïnvesteerd om toekomstige groei te realiseren.

Onze financiële resultaten hebben vooral betrekking op de afdracht en de garanties aan onze stakeholders. Wij lichten hier de belangrijkste ontwikkelingen in 2017 toe.

Omzet blijft stabiel

Met € 1.105 miljoen is de omzet ten opzichte van 2016 (€ 1.103 miljoen) stabiel gebleven. Onderliggend laat de omzet van Staatsloterij een daling zien van € 19 miljoen, met name als gevolg van het aanbieden van de 8 miljoen loten voor de Bijzondere Trekking in mei. Mede dankzij het herstel van vertrouwen door de succesvolle Bijzondere Trekking en de herpositionering van het merk in oktober, laat Staatsloterij een sterk vierde kwartaal zien. Het Lotto-spel is eind 2017 ingrijpend gewijzigd in spel- en prijzenschema en marketingconcept. Hiermee is aan het fundament gebouwd om de groeiambities voor de komende jaren te behalen. De omzet uit de merken Toto, Eurojackpot, Krasloten en Lucky Day groeit significant verder (+13%). De forse groei bij Toto is het gevolg van een verdere verbetering van het productaanbod (meer sporten, meer wedstrijden) en succesvolle marketingcampagnes. Bij Krasloten heeft de uitbreiding van het productaanbod, met de introductie van het €20-lot, gezorgd voor groei.

De producten van Nederlandse Loterij worden via verschillende kanalen (online, abonnementen, winkels) aan spelers aangeboden. De generieke consumententrend, dat aankopen verschuiven van winkels naar het online kanaal, is ook zichtbaar bij ons. Wij hebben in 2017 een belangrijkste stap gezet in de digitale transformatie door de introductie van het Nederlandse Loterij-account met een 'single sign-on' en bijbehorende digitale 'wallet'. In het verslagjaar zagen wij de omzet van het internetkanaal stijgen (+31%). De omzet in het abonneekanaal daalde licht (-3%) met name door Lotto en Miljoenenspel. Ook de omzet in het winkelskanaal staat onder druk (-3%), onder andere door de daling van het aantal winkels waarin onze producten worden verkocht en de genoemde verschuiving van aankopen naar het online kanaal. De Bijzondere Trekking in mei zorgde bovendien voor een lagere belangstelling voor de reguliere trekkingen van Staatsloterij.

Meer geld naar spelers

In 2017 bedroeg het totale prijzengeld van de kansspelen van Nederlandse Loterij € 732 miljoen inclusief kansspelbelasting. Met een uitkeringspercentage van 66,3% is het prijzengeld met € 7 miljoen gestegen. Een bewijs dat wij de kansspelorganisatie van Nederland zijn waar spelers veel en hoge prijzen kunnen winnen. De stijging is voornamelijk toe te schrijven aan de groei van het omzetaandeel van Toto. Bij de merken Staatsloterij, Miljoenenspel en Krasloten zijn de prijzen netto: de kansspelbelasting wordt door Nederlandse Loterij betaald. De aanpassing van de kansspelbelasting van 29% naar 30,1% per 1 januari 2018 is voor deze merken gedragen door Nederlandse Loterij. Hierbij wordt rekening gehouden met prijzen die in 2017 zijn gewonnen, maar in 2018 worden opgehaald en dus onder het nieuwe percentage kansspelbelasting vallen. Dit resulteert in een hoger uitkeringspercentage en heeft derhalve negatieve impact op het resultaat. Bij de andere merken is het

prijzengeld bruto: het wordt door de Nederlandse Loterij afgedragen, maar de belasting wordt door de prijswinnaar betaald.

Verbetering efficiency

In het verslagjaar heeft Nederlandse Loterij voor de interne organisatie gefocust op meer efficiency en het realiseren van synergievoordelen van de fusie. De operationele kosten zijn ten opzichte van 2016 gedaald met € 15 miljoen. De daling is enerzijds te verklaren door eenmalige fusie-gerelateerde kosten in 2016 (€ 8 miljoen), anderzijds door verdere kostenbeheersing (€ 7 miljoen). In 2017 zijn ook integratiekosten gemaakt en is geïnvesteerd in toekomstige groei door het voltooien van de digitale transformatie en het afronden van de implementatie van een CRM/CMT-systeem.

Resultaat

Het resultaat kwam uit op € 160 miljoen voor belastingen en afdrachten: een stijging van € 38 miljoen ten opzichte van 2016. Het bruto-omzetresultaat (omzet minus de kostprijs van de omzet) is ondanks de stabiele omzet gedaald met € 3 miljoen als gevolg van het gestegen uitkeringspercentage. Tegelijkertijd zijn de totale kosten gedaald met € 41 miljoen.

Gecorrigeerd voor de kosten gerelateerd aan de Bijzondere Trekking, goodwill-afschrijving, mutaties in de egalisatievoorziening en overige baten en lasten stijgt het resultaat ten opzichte van 2016 (€ 158 miljoen) met 7% naar € 170 miljoen. De stijging in het gecorrigeerde resultaat is toe te schrijven aan de lagere kosten.

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016
Omzet	1.105	1.103
Resultaat vóór belastingen en afdrachten	160	122
Resultaat ná belastingen en afdrachten	-6	-24
Totale afdracht	165	149
Prijzengeld inclusief kansspelbelasting	732	725
Uitkeringspercentage	66,3%	65,8%

Onze resultaten

Klanttevredenheid en klachten

Tevreden spelers zijn en blijven belangrijk voor Nederlandse Loterij. Een goede score op klanttevredenheid is een van onze prioriteiten. In 2017 hebben we hiervoor in de nieuwe organisatie een solide basis gelegd.

In 2017, het jaar na de fusie, lag onze focus op de interne processen. Enerzijds om de verschillende processen van de fusiebedrijven samen te voegen, anderzijds om deze processen efficiënter en daardoor beter te laten verlopen voor onze spelers. 2017 was dan ook het jaar van implementatie; 2018 wordt het jaar van optimalisatie.

Onze manier van meten van de klanttevredenheid (na een contact met een van onze klantenservicemedewerkers) is bijvoorbeeld opnieuw ingericht. Wij hebben gekozen voor een samenwerking tussen de twee bureaus waarmee Staatsloterij en Lotto al samenwerkten. Beide partijen bleken zo complementair op het gebied van tooling en rapportage, dat wij in deze unieke tandem nog betere informatie krijgen over de klanttevredenheid. Dit draagt daadwerkelijk bij aan een betere sturing: eind 2017 eindigde de klanttevredenheid op 73% (telefonie 76%, e-mail 70%), boven de gestelde doelstelling van 70%.

Dagelijkse klanttevredenheidsonderzoeken

Om zo goed mogelijk te kunnen inspelen op vragen en reacties van onze klanten, worden dagelijks klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) uitgevoerd. Tevreden klanten geven als voornaamste reden voor hun positieve ervaring aan:

- vriendelijke klantgerichte medewerkers;
- behulpzaamheid en oplossingsgerichtheid.

De voornaamste redenen dat klanten ontevreden zijn:

- de geboden oplossing en afhandeling van problemen;
- niet goed luisteren;
- de wachttijd.

Over het algemeen is een klant na een telefonisch contact tevredener over de afhandeling van zijn of haar vraag dan na een e-mailcontact. Dit is de reden dat wij in 2018 meer willen sturen op afhandeling van vragen via de telefoon.

De resultaten van de KTO's kunnen op elk moment online worden geraadpleegd door medewerkers van Klantcontact. Ze worden ook op medewerkersniveau gedeeld en in coaching-sessies gebruikt om de kwaliteit van onze service te verhogen.

Klantcontact

De afdeling Klantcontact is het eerste aanspreekpunt voor beantwoording van vragen, het geven van informatie en het behandelen van klachten. Contact kan worden gelegd via telefoon, chat, social media, post of e-mail. In 2017 hebben we circa 1 miljoen klantcontacten afgehandeld; 73% van onze spelers heeft aangegeven overall tevreden te zijn over het contact over een van onze spellen.

In 2017 zijn twee grote projecten afgerond waar de afdeling Klantcontact veel impact van heeft ondervonden. In maart 2017 is onze nieuwe online omgeving (gaming-portal) gelanceerd waarop alle spellen van Nederlandse Loterij gespeeld kunnen worden. In april 2017 heeft de Bijzondere Trekking plaatsgevonden voor (oud-)spelers van de Staatsloterij. Beide projecten hebben voor een

toename gezorgd in klantcontacten en vragen. Deze zijn over het algemeen naar tevredenheid afgehandeld: de klanttevredenheid bleef redelijk stabiel in deze maanden. Gedurende deze periode zijn zo'n 240 extra medewerkers ingehuurd om de toename in contacten te kunnen afhandelen en de klanttevredenheid te handhaven.

Klachten

In 2017 bedroeg het percentage klachten 0,55% van het totaal aantal klantcontacten (5.500 klachten). Deze gingen vooral over beleid/procedures (20%), de online omgeving (12%), en de manier van werven/aanmelden (11%).

Hoewel het percentage klachten ten opzichte van de afgehandelde klantcontacten laag is, doen wij er alles aan om klanten die een klacht indienen zo goed mogelijk te helpen.

Ombudsman Nederlandse Loterij

Tegelijk met de organisatie van de Bijzondere Trekking (zie ook het hoofdstuk Privacy en integriteit) is binnen Nederlandse Loterij een Ombudsman aangesteld. Rondom de Bijzondere Trekking heeft zij diverse consumentenklachten afgehandeld, die eerst bij Klantcontact in behandeling waren geweest. Deze klachten hadden veelal betrekking op het aanmelden voor de Bijzondere Trekking en de uitslag van deze trekking.

Ook na de Bijzondere Trekking blijft de Ombudsman in functie, voor een verbeterde behartiging van het consumentenbelang. Consumenten kunnen bij haar terecht wanneer hun klacht door Klantcontact is behandeld en zij over deze afhandeling nog vragen of opmerkingen hebben. De rol van Ombudsman is belegd bij de Responsible Gaming Officer, omdat consumentenbescherming ook vanuit die functie een belangrijk speerpunt is. In deze functie

rapporteert zij aan de directeur Corporate Affairs. Zij heeft daarnaast een directe lijn met het bestuur en de Raad van Commissarissen, om zo de onafhankelijkheid van deze positie te waarborgen.

Klanttevredenheid

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

Doelstelling 2017	Resultaat 2017	Doelstelling 2018
Call (via de telefoon): ¹	7,6	8,0
Non Call (via e-mail, social media etc.): ¹	7,0	7,0
Totaalscore klanttevredenheid: 7,0	7,3	7,5

1. Geen afzonderlijke doelstellingen op call / non call geformuleerd voor 2017.

Onze resultaten

Betrokken medewerkers

2017 stond in het teken van het afronden van de integratie en versterken van de nieuwe organisatie. Belangrijk onderdeel hierin was het verder invullen en uitdragen van de kernwaarden van Nederlandse Loterij.

S.P.O.R.T. als basis

De kernwaarden van de nieuwe organisatie van Nederlandse Loterij zijn Samen, Passie, Ondernemend, Resultaatgericht, Transparant - kortweg S.P.O.R.T.. In het verslagjaar is een intern traject opgezet met als doel dat medewerkers van Nederlandse Loterij de S.P.O.R.T.-waarden laten leven en dat deze voor hun gaan leven, zodat de organisatiedoelen worden bereikt en de medewerkers zich verbonden voelen en trots zijn op de nieuwe organisatie. Er is een S.P.O.R.T.-kalender opgesteld met activiteiten gedurende het gehele jaar, met als afsluitend evenement de 'Resultaat-dag' in maart 2018.

Om een programma op te zetten voor en door medewerkers, is een kernploeg samengesteld, bestaande uit acht ambassadeurs uit de organisatie. Deze kernploeg is getraind en heeft in de uitvoering van de S.P.O.R.T.-kalender een belangrijke rol vervuld. De ploeg was onder meer het aanspreekpunt voor collega's en heeft daarmee bijgedragen aan de implementatie van de waarden. De kernploeg leidde tevens een aantal verdiepingssessies, waarin aan de hand van de kernwaarden de gewenste onderlinge omgangsvormen werden vastgesteld. Deze zijn door de kernploeg verwoord in een S.P.O.R.T.-manifest, dat door alle medewerkers is ondertekend door

het plaatsen van een vingerafdruk.

In april 2017 heeft een nulmeting plaatsgevonden; aan het begin van het tweede kwartaal 2018 wordt opnieuw een meting uitgevoerd. Daarbij onderzoeken we de effecten van het programma. Net als in het verslagjaar maken de kernwaarden in 2018 onderdeel uit van de beoordelingscyclus. Ook zullen we events organiseren waarin de onderlinge verbondenheid centraal staat.

Verder bouwen aan één organisatie

Daarnaast hebben we in 2017 verder gebouwd aan de nieuwe organisatie. Processen die nog niet waren geüniformeerd, hebben we samengevoegd en verbeterd. Om teams te completeren zijn openstaande vacatures ingevuld en nieuwe leidinggevenden aangesteld. In totaal zijn circa dertig vacatures vervuld.

In overleg met de Ondernemingsraad is één beoordelings- en beloningsbeleid voor de nieuwe organisatie vastgesteld, waarin ook meteen de kernwaarden zijn meegenomen. In het najaar van 2017 is de evaluatie gestart van het nieuwe functiehuis. Gekeken wordt of de functiebeschrijvingen opgesteld voorafgaand aan de fusie of bijgewerkt in de afgelopen periode, nog voldoende aansluiten bij de werkelijke inhoud van de functies op dit moment. Begin 2018 wordt de uitkomst van deze evaluatie met de medewerkers gedeeld. In de afronding van de fusie zijn afspraken opgenomen in de overgangsregeling van de Arbeidsvoorwaardenregeling Nederlandse Loterij. Een van de wijzigingen is dat voor reguliere werkdagen in de nieuwe organisatie een maximum aantal werkuren geldt van 8 in plaats van 9, zoals bij de Staatsloterij voor de fusie het geval was.

Verder zijn een Ethische Code en een nieuw Personeelshandboek opgesteld. Ook zijn structurele interne-communicatiemomenten vastgelegd en ingevuld, zoals maandelijkse personeelsbijeenkomsten, de maandelijkse uitgave van het nieuwe digitale personeelsmagazine Spelmakers en dagelijkse narrowcasting door het gehele gebouw.

Ten slotte was de oprichting van de nieuwe Ondernemingsraad een belangrijke mijlpaal.

