

# Midden in de samenleving Jaarverslag 2020





**Over Nederlandse Loterij**

Profiel en kerncijfers	2
Onze zeven spelmerken	3
2020 in het kort	4
Voorwoord van de directie	6
	8



<b>Bestuursverslag</b>	<b>11</b>
De wereld om ons heen	12
Missie, visie en strategie	15
Stakeholders, materialiteit en waardecreatie	21
Onze resultaten	26
Medewerkers en organisatie	58
Risicomanagement	64



<b>Governance</b>	<b>74</b>
Samenstelling directieteam	76
Samenstelling Raad van Commissarissen	78
Verslag van de Raad van Commissarissen	80
Remuneratierapport 2020	84
Corporate Governance	87

**Jaarrekening**

**Overige gegevens**

Statutaire bepalingen inzake de resultaatbestemming	125
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	126

**89**

**Aanvullende informatie**

Over dit verslag	130
Definities materiële onderwerpen	131
GRI-index	132
Begrippen en afkortingen	135

**129**

# Over Nederlandse Loterij

## Profiel

Nederlandse Loterij is de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland. Met een breed aanbod van prijzenloterijen en sportwedenschappen geeft Nederlandse Loterij uitvoering aan het Nederlandse kansspelbeleid. Dat is onze maatschappelijke taak. Consumentenbescherming, het voorkomen van kansspelslaving en het bestrijden van fraude en criminaliteit staan hierin centraal.

In 2020 hebben de spelers van de zeven kansspelen Staatsloterij, Lotto, Eurojackpot, Miljoenenspel, Lucky Day, Krasloten en TOTO samen € 928,9 miljoen aan prijzengeld gewonnen (inclusief kansspelbelasting). Waar heel Nederland wint: dat is onze missie. Een missie met impact, want wij dragen bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Dat doen we door dagelijks vele spelers die als vaste klant meespelen met een abonnement, hun lot online kopen of bij een van de circa 5.750 verkooppunten, blij te maken met mooie geldprijzen. De opbrengst dragen we af aan de Nederlandse samenleving: via het ministerie van Financiën aan de Staat der Nederlanden, aan NOC\*NSF en aan 18 goede doelen via Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN). In 2020 realiseerde Nederlandse Loterij een omzet van € 1.357,4 miljoen, waarvan € 168,5 miljoen wordt uitgekeerd aan onze beneficianten. Nederlandse Loterij is voorvechter van verantwoord spelen: meedoen met onze spellen is leuk en moet ook leuk blijven. Ultimo 2020 telde ons bedrijf 339 medewerkers (fte). Ons hoofdkantoor is gevestigd in Rijswijk.

(bedragen x € 1 miljoen)

Omzet  
Nederlandse Loterij

1.357,4

Resultaat voor  
belastingen  
en afdrachten

170,0

Prijzengeld  
inclusief kansspelbelasting

928,9

Uitkeringspercentage

68,4%

Totale  
afdracht

168,5

Aantal medewerkers

uitgedrukt in fte, ultimo 2020

339

# Onze zeven spelmerken



## Sinds 1726

Jaarlijks 16 trekkingen (12 reguliere trekkingen op de 10e van de maand, Koningsdagtrekking, 1 juli-trekking, 1 oktober-trekking, Oudejaartrekking).

## Hoogtepunten 2020

- De campagne voor de Koningsdagtrekking stond in het teken van het feit dat we Koningsdag thuis moesten vieren en dat we toch een beetje samen waren.
- De grootste Oudejaartrekking ooit met een recordverkoop van ruim 7 miljoen Oudejaarsloten (hele en halve loten bij elkaar opgeteld).
- Twee prestigieuze reclameprijzen in de wacht gesleept voor de Oudejaarscampagne uit 2019 met egel Freddie in de hoofdrol: een Gouden Loeki en een SAN-accent (categorie 360 branding).



## Lotto.

## Sinds 1974

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

## Hoogtepunten 2020

- De vaakst vallende jackpot in Nederland: 9 keer in totaal.
- Succesvolle campagne met vrachtwagenchauffeur Arie, waardoor sympathie voor het merk significant steeg. Met als kers op de taart een nominatie voor een Gouden Loeki.
- Zeer succesvolle werving en behoud-actie voor abonnees met 100 dagen lang elke dag een winnaar van € 1.000.
- In oktober overgegaan op het nieuwe loterijstelsel.



## EURO JACKPOT

## Sinds 2012

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

## Hoogtepunten 2020

- Een belangrijk groeimark binnen Nederlandse Loterij.
- Lancering 'Zoooveel money-man' campagne, die bijdraagt aan verdere groei en merkbekendheid.
- Weekrecords verbroken bij zowel lage als hoge jackpotstanden.



## Miljoenenspel

### Sinds 2012

Bij Miljoenenspel maken spelers voor € 5 iedere zaterdag kans op € 1 miljoen netto. Meespelen kan met een abonnement en loten zijn online te koop.

### Hoogtepunten 2020

- Eind 2020 zijn eenmalig de hoofdprijzen verhoogd zodat de pay-out van Miljoenenspel conform de vergunning ten minste 60% bedraagt over 2020.
- De omzetontwikkeling verliep volgens verwachting en leverde een positief rendement op.



### Sinds 1993

Het dagelijkse spel met iedere dag van de week een trekking. Spelers spelen met hun eigen geluksgetal(len) en kunnen kans maken op prijzen tot maximaal € 13,5 miljoen.

### Hoogtepunten 2020

- Bij de trekking van Lucky Day op 14 februari 2020 is een prijs van €450.000 euro gewonnen.
- 365 succesvolle trekkingen.
- Groei in zowel het winkelkanaal als online.



### Sinds 1994

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

### Hoogtepunten 2020

- Groeiende populariteit webshop mede vanwege het feit dat bestellingen de volgende dag geleverd worden (next day delivery).
- Eerste hoofdprijs van het nieuwe BMW Kraslot gewonnen door inwoner uit Oss. Het winnende Kraslot was gekocht in de nieuwe webshop van Krasloten.
- Recordverkoop van de December Kalender.



### Sinds 1957

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

### Hoogtepunten 2020

- Lancering nieuwe app TOTO.
- Naast de TOTO app nu ook een app TOTO Winkel waarmee sportweddenschappen digitaal worden voorbereid en afgerekend in de winkel.
- Een gouden Effie voor de reclamecampagne met Koning TOTO.
- Lancering eerste Responsible Gaming campagne in samenwerking met de KNVB en met Nathan Rutjes als boegbeeld.

# 2020 in het kort

De commercial van Staatsloterij met egeltje Freddie in de hoofdrol wordt bekroond met een Gouden Loeki voor beste reclamespot van 2019.