Onze medewerkers in cijfers

	2017	2016
Medewerkers		
Aantal fte's ultimo jaar	231	218
Aantal medewerkers ultimo jaar	246	232
Man/vrouw verhouding		
Totaal	54,5%/45,5%	53,0%/47,0%
Leidinggevend	66,7%/33,3%	68,4%/31,6%
Opleiding & Training		
Totaal	€ 313.000	€ 399.971
Per medewerker (gemiddeld)	€ 1.273	€ 1.724
Gemiddelde leeftijd		
	40,25 jaar	40,1 jaar
Ziekteverzuim		
	5,00%	4,12%
Vacatures vervuld		
	30	49

Van de Ondernemingsraad

Na een zittingsperiode van ruim een jaar geeft de Ondernemingsraad van Nederlandse Loterij inzicht in haar activiteiten over het jaar 2017, het eerste volledige kalender jaar na de fusie in 2016 tussen de Stichting SNS (Stichting Nationale Sporttotalisator) en S.E.N.S (Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij). Een jaar waarin de organisatie haar (definitieve) vorm en structuur heeft gekregen en waarin de medewerkers zich meer en meer thuis zijn gaan voelen, mede dankzij diverse bijeenkomsten in het kader van het kernwaardentraject.

De Ondernemingsraad van Nederlandse Loterij

Ine van Gent	voorzitter
Ronald van de Bijtel	secretaris
Marije van Thiel	plaatsvervangend voorzitter
Andre Baijens	lid
Nienka Kroesen	lid
Reshma Mahabir	lid
Jos van Helvoirt	lid



De Ondernemingsraad heeft in 2017 acht keer een overlegvergadering gehad. Hierin zijn samen met de bestuurder en een afgevaardigde van HR de lopende zaken besproken, waaronder financiële updates en instemmings- en adviesaanvragen. Daarnaast is er een Artikel 24-overleg geweest. In deze vergadering wordt door de bestuurder de jaaragenda besproken en komen de verwachte, grote dossiers aan de orde. Verder is er een aanvang gemaakt met de herziening van de pensioenregeling en de modernisering van de arbeidsvoorwaarden. Deze zullen in 2018 worden afgerond. De Ondernemingsraad heeft in 2017 de jaarlijkse OR-training gevolgd, waarbij onder andere de Wet op de Ondernemingsraad, de missie en de speerpunten voor de zittingsperiode zijn behandeld en vastgesteld.

Onze missie

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

Voortgang 'Betrokken medewerkers'

Doelstelling 2017	Resultaat 2017	Doelstelling 2018
<p>Bouwen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vervullen vacatures • Introductie beoordelings- en beloningsbeleid • Stimuleren Employability • Kernwaarden inbedden/ Activeren • Inzicht in en sturing op personeelskosten • Kwaliteit leiderschap • Afronden fusie afspraken 	<p>30 vacatures vervuld. Eind 2017 staan ca. 10 vacatures open.</p> <p>Met instemming van de Ondernemingsraad begin 2017 geïntroduceerd.</p> <p>Als onderdeel van het Beoordelings- en beloningsbeleid, dus als vast onderdeel van gesprek tussen medewerker en leidinggevende.</p> <ul style="list-style-type: none"> • S.P.O.R.T.-kalender • Kernwaarden als onderdeel van beoordelings- en beloningsbeleid • Samenstelling Kernploeg <p>Beleid opgesteld door Business Control en Human Resources, waardoor personeelskosten in 2017 binnen budget zijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structureel/periodiek informeren van Direct Reports • New hires • Positie mutaties (intern en extern) • Opleidingen <ul style="list-style-type: none"> • Einde rooster 4 x 9 uur voor oud-Staatsloterij medewerkers • Start evaluatie functiehuis 	<p>Ontwikkelen</p> <p>Nederlandse Loterij aanpassen aan klantwens en marktontwikkelingen</p> <p>Nederlandse Loterij kan in war for talent meespelen door aantrekkelijk werkgever te zijn;</p> <p>Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, employer brand, delegeren van verantwoordelijkheid, aantrekkelijke en flexibele arbeidsvoorwaarden, internationalisering, etc.</p> <p>Vitale organisatie;</p> <p>Wat Nederlandse Loterij buiten uitdraagt (Nederlandse Loterij draagt bij aan een gelukkig en gezond Nederland) dient ook binnen de organisatie beleefd te worden: "gelukkig en gezond naar resultaat". Hierbij aandacht voor RI&E, PMO, employability, energie, motivatie en veerkracht.</p> <p>Leiderschapsontwikkeling;</p> <p>Leidinggevenden zijn de hefboom in organisatie ontwikkeling en essentieel voor het realiseren van strategische doelstellingen. Zij zorgen ervoor dat medewerkers het beste uit zichzelf halen en teams zich verder ontwikkelen. Nu alle leidinggevende posities bekleed zijn, zal de aandacht worden gericht op de ontwikkeling ervan.</p>



Wing yan Wong

Sinds 1 januari 2017 is Wing yan Wong affiliate marketeer op de afdeling Online van Nederlandse Loterij. Met alle veranderingen die op til zijn een unieke uitdaging.

“Bijzonder om bij te dragen aan een grote stap voor Nederlandse Loterij”

"Het is voor iemand zoals ik, met online als specialisme, heel interessant om juist in deze tijd bij Nederlandse Loterij te werken.

Ik verwacht dat er de komende jaren veel zal veranderen binnen onze branche, als de wet in Nederland toestaat dat ook via internet kansspelen mogen worden aangeboden. Dat zet de deur open voor aanbieders uit het buitenland.

En ik mag helpen om Nederlandse Loterij daarop voor te bereiden. Dat betekent nu al nieuwe processen inrichten, oplossingen verzinnen en vooral ook de organisatie helpen bij de mentaliteitsverandering van offline naar online. Ik denk dat we het afgelopen jaar met ons vrij nieuwe team al veel hebben bereikt.

Jonge mensen uit mijn vak denken er misschien niet direct aan om voor een kansspelorganisatie te gaan werken. Maar ik ben blij dat ik de stap heb gezet, want het is echt pionieren wat we doen. Met de vrijheid die je krijgt, komt ook een flinke dosis verantwoordelijkheid. Dus je moet stevig in je schoenen staan en van een uitdaging houden."

Onze resultaten

Ketenverantwoordelijkheid

In het verslagjaar heeft onze ketenverantwoordelijkheid zich vooral toegespitst op de verbetering van ons inkoopproces en het team dat zich hiermee bezighoudt is verder versterkt.

Het jaar na de fusie is benut om het inkoopproces verder te professionaliseren. De deelprocessen zijn onder de loep genomen en waar nodig aangepast. Doel hiervan is om meer duidelijkheid te verschaffen over de rollen en verantwoordelijkheden binnen het inkoopproces. Daarnaast is het inkoopstelsel overgegaan naar een nieuwe versie, die toegankelijker is voor de gebruiker. Dit heeft geleid tot meer vooraf goedgekeurde uitgaven en daarmee een betere sturing op het beschikbare budget. Ook is een aanzet gegeven tot verdere rationalisering van het leveranciersbestand en tot gericht leveranciersmanagement. Op deze manier willen wij komen tot betere afspraken met de overgebleven leveranciers. In 2018 zullen we de leveranciersrationalisatie verder vormgeven.

Ook binnen het inkoopteam is een en ander veranderd. Het team is versterkt met twee senior inkopers. Een duidelijker verdeling van aandachtsgebieden en taken leidt bovendien tot meer kennis van de inkopers binnen hun inkoopcategorie. Zo kan Inkoop zijn rol als business partner voor collega's beter vervullen.

In het verslagjaar is ook de samenwerking met belangrijke leveranciers onder de loep genomen. Door duidelijker afspraken te maken voorafgaand aan levering en door frequentere evaluatiemomenten in het proces in te bouwen – zowel tussentijds als achteraf – krijgt de samenwerking met leveranciers meer en meer het karakter van een strategisch partnership.

Voor 2018 ligt de focus op verdere implementatie van het aangescherpte inkoopbeleid met als doel een betere, voorafgaande controle op de uitgaven, het verbeteren van de contractenadministratie en het opstellen en uitvoeren van categorieplannen. Dit moet uiteindelijk bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van Nederlandse Loterij.



Pieter van den Hoogenband

Drievoudig Olympisch zwemkampioen Pieter van den Hoogenband behaalde in totaal zeven Olympische medailles. Naast zijn werk als adviseur en spreker zet hij zich als ambassadeur in voor de sport in Nederland. Hij is ook een van de ambassadeurs van Nederlandse Loterij.

“Je hoeft niet uit te blinken, het is gewoon een kwestie van doen”

Net als veel Nederlanders moet oud-Olympisch kampioen Pieter van den Hoogenband bewust tijd vrij maken om te sporten.

"Tien jaar geleden stond mijn leven in het teken van de topsport, en dan vooral van presteren op de Olympische Spelen. Toen ik stopte, heb ik er met de mensen die mij hielpen te pieken zo'n anderhalf jaar over gedaan om zorgvuldig af te trainen. Baantjes trekken zonder medailledoel ging me wel tegenstaan. Gelukkig bleven er nog genoeg andere sporten over, zoals fietsen en roeien. Maar met een druk gezinsleven, vier kinderschema's en mijn werk is het ook voor mij soms lastig tijd te vinden om te sporten.

Nederland moet meer bewegen en dat kan ook, is mijn overtuiging. Daar zet ik mij graag voor in. Vanuit mijn ervaring en mijn betrokkenheid bij de Nederlandse sport probeer ik over te dragen dat bewegen fijn en goed is. Ik ben bijvoorbeeld in gesprek met de Onderwijsraad over hoe we kinderen op een natuurlijke manier meer kunnen laten bewegen en hen laten ervaren dat het gewoon hartstikke leuk is. Voor topsport zijn conditie en kracht belangrijk. Maar het allerbelangrijkste is dat sport, ongeacht het niveau, je mobiliteit, flexibiliteit en creativiteit geeft. Je verkleint de kans op ziekte en je kan blijven doen wat past bij je leeftijd. Dat is onbetaalbaar. Daarvoor hoef je niet uit te blinken. Het is gewoon een kwestie van doen."

Risicomanagement

Nederlandse Loterij heeft als kansspel-organisatie te maken met uiteenlopende risico's op strategisch, operationeel, 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 2017

2017 heeft voor risicomanagement vooral in het teken gestaan van de verdere optimalisatie van de nieuwe organisatie. De werking van het Risk & Compliance Committee (voorheen Risk & Security Committee) is geëvalueerd, met als resultaat een breder mandaat om besluiten te nemen. Het risicomanagementbeleid en -proces zijn aangescherpt en de strategische risicoanalyse is opnieuw uitgevoerd. De interne risico's gerelateerd aan het fuseren van twee bestaande organisaties zijn verminderd, waardoor (nog) meer focus kan worden gelegd op externe risico's: de nieuwe online wetgeving en de intensiverende concurrentie in de aanloop naar de gewijzigde wetgeving. Met een grootschalig project zijn alle processen van de nieuwe organisatie volledig in kaart gebracht, zodat risico's, maatregelen en verantwoordelijkheden inzichtelijk zijn. De werking en effectiviteit hiervan worden in 2018 met behulp van Control Self Assessment getoetst.

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 de maatregelen. Het bestuur legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De coördinatie van het interne risicomanagementsysteem ligt bij het Risk & Compliance Committee. Deze commissie, bestaande uit leden van het directieteam, 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 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 projecten uitgevoerd, omdat daar de kern van de verandering zit. Risicomanagement is integraal onderdeel van projectmanagement, de projectmanager is hiervoor verantwoordelijk
Operationeel 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, maken we gebruik van een risicomatrix. Hiermee 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 medium of hoger zijn in het verslagjaar met de eigenaar van het risico besproken; voor deze risico's worden maatregelen met de risico-eigenaar afgesproken om het risico tot een acceptabel niveau te beperken. Wanneer dit om wat voor reden dan ook niet direct mogelijk is, beoordeelt het Risk & Compliance Committee over de verdere behandeling van het risico.

Strategische risico's

Nederlandse Loterij heeft haar strategische doelstellingen voor de periode 2017-2020 vastgesteld. In 2017 zijn op strategisch niveau diverse risico's geïdentificeerd op het gebied van het naleven van vergunningsvoorwaarden, nieuwe wetgeving en daarmee samenhangende concurrentie en operationele slagvaardigheid. In alle gevallen zijn maatregelen gedefinieerd om deze risico's te beheersen. Een nadere toelichting op de strategische risico's van Nederlandse Loterij is hieronder opgenomen.

Voldoen aan alle vergunningsvoorwaarden

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 één of meerdere voorwaarden kan dit de verleende vergunning van een product in gevaar brengen.

Tijdig voldoen aan veranderende wet- en regelgeving

De afgelopen jaren is veel discussie geweest over de toekomst van de kansspelmarkt. 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.

Klaar voor 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.

Behouden van het 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 betrouwbaarheid van processen, systemen en data zijn gewaarborgd.

Meegaan in ICT-ontwikkelingen

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 IT-landschap complexer door toename van het aantal applicaties en bijbehorende IT-leveranciers.

Net als andere grote bedrijven is Nederlandse Loterij meer en meer het doelwit van pogingen om ongeautoriseerde toegang te verkrijgen tot onze systemen.

Waarborgen van onze 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.

Veranderend klantgedrag heeft effect op verkoopkanalen

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 verplichting 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 dient haar kredietrisico te reduceren tot investment grade van BBB (conform Standard & Poor's) of hoger van toegestane tegenpartijen. Het beoordelen van kredietrisico's is standaard onderdeel van inkoop- en contactmanagementactiviteiten.
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- & Compliancerisico's

Nederlandse Loterij streeft ernaar volledig te voldoen aan de op haar van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Hierbij wordt nadrukkelijk bewaakt dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Risico's	Beheersmaatregelen
Niet voldoen aan wet- en regelgeving	Wet- en regelgeving wordt actief gemonitord door de afdeling Juridische Zaken en vertaald in processen en afspraken in de organisatie.
Niet voldoen aan vergunningsvoorschriften	Vergunningsvoorschriften worden actief gemonitord door de afdeling Juridische Zaken en vertaald in zowel processen en afspraken in de organisatie als openbare deelnemersreglementen. De afdeling Audit, Risk & Compliance voert een onafhankelijke toetsing uit van de naleving hiervan.
Integriteitsschending	Nederlandse Loterij heeft een ethische code opgesteld, inclusief protocollen met betrekking tot integriteit, klokkenluiders en de opvolging van vermeende overtredingen.
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. Een Responsible Gaming Officer monitort dat alle publicaties en spelvormen voldoen aan de regels voor verantwoorde deelname aan kansspelen.

Claims en geschillen

Nederlandse Loterij is betrokken bij verschillende civiele procedures inzake claims die tegen Staatsloterij B.V. zijn ingediend. Tevens is Nederlandse Loterij betrokken bij diverse bestuursrechtelijke procedures, onder meer in verband met de vergunningverlening door de Kansspelautoriteit aan Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. waarbij onder andere de vraag centraal staat of het één-vergunningenstelsel (monopolie) voor Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. gerechtvaardigd is. Het bestuur beoordeelt aanhangig gemaakte procedures op basis van feiten, wint indien nodig hierover juridisch advies in en maakt een inschatting van de uitkomst. Zo is een mogelijke uitkomst van de vergunningprocedures dat ook andere partijen in aanmerking komen voor een dergelijke vergunning. De afloop van de procedures kan 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 & Compliance 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 2017 hebben wij in dit kader bijvoorbeeld gemeld dat wij de verkoop van Lotto in het wink kanaal wegens een technische storing op een zondag hebben moeten dichtzetten.

In de nacht van zondag op maandag is er vervolgens een update gedownload in de software van de winkelterminals zodat verkoop op maandag weer kon plaatshebben.

Extern toezicht

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

Kansspelautoriteit

Voor de exploitatie van de Staatsloterij, 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 PWC gestart als externe accountant van Nederlandse Loterij. PWC is in die rol verantwoordelijk voor het afgeven van een controleverklaring bij de geconsolideerde jaarrekening. Hiernaast verstrekt PWC een rapportage bij de geautomatiseerde gegevensverwerking conform de vergunningen. 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 over de betrouwbaarheid van de interne informatievoorziening en 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 & Compliance 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

Het Nederlands Meetinstituut (NMi) 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 NMi via steekproeven toezicht op verkooppunten voor de naleving van wetgeving (bijvoorbeeld of er niet aan minderjarigen wordt verkocht). Het onafhankelijk instituut NMi 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 2017 een volledige hercertificering 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 2017 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, 26 maart 2018

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

Governance







Directieteam van links naar rechts:

Voorste rij: Joost den Heijer, Bas van de Bunt, Arjan Blok

Achterste rij: Arno de Jong, Hannelore Jager, Karin Op den Kamp, Niels Onkenhout

Samenstelling directieteam

Niels Onkenhout (57)

CEO

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 de buitenwereld en de interne organisatie. Vertegenwoordigt Nederlandse Loterij naar buiten toe en bij externe stakeholders. Geeft leiding aan het strategieproces om Nederlandse Loterij klaar te maken voor de toekomst. Stuurt interne organisatie aan en ontwikkelt deze. Formuleert bedrijfsdoelstellingen en bewaakt kernwaarden Nederlandse Loterij.
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	<ul style="list-style-type: none"> - President Commissaris Deen Supermarkten - Lid Raad van Commissarissen Humares - Lid Raad van Commissarissen Live Words - Voorzitter amateurtoneelgezelschap De Papegaai

Arjan Blok (50)

CFO

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 Facilities & Logistiek. Draagt zorg voor hoge 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 van Essent en RWE Retail. Tot eind 2016 was Blok interim CFO bij de Staatsloterij.
Nevenactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> - Plaatsvervangend voorzitter Raad van Toezicht van Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs - Bestuurslid Stichting NUT - Lid Independent Executive Advisory Council SAP Nederland

Bas van de Bunt (47)

Directeur online en business development

Datum benoemd	1 april 2016
Taken en verantwoordelijkheden	Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor digitale strategie, waaronder online marketing & sales, online insights & optimalisatie, online innovatie & development.
Ervaring	Heeft leidinggevende commerciële ervaring in de telecomindustrie bij BT, waarna hij vervolgens 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 o.a. KPN, PostNL, Travelbird, Ahold en Interned Services Group, waar hij leiding gaf aan de digitale afdelingen en richting gaf aan de digitale strategie.

Samenstelling directieteam

Karin Op den Kamp (45) Directeur Corporate Affairs

Datum benoemd	1 juni 2017
Taken en verantwoordelijkheden	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, waarna zij Bestuurslid was bij Coöperatie Primera.
Nevenactiviteiten	Ledenraad Vereniging Veronica

Hannelore Jager (46) Directeur Sales & Service

Datum benoemd	1 april 2016
Taken en verantwoordelijkheden	Klantcontact: service en retentie; Direct Sales: abonneewerving via Telemarketing en Field-marketing; Retail Sales: Account Management, Field Sales, Trade Marketing en Sales Support
Ervaring	Was in het verleden werkzaam als Key Account Manager en als Trade Marketing Manager Benelux bij BP. Vervolgens bekleedde zij diverse Sales en Marketing functies bij Stanley Black & Decker, waarna zij als Sales Manager en later Sales Director werkzaam werd bij De Lotto. Van 2013 tot 2016 was zij COO bij De Lotto.

Joost den Heijer (44) Directeur IT & Operations

Datum benoemd	1 april 2016
Taken en verantwoordelijkheden	Geeft leiding aan de afdelingen ICT, spelmanagement en sports trading. Draagt daarmee zorg voor de volledige IT-infrastructuur van de loterijen, inzake operationeel beheer en doorontwikkeling, de betrouwbaarheid van trekkingen, prijstoewijzingen en prijspublicaties en het aanbieden van de juiste quoteringen van TOTO sportwedenschappen. Geeft daarnaast leiding aan de projectmanagement-afdeling, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van tactische en strategische IT-projecten.
Ervaring	Begon zijn carrière als System Designer bij PinkRoccade Public. Stapte over naar KPMG waar hij aan de slag ging als IT-Auditor en later naar de Staatsloterij waar hij werkte als Operational Auditor/IT Auditor. Werd bij Staatsloterij benoemd tot Hoofd Internal Audit en drie jaar later tot Directeur Operations (COO) in de Raad van Bestuur.

Arno de Jong (48) 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 de gehele portfolio wordt behaald. Ontwikkelt de marketingstrategie en coördineert de kanaalstrategie over retail, online en abonnementsvormen. Stuurt de innovatie- en researchkalender aan.
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 - Hoofdjurylid Sponsorringen

Samenstelling Raad van Commissarissen

Jan Loorbach (70)

Voorzitter

Geslacht	Man
Beroep	Advocaat
Hoofdfunctie	Adviseur bij NautaDutilh
Nationaliteit	Nederlandse
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> • Lid van Raad van Toezicht Museum Boijmans Van Beuningen • Lid Raad van Toezicht Muziek en Congrescentrum De Doelen • Lid Raad van Toezicht Jeugdbescherming Rotterdam/Rijnmond • Lid Commissie herijking gedragsregels Nederlandse advocatuur • Lid Commissie van Beroep betaald voetbal KNVB • Lid Raad van Toezicht Stichting Veilig Thuis Rotterdam Rijnmond • Arbitrer civiele zaken KNVB
Tijdstip van benoeming	1 april 2016
Lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd	4 jaar

Annelies van Zutphen (49)

Vice-voorzitter

Geslacht	Vrouw
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	Lid Raad van Bestuur Kinopolis
Nationaliteit	Nederlandse
Nevenfuncties	Voormalig managing partner The Boston Consulting Group
Tijdstip van benoeming	1 april 2017
Lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd	4 jaar

Samenstelling Raad van Commissarissen

Jan Albers (65)

Geslacht	Man
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	President & CEO Raad van Bestuur Koninklijke Ten Cate B.V.
Nationaliteit	Nederlandse
Nevenfuncties	President-commissaris PSV
Tijdstip van benoeming	1 april 2016
Lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd	4 jaar

Frida van den Maagdenberg (56)

Geslacht	Vrouw
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	Lid Raad van Bestuur AMC
Nationaliteit	Nederlandse
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> Lid Raad van Commissarissen Nederlandse Waterschapsbank Lid Raad van Toezicht NIVEL
Tijdstip van benoeming	1 april 2016
Lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd	4 jaar

Marjan Rintel (50)

Geslacht	Vrouw
Beroep	Bestuurder
Hoofdfunctie	Lid Raad van Bestuur NS (COO)
Nationaliteit	Nederlandse
Nevenfuncties	Lid Bestuur Hermitage
Tijdstip van benoeming	1 januari 2017
Lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd	4 jaar



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

Verlag van de Raad van Commissarissen

Jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag over 2017 aan waarin de jaarrekening is opgenomen. Het jaarverslag is opgesteld door de directie. PricewaterhouseCoopers 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 109 -113 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 de directie 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 voor het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening.

Op 16 april 2018 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 deze toezichtrol het afgelopen jaar is vormgegeven.

Voor de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij was 2017 het eerste volledige boekjaar waarin de nieuwe, samengestelde onderneming operationeel was. Onze terugblik op 2017 brengt een periode in beeld waarin de onderneming nog maar weinig sporen toont van het recente fusie-verleden: de onderneming laat zowel in de bedrijfsorganisatie als in de bedrijfscultuur een goede samenhang en doeltreffendheid zien. Dat heeft geleid tot een op het resultaatgerichte, professionele en succesvol gestuurde onderneming.

Het strategisch plan 2017-2020 en, als afgeleide daarvan, het businessplan 2017 zijn richtinggevend voor de doelstellingen van het bestuur en daarmee voor het toezicht dat de Raad houdt. De beoordeling van de prestaties van het bestuur van Nederlandse Loterij vindt plaats op basis van deze doelstellingen.

2017 was ook het jaar waarin de Staatsloterij de Bijzondere Trekking organiseerde als uitkomst van het akkoord dat Staatsloterij bereikte met Stichting Staatsloterij schadeclaim voor alle (oud-) spelers van de Staatsloterij. Deze majeure operatie heeft een behoorlijke druk gelegd op de reguliere bedrijfsvoering, maar al met al is dit project naar tevredenheid van de Raad en de aandeelhouders verlopen.

De Raad is diverse malen geïnformeerd, onder meer door de advocaat van Staatsloterij, over de stand van zaken met betrekking

tot lopende en/of dreigende civiele procedures. Andere belangrijke onderwerpen waarbij de Raad van Commissarissen in 2017 betrokken is geweest zijn de digitale transformatie, herinvesteringen in ICT-architectuur en het geheel van interne organisatieprocessen. (proceshuis)

B. Verslag van de commissies van de Raad van Commissarissen

Auditcommissie

De Auditcommissie wordt voorgezeten door mevrouw Frida van den Maagdenberg. In 2017 is de heer Jaap Lagerweij als lid van de Auditcommissie afgetreden en is de heer Jan Loorbach als lid toegetreden. Naast de genoemde leden van de Raad van Commissarissen nemen de bestuursleden van Nederlandse Loterij deel in de vergaderingen, alsmede de interne auditor en de externe accountant.

De Auditcommissie kwam in 2017 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, financiële informatie- en verslaglegging en governance- en compliance-vraagstukken. Dit jaar was er extra aandacht voor de inrichting van het proceshuis, de ICT-architectuur en het behalen van de ISO/WLA-certificeringen door de nieuwe organisatie.

Remuneratie- en Selectiecommissie

In 2017 heeft de Remuneratie- en Selectiecommissie in haar huidige samenstelling één keer vergaderd. Gedurende het jaar is er aandacht geweest voor de invulling van de targets voor het bestuur voor 2017 en de voortgang daarvan. De behaalde resultaten ten aanzien van de prestatieafspraken voor het bestuur over 2017 zijn begin 2018 door de commissie besproken en geëvalueerd. Mede aan

de hand daarvan heeft de Remuneratie- en Selectiecommissie de variabele beloning voor de directieleden over 2017 vastgesteld, hetgeen door de Raad van Commissarissen is goedgekeurd.

C. Kwaliteitsborging

Reglementen

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

Samenstelling Raad van Commissarissen en directie

De Raad van Commissarissen telde ultimo 2017 drie vrouwelijke en twee mannelijke leden. De directie telt twee vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De Raad van Commissarissen zal zich samen met de directie blijven inzetten om – in alle opzichten – tot een zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen beide organen te komen.

Bij de benoeming van haar leden streeft de Raad van Commissarissen naar een complementaire samenstelling, onder meer voor wat betreft de kennisgebieden die relevant zijn voor Nederlandse Loterij Organisatie B.V.; deze staan vermeld in het profiel van de Raad van Commissarissen, zoals gepubliceerd op de website van Nederlandse Loterij.

Zie pagina 53 en 54 voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen bij afsluiting van het boekjaar 2017.

Samenstelling commissies

De wisselingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen hebben ertoe geleid dat de samenstelling van de commissies

medio november 2017 is gewijzigd. 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 2017 waren er geen transacties waarbij zich tegenstrijdige belangen voordeden.

Vergaderingen en aanwezigheid

De Raad van Commissarissen kwam in de verslagperiode vijfmaal in vergadering bijeen in aanwezigheid van de directie. De Raad van Commissarissen heeft daarnaast tweemaal 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 en de directie. De Raad van Commissarissen heeft besloten tot een besloten overleg voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen per 2018.

De aanwezigheidspercentages van de ultimo 2017 zittende leden van de Raad van Commissarissen zijn als volgt: de heer Loorbach, mevrouw Van den Maagdenberg, mevrouw Rintel en mevrouw Van Zutphen: 100%. Voor de heer Albers bedroeg het aanwezigheidspercentage 83% (éénmaal verhinderd).

De Auditcommissie kwam in 2017 driemaal bijeen en het aanwezigheidspercentage van de leden van de Auditcommissie bij deze vergaderingen was 100%.

De Remuneratie- en Selectiecommissie is in 2017 in haar huidige samenstelling eenmaal bijeengekomen. Het aanwezigheidspercentage van de leden van de Remuneratie- en Selectiecommissie bij deze vergaderingen bedroeg 100%.

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. De in 2017 nieuw benoemde leden doorliepen een intensief kennismakingsprogramma door alle facetten van het bedrijf. Op deze manier leerden zij de onderneming snel en goed kennen. Tijdens de jaarlijkse strategiedag van de Raad begin 2018 was er specifiek aandacht voor de trends en ontwikkelingen van de Nederlandse kansspelmarkt. Vooruitkijkend zal verdieping op langlopende dossiers op de agenda staan zoals (potentiële) claims en de afhandeling van claims.

Evaluatie

Om de circa drie jaar laat de Raad haar functioneren onderzoeken door een onafhankelijke deskundige. Gezien de nieuwe samenstelling van de Raad van Commissarissen is besloten een eerste zelfevaluatie medio 2018 en een externe evaluatie medio 2019 uit te voeren.

Benoemingen

Mevrouw Rintel is per 1 januari 2017 benoemd in de Raad van Commissarissen. Als opvolger van mevrouw Rijkman heeft de Raad van Commissarissen mevrouw Van Zutphen voorgedragen als commissaris. Mevrouw Van Zutphen is in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van april 2017 benoemd tot lid van de Raad van

Commissarissen. In diezelfde vergadering heeft de heer Lagerweij afscheid genomen als lid en voorzitter van de Raad. We danken Jaap voor zijn bijzondere betrokkenheid en inzet, vooral ook in de aanloop naar de fusie, toen hij leiding gaf aan de Raad van Commissarissen i.o. De heer Loorbach is per 7 april 2017 benoemd tot voorzitter van de Raad.

Dankwoord

Hier past een woord van dank voor de directie en alle medewerkers van Nederlandse Loterij voor de prestaties in het jaar 2017. De Raad van Commissarissen spreekt ook graag het vertrouwen in de organisatie uit en kijkt met vertrouwen naar het jaar 2018. Een jaar met nieuwe uitdagingen, gelet op de voorziene beweging in wet- en regelgeving, dynamische concurrentie, volatiel spelgedrag en technologische ontwikkelingen.