Nederlandse Loterij behaalt de hoogste score bij een kwaliteitstoets die is uitgevoerd naar de interne auditfunctie



**Februari**

**Maart**

Nederland domineert WK Baanwielrennen met maar liefst 9 medailles, waarvan 6 goud, 2 zilver en 1 brons.



Introductie van nieuw lotpapier voor de spelmerken Staatsloterij, Lotto, Eurojackpot, Lucky Day en TOTO.

Op zondag 19 april fietst het Oranje Peloton van Nederlandse Loterij mee in de eerste virtuele Amstel Gold Race.



**April**

**Mei**

Met steun van Nederlandse Loterij werken NOC\*NSF en 20 samenwerkende gezondheidsfondsen aan de Gezonde Generatie.

Oranje Peloton van Nederlandse Loterij steunt KWF Thuismarathon.



Het nieuwe TOTO-sportsbook gaat live met een verbeterde mobiele spelervaring.

Nederlandse Loterij start met een proef om in het wink kanaal abonnees te werven voor Staatsloterij en Lotto.

**Juni**

**Juli**

Spelmerken Lucky Day en TOTO-13 gaan live op het nieuwe loterijstelsel.

TOTO vergroot de steun aan het Nederlandse voetbal door sponsorcontracten met 10 voetbalclubs.



Een nieuw logo voor TOTO. Het trapezium verbeeldt een kroon, tulp, de Olympische toorts en een voetbalstadion, in Nederlands oranje.

Een Summer Refresh Course Security, Privacy en Responsible Gaming voor alle medewerkers (ook extern).



Supporter van de KWF Thuismarathon



Staatsloterij is voor de derde keer op een rij bekroond met een Gouden Loeki voor haar Oudejaarscommercial. Dit keer won Frummel deze publieksprijs.

De grootste Oudejaarsloterij ooit is een feit: Staatsloterij heeft ruim 7 miljoen Oudejaarsloten verkocht.

Mede door de sluiting van niet-essentiële winkels groeit het aantal nieuwe online accounts van Nederlandse Loterij met ruim 300.000.

## Augustus

TOTO maakt de nieuwe Koning TOTO bekend: Andy van der Meijde.

European Lotteries (EL) reikt aan Nederlandse Loterij het 'Responsible Gaming Certificate of Alignment' uit.

TOTO is vanaf dit voetbalseizoen ook sponsor van vier voetbalclubs in de Vrouwen Eredivisie: PSV, ADO Den Haag, sc Heerenveen en FC Twente.

## Oktober

Alle 4.300 terminals in winkels door heel Nederland zijn vervangen.

Nederlandse Loterij is vanaf dit schaatsseizoen medehoofdsponsor van de KNSB.



## November

Nederlandse Loterij wint de eerste 'Meest Welcome! Bezoekbeleving'-verkiezing.

Vanaf 16 november zijn de spelersaccounts van Nederlandse Loterij gesplitst naar een TOTO-account en een loterij-account.

500 verkooppunten krijgen bezoek van een mystery shopper die onze retailers op een positieve manier attendeert op de 'Geef Bewust' campagne.

## December

# Midden in de samenleving

Het jaar 2020 was misschien wel het meest onvoorspelbare jaar tot nu toe voor Nederlandse Loterij. En wat is er hard gewerkt door onze medewerkers. De inzet voor verantwoord spelen was onverminderd groot. Dat geldt ook voor de voorbereidingen op de openstelling van de online-kansspelmarkt. Tijdens de coronacrisis hebben we ons maximaal ingespannen om de omzet van onze loterijen en van sportweddenschappen op peil te houden, met een recordverkoop van ruim 7 miljoen loten voor de Oudejaarestrekking van Staatsloterij, als hekkensluiter van een bewogen jaar.

Voor ons heeft 2020 bewezen hoe wendbaar, weerbaar en veerkrachtig wij zijn. Met de tomeloze inzet van onze medewerkers hebben we een afdracht gerealiseerd van € 168,5 miljoen voor de Nederlandse sport, voor 18 goede doelen en voor de Nederlandse samenleving als geheel. Jaarlijks geven wij vrijwel ons gehele resultaat terug aan Nederland.

## Onze steun aan sport en goede doelen

Het afgelopen jaar heeft ook laten zien hoe belangrijk onze jaarlijkse afdracht aan de Nederlandse sport en goede doelen is. Bij veel sportbonden en -verenigingen en goede doelen zijn de inkomsten uit contributies en donaties onder druk komen te staan. Nederlandse Loterij heeft op haar manier steun kunnen geven.

De samenwerking tussen NOC\*NSF en Nederlandse Loterij is met een jaar verlengd tot eind 2021. Daarbij is onze financiële bijdrage substantieel verhoogd. Deze verhoging maakte het voor NOC\*NSF mogelijk om € 1 miljoen in het speciale Coronanoodfonds Sport te stoppen. Ook hebben we de ambitie van 20 gezondheidsfondsen financieel kunnen ondersteunen en weten te koppelen aan NOC\*NSF, in het unieke samenwerkingsverband 'de Gezonde Generatie'. Daarmee heeft Nederlandse Loterij een krachtige impuls gegeven aan dit initiatief. Gezamenlijk zetten we ons in om in 2040 de gezondste generatie van de wereld te hebben, zowel fysiek als mentaal. Dit sluit perfect aan bij onze eigen missie, om Nederland gelukkiger, gezonder en sportiever te maken.

## Saamhorigheid

Die ambitie van gelukkig, gezond en sportief geldt natuurlijk ook voor onze eigen medewerkers. Wat dat betreft was het ook voor onze organisatie een uitzonderlijk jaar. De meesten hebben hoofdzakelijk thuisgewerkt, waarbij velen hebben moeten zoeken naar een nieuwe werk- en privébalans. We hebben in het afgelopen jaar geïnvesteerd in de interne communicatie om zo onze collega's betrokken en geïnformeerd te houden. De online medewerkersbijeenkomsten werden druk bezocht, interne nieuwsbrieven goed gelezen. Dat de saamhorigheid groot is, blijkt wel uit verschillende spontane initiatieven die zijn ontstaan, zoals het gezamenlijk deelnemen aan een Stappen Challenge voor de dagelijkse noodzakelijke beweging.

Onze collega's werken met veel plezier en overtuiging bij Nederlandse Loterij, blijkt uit de resultaten van het tweejaarlijkse medewerkertevredenheidsonderzoek. Met name de werksfeer en de ervaren vrijheid en ruimte scoren opvallend hoog vergeleken met de gemiddelde score in Nederland. Onze maatschappelijke bijdrage, de mooie spelmerken en de mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen worden vaak genoemd.

We hebben in 2020 ook ons eerste reputatieonderzoek uitgevoerd om te achterhalen op welke onderwerpen Nederlandse Loterij goed scoort en waarop wij kunnen verbeteren. Het leverde een mooie score op: een 7,6. Onze stakeholders vinden Nederlandse Loterij een betrouwbare en maatschappelijk betrokken organisatie, die transparant en open communiceert.

### Primeur: publiekscampagne over verantwoord spelen

Onze maatschappelijke bijdrage maken we steeds explicieter. Voor het eerst hebben we een publiekscampagne gedaan over verantwoord spelen. De videoserie 'Bewaar je rust, speel bewust' met Nathan Rutjes is goed ontvangen. We hebben veel positieve reacties gekregen van spelers, uit de branche en van andere stakeholders.

### Elke dag beter

In het afgelopen jaar zijn we doorgedaan met de voorbereidingen op de opening van de markt voor online kansspelen. We hebben weer stappen gezet in de agile en data-gedreven manier van werken die past bij de veranderende wereld van kansspelen en veranderende wensen van onze klanten. Ook onze loterijspellen ontwikkelen zich beter en sneller nu alle spellen met succes zijn gemigreerd naar ons nieuwe loterijstelsel. Zo gaan we elke dag voor weer een betere prestatie.

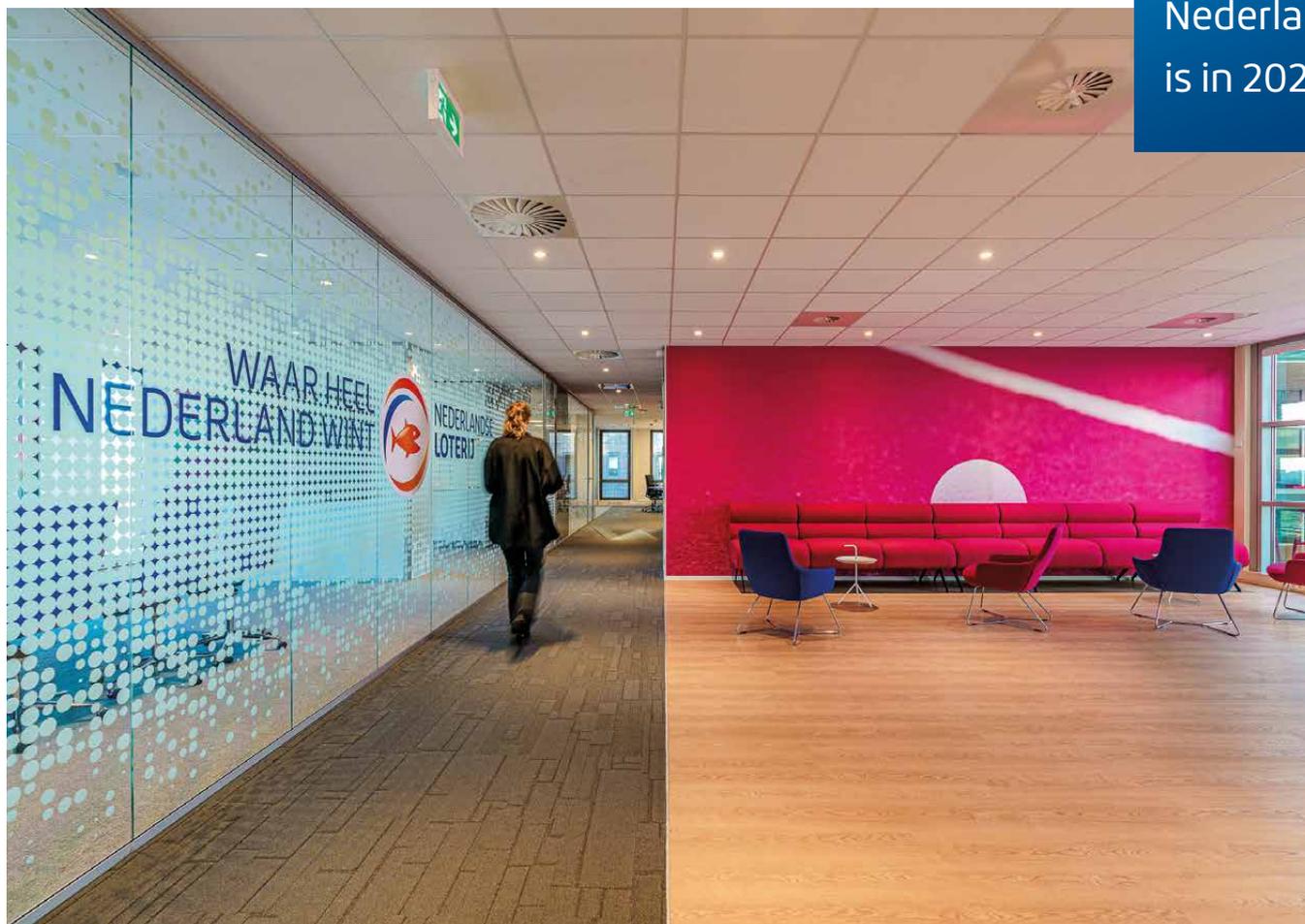
In 2021 bestaat Nederlandse Loterij vijf jaar. Een lustrumjaar waarin hopelijk de Olympische Spelen en het EK voetbal door kunnen gaan. In 2021 gaat ook de markt voor online kansspelen eindelijk open. Het belooft dus voor ons, nog los van corona-vraagstukken, opnieuw een uitdagend jaar te worden. Wat niet verandert in 2021 is onze inzet voor de Nederlandse sport, voor 18 goede doelen en voor de Nederlandse samenleving.

Namens de directie,  
Niels Onkenhout  
CEO Nederlandse Loterij



'Onze stakeholders vinden Nederlandse Loterij een betrouwbare en maatschappelijk betrokken organisatie'

Het hoofdkantoor van  
Nederlandse Loterij in Rijswijk  
is in 2020 gerenoveerd



# Bestuursverslag

## De wereld om ons heen

In 2020 waren de COVID-19-pandemie en de naderende openstelling van de online kansspelmarkt belangrijke ontwikkelingen. In dit hoofdstuk lichten we toe wat er speelde in de wereld om ons heen.

### Beperkte impact op resultaat

De COVID-19-pandemie en de overheidsmaatregelen die in 2020 zijn genomen om de verspreiding van het virus te beperken, hebben natuurlijk ook hun weerslag gehad op onze organisatie en onze financiële performance. Zo heeft TOTO in het voorjaar veel minder wedopties kunnen aanbieden door het stilleggen van de verschillende internationale en nationale sportcompetities. Om klanten toch aantrekkelijke en brede keuzes in sportweddenschappen te kunnen aanbieden, heeft TOTO onder meer niet-Europese voetbalcompetities, de PDC-darts home tour en zogenaamde spelersspecials toegevoegd aan het productportfolio. Voordat we hiertoe hebben besloten, is ook dit aanbod eerst beoordeeld aan de hand van onze bestaande criteria voor integriteit en professionaliteit.