Namens de Raad van Commissarissen

mr. J.D. Loorbach
voorzitter

Rijswijk, 26 maart 2018



Als onderdeel van een intern kernwaardentraject stelden medewerkers een manifest op dat de onderlinge omgangsvormen beschrijft. Het manifest werd door alle medewerkers ondertekend met een vingerafdruk.

Remuneratierapport 2017

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2017 gehanteerde beloningsbeleid voor het bestuur en de Raad van Commissarissen van de Nederlandse Loterij Organisatie.

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 directieleden zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van Nederlandse Loterij Organisatie B.V.. In 2017 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 lange termijn waardecreatie.

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 2017 € 218.000 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 2017 maximaal € 201.000 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 per bestuurder kunnen 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 Bestuur 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 beloningenbeleid 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 doelstellingen businessplan 2017	50%
Vergroot langetermijn-verdienvermogen NLO	25%
Manage legacy	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.

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 groeiruimte 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 (uitkeringsovereenkomst) 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 Organisatie krijgt, tot maximaal de hoogste CAO-schaal. Daarbij geldt dat het niet vanzelfsprekend is dat alles wat geldt voor het overige personeel, ook geldt voor de bestuurders. De Raad van Commissarissen oordeelt hierover.

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.

Realisatie van de doelstellingen variabele beloning bestuur 2017

Bij de vaststelling van de realisatie van de doelstellingen voor de variabele bestuursbeloning, die voortvloeien uit het businessplan 2017, wordt gewerkt met een staffel per doelstelling. Dit betekent dat het uitkeringspercentage van de doelstelling afhankelijk is van de mate waarin de doelstelling is gerealiseerd.

Gelet op de gerealiseerde performance van Nederlandse Loterij in 2017 (omzet gestegen naar € 1,1 miljard en afdracht gestegen naar € 165 miljoen) wordt aan de beide doelstellingen uit het businessplan 2017 voor 100% voldaan. Deze bedrijfseconomische doelstellingen vertegenwoordigen gezamenlijk 50% van de maximaal te behalen 8,3% aan variabele beloning.

De mate waarin de directie het langetermijn-verdienvermogen van Nederlandse Loterij heeft vergroot, bepaalt de volgende 25% van de variabele beloning. Deze component wordt toegekend als er sprake is van goede tot uitstekende prestaties onder andere op het gebied van het ontwikkelen en benutten van een eenduidige lobby-agenda, het uitdragen en activeren van de kernwaarden en de focus op consumentenbescherming en een verantwoord spelaanbod.

De laatste 25% wordt bepaald door het managen van de 'legacy' van Nederlandse Loterij, waarbij wordt gekeken naar het verbeteren van de reputatie en financiële risico's door het verminderen van claims en de aansluiting van de competenties van medewerkers bij de nieuwe organisatie en marktontwikkelingen.

Uitkomsten beloningsbeleid bestuur 2017

Op basis van de gerealiseerde doelstellingen uit het businessplan 2017 hebben de bestuursleden recht op een variabele beloning van 8,3% van de vaste beloning over 2017. 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 2017 is gerealiseerd. Aandachtspunten zijn onder meer het achterblijven van omzetgroei, dalende inkomsten uit retail, het toenemende belang van risicobeheersing, gecompliceerde en veranderende regelgeving en de toenemende (internationale) concurrentiedruk.

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

Bezoldiging bestuurders

(bedragen x EUR 1.000)	CEO	CFO
Vaste beloning	201	181
Pensioenkosten	14	11
Overige vergoedingen	2	2
Variabele beloning	17	15
Totaal	234	209

Remuneratie van de Raad van Commissarissen

Algemeen

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt met ingang van 1 januari 2018 € 26.865 per jaar. De overige leden ontvangen een beloning van € 17.910 per jaar. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van € 1.600 per jaar. Lidmaatschap van een commissie geeft geen recht op een aanvullende beloning.

Remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2017

De remuneratie van de Raad van Commissarissen staat vermeld in toelichting 33 bij de jaarrekening.



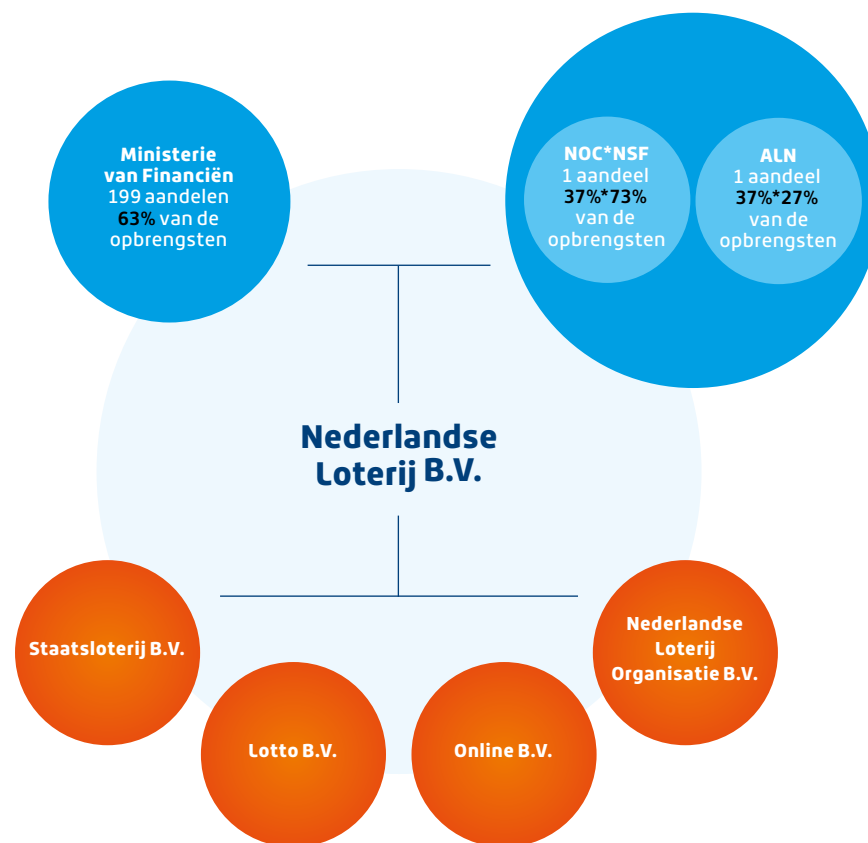
Corporate governance

Algemeen

Nederlandse Loterij is op 31 maart 2016 ontstaan uit de fusie tussen de Nederlandse Staatsloterij en De Lotto.

Nederlandse Loterij B.V. is een holding die de aandelen houdt van Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V. en Nederlandse Loterij Online B.V. 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, Miljoenen spel, Lucky Day, Eurojackpot en Krasloten, en het aanbieden van sportwedenschappen met Toto. Dit gebeurt via het winkelkanaal, online en door het verkopen van abonnementen. Op basis van de verstrekte vergunningen vindt dit plaats in Nederland. Hiernaast wordt de juridische structuur weergegeven.

Juridische structuur



Op Nederlandse Loterij B.V. is het gemitigeerd structuurregime van toepassing. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur van Nederlandse Loterij. Beiden leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) van Nederlandse Loterij. In de AvA 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. NOC*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) houden ieder een certificaat van een aandeel. Op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemt de AvA nieuwe commissarissen.

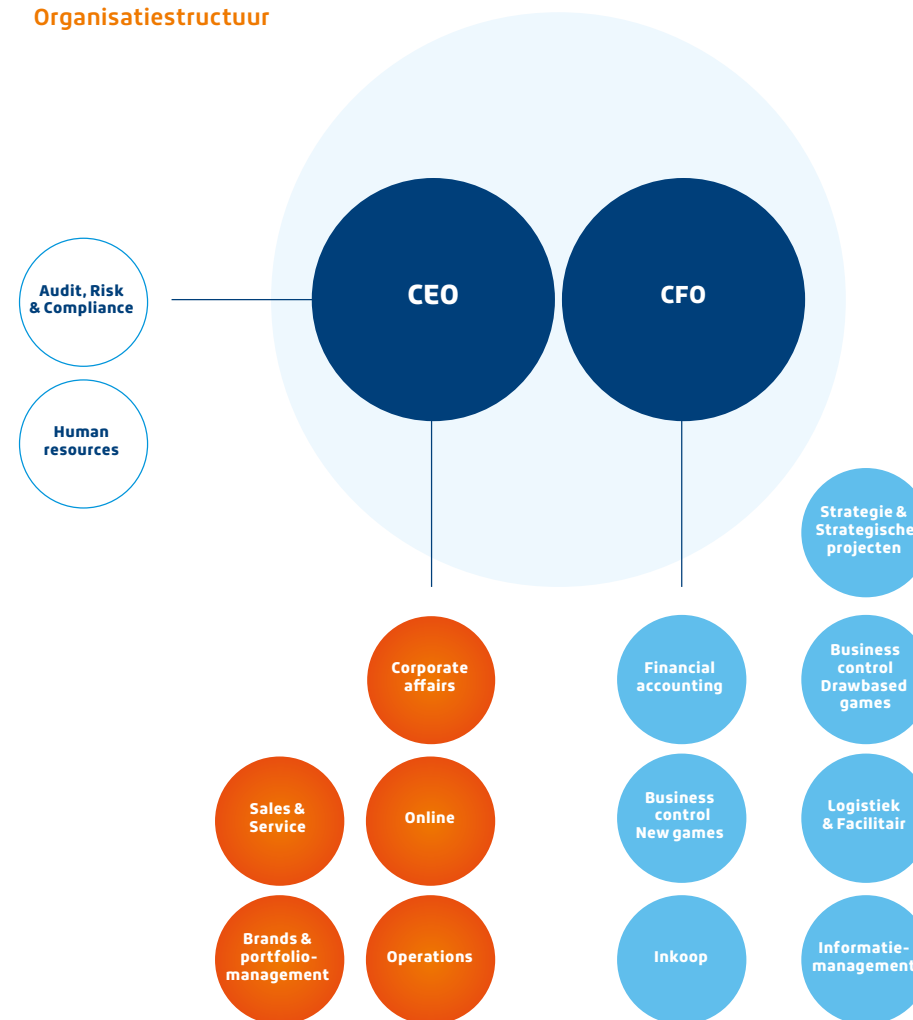
Het bestuur, bestaande uit de Chief Executive Officer en de Chief Financial Officer, is verantwoordelijk voor strategie, beleid en resultaten van Nederlandse Loterij. Het bestuur wordt hierbij ondersteund door een directieteam waarin Marketing, Sales, Online, IT/Operations en Corporate Affairs zijn vertegenwoordigd.

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden, van wie drie vrouwen. 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.

Naleving codes

Nederlandse Loterij past ingevolge het Deelnemingenbeleid waar mogelijk de Nederlandse Corporate Governance Code (2016) toe. Nederlandse Loterij is geen beursgenoteerde vennootschap waarvoor de Corporate Governance 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.

Organisatiestructuur



In 2017 zijn de leden van de Remuneratie- en Selectiecommissie benoemd. In deze commissie zijn de taken belegd van zowel de remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie conform de Nederlandse Corporate Governance Code. De Remuneratie- en Selectiecommissie zal in 2018 het diversiteitsbeleid conform de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code voorbereiden. In 2017 heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen de beloning van het bestuur voor 2017 vastgesteld binnen de grenzen van het vastgestelde beloningsbeleid.

In oktober 2017 is eveneens de gedragscode ('Ethische code') van Nederlandse Loterij vastgesteld. Het bestuur bespreekt de werking en naleving van de gedragscode met de Raad van Commissarissen in 2018.

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 Sustainability Reporting 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.



Marja Appelman

Veilig spelen op een eerlijke markt - dat is het motto van de Kansspelautoriteit.
Marja Appelman is directeur van de toezichthouder op de markt voor kansspelen.

“Kwetsbare groepen maximaal beschermen”

Marja Appelman, directeur van de Nederlandse Kansspelautoriteit, belicht vanuit haar rol de kansen voor succes, die vooral liggen op het terrein van verantwoord spelen.

"De Kansspelautoriteit is steeds meer in gesprek met vergunninghouders zoals Nederlandse Loterij over hoe zij hun verantwoordelijkheden invullen. Daarmee bevorderen wij proactief dat vergunninghouders bijdragen aan de bescherming van consumenten en illegaliteit buiten de deur houden. Samen optrekken werkt beter dan alleen achteraf controleren of alles volgens de regels is gegaan. Dit doen we met de loterijsector, maar ook met bijvoorbeeld exploitanten van speelautomaten. In 2017 heeft de Kansspelautoriteit meerdere malen constructief overleg gehad met Nederlandse Loterij over de bescherming van kwetsbare groepen.

Bij Nederlandse Loterij en andere kansspelorganisaties zie ik twee verbetermogelijkheden. Eén: het buiten de deur houden van minderjarigen. 12 procent van de 16- en 17-jarigen doet aan sportweddenschappen, 10 procent koopt krasloten. Jongeren zijn kwetsbaar. Eind 2017 heeft Nederlandse Loterij toegezegd op dit vlak maatregelen te nemen. Twee: reclames. Reclame moet zorgvuldig en evenwichtig zijn, mag niet misleidend of agressief zijn en zich niet richten op kwetsbare groepen. Wij zien erop toe dat kansspelorganisaties hierin zorgvuldiger worden.

Als de Wet Kansspelen op afstand van kracht wordt, worden online kansspelen in Nederland onder strikte voorwaarden legaal. Consumenten spelen het liefst bij legale aanbieders. We streven ernaar dat binnen drie jaar na legalisering 80 procent van de spelers bij een legale aanbieder speelt. Spelers zijn dan goed geïnformeerd over risico's en aanbieders waken voor kansspelverslaving. Om 80 procent kanalisatie te bereiken, zet de Kansspelautoriteit hard in op bestrijding van illegaal aanbod."

Jaarrekening 2017





1. **Introduction**

2. **Background**

3. **Methodology**

4. **Results**

5. **Conclusion**

6. **References**

Jaarrekening 2017 Nederlandse Loterij B.V.