De lockdown, met de beperking en sluiting van niet-essentiële winkels waaronder ook tabak/gemaks- en boekwinkels,

### CORONACRISIS: STREEP DOOR SPORTEVENEMENTEN, NADRIJK OP GEZONDHEID

Voor 2020 zou een aantal grote sportevenementen de ruggengraat hebben gevormd voor onze maatschappelijke activiteiten, voor en met onze beneficianten. De Olympische en Paralympische Spelen, de Invictus Games en het EK voetbal. Maar corona haalde een streep door deze sportwedstrijden, die ons land oranje zouden hebben gekleurd.

Van de 18 goede doelen die wij steunen, zijn er 14 gezondheidsfondsen. Hun achterban werd serieus getroffen door de coronacrisis. Zij moesten voorzichtiger zijn vanwege een lichamelijke aandoening, behandelingen werden uitgesteld, de eenzaamheid nam toe.

bemoeilijkt de verkoop van loterijproducten en sportweddenschappen via het retailkanaal. Met tal van initiatieven, zoals diverse (affiliate) programma's, ondersteuning bij click & collect en additionele activatie bij winkels die wel open mochten blijven, is geprobeerd de omzet in het retailkanaal op peil te houden. Daarnaast is het voor klanten makkelijker gemaakt om online loten te kopen en online sportweddenschappen af te sluiten.

Nederlandse Loterij heeft ook diverse bezuinigingen doorgevoerd om de extra kosten voortvloeiend uit de coronasituatie te compenseren en het bedrijfsresultaat op peil te houden. Wel is er nadrukkelijk voor gekozen om de uitvoering van de verschillende strategische programma's, waaronder de vervanging van het huidige IT-systeem en de voorbereiding op het opengaan van de online-kansspelmarkt, onverminderd voort te zetten.

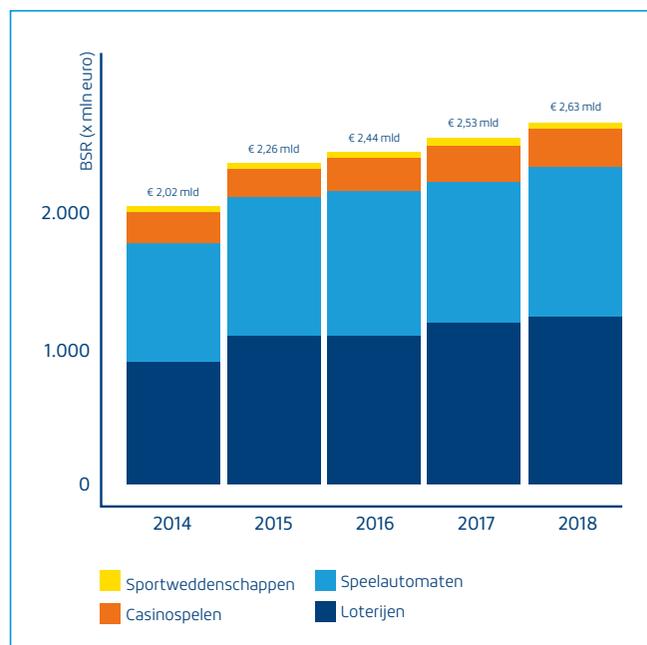
De afgelopen jaren heeft Nederlandse Loterij veel geïnvesteerd in mensen, processen en technologie om het verdienpotentieel van de organisatie te vergroten en haar businessmodel robuuster te maken om de effecten van (onverwachte) externe ontwikkelingen beter op te vangen. Het afgelopen jaar heeft deze zogenaamde multi-brand/multi-channel-strategie van Nederlandse Loterij, in combinatie met de creativiteit en flexibiliteit van onze retailers en medewerkers, zich volledig bewezen. De omzet van loterijen en de omzet van TOTO is zelfs in 2020 gestegen ten opzichte van 2019. Zo is de uiteindelijke impact van de pandemie op ons resultaat beperkt gebleven.

### Nederlandse kansspelmarkt blijft groeien

De totale kansspelmarkt in Nederland groeit al jaren. In juli 2020 publiceerde de Nederlandse Kansspelautoriteit (Ksa) de nieuwe tweejaarlijkse Marktscan landgebonden kansspelen. Het totale bruto-spelresultaat (BSR: de totale inzet minus uitgekeerde prijzen) over 2018 bedroeg € 2,63 miljard euro, een stijging van 4,7% ten opzichte van 2017. De Ksa onderscheidt in deze marktscan vier sectoren: loterijen, sportweddenschappen, casinospelen en kansspelautomaten. De sectoren zijn respectievelijk verantwoordelijk voor 47%, 1,5%, 10% en 41,5% van het totale BSR. Vergeleken met de vorige Marktscan, die in 2018 uitkwam, waren er geen grote verschuivingen of veranderingen.

De samenwerking tussen goede doelen en goededoelen-loterijen wordt steeds nauwer. Beneficianten van goededoelenloterijen worden actief ingezet bij de werving van

### Ontwikkeling BSR landgebonden kansspelen



Bron: Marktscan landgebonden kansspelen Ksa juli 2020

nieuwe loterijspelers. Bijvoorbeeld bij de ingang van musea en dierentuinen, maar ook door collectanten te laten flyeren voor de loterijen. Daarnaast wordt van de beneficianten steeds vaker een bijdrage verwacht in ruil voor afdrachten, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van goederen in natura (zoals dierentuinkaartjes of ecologische boodschappen) die de loterijen in het prijzenpakket kunnen opnemen.

Hierdoor besteden zij minder aan het prijzenpakket en de abonneewerving, waardoor ze geld overhouden om grotere geldprijzen te financieren.

In 2020 waren er meer illegale of verkapte loterijen via social media en console-spellen. De Ksa houdt hier scherp toezicht op en neemt maatregelen indien nodig.

Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft een aantal onderzoeken laten uitvoeren naar de werking van de Nederlandse loterijmarkt. Nederlandse Loterij heeft haar visie op deze rapporten gegeven. De Kansspelautoriteit heeft haar visie op de kansspelmarkt in consultatie gebracht. In deze visie laat de Ksa een open loterijmarkt zien met veel ruimte voor concurrentie en nieuwe (buitenlandse) markt-toetreders. Nederlandse Loterij heeft haar standpunten over de loterijmarkt verder onderbouwd en gepubliceerd in een position paper.

### Invoering van de Koa-wetgeving

De Wet Kansspelen op afstand (Koa) is op 1 april 2021 in werking getreden. Vanaf dat moment kunnen aanbieders van online-kansspelen een aanvraag voor een vergunning indienen. Op 1 oktober 2021 gaat de online-kansspelmarkt open.

Nederlandse Loterij heeft ook een aanvraag voor een vergunning ingediend. We hebben de organisatie hierop grondig voorbereid, zowel met een nieuw spelaanbod als met passend beleid en ondersteunende processen en procedures. De verwachting is dat wij, zodra de markt opengaat, te maken

krijgen met financieel draagkrachtige concurrenten die meer ervaring hebben in het aanbieden en vermarkten van online-kansspelen. Tegelijkertijd is dit ook een kans voor Nederlandse Loterij: wij krijgen dezelfde online mogelijkheden die buitenlandse online aanbieders zonder vergunning al jaren hebben. Denk bijvoorbeeld aan live sportwedenschappen.

In Zweden, dat een vergelijkbare kansspelmarkt heeft als Nederland en met het openstellen van de online-kansspelmarkt op ons voorloopt, leidde de openstelling tot een turbulente periode. Er werden veel boetes opgelegd aan aanbieders en er was ophef over de vele marketinguitingen. Aanbieders klaagden juist over de strenge responsible gaming-maatregelen, waardoor zij beperkt waren in het belonen van loyale klanten. Het eerste jaar namen de inkomsten uit de nieuwe online kansspelen bij de nationale loterijorganisatie Svenska Spel weinig toe, de loterij-inkomsten leken niet te zijn beïnvloed door de openstelling van de online markt.

Net als in Zweden komen er in andere Europese landen steeds strengere maatregelen om de negatieve effecten van (online) gokken tegen te gaan. Nederlandse Loterij heeft op dat vlak in 2020 opnieuw belangrijke stappen gezet. Zie ook het hoofdstuk Verantwoord deelnemen aan kansspelen.

### Speelgedrag en verwachtingen van consumenten

In 2020 was er meer dan ooit aandacht voor (mentale en fysieke) gezondheid en beweging, juist in een periode waarin dat niet zo vanzelfsprekend was. Tegelijkertijd zijn we meer

## NEDERLANDSE LOTERIJMARKT

De huidige Nederlandse loterijmarktordening werkt goed. Dat blijkt uit het feit dat het risico op kansspelverslaving beperkt is, consumenten goed worden beschermd en illegaliteit en criminaliteit buiten de deur worden gehouden. Daarnaast levert de marktordening Nederlandse goede doelen, de sport en de Nederlandse staat hoge financiële opbrengsten op. Een fundamentele wijziging van de goed werkende loterijmarktordening, met een prijzenloterijsegment en een goeddoelenloterijen-segment, kan ertoe leiden dat deze opbrengsten

voor Nederland verloren gaan. Een dergelijke wijziging is daarom onverantwoord. Nederlandse Loterij ziet op specifieke punten wel ruimte om het stelsel met behoud van de huidige marktordening te versterken. Zo zou het onderscheid tussen de twee marktsegmenten, prijzenloterijen en goeddoelenloterijen, beleidsmatig duidelijker gemaakt moeten worden voor consumenten. Dit betekent dat het onderscheid tussen prijzenloterijen en goeddoelenloterijen moet worden behouden en dat dit verschil ook duidelijk is voor consumenten.

dan ooit online gaan (samen)werken en brengen we ook privé meer tijd door online. Ruim een derde van de Nederlanders is van plan minder vaak fysiek te gaan shoppen, zo blijkt uit een onderzoek van ABN AMRO naar het veranderende winkelgedrag van Nederlanders. Een vijfde van de Nederlanders verkiest nu zelfs het online winkelen boven een bezoek aan de winkelstraten.

Dit beeld zagen wij ook, met name in de laatste maanden van het jaar. In november en december was er een forse toename

van de online aankoop van Oudejaarsloten; zelfs een verdubbeling ten opzichte van 2019. Dit hangt samen met een opvallend hoge toename van nieuwe online accounts voor Nederlandse Loterij, zo'n 300.000 in december.

Voor online spelen zien we dat naast virtual reality ook blurred gaming in opkomst is. Hierbij worden virtuele speelomgevingen doorgetrokken in de fysieke wereld. Dit werkt in de hand dat consumenten steeds meer een naadloze aansluiting verwachten tussen hun digitale en de fysieke wereld.

# Waar heel Nederland wint

Nederlandse Loterij wil de nummer 1 kansspelorganisatie in Nederland zijn en blijven. Hiertoe hebben we vier strategische doelen vastgesteld. In het verslagjaar hebben we voortgang geboekt op alle vier deze doelstellingen.

## Missie: Waar heel Nederland wint

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

## Visie

Nederlandse Loterij is dé betrouwbare nummer 1 kansspelorganisatie in Nederland, met sterke merken. We bieden spelers een optimale klantervaring in prijzenloterijen, sportweddenschappen en – zodra de markt opengaat en wij een vergunning krijgen – online kansspelen.

## Onze strategische doelstellingen

In het verslagjaar hebben wij onze strategische doelstellingen aangescherpt. Nu de ontwikkelingen rondom de Wet Koa steeds concreter worden, hebben wij de doelstelling ‘Leidend in sportweddenschappen en online kansspelen’ verder gespecificeerd. Datzelfde geldt voor onze afdracht, waarvoor wij een bandbreedte hebben gedefinieerd.

Deze bandbreedte, die gebaseerd is op in- en externe omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de hoogte van de afdracht, stelt ons in staat om te kunnen bijsturen als dat nodig is.



Onze missie en visie hebben we vertaald in vier hoofddoelstellingen:

**GERESPECTEERD EN GELIEFD**

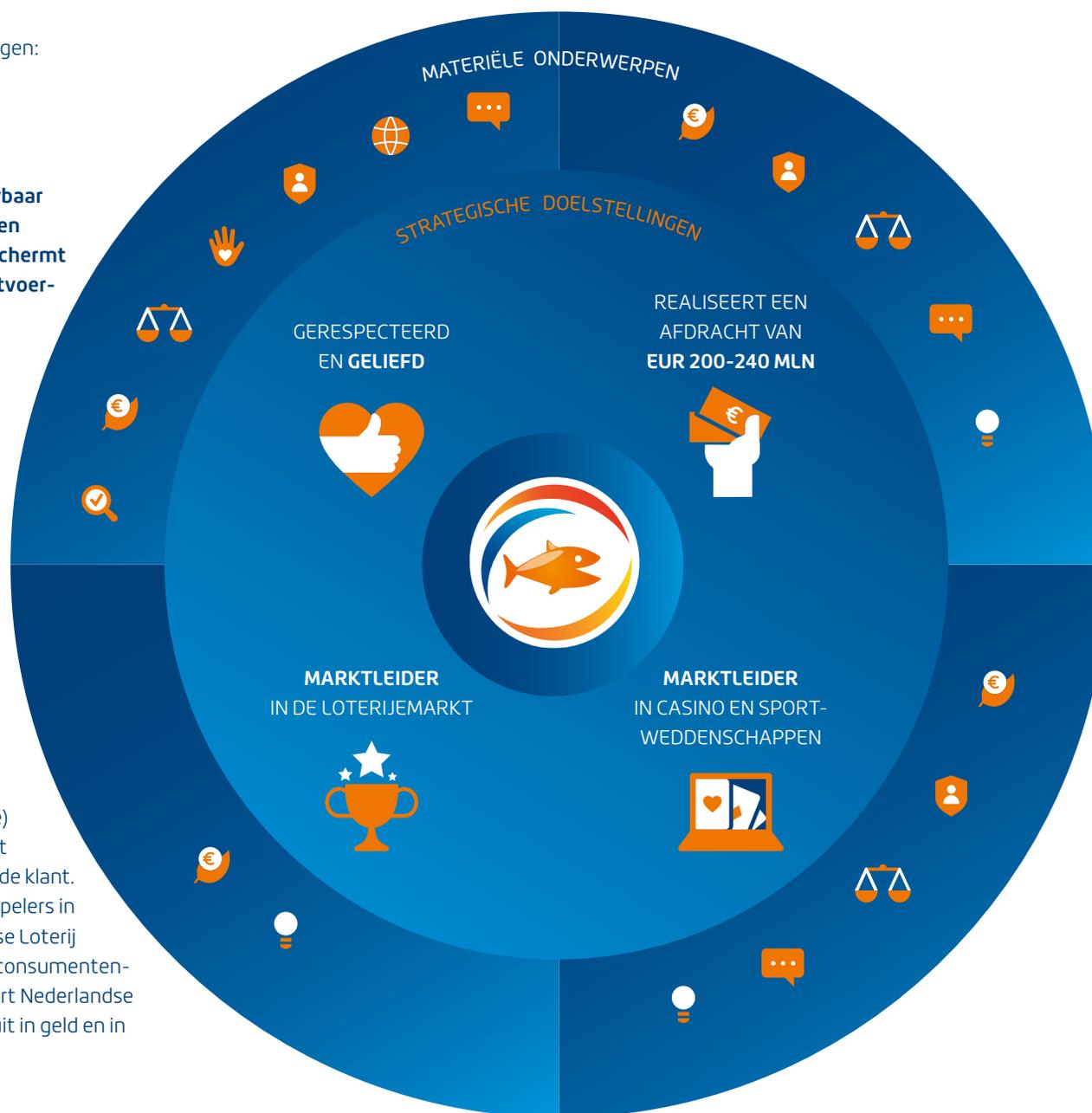
**Nederlandse Loterij is betrouwbaar en verantwoord, acteert open en transparant, zorgt voor en beschermt de speler en is de excellente uitvoerder van het kansspelbeleid.**

Nederlandse Loterij heeft geen winstoogmerk en is de 'thought leader' in kansspelen. Nederlandse Loterij geeft echt geld en geeft het meeste geld terug aan de spelers. Nederlandse Loterij is door haar Retailnetwerk sterk verankerd 'in de straat'.

**MARKTLEIDER IN DE LOTERIJMARKT**

**Nederlandse Loterij heeft het grootste marktaandeel in de loterijmarkt.**

We bouwen continu aan (sterke) merken en we bieden het meest relevante productportfolio voor de klant. Door de superieure kennis van spelers in de loterijmarkt biedt Nederlandse Loterij producten aan voor zeer brede consumentenbehoefte. Als prijzenloterij keert Nederlandse Loterij altijd de meeste prijzen uit in geld en in aantal.



**REALISEERT EEN AFDRACHT VAN € 200 - € 240 MILJOEN**

**Nederlandse Loterij versterkt met de afdracht voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland haar maatschappelijke positionering.**

Met een risicobewuste houding, verbeterde inzichten in winstgevendheid en effectiviteit van (marketing-) investeringen en daarmee een zo efficiënt mogelijke operatie realiseert Nederlandse Loterij een duurzame en consistente groei van de afdracht.

**MARKTLEIDER IN CASINO EN SPORTWEDDENSCHAPPEN**

**Nederlandse Loterij draagt maximaal bij aan de gestelde kanalisatiedoelstelling om 80% van de online spelers te laten spelen bij vergunde aanbieders.**

Nederlandse Loterij heeft het hoogste aantal actieve spelers in de online-kansspelmarkt. In haar aanbod is Nederlandse Loterij met sportwedden-schappen minimaal gelijkwaardig aan concurrentie en kapitaliseert zij verder op het sterke TOTO-merk.

## Voortgang in 2020



### Gerespecteerd en geliefd

- In het eerste overkoepelende reputatie-onderzoek van Nederlandse Loterij scoorden we overall een 7,6: stakeholders zien ons vooral als een betrouwbare en transparante organisatie.
- Mede in de aanloop naar de openstelling van de online-kansspelmarkt hebben we richtlijnen, aangescherpte procedures en monitoring ingevoerd voor verantwoord spelen, privacy en security.
- We hebben het initiatief van 20 gezondheidsfondsen 'de Gezonde Generatie' gekoppeld aan onze andere maatschappelijke partner NOC\*NSF en dit financieel ondersteund.

- Samen met de KNVB hebben we een Gedragscode Verantwoord Spelen opgesteld, die we in een convenant hebben ondertekend.
- In samenwerking met Hervitas, specialisten in game- en gokverslaving, hebben we geïnvesteerd in bewustzijn en kennis op het gebied van kansspelverslaving bij onze medewerkers van de afdeling Klantcontact. We hebben ook opdracht gegeven voor een meerjarig wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van de hulp van Hervitas.
- Het Corona Noodfonds van NOC\*NSF ontving een bedrag van € 1 miljoen, waarmee we een bijdrage hebben geleverd aan het in stand houden van de Nederlandse sportinfrastructuur in Nederland.
- De interne competenties op het gebied van fraudepreventie zijn versterkt.