Geconsolideerde balans per 31 december 2017	71
Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017	72
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017	73
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017	74
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017	86
Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017	97
Enkelvoudige balans per 31 december 2017	102
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017	102
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017	103

Overige gegevens

Statutaire bepalingen	108
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	109

Geconsolideerde balans per 31 december 2017 (voor verwerking resultaatbestemming; alle bedragen x EUR 1.000)

ACTIVA	2017	2016	PASSIVA	2017	2016
VASTE ACTIVA			EIGEN VERMOGEN		
Immateriële vaste activa ¹			Groepsvermogen ⁶	91.637	112.498
Zelfontwikkelde software	3.743	3.687	Onverdeeld resultaat	-5.252	-20.862
Software in ontwikkeling	488			86.384	91.636
Aangekochte software	208		Voorzieningen ⁷		
Goodwill	28.050	31.450	Voorziening latente belastingverplichtingen	816	77
	32.489	35.137	Egalisatievoorziening nog uit te keren prijzen	53.741	41.817
Materiële vaste activa ²			Overige voorzieningen	2.177	1.417
Gebouwen	3.923	3.172	Voorziening claims	250	31.450
Trekkingsmachine	159	214		56.984	74.761
Inventaris en overig	771	1.103	Kortlopende schulden		
	4.853	4.489	Nog uit te keren prijzen ⁸	139.961	146.427
Financiële vaste activa ³			Crediteuren ⁹	7.108	14.537
Deelnemingen ^{3.1}	1.134	1.134	Belastingen en sociale premies ¹⁰	15.970	11.473
Jackpot/boosterfund Eurojackpot ^{3.2}	1.230	2.380	Overige schulden en overlopende passiva ¹¹	28.160	21.554
Leaseauto's ^{3.3}	1.498	951	Te betalen afdrachten ¹²	69.434	11.491
	3.862	4.465	Vooruit ontvangen inleggelden ¹³	37.270	35.623
VLOTTENDE ACTIVA				297.902	241.105
Vorderingen			TOTAAL PASSIVA	441.271	407.502
Debiteuren ^{4.1}	98.868	96.816			
Vordering Belastingdienst en verrekenbare verliezen ^{4.2}	7.150	5.976			
Overlopende activa ^{4.3}	5.118	5.407			
	111.136	108.199			
Liquide middelen ⁵	288.931	255.212			
TOTAAL ACTIVA	441.271	407.502			

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2017

(alle bedragen x EUR 1.000)			2017	2016 ¹	2016 PF ²
Netto-omzet	Netto-inleggeden	16	1.104.553	1.005.702	1.102.504
Kostprijs van de omzet	Nettoprijzen	17	731.932	666.573	725.492
	Niet-afgehaalde prijzen	18	8.789	7.356	7.356
BRUTO-OMZET RESULTAAT		19	381.410	346.485	384.368
Verkoopkosten	Provisie	20	38.418	35.441	40.716
	Marketing- en verkoopkosten	20	86.371	79.237	88.563
			124.789	114.678	129.279
Algemene beheerkosten	Automatiseringskosten	21	33.532	28.454	31.938
	Verwerkingskosten	22	20.337	20.686	22.444
	Overige algemene beheerkosten	23	42.921	74.131	79.090
			96.790	123.272	133.472
SOM DER KOSTEN			221.579	237.950	262.751
				121.617	
NETTO-OMZETRESULTAAT			159.831	108.535	
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		24	45	444	495
Rentelasten en soortgelijke kosten		25	142	4	4
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN			159.734	108.975	122.118
Afdracht aan de staat en beneficianten		26	165.421	136.008	149.140
RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN EN NÁ AFDRACHTEN			-5.687	-27.033	-28.022
Belastingen		27	435	2.636	2.636
RESULTAAT NÁ BELASTINGEN EN NÁ AFDRACHTEN			-5.252	-24.397	-25.386

1. Consolidatie bevat 12 maanden Staatsloterij (3 maanden Sens, 9 maanden Staatsloterij B.V.), 9 maanden Lotto B.V. en 9 maanden Nederlandse Loterij B.V. en 9 maanden Nederlandse Loterij Organisatie B.V..

2. De pro-forma cijfers 2016 omvatten de resultaten over het gehele jaar van Nederlandse Loterij ervan uitgaande dat de acquisitie Lotto B.V. op 1 januari 2016 was geëffectueerd. Dit betekent dat de resultaten van de acquisities Lotto B.V. over het hele jaar 2016 zijn meegenomen. Voor een nadere toelichting op deze transactie wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Op de pro-forma cijfers van 2016 is geen accountantscontrole toegepast.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2017 (alle bedragen x EUR 1.000)

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode

		2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten	Ontvangen inleggeden	1.104.124	1.002.511
	Betaling prijzengeld en provisie	-652.249	-587.917
	Betaling kansspelbelasting	-67.962	-67.301
	Betaling aan leveranciers en werknemers	-227.517	-167.291
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		156.397	180.002
	Ontvangen interest	148	893
	Betaalde interest	103	-4
	Afgedragen Vennootschapsbelasting	-5.157	-3.590
	Afgedragen overige belastingen	-9.017	-8.262
	Betaalde afdracht aan het ministerie van Financiën	-62.460	-101.461
	Betaalde afdracht aan beneficianten	-44.139	-42.952
SUBTOTAAL		-120.522	-155.376
Kasstroom uit operationele activiteiten		35.875	24.626
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	Investerings in immateriële vaste activa	-1.416	-2.150
	Investerings in materiele vaste activa	-1.341	-5.230
	Desinvestering materiele vaste activa	-	39
	Inbreng liquide middelen Lotto B.V.	-	93.823
	Investering in financiële vaste activa (bijdrage Boosterfund)	602	-786
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-2.155	85.696
NETTO KASSTROOM		33.720	110.322
	Beginstand liquide middelen per 1 januari	255.211	144.889
	Eindstand liquide middelen per 31 december	288.931	255.211
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN		33.720	110.322

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017

Algemeen

Nederlandse Loterij B.V. (verder: Nederlandse Loterij), gevestigd aan de Laan van Hoornwijck 55 te Rijswijk, met als statutaire zetel 's-Gravenhage (ZH), is een besloten vennootschap en is ingeschreven in het handelsregister onder nummer 65687949. 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.

Nederlandse Loterij heeft als activiteit het houden van rechts-personen welke direct of indirect (online) kansspelen organiseren. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de diverse dochterondernemingen binnen de groep van Nederlandse Loterij.

Nederlandse Loterij B.V. is opgericht op 30 maart 2016. In de geconsolideerde jaarrekening 2017 van Nederlandse Loterij zijn de activiteiten van de deelnemingen Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Online B.V. (verder: NL Online) en Nederlandse Loterij Organisatie B.V. (verder: NL Organisatie) weergegeven over de periode 1 januari tot en met 31 december 2017. Alle genoemde partijen zijn 100% deelnemingen van Nederlandse Loterij.

Per 31 maart 2016 is via de aandeelhouder, de Staat der Nederlanden, de deelneming Staatsloterij B.V. (verder: Staatsloterij) verkregen. In de geconsolideerde jaarrekening 2016 van Nederlandse Loterij is de verkrijging van Staatsloterij als voortzetting van de activiteiten van de Staatsloterij weergegeven. Voor de vergelijkende cijfers over 2016 zijn voor de periode van 1 januari 2016 tot 31 maart 2016 de activiteiten van de Stichting Staatsloterij meegenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Nederlandse Loterij over de periode van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016. Per 31 maart

2016 is door Nederlandse Loterij de onderneming Lotto B.V. (verder: Lotto) overgenomen. Deze overname is verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening per de datum van overname. In de vergelijkende cijfers pro-forma zijn ook de cijfers meegenomen van Stichting Nationale Sporttotalisator van 1 januari 2016 tot 31 maart 2016.

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

Geconsolideerde deelnemingen

	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%

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 richtlijnen opgesteld volgens de Raad voor Jaarverslaggeving.

Conform richtlijnen wordt model F van de jaarrekening gebruikt. De winst-en-verliesrekening maakt gebruik van het functionele model. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

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.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor consolidatie

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.

Consolidatiemethode

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep. 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.

Overnames

Een overname is een transactie waarbij de groep de beschikkingsmacht verkrijgt over het vermogen (activa en passiva) en de activiteiten van een overgenomen partij. Overnames worden verwerkt op basis van de 'purchase accounting'-methode op de datum waarop de zeggenschap overgaat naar de groep (de overnamedatum). De verkrijgingsprijs wordt daarbij gesteld op het overeengekomen geldbedrag of equivalent daarvan voor de verkrijging van de overgenomen partij, dan wel de reële waarde op overnamedatum van verstrekte andersoortige tegenprestaties. Direct aan de overname toerekenbare transactiekosten worden ook opgenomen in de verkrijgingsprijs. Bij uitgestelde betaling van de koopsom wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde van de koopsom.

De identificeerbare activa en passiva van de overgenomen partij verwerkt de groep op de overnamedatum. Deze activa en passiva worden verwerkt tegen hun reële waarden, mits het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen naar de groep zullen vloeien (activa) dan wel de afwikkeling zal resulteren in een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen (passiva), en de kostprijs of reële waarde ervan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Zie de grondslag onder het hoofd Immateriële vaste activa voor de verwerking van eventuele positieve of negatieve goodwill die ontstaat bij de overname.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de vennootschap zullen vloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans als een transactie (met betrekking tot het actief of de verplichting) niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en/of betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De opbrengsten en kosten worden verantwoord volgens het toerekeningsbeginsel. De netto-inleggeden, de opbrengsten,

worden verantwoord in de periode waarin de trekking is verricht.

De waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling worden gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Grondslagen voor de omrekening van vreemde valuta's

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de Nederlandse Loterij Organisatie. Alle financiële informatie in euro's is afgerond in duizendtallen. Activa en passiva in vreemde valuta worden opgenomen tegen de op balansdatum geldende wisselkoers. Transacties in vreemde valuta worden op moment van betaling omgerekend tegen de dan geldende wisselkoers. Koersverschillen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta 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.

Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening heeft het bestuur bepaalde schattingen en veronderstellingen gedaan 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. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen: de opgenomen egalisatievoorziening en de voorziening aangaande de kosten omtrent de verschillende claims op Nederlandse Loterij B.V.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, afgeleide financiële instrumenten (derivaten), handelsschulden en overige te betalen posten. 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.

Leaseauto's

De vennootschap leest het wagenpark; hierbij heeft de vennootschap grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van deze activa. De vordering leaseauto's wordt na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Deze worden gewaardeerd als zijnde financial lease. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur of, indien korter, de looptijd van het contract.

Vorderingen

De grondslagen voor de waardering van vorderingen zijn beschreven onder de paragraaf Financiële instrumenten.

Liquide middelen

De liquide middelen betreffen kas- en bankgelden en deposito's die zijn opgenomen tegen nominale waarde.

Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen (1) reële waarde met waardewijzigingen in de winst-en-verliesrekening of (2) geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Objectieve aanwijzingen dat financiële activa onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betalingen door een debiteur, herstructurering van een aan de onderneming toekomend bedrag onder voorwaarden die de onderneming anders niet zou hebben overwogen, aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan, en het verdwijnen van een actieve markt. Aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen van vorderingen die door de onderneming worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden zowel op het niveau van specifieke activa als op collectief niveau in aanmerking genomen. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen wordt beoordeeld of deze individueel onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering. Van afzonderlijk belangrijke vorderingen die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan

bijzondere waardevermindering en van afzonderlijk niet-belangrijke vorderingen wordt collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waarde-vermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken.

Debiteuren die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering worden collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt de onderneming historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen. De uitkomsten worden bijgesteld als de ondernemingsleiding van oordeel is dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren. De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de onderneming het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen.

Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De geactiveerde immateriële activa worden na ingebruikneming in vijf jaar volgens het lineaire systeem afgeschreven. Op activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven. De uitgaven na eerste verwerking van een gekocht of zelf vervaardigd immaterieel vast actief worden toegevoegd aan de verkrijgings- of vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen en de uitgaven en de toerekening aan het actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering, worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening.

Uitgaven voor zelfontwikkelde software worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte en technisch uitvoerbare activiteiten. Van deze activiteiten moet voldoende waarschijnlijk zijn dat deze investeringen zullen leiden tot toekomstige economische voordelen. Tevens heeft de onderneming de intentie om het actief te voltooien en het vervolgens te gebruiken of te verkopen (inclusief het beschikbaar zijn van de adequate technische, financiële en andere middelen om dit te bewerkstelligen), de onderneming het vermogen heeft om het actief te gebruiken of te verkopen, en de uitgaven gedurende de ontwikkeling betrouwbaar zijn vast te stellen. De uitgaven verantwoord onder de zelfontwikkelde software omvatten voornamelijk de externe kosten voor het zelf laten ontwikkelen van software, ingekochte (maat)software, het testen en de hieraan direct toe te rekenen uitgaven. 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.

Goodwill

Goodwill wordt bepaald als het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs van de deelnemingen (inclusief direct aan de overname gerelateerde transactiekosten) en het belang van de groep in de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen van de overgenomen deelneming, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Intern gegenereerde goodwill wordt niet geactiveerd.

De geactiveerde positieve goodwill wordt lineair afgeschreven over de geschatte economische levensduur: de goodwill ontstaan bij de acquisitie van de Lotto B.V. wordt over tien jaar afgeschreven. De geschatte economische levensduur is gebaseerd op de aard en voorzienbare levensduur van de verworven activiteiten.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, 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. De geactiveerde hardware wordt na ingebruikneming in vijf jaar volgens het lineaire systeem afgeschreven. De overige materiële vaste activa worden na ingebruikneming in drie of vijf jaar, afhankelijk van de verwachte technische levensduur, volgens het lineaire systeem afgeschreven. De volgende activa worden gekapitaliseerd: investeringen in huisvesting, investeringen in hardware en software voor zover de economische levensduur langer is dan twee jaar, zoals bijvoorbeeld trekkingsmachines.

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 waardeeringsgrondslagen 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.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Dividenden van deelnemingen die worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, worden verantwoord als opbrengst uit deelnemingen (onder de financiële baten).

Aandeel Jackpot/boosterfund Eurojackpot

Eurojackpot is een samenwerkingsverband van Europese loterijen waar Nederlandse Loterij in participeert (via Lotto B.V.). Het is een paramutueel 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.

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 kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende 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 resterend verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of de kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaar-

de die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of de kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Een bijzonder waardevermindingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode.

In afwijking van datgene wat hiervoor is gesteld, wordt op iedere balansdatum de realiseerbare waarde bepaald voor de immateriële vaste activa die nog niet in gebruik zijn genomen.

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.

Voorzieningen

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. Voorzieningen 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 dit zal resulteren in een uitstroom van middelen. De voorziening betreft de beste schatting van het bedrag waarvoor de verplichting kan worden afgewikkeld en omvat tevens de proceskosten.

Egalisatievoorziening

De egalisatievoorziening is een kostenegalisatievoorziening conform Burgerlijk Wetboek 2 titel 9 374 lid 1. Deze voorziening is opgenomen om het boven-statistisch vallen van hoge prijzen te kunnen blijven opvangen. 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 uitkering van de prijzen onverwijld moet plaatsvinden). 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 is 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 hun voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben.

In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de onderneming. De reorganisatievoorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

Wanneer de ontsluitkeringen betaalbaar worden gesteld over een periode van langer dan 12 maanden, wordt de reorganisatievoorziening 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.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Opbrengstverantwoording

Het bruto-omzetresultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto-inleggeden van de in het boekjaar gehouden loterijen, onder aftrek van de nettoprijzen, 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-inleggeden uit de verkochte deelnamebewijzen en abonnementen worden gerealiseerd op 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 gerekend, waarna de kosten hiervan in de kortingen worden meegenomen.