### Marktleider in de loterijmarkt

- Circa 4.300 verkooppunten in ons winkelkanaal zijn voorzien van nieuwe terminals. Deze nieuwe terminal legt de basis voor innovatie van retaildiensten en producten.
- Drie spelmerken zijn aangesloten op ons nieuwe loterijstelsel: Lucky Day, TOTO-13 en Lotto. In 2019 is Eurojackpot al succesvol overgegaan naar dit stelsel.
- Onze spelmerken hebben hun apps verbeterd en de manier waarop spelers door het spelproces worden geleid. We zijn ook gestart met het verbeteren van websites en de klantportal. Zo willen we het voor onze spelers onder andere

- makkelijker maken om antwoord te vinden op hun vragen.
- De aansluiting van de klantbeleving in de winkel en online is verbeterd, bijvoorbeeld met de TOTO Winkel-app. Onze klanten bereiden hun sportweddenschap digitaal voor door het aanmaken van een QR-code en betalen hun inleg in de winkel door de QR-code te scannen op de terminal.
- De pilot met whitelabel-loterijen is afgerond en positief geëvalueerd. Met onze kennis en middelen kunnen wij beneficianten ondersteunen bij het professioneel en verantwoord aanbieden van eigen loterijen.



### Marktleider casino en sportweddenschappen

- Voor TOTO is een nieuw sportsbook geïmplementeerd: het aanbod van sportweddenschappen is verbreed, met meer sporten en specials; ook is de klantbeleving verbeterd.
- De wettelijk verplichte splitsing van de TOTO-portal is succesvol doorgevoerd.
- Er zijn partnerships afgesloten met 10 voetbalclubs in de Eredivisie en met

4 voetbalclubs in de Vrouwen Eredivisie: zo maken wij onze relatie met de sport zichtbaar en stellen we clubs in staat hun ambities te realiseren.

- We hebben een brede publiekscampagne ingezet om te wijzen op het belang van verantwoord spelen. Nathan Rutjes speelt hierin de hoofdrol; hij geeft 5 praktische tips aan TOTO-spelers om het meedoen met sportweddenschappen leuk te houden.
- Het specialistenteam dat zich bezighoudt met online-kansspelen (data & trading) is versterkt.



### Onze jaarlijkse afdracht voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland

- Ondanks het stilvallen van het sportaanbod in het voorjaar en de sluiting van niet-essentiële winkels in het najaar laat Nederlandse Loterij een omzetgroei zien in loterijen en sportweddenschappen.
- De efficiency van de organisatie is verder verbeterd dankzij uitbreiding van onze agile en data-gedreven werkwijze.

## FOCUS VOOR KOMENDE JAREN

Voor 2020-2025 hebben we vijf strategische prioriteiten benoemd:



Voorloper in  
Responsible  
Gaming



Groei van ons  
marktaandeel in  
de loterijenmarkt



Een leidende  
positie in  
casinospelen  
en sportwedden-  
schappen



Verbetering van  
klantervaring en  
efficiency



Continue merkover-  
stijgende innovatie van  
producten, processen  
en instrumenten voor  
verantwoord spelen

## Vooruitblik 2021

Het belooft voor de uitvoering van onze strategie een spannend jaar te worden. De strategische focus zoals die is vastgesteld in 2020, houden we vast. In de aanloop naar het opengaan van de markt voor online kansspelen maken we ons na jaren van voorbereiding klaar voor het officiële startschot. In 2021 staat de overgang van Staatsloterij, Miljoenenspel, Krasloten en het retail back-end systeem naar ons nieuwe loterijstelsel gepland. Ook zullen we nieuwe toepassingen voor onze loterijproducten lanceren, zoals abonnementen en groepsspelen voor verschillende spelmerken. Voor de online kansspelen zullen we moeten wachten totdat onze vergunningsaanvraag door de Ksa wordt goedgekeurd.

In 2021 geven we extra aandacht aan drie thema's:

- Het afronden van het programma voor het nieuwe loterijstelsel, met als belangrijkste mijlpaal het implementeren van Staatsloterij, Miljoenenspel, Krasloten en het retail back-end systeem op het nieuwe platform.
- Klaarstaan voor succes. Met de goedkeuring van de Wet Kansspelen op afstand (Koa) in de Eerste Kamer en een helder tijdspad vanuit de Kansspelautoriteit is er ook een duidelijke opdracht: alle processen en systemen zijn klaar om in gebruik genomen te worden.
- Zichtbaar maken van onze prestaties. Via het frequent en periodiek rapporteren van prestatie-indicatoren maken wij onze prestaties zichtbaar en bespreekbaar voor onszelf en onze stakeholders.

# 'Bewaar je rust, speel bewust'



## **Nathan Rutjes (37)**

Nathan Rutjes is werkzaam als jeugdopleider bij Sparta. Daarvoor speelde hij 14 jaar betaald voetbal en was hij werkzaam als revalidatiecoach.

'TOTO had voor deze maatschappelijke campagne vooronderzoek gedaan naar welke bekende persoon het beste de boodschap "Bewaar je rust, speel bewust" zou kunnen uitdragen. Vanuit dat onderzoek kwamen we met elkaar in gesprek. Het heeft misschien geholpen dat ik bij 'Wie is de Mol' alles eerlijk heb gespeeld. En ik ben natuurlijk de rust zelve [lacht]. Ik doe niet aan yoga, dus ik heb regelmatig geoefend voor de spiegel. Het is een kleine eer geweest dat ik hiervoor ben gevraagd, ik vond het ook ontzettend gaaf om te doen. In twee dagen van 's ochtends 8 tot 's avonds 20 hebben we de vijf filmpjes opgenomen. Voorafgaand heb ik lang met de regisseur gezeten om over de inhoud te praten. Heel interessant.'

## **Kunal Biharie (31)**

Kunal Biharie werkt ruim 4 jaar bij de Klantenservice van TOTO. Sinds een jaar houdt hij zich bezig met verantwoord spelen en belt hij onder meer risicospelers.

'Wij hebben zo veel positieve reacties gekregen op deze campagne! Voor ons als Klantenservice-medewerkers zijn "jouw" vijf lessen de bekende basics. Wij proberen in onze contacten spelers bewust te maken van hun speelgedrag. Een aantal jaar geleden zouden wij bijvoorbeeld tegen een klant die belt over zijn bereikte speellimiet, hebben gezegd: "Maandag kan je weer inzetten". Nu proberen we het gesprek aan te gaan. Hiervoor hebben wij twee keer een training voor gevolgd bij Hervitas, een verslavingsinstelling speciaal voor mensen met een game- of gokverslaving waarmee Nederlandse Loterij in 2019 een samenwerking is aangegaan. Ik heb in die trainingen geleerd op een goede manier vragen te stellen. Als je vragen stelt vanuit het bedrijf, dan klappen mensen dicht. Maar praat je als persoon, vanuit jouw eigen ervaring en gevoel, dan raak je eerder in gesprek.'