Nettoprijzen Lotto

Het minimum prijsbedrag 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 i.t.t. 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 werkelijk 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 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 (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 afgefinancierd middels koopsommen. De uit te keren pensioenbedragen zijn op individueel niveau vastgesteld en niet afhankelijk van het beleggingsresultaat. De huidige pensioenregeling loopt tot 1 januari 2019. Aanvullende bepalingen zijn van toepassing op medewerkers die op 31 maart 2016 in dienst waren van 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 overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover 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 een 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. De onderneming heeft zich aantoonbaar verbonden tot het doen van ontslaguitkeringen als formeel een gedetailleerd plan (of een regeling) is opgesteld en intrekking daarvan door de vennootschap redelijkerwijs niet meer kan plaatsvinden. In het plan/de regeling zijn de functies en het geschatte aantal van de werknemers die zullen worden ontslagen, de ontslaguitkering voor iedere functie(groep) en de periode die gemoeid is met de uitvoering van het plan benoemd. 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.

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 leaseovereenkomsten classificeren als operationele lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

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 kansspellen 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 Nederlandse Loterij 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 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.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de directe methode. Kasstromen in buitenlandse valuta's zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de betreffende periodes. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Interestontvangsten zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017

1. Immateriële vaste activa

Hieronder volgt het verloop van de immateriële vaste activa.

(bedragen x EUR 1.000)	Zelfontwikkelde software	Aangekochte software	Goodwill	Totaal immateriële vaste activa
Aanschafwaarde	8.303	-	34.000	42.303
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.616	-	-2.550	-7.166
Stand per 1 januari 2017	3.687	-	31.450	35.137
Investeringen	1.416	-	-	1.416
Afschrijvingen	-1.152	-	-3.400	-4.552
Herrubricering	-208	208	-	-
Saldo mutaties in boekwaarde	56	208	-3.400	-3.136
Aanschafwaarde	8.393	1.326	34.000	43.719
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-4.650	-1.118	-5.950	-11.718
Software in ontwikkeling	488	-	-	488
STAND PER 31 DECEMBER 2017	4.439	208	28.050	32.489

De immateriële vaste activa betreffen geactiveerde uitgaven inzake softwareproductontwikkeling Nederlandse Loterij, met name kosten van het CRM-systeem. Over de software in ontwikkeling wordt nog niet afgeschreven. De software in ontwikkeling betreft ontwikkelingskosten voor verdere uitrol van het CRM-systeem. Aangekochte software wordt verantwoord onder de immateriële vaste activa, waar het hiervoor werd geïdentificeerd als vaste activa

onder hardware automatisering. Deze software was in 2017 voor € 0,2 miljoen op de balans opgenomen. Voor de zelfontwikkelde software wordt een wettelijke reserve aangehouden van geconsolideerd € 3.742 duizend. De goodwill is ontstaan bij de overname van Lotto B.V. per 31 maart 2016. De goodwill wordt over een periode van 10 jaar afgeschreven.

2. Materiële vaste activa

Hieronder volgt het verloop van de materiële vaste activa.

(bedragen x EUR 1.000)	Gebouwen	Trekkingsmachine	Inventaris en Overig	Totaal
Stand per 1 januari 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	3.651	273	8.617	12.541
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-479	-59	-7.514	-8.052
Boekwaarde	3.172	214	1.103	4.489
Mutaties				
Investerings	1.167	-	173	1.340
Desinvesteringen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-416	-55	-506	-977
Waardeverminderingen	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-
Saldo	751	-55	-333	364
Stand per 31 december 2017				
Verkrijgings- of vervaardigingsprijzen	4.818	273	8.791	13.882
Cumulatieve waardeverminderingen en afschr.	-895	-114	-8.020	-9.029
BOEKWAARDE	3.923	159	771	4.853

De materiële vaste activa betreffen investeringen in hardware ten behoeve van de continuïteit van de technische infrastructuur en kantoorautomatisering. In 2017 is het gehuurde kantoorpand volledig gerenoveerd om het geschikt te maken voor de nieuwe organisatie. De rubricering van de activa is op de volgende punten aangepast ten opzichte van 2016: Gebouwen is uit de rubriek overige materiële vaste activa gerubriceerd naar de eigen categorie om zo inzicht te

verschaffen in de staat van de activa. Tevens is aangeschafte software ten aanzien van de bedrijfsvoering naar de Immateriële vaste activa verplaatst. De investeringen in Gebouwen betreffen verbouwingen aan het pand. De investering in Inventaris betreft een infotainment-systeem.

3. Financiële vaste activa

Hieronder volgt het verloop van de financiële vaste activa.

(bedragen x EUR 1.000)	Deelnemingen	Jackpot/ boosterfund Eurojackpot	Vordering lease- auto's	Totaal financiële vaste activa
Stand per 1 januari 2017	1.134	2.380	951	4.465
Mutaties	-	- 1.150	548	602
STAND PER 31 DECEMBER 2017	1.134	1.230	1.498	3.862

3.1 Deelnemingen

Amsterdam ArenA C.V. gevestigd te Amsterdam

Dit betreft een foundership in de commanditaire vennootschap van 11,1% ten bedrage van EUR 1,1 miljoen.

Amsterdam ArenA Ticketing B.V. gevestigd te Den Haag

Staatsloterij B.V. is 100% aandeelhouder van deze vennootschap welke in 2017 geen activiteiten heeft ontplooid. Het resultaat van deze vennootschap in 2017 is nihil (2016:nihil) en het eigen vermogen bedraagt EUR 18.065 (2016: EUR 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 door Westdeutsche Lotterie. Uit hoofde van de onderlinge afspraken met Westdeutsche Lotterie is wekelijks een voorschotbijdrage voor het aandeel in de jackpot en het boosterfund verschuldigd aan Westdeutsche Lotterie, die de administratie voert van Eurojackpot. De bijdrage voor het boosterfund is 6% van de inleg en de bijdrage voor de jackpot bedraagt 18% van de inleg. 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 (op dit moment EUR 10 miljoen) te garanderen. De maximale hoogte van het boosterfund is gesteld op EUR 20 miljoen. Wanneer het boosterfund het maximum van EUR 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 EUR 416.336 en in de jackpot EUR 640.722. Daarnaast wordt er 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 EUR 173.583.

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 EUR 247 duizend.

4. Vorderingen

4.1 Debiteuren

Hieronder volgt de specificatie van deze post.

(bedragen x EUR 1.000)	2017	2016
Debiteuren verkooppunten	99.718	96.614
Voorziening dubieuze debiteuren	-850	-895
Overige vorderingen	0	1.098
STAND PER 31 DECEMBER	98.868	96.816

De debiteuren betreffen vorderingen op de verkooppunten.

Deze vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Voor de debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid opgenomen van EUR 850.000 (2016: EUR 895.000). In 2017 is voor ca. EUR 291.000 (2016: EUR 733.000) afgeschreven op oninbare debiteuren.

Hieronder volgt een verloop van de voorziening dubieuze debiteuren.

(bedragen x EUR 1.000)	2017	2016
Stand per 1 januari	895	556
Verkrijging via acquisitie	-	317
Dotatie voorziening	246	705
Afgeboekte vorderingen	-291	-733
STAND PER 31 DECEMBER	850	850

4.2 Vordering Belastingdienst en verrekenbare verliezen

Dit betreft een vordering over boekjaar 2016 uit hoofde van verliesverrekening. Deze vordering is kortlopend.

(bedragen x EUR 1.000)	2017	2016
Vordering Belastingdienst	6.324	5.976
Verrekenbare verliezen	826	-
STAND PER 31 DECEMBER	7.150	5.976

4.3 Overlopende activa

Hieronder volgt de specificatie van deze post.

(bedragen x EUR 1.000)	2017	2016
Vooruitbetaalde kosten	-183	791
Nog te factureren krasloten/provisie VKP	5.247	4.816
Waarborgsom	55	-
STAND PER 31 DECEMBER	5.118	5.407

Het betreft hier met name vooruitbetaalde kosten voor de loterijtrekkingen van 2018, nog te factureren krasloten of provisie verkooppunten en nog te ontvangen depositorente. Deze hebben een looptijd korter dan één jaar.

5. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas- en bankgelden. Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de bankgaranties ter waarde van EUR 3,1 miljoen.

6. Groepsvermogen

Hieronder volgt het verloop van het geconsolideerde eigen vermogen. Omdat de Nederlandse Loterij een voortzetting is van de Staatsloterij, is in onderstaand overzicht het verloop van het eigen vermogen weergegeven, inclusief de omzetting van de Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SENS) naar Staatsloterij B.V. en vervolgens de verkrijging van Staatsloterij B.V. door Nederlandse Loterij vanuit de aandeelhouder.

Het resultaat over het boekjaar 2017 is gezamenlijk EUR 5,3 miljoen (negatief).

Per 31 december 2017 betreft de wettelijke reserve uit hoofde van zelfontwikkelde software van Nederlandse Loterij EUR 3,4 miljoen. Het eigen vermogen na resultaatverdeling bedraagt ultimo 2017 EUR 86,3 miljoen (2016: EUR 91,6 miljoen).

(bedragen x EUR 1.000)	Aandelen kapitaal	Agioreserve gewone aandelen	Agioreserve stemrechtloze aandelen	Bijzondere agioreserve	Algemene reserve	Wettelijke reserve	Resultaat	Totaal
Stand per 31 december 2016	0	58.046	225	31.450	-1.526	3.441	-	91.636
Mutatie wettelijke reserve	-	-	-	-	-2.216	2.216	-	-
Resultaat	-	-	-	-	-	-	-5.252	-5.252
STAND PER 31 DECEMBER 2017	0	58.046	225	31.450	-3.742	5.657	-5.252	86.384

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld het resultaat na belastingen en na afdrachten over 2017 als volgt te bestemmen:

Bijzondere agioreserve	-3.400
Agioreserve gewone aandelen	-1.852
Resultaat boekjaar	-5.252

Het resultaat na belastingen over 2017 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 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.

7. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen over 2017 is als volgt:

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 EUR 0,8 miljoen (2016: EUR 0,08 miljoen).

7.2 Egalisatievoorziening uit te keren prijzen

Onder deze post is opgenomen EUR 53.7 miljoen (inclusief kansspelbelasting). Deze post bestaat uit een voorziening voor het kunnen opvangen van het boven-statistisch vallen 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. Door de verandering in de spellen van Miljoenenspel en Lotto 6/45 is de streefwaarde aanzienlijk veranderd.

(bedragen x EUR 1.000)	Latente belastingverplichting	Egalisatievoorziening nog uit te keren prijzen	Voorziening claims	Overige voorzieningen	Totaal voorzieningen
Stand per 1 januari 2017	77	41.817	31.450	1.417	74.761
Dotatie	739	12.991	2.395	1.674	17.837
Onttrekking/vrijval	-	-1.066	-33.595	-914	-35.575
STAND PER 31 DECEMBER 2017	816	53.742	250	2.177	57.023

Hiervoor is ongeveer EUR 6 miljoen vrijgevallen voor Lotto en ruim EUR 8 miljoen extra gedoteerd voor Staatsloterij. Onttrekking voor Staatsloterij betrof EUR 1,4 miljoen.

7.3 Voorziening Claims (*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 in rechte onherroepelijk vast komen te staan dat Staatsloterij in de periode 2000 tot en met 2008 een aantal misleidende mededelingen heeft gedaan.

In de Collectieve Actie is geen oordeel gegeven over de vraag of Staatsloterij B.V. schadeplichtig is als gevolg van de vastgestelde misleiding. Stichting Loterijverlies.nl heeft in november 2015 (onder andere) de Staatsloterij namens haar achterban aansprakelijk gesteld voor een bedrag van EUR 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 tegen om zowel het bestaan als de omvang van de schade. 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 dat 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.

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 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 de 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 de Staatsloterij. Na de comparitie heeft de rechtbank ambtshalve besloten deze procedure te verwijzen naar de parkeerrol van april 2018.

Op 8 maart 2017 heeft Loterijverlies.nl B.V. conservatoir beslag laten leggen op de banksaldi. 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. Staatsloterij B.V. heeft verweer gevoerd in dit hoger beroep. De verwachting is dat er in 2018 arrest wordt gewezen in deze procedure.

In september 2017 heeft Loterijverlies.nl B.V. een dagvaarding uitgebracht waarin zij vergoeding van buitengerechtelijke kosten vordert. De rechtbank heeft het verzoek van de 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. De verwachting is dat er in 2018 een pleidooi wordt gehouden in deze procedure.

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. Voor de inhoud van die regeling wordt verwezen naar pagina 31 van dit jaarverslag.

Individuele claimanten

Er zijn per ultimo 2017 circa 10 consumenten die zich, al dan niet bijgestaan door een rechtsbijstandverzekeraar, hebben gemeld bij Staatsloterij B.V. met uiteenlopende vorderingen die uitgaan van een vergoeding gelijk aan de nominale waarde van de destijds gekochte loten. Ultimo 2017 zijn er enkele procedures met individuele consumenten aanhangig. Een uitspraak in deze procedures wordt niet eerder dan medio/najaar 2018 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. Deze voorziening heeft een looptijd langer dan één jaar.

7.4 Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan uit een voorziening van EUR 2,0 miljoen (2016: EUR 1,3 miljoen) voor nog te verwachten kosten in verband met reorganisatie alsmede een voorziening van EUR 0,2 miljoen (2016: EUR 0,1 miljoen) voor jubileumuitkeringen. De totale overige voorziening heeft een looptijd korter dan één jaar.

8. Nog uit te keren prijzen

Onder deze post zijn opgenomen alle nog niet afgehaalde prijzen van alle loterijen (trekkingen) die in 2017 zijn gehouden. De reservering voor nog uit te keren prijzen bedraagt EUR 11,7 miljoen (2016: EUR 18,7 miljoen), plus de jackpotstand per 31 december 2017 en het bedrag dat op basis van de vergunning wordt aangehouden om aan de 47,5% te voldoen. Uitzondering hierop is de stand van de jackpot voor Staatsloterij B.V. bij de trekking van 10 december (EUR 15,1 miljoen), deze is inclusief kansspelbelasting opgenomen. De reservering voor nog uit te keren prijzen bedraagt EUR 105 miljoen (2016: EUR 106 miljoen).

9. Crediteuren

De post crediteuren bestaat uit te betalen bedragen met een looptijd korter dan één jaar.

10. Belastingen en sociale premies

Hieronder volgt de specificatie van deze post.

<i>(bedragen x EUR 1.000)</i>	31 december 2017	31 december 2016
Loonbelasting	14	728
Kansspelbelasting	15.780	10.590
Overige belastingen	175	155
TOTAAL	15.969	11.473

11. 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. Tevens bevat deze post de verplichtingen tot het uitbetalen van een langlopende prijs.

12. Te betalen afdrachten

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

<i>(bedragen x EUR 1.000)</i>	
Te betalen per 1 januari	11.491
Afrekening 2016	-11.491
Te betalen Q4	54.277
Verschil voorschot Q4 en werkelijke afdracht	15.157
STAND PER 31 DECEMBER 2017	69.434

13. Vooruitontvangen inleggeden

Deze post betreft de reeds ontvangen inleggeden van loterijen die in het volgende boekjaar (2018) zullen plaatsvinden.

14. 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 bestuur 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 tegoden 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 grote 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.

15. Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Bedragen x EUR 1 miljoen	Bedrag
Totaal niet in de balans opgenomen verplichtingen	118
Waarvan tot 1 jaar verplichting	42
Waarvan 1 tot 5 jaar verplichting	72
Waarvan langer dan 5 jaar	4

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

Met Arvato is een contract afgesloten voor onder andere printmanagement en logistiek.

Webhelp Nederland verzorgt in opdracht van Nederlandse Loterij het eerstelijns klantencontact.

Het kantoorpand waarin Nederlandse Loterij is gehuisvest, wordt verhuurd door *Trias*. 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 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.

In 2015 is de overeenkomst met *Scientific Games* voor de fabricage, opslag van krasloten en de verzending van pakketten krasloten naar winkeliers verlengd tot eind maart 2019.

Nederlandse Loterij heeft een contract voor leaseauto's met *Lease-Plan*. Per voertuig wordt een contract afgesloten voor vier jaar.

Vitam is de cateraar en uitbater van het bedrijfsrestaurant van Nederlandse Loterij. Er is een contract met Vitam met een evaluatiemoment na één jaar met daarna een eventuele verlenging van twee jaar.

Nederlandse Loterij heeft een Player Account Tool. Hiervoor is een contract aangegaan met *NYX*, dat partner is bij de ontwikkeling van dit platform.

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

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

Voor de best estimate van de directie inzake de verplichtingen die voortvloeien uit de misleidende mededelingen door Staatsloterij wordt verwezen naar de toelichting onder 'Voorziening Claims' onder toelichting 7.3 .

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening 2017

De cijfers voor 2016 hebben betrekking op 12 maanden Staatsloterij en 9 maanden Lotto. De vergelijkende cijfers pro-forma voor 2016 omvatten de resultaten over het gehele jaar van Nederlandse Loterij ervan uitgaande dat de 2016 transactie (acquisities Lotto B.V.) op 1 januari 2016 was geëffectueerd. Dit betekent dat de resultaten van de acquisities Lotto B.V. over het hele jaar 2016 zijn meegenomen. Voor een nadere toelichting op deze transactie wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Op basis van het inzichtvereiste is gekozen om voor nadere toelichtingen te verwijzen naar de ongecontroleerde pro-forma cijfers, die een beter inzicht geven in het verloop van de opbrengsten en kosten voor de vergelijking van beide jaren. Op de pro-forma cijfers 2016 is geen accountantscontrole toegepast.

16. Netto-inleggeden

In de onderstaande tabellen is de omzet weergegeven.

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Totaal	1.104,6	1.005,7	1.102,5

De netto-inleggeden zijn in 2017 stabiel ten opzichte van 2016 pro-forma. Deze omzet wordt via drie distributiekanaalen gegeneerd. Het grootste distributiekanaal is de verkoop via bijna 6.000 verkooppunten. Tevens wordt er omzet gegeneerd via verkoop van abonnementen en de website. Er is een omzetverschuiving waarneembaar naar het online kanaal.

17. Nettoprijzen en kansspelbelasting

Nettoprijzen

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Totaal	731,9	666,6	725,5
Uitkeringspercentage	66,3%	66,3%	65,8%

Het uitkeringspercentage is gestegen ten opzichte van 2016. Er is dus meer geld naar de spelers gegaan.

18. Niet-afgehaalde prijzen

Niet-afgehaalde prijzen

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Totaal	8,8	7,4	7,4

19. Bruto-omzet resultaat

De brutomarge (netto-inleggeden, verminderd met nettoprijzen en kansspelbelasting, en vermeerderd met niet-afgehaalde prijzen) is ten opzichte van 2016 pro-forma gedaald met ca. EUR 3 miljoen naar EUR 381 miljoen. De omzet is gestegen met EUR 2 miljoen, de nettoprijzen zijn gestegen met EUR 6,4 miljoen en de niet-afgehaalde prijzen zijn gestegen met EUR 1,4 miljoen.

20. Verkoopkosten

In de post verkoopkosten zijn de betaalde provisie 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 winkeliers (bedragen x EUR 1 miljoen)

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Staatsloterij B.V.	17,4	19,0	19,0
Lotto B.V.	21,0	16,4	21,7
TOTAAL	38,4	35,4	40,7

Marketingkosten (bedragen x EUR 1 miljoen)

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Staatsloterij B.V.	42,4	44,1	44,1
Lotto B.V.	43,9	35,2	44,5
TOTAAL	86,3	79,3	88,6

De provisiekosten zijn gedaald. Dit is in lijn met een lagere omzet vanuit het retailkanaal.

De marketingkosten zijn ook licht gedaald ten opzichte van 2016 door eenmalige fusiekosten in 2016 en ook door efficiëntere en effectievere inzet van marketingmiddelen (productie en media). De kosten van inspanningen van TeleMarketing / FM zijn in 2017 vergelijkbaar met die in 2016.

21. Automatiseringskosten

Automatiseringskosten

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Staatsloterij B.V.	14,2	12,8	12,8
Lotto B.V.	15,9	13,1	16,6
Nederlandse Loterij B.V.	3,4	2,5	2,5
TOTAAL	33,5	28,4	31,9

De automatiseringskosten bestaan uit afschrijvingskosten, kosten datacommunicatie, kantoorautomatisering waaronder uitbesteding aan Pink, Intralot Fee en aanpassingen aan het spelsysteem en gaming-platform. De stijging is te verklaren doordat nu één kwartaal meer goodwill in de cijfers zit (+ EUR 0,9 miljoen). Daarnaast is een hogere fee betaald aan Intralot.

22. Verwerkingskosten

Verwerkingskosten

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Staatsloterij B.V.	9,2	11,5	11,4
Lotto B.V.	11,1	9,2	11,0
TOTAAL	20,3	20,7	22,4

In deze post zijn opgenomen de kosten voor de externe callcenters, kosten van het betalingsverkeer, provisie SciGames, porti en vrachtkosten, spelformulieren, lotpapier en kosten toezichhouders. De verwerkingskosten zijn afgenomen met EUR 2.1 miljoen. Er is sprake van onder andere lagere porti & vracht kosten (EUR 1,4 miljoen) en kosten dubieuze debiteuren (EUR 0,5 miljoen).

23. Overige algemene beheerkosten

Overige algemene beheerkosten			
(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016	2016 PF
Staatsloterij B.V.	36,3	63,8	63,8
Lotto B.V.	10,1	10,3	15,3
Nederlandse Loterij B.V.	-3,4	-	-
Nederlandse Loterij Organisatie B.V.	-0,1	-	-
TOTAAL	42,9	74,1	79,1

Dit betreft de personeelskosten, ondersteuningskosten, kosten huisvesting, advies en juridische kosten. De voorziening inzake misleidende mededelingen Staatsloterij is beschreven onder de voorzieningen en is onderdeel van de algemene beheerskosten.

In 2017 is een kostenbesparing gerealiseerd in de overige algemene beheerkosten. Dit verschil wordt grotendeels verklaard door eenmalige effecten (in 2016). In 2016 is EUR 34,1 miljoen opgenomen voor de voorziening claimanten waar dit in 2017 EUR 2,4 miljoen betrof. De kostenegalatievoorziening kende in 2016 EUR 2,3 miljoen vrijval en nu een dotatie van EUR 2,8 miljoen. In 2017 is ongeveer EUR 1 miljoen meer voorzien in de reorganisatievoorziening. In 2016 is ongeveer EUR 7,8 miljoen aan fusiekosten gemaakt die van eenmalige aard waren.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De volgende afschrijvingen zijn opgenomen onder de diverse functionele kostencategorieën.

Afschrijvingskosten		
(bedragen x EUR 1.000)	2017	2016
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	977	1.217
Afschrijvingskosten immateriële vaste activa (exclusief goodwill)	1.152	3.457
Afschrijvingskosten goodwill	3.400	2.550
TOTAAL	5.529	7.224

Personeelskosten

De personeelskosten zijn opgenomen onder de diverse functionele kostencategorieën.

Ultimo 2017 waren er, exclusief bestuurders en gewezen bestuurders, 231 medewerkers (fte) in dienst bij Nederlandse Loterij (2016: 218 fte). Gemiddeld over 2017 waren er 237 medewerkers (fte) in dienst bij Nederlandse Loterij (2016: 237 fte). Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

De personeelskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(bedragen x EUR 1 miljoen)	2017	2016
Salarissen	15,3	14,3
Sociale lasten	2,1	1,8
Pensioenlasten	2,0	1,8
Overige	2,3	3,2
Subtotaal	21,7	21,0
Inhuur	7,6	6,5
TOTAAL	29,3	27,5

24. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De rentebaten voortvloeiend uit de beschikbare en uitgezette liquide middelen bedragen EUR 45.101 (2016: EUR 496.109).

25. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten voortvloeiend uit de beschikbare en uitgezette liquide middelen bedragen EUR 142.069 (2016: EUR 3.530).

26. Afdrachten

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..

27. Belastingen resultaat

De belangrijkste componenten van de belastinglast zijn:

Resultaten

(bedragen x EUR 1.000)	2017	2016
Belastinglast huidig boekjaar	-456,1	-3.029,0
Vrijval belastinglatentie	-87,4	393,0
Correctie acute VPB 2016	109,0	-
TOTAAL	-434,5	-2.636,0

De belastingbate in de winst-en-verliesrekening over 2017 bedraagt EUR 0,4 miljoen (2016: EUR 2,6 miljoen). 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 belastingbate van EUR 434 duizend resulteert in een effectieve belastingdruk van 8,3%. Het effectieve belastingtarief wijkt daarmee af van het nominale Nederlandse belastingtarief van 25%. In 2016 was het effectieve belastingtarief 9,7%. Het voornaamste verschil wordt veroorzaakt doordat Staatsloterij B.V. het eerste kwartaal van 2016 met een belastinglast heeft afgesloten, die is meegenomen in de geconsolideerde belastingbate over 2016.

28. Honorarium van de accountant

	PWC Accountants N.V.	KPMG Accountants N.V.	Ernst & Young Accountants LLP
	2017	2016	2016
Onderzoek van de jaarrekening	283	255	125
Andere controle-opdrachten	36	139	88
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	3	97
Andere niet-controlediensten	-	186	384
TOTAAL	319	582	694

29. 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 2017 heeft een aantal transacties met verbonden partijen plaatsgevonden. Met de aandeelhouders hebben de volgende transacties plaatsgevonden: opdrachten aan de Staat der Nederlanden en de beneficianten 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 zijn overgedragen aan Nederlandse Loterij Organisatie B.V.. De bezoldiging van de bestuurders en commissarissen is opgenomen in toelichting 33.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Onder de investeringen in materiële en immateriële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2017 geldmiddelen zijn opgeofferd. Er is een bedrag van EUR 1,4 miljoen geïnvesteerd in immateriële vast activa. Dit betreft voornamelijk investeringen in het CRM-systeem. Er is EUR 1,3 miljoen geïnvesteerd in voornamelijk het pand. Er zijn geen financieringsactiviteiten geweest. Deze zijn derhalve niet opgenomen in het kasstroomoverzicht.

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2017 (vóór verwerking resultaatbestemming)

ACTIVA	2017	2016
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa ³⁰	28.050	31.450
Financiële vaste activa ³¹	54.935	60.185
	83.935	91.635
VLOTTENDE ACTIVA		
Te vorderen belastingen	577	-
Vorderingen op groepsmaatschappijen	2.923	-
Liquide middelen	-	80
TOTAAL ACTIVA	86.485	91.715

PASSIVA	2017	2016
EIGEN VERMOGEN ³²		
Geplaatst kapitaal	0	0
Agioreserve gewone aandelen	58.047	76.358
Agioreserve stemrechtloze aandelen	225	225
Cumulatief preferente financierings-reserve	31.450	34.000
Andere wettelijke reserves	1.915	3.441
Overige reserves	0	-1.526
Onverdeeld resultaat na belasting boekjaar	-5.252	-20.862
	86.385	91.636
Voorzieningen	-	-
Te betalen belastingen	-	19
Schulden aan groepsmaatschappijen	-	60
Liquide middelen	100	-
TOTAAL PASSIVA	86.485	91.715

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017

(bedragen x EUR 1.000)	2017	2016
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen ³²	-5.252	-18.312
Overig resultaat na belastingen	-	-2.550
NETTORESULTAAT	-5.252	-20.862

Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2017

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2017 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 2017 tot en met 31 december 2017.

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.

30. Immateriële vaste activa

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

<i>(bedragen x EUR 1.000)</i>	Goodwill	Totaal
Stand per 1 januari 2017	31.450	31.450
Afschrijvingen	3.400	3.400
Saldo mutaties in boekwaarde	28.050	28.050
Aanschafprijs	34.000	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	5.950	5.950
STAND PER 31 DECEMBER 2017	28.050	28.050

De goodwill is ontstaan bij de overname van Lotto B.V. per 31 maart 2016. De goodwill wordt over een periode van 10 jaar afgeschreven.

31. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa heeft betrekking op deelnemingen in groepsmaatschappijen en is als volgt weer te geven:

<i>(bedragen x EUR 1.000)</i>	
Stand per 1 januari 2017	60.185
Aandeel in resultaat deelnemingen	-5.252
Ontvangen dividend deelnemingen	-
STAND PER 31 DECEMBER 2017	54.935

32. Eigen vermogen

<i>(bedragen x EUR 1.000)</i>	Aandelenkapitaal	Agio gewone aandelen	Agio stemrechtloze aandelen	Bijzondere agio reserve	Algemene reserve	Wettelijke reserve	Resultaat	Totaal
Stand per 31 december 2016	0	58.046	225	31.450	-	1.915	-	91.636
Mutatie wettelijke reserve	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat	-	-	-	-	-	-	-5.252	-5.252
STAND PER 31 DECEMBER 2017	0	58.046	225	31.450	-	1.915	-5.252	86.384

Aansluiting resultaat

De aansluiting van het nettoresultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening met het eigen vermogen en resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekening is EUR 5.252 duizend negatief.

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de onderneming bedraagt EUR 201, verdeeld in 199 gewone aandelen van EUR 1, inclusief 1 Tracking aandeel Staatsloterij en 2 stemrechtloze aandelen van EUR 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 is nihil. De houder van respectievelijk de gewone aandelen en de stemrechtloze aandelen zijn gerechtigd tot het bepaalde deel van de cumulatief preferente financieringsreserve.

Winstreserve tracking-aandeel Staatsloterij

Indien sprake is van winstreserve is de houder van het tracking-aandeel Staatsloterij 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 EUR 3,4 miljoen ter hoogte van de goodwill-afschrijving in mindering te brengen op de bijzondere agioreserve en het resterende negatieve resultaat in mindering te brengen op 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.

33. 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 verhoudt met de vastgestelde uitgangspunten in het staatsdeelnemingsbeleid 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 EUR 218.000.

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 het gemiddelde van de werknemers is 3,2.

In 2017 waren er gedurende het volledige jaar twee zittende bestuurders. De Raad van Commissarissen heeft 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 bestuurder 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.

De beloningen zijn als volgt te specificeren:

(bedragen x EUR 1.000)	2017				2016	
	CEO	CFO	Gewezen bestuurders	Totaal		Totaal
Vaste beloningen	201	181	142	525		416
Pensioenkosten	14	11	22	47		55
Overige vergoedingen	2	2	1	5		1
Variabele beloning	17	15	-	32		26
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	-	-	-		106
TOTAAL	234	209	165	609		604

Bezoldiging commissarissen

De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt EUR 26.865 per jaar excl. BTW. De overige leden ontvangen een honorering pro-rato van EUR 17.910 per jaar excl. BTW. Alle leden van de Raad hebben tevens recht op een onkostenvergoeding van EUR 1.600 per jaar excl. 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 (EUR 141.000).

Overige gegevens

Ondertekening bestuurders en leden van de Raad van Commissarissen:

Rijswijk, 26 maart 2018

Bestuur:

Raad van Commissarissen:

Nederlandse Loterij B.V.

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 reserve-fondsen.

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 2017

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 2017 en van het resultaat over 2017 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 2017 Nederlandse Loterij B.V. te 's-Gravenhage ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Nederlandse Loterij B.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

De basis voor ons oordeel

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

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

Onafhankelijkheid

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

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; en
 - 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 bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Onze benoeming

Wij zijn op 9 december 2016 benoemd als externe accountant van Nederlandse Loterij B.V. middels een besluit van de algemene vergadering. Dit is ons eerste jaar als accountant van de vennootschap.

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.

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2017 van Nederlandse Loterij B.V.

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

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. 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, 5 april 2018
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

drs. P.J. Robben RA

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

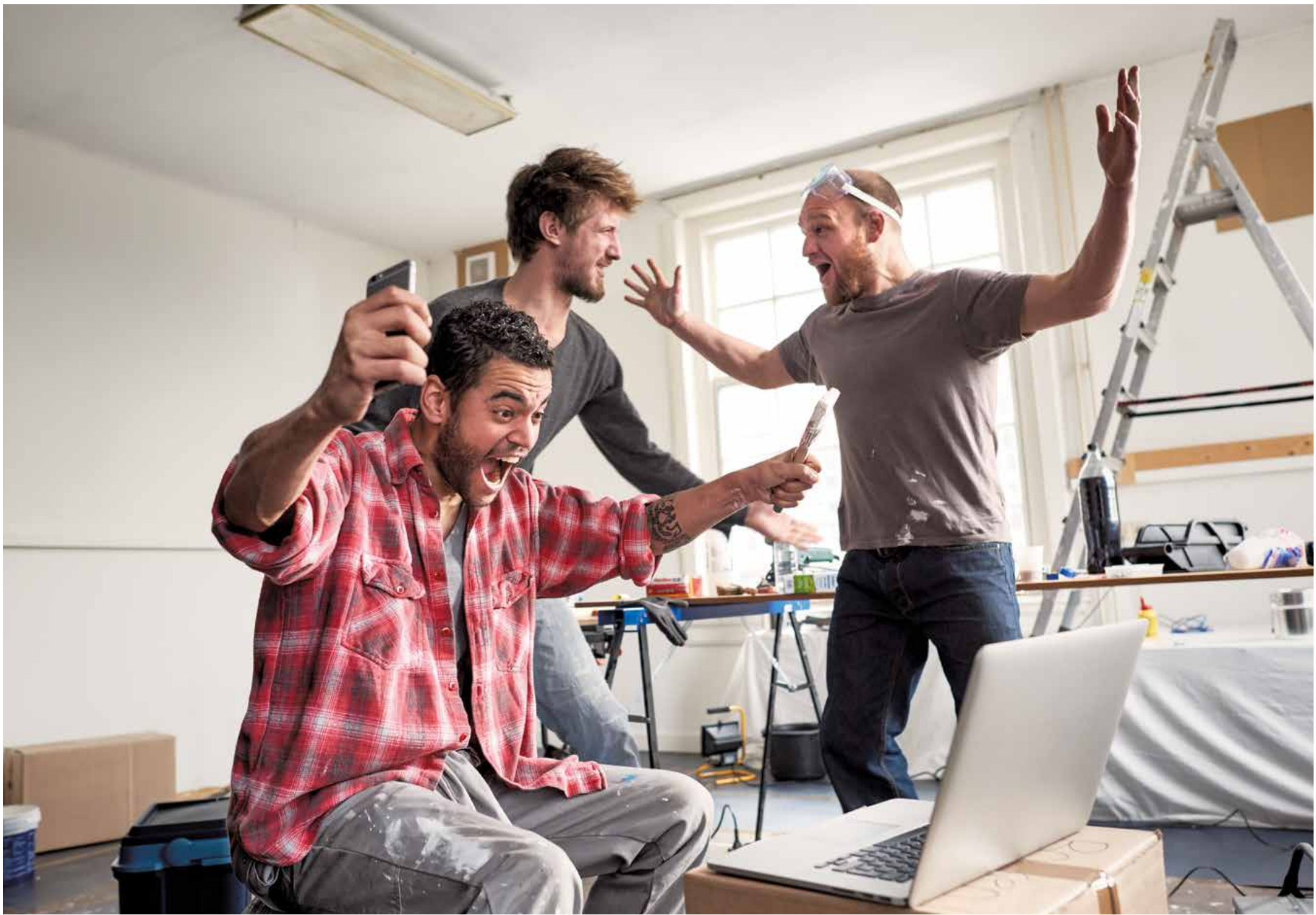
Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was. Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere

over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Aanvullende informatie







Over dit verslag

Bij het samenstellen van het jaarverslag volgen wij relevante internationale richtlijnen en best practices. De G4-richtlijn (core) van het Global Reporting Initiative (GRI) is hierbij de belangrijkste leidraad. De GRI-referentietabel is in dit verslag opgenomen. Voor de indicatoren die betrekking hebben op onze bedrijfsvoering, wordt in de tabel aangegeven waar informatie over het betreffende onderwerp is terug te vinden.

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 jaarlijks uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Met haar jaarverslag 2017 doet Nederlandse Loterij in 2018 mee aan dit onderzoek.

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

In 2018 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 18 april 2018 gepubliceerd via www.nederlandseloterij.nl, waar het ook 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 - G4 richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing
Strategie			
G4-1	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevante duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie	Voorwoord van de directie	Pagina 8
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	De wereld om ons heen Risicomanagement	Pagina 12 Pagina 42
Organisatiemodel			
G4-3	Naam organisatie	Jaarrekening	Algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (pagina 74)
G4-4	Voornaamste producten en/of diensten	Profiel	Pagina 4
G4-5	Locatie hoofdkantoor		Laan van Hoorwijk 55, 2289 DG Rijswijk
G4-6	Aantal landen waar de organisatie actief is	Profiel	Nederlandse Loterij was in 2017 alleen actief in Nederland
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate governance	Juridische structuur (pagina 64)
G4-8	Afzetmarkten en type	Profiel De wereld om ons heen	Pagina 4 Pagina 12
G4-9	Omvang van de organisatie	Profiel	Pagina 4
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Onze resultaten - Betrokkenheid medewerkers	Onze medewerkers in cijfers (pagina 37)
G4-12	Beschrijving waardeketen	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Waardecreatiemodel (pagina 20)
G4-13	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten	Er zijn geen significante veranderingen gerapporteerd	
G4-14	Voorzorgsprincipe	Risicomanagement	
G4-15	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven	Onze resultaten - Verantwoord spelen	WLA-certificaat Informatiebeveiliging, European Lotteries Responsible Gaming certificaat, Beschikking Staatsloterij, Vergunning Sportprijsvragen, Vergunning Lotto, Vergunning Instantloterij (pagina 25)
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	Onze resultaten - Verantwoord spelen Risicomanagement	World Lottery Association, European Lotteries, Kansspelautoriteit (pagina 25) Nederlands Meetinstituut (pagina 46)

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing
Materiële onderwerpen			
G4-17	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening	Algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (pagina 74)
G4-18	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Over dit verslag	Pagina 113
G4-19	Overzicht van materiële onderwerpen t.b.v. het bepalen van de inhoud van het verslag	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Materialiteitsmatrix (pagina 21)
G4-22	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Pagina 21
G4-23	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. verslagperiode	Over dit verslag	Er zijn geen significante veranderingen
Stakeholderbetrokkenheid			
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Onze stakeholders (pagina 18)
G4-25	Inventarisatie en selectie van de betrokken belanghebbenden	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Interactie met stakeholders (pagina 19)
G4-26	Aanpak van betrekken van belanghebbenden	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Interactie met stakeholders (pagina 19)
G4-27	Voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met de stakeholders	Stakeholders, waardecreatie en materialiteit	Interactie met stakeholders (pagina 19)
Verslagleggingsinformatie			
G4-28	Verslagperiode		01-01-2017 tot 31-12-2017
G4-29	Datum van meest recente verslag	08-03-17	https://over.nederlandseloterij.nl/over-ons/publicaties
G4-30	Verslaggevingscyclus	jaarlijks	
G4-31	Contactinformatie		https://over.nederlandseloterij.nl/contact
G4-32	GRI referentietabel		GRI G4 Core
G4-33	Assurance verklaring		Over de duurzaamheidsinformatie is in het jaarverslag 2017 geen assuranceverklaring afgegeven.
Governance			
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Corporate governance	Organisatiestructuur (pagina 65)
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam	Raad van Commissarissen	Pagina 53
		Directie	Pagina 50
Ethiek en integriteit			
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Corporate governance	Naleving codes (pagina 65)

Toekenningen sportbonden en goede doelen 2017

Toekenning sportbonden

(bedragen x EUR 1)

Aikido Nederland	38.148	Koninklijke Nederlandse Dambond	93.307
Algemene Nederlandse Sjoelbond	12.157	Koninklijke Nederlandse Golf Federatie	1.031.724
American Football Bond Nederland	21.375	Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	1.177.199
Atletiekunie	1.091.356	Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie	1.102.756
Badminton Nederland	348.446	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	1.265.728
Bob en Slee Bond Nederland	31.952	Koninklijke Nederlandse Kaatsbond	110.407
Federatie Oosterse Gevechtkunsten	76.570	Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging	314.334
Gehandicaptensport Nederland	157.314	Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie	77.567
Holland Surfing Association	17.027	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond	1.631.330
Judo Bond Nederland	777.673	Koninklijke Nederlandse Motorrijders Vereniging	404.733
Karate-Do Bond Nederland	97.444	Koninklijke Nederlandse Schaakbond	206.734
Knac Nationale Autosport Federatie	125.456	Koninklijke Nederlandse Schietsport Associatie	270.251
Koninklijk Nederlands Korfbalverbond	553.447	Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Luchtvaart	124.465
Koninklijk Nederlands Watersport Verbond	1.056.110	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	3.865.214
Koninklijke Nederlandsche Kegelbond	41.925	Koninklijke Nederlandse Zwembond	1.508.100
Koninklijke Nederlandsche Kolfbond	16.907	Nederland Lacrosse	14.713
Koninklijke Nederlandsche Roeibond	641.061	Nederlands Handbal Verbond	419.391
Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond	866.857	Nederlandse Algemene Danssport Bond	46.201
Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie	972.400	Nederlandse Basketball Bond	522.719
Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond	35.113	Nederlandse Beugel Bond	19.241
Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond	448.403	Nederlandse Boksbond	95.078
Koninklijke Nederlandse Biljartbond	238.367	Nederlandse Bowling Federatie	97.840
Koninklijke Nederlandse Cricket Bond	48.918	Nederlandse Bridge Bond	619.970

Nederlandse Curling Bond	22.472
Nederlandse Darts Bond	200.370
Nederlandse Draken Boot Federatie	16.455
Nederlandse Floorball en Unihockey Bond	20.438
Nederlandse Frisbee Bond	87.424
Nederlandse Go Bond	17.867
Nederlandse Handboog Bond	213.551
Nederlandse IJshockey Bond	53.448
Nederlandse Indoor en Outdoor Bowls Bond	18.424
Nederlandse Jeu de Boules Bond	133.142
Nederlandse Klootschietbond	34.278
Nederlandse Kruisboog Bond	30.470
Nederlandse Minigolf Bond	17.002
Nederlandse Onderwatersport Bond	250.591
Nederlandse Rollersports Bond	17.127
Nederlandse Rugby Bond	137.472
Nederlandse Ski Vereniging	703.149
Nederlandse Tafeltennisbond	350.290
Nederlandse Toer Fiets Unie	319.269
Nederlandse Triathlon Bond	281.705
Nederlandse Volleybalbond	958.014
Nederlandse Wandelsport Bond	540.037
Nederlandse Waterski & Wakeboard Bond	25.004

Reddingsbrigade Nederland	185.496
Sportvisserij Nederland	340.012
Squash Bond Nederland	119.423
Survivalrun Bond Nederland	8.408
Taekwondo Bond Nederland	62.767

Verdeling afdracht aan ALN (bedragen x EUR 1000)

Oranjefonds	5.463
Stichting Loterijacties Volksgezondheid (SLV)	5.463
Prins Bernhard Cultuurfonds	5.277
Kansfonds	407
Vfonds	365

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 van kracht wordt.

Beneficiant

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

Bijzondere Trekking

De trekking van 27 mei 2017 die Nederlandse Loterij organiseerde om het vertrouwen te herstellen van spelers en oud-spelers, na het gebruik van misleidende teksten over prijzen in het verleden.

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.

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.

Kanalisatie

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

Kansspelautoriteit (KSA)

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

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.

Narrowcasting

Het delen van informatie via beeldschermen op een specifiek moment voor een specifieke doelgroep op een specifieke locatie (bijvoorbeeld voor interne nieuwsvoorziening).

Portal

Centrale startpagina op internet.

Responsible gaming

Verantwoord spelen, een van de belangrijke uitgangspunten in het aanbod 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.

S.P.O.R.T.

De kernwaarden van Nederlandse Loterij, die staan voor samen, passie, ondernemend, resultaatgericht en transparant.

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

Wetsvoorstel dat erop is gericht om onder strikte voorwaarden online kansspelen mogelijk te maken.

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

Teksten en redactie

Nederlandse Loterij
Van Enk Communicatie - Leiden

Vormgeving

Pieter Vonk | Grafisch Ontwerp - Utrecht

Advies en projectondersteuning

Report Company - Soest