## ‘Oog hebben voor risico’s wordt nog belangrijker’

‘In het profvoetbal mag je niet deelnemen aan kansspelen. Toch zijn er jongens die het doen. Ik zag soms bedragen voorbijkomen dat ik dacht: daar betaal ik m’n boodschappen van. Op het moment dat er gewonnen werd, hoorde je het meteen. Verliezen kwam nooit er sprake. Ik heb ook jongens gezien die hierdoor in de problemen kwamen.’

‘Ik merk dat ook in de gesprekken die ik voer. Op de Klantenservice bellen wij zelf naar spelers die opvallend speelgedrag laten zien. We zijn best direct in die gesprekken. We vragen natuurlijk of we gelegen bellen, maar pakken ook door: hoeveel denk je dat je de afgelopen maanden hebt ingezet? Er zijn spelers die dat tot op de cent nauwkeurig weten. Maar ook spelers die er duizenden euro’s naast zitten. Dan weet je dat er meer aan de hand is. “Maar ik heb ook gewonnen”, is dan het argument. Je hoort ze alleen over winnen. Ik weet dat ik niet elke speler kan beschermen. Maar ik probeer wel te helpen. Soms helpt het al om de schaamte en het taboe te doorbreken. Maar heel weinig probleemspelers praten erover met hun directe omgeving. Terwijl dat al een belangrijke stap kan zijn. Als het echt lastig is of ingewikkeld wordt, kunnen wij de hulp inschakelen van Hervitas. Zij nemen dan vrijblijvend contact op.’

‘TOTO is een leuk spel, meespelen is en blijft je eigen verantwoordelijkheid. De commercials zeggen echt niet dat jij 1800 euro van je 2000 euro salaris moet inzetten. Het is er, je kan deelnemen. Veel mensen vinden het supertof en het meespelen gaat ook goed. Bij de jeugdtrainers wordt ook weleens enthousiast een verrassende voetbalwedstrijd geëvalueerd. Door dit spel ben je toch ook op een andere manier bij je sport betrokken. Maar spelers zijn natuurlijk ook gewoon een afspiegeling van de maatschappij. En bij een kleine groep loopt het uit de hand. Ik vind het goed en bijzonder dat Nederlandse Loterij de boodschap meegeeft: probeer hierop te letten, dan houd je het leuk.’

‘Inderdaad: we maken mooie reclames voor ons product én hebben oog voor de risico’s. Voor mij zijn de belangrijkste van jouw vijf lessen, Nathan: speel met kleine bedragen en probeer je verlies niet terug te winnen. In 2021 gaat de online-kansspelmarkt in Nederland open. Dan komen er veel meer live sportweddenschappen bij. Dan wordt oog hebben voor risico’s nog belangrijker.’

‘Voor mij zijn alle vijf de lessen Champions League! Rationeel gezien vind ik het instellen van een speellimiet heel goed. Dat geeft je begrenzing. Als je van tevoren kijkt hoeveel geld je kunt missen per maand, dan kun je veilig verliezen. Elke winst is dan extra. Emotioneel gezien vind ik het spelen met kleine bedragen goed. Dan blijft het hoe dan ook leuk.’



Kunal Biharie

‘Ik denk dat deze eerste campagne een goede introductie is van de basis van verantwoord spelen. Ik merk dat ik anders naar het spelletje ben gaan kijken sinds ik me bezighoud met verantwoord spelen. Ook vrienden spreek ik hier vaker op aan. Dan zet je ze toch aan het denken.’

‘Dat herken ik: door deze campagne vraag ik soms ook door bij jeugdtrainers. Ik ben voor een vervolgcampagne, want ik geloof in de kracht van herhaling. Er komen natuurlijk ook weer nieuwe TOTO-spelers bij. Een volgende stap is misschien om mensen in de directe omgeving alerter te maken. Als je iets opvalt aan een vriend of familielid, maak het dan bespreekbaar en steek een helpende hand uit. Maar doe je dat ook, durf je aan de bel te trekken...? Wat dat betreft vind ik dat jij met jouw collega’s zulk goed werk doet, Kunal. Je bent mensen aan het helpen, en ongetwijfeld krijg je ook te maken met de nodige agressie. Hier is geduld en lef voor nodig. Echt superknop wat je doet. Klasse man!’

‘Het geeft me voldoening. Ik vind het interessant en ook fijn om spelers te helpen.’

‘Ook herkenbaar, ik ben zelf ook een helper. Wat dat betreft paste deze campagne goed bij mij. Ik heb alleen maar positieve reacties gekregen. En ben er af en toe mee gepest. “Bewaars jij je rust nou maar, Nathan!”’

## Wat onze stakeholders relevant vinden

Nederlandse Loterij wil een actieve en activerende rol spelen in de Nederlandse maatschappij. Wij vinden het belangrijk om hierover regelmatig in contact te zijn met onze stakeholders. Om onze maatschappelijke relevantie te versterken, willen we weten welke onderwerpen stakeholders belangrijk vinden en met welke onderwerpen Nederlandse Loterij in hun optiek de meeste impact kan hebben op samenleving, milieu en economie. Wij kunnen onze prioriteiten voor de komende jaren optimaal stellen als we rekening houden met de behoeften, meningen en verwachtingen van onze stakeholders.

### Stakeholders

Onze stakeholders variëren van spelers, medewerkers, aandeelhouders en beneficianten tot de politiek, toezichthouders, verkooppunten, leveranciers, media en de kansspelbranche. In de tabel op pagina 22 zijn de contactmomenten met onze stakeholders in 2020 opgenomen.

In 2020 zijn wij gestart met het kwantificeren van de onderwerpen die onze stakeholders in 2019 als relevant hebben genoemd.

### Materiële onderwerpen vertalen naar KPI's

In het najaar van 2020 zijn de materiële onderwerpen verder uitgewerkt naar ambities, waardedrijvers en hun impact op samenleving, milieu en economie. Ook zijn er indicatoren geïdentificeerd die passen bij de materiële onderwerpen. Om deze uitwerking te kunnen maken, zijn 10 collega's geïnterviewd over een specifiek materieel onderwerp. De interviews zijn voorbereid en begeleid door PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC), dat Nederlandse Loterij in 2019 ook heeft geholpen met het identificeren van de nieuwe materiële onderwerpen. Voorafgaand aan de interviews heeft PwC in kaart gebracht hoe organisaties binnen de kansspelsector en daarbuiten hun materiële onderwerpen uitwerken en hoe zij daarover rapporteren (peer review).

Het jaarverslag 2020 is geheel in lijn met de vastgestelde materiële onderwerpen ingericht zodat we kunnen laten zien welke inspanningen Nederlandse Loterij heeft geleverd op de materiële onderwerpen. Maar we zijn nog niet zover dat we per materieel onderwerp kunnen aangeven over welke vastgestelde KPI's we rapporteren. In het eerste kwartaal van 2021 ontwikkelen we een KPI-set per onderwerp.

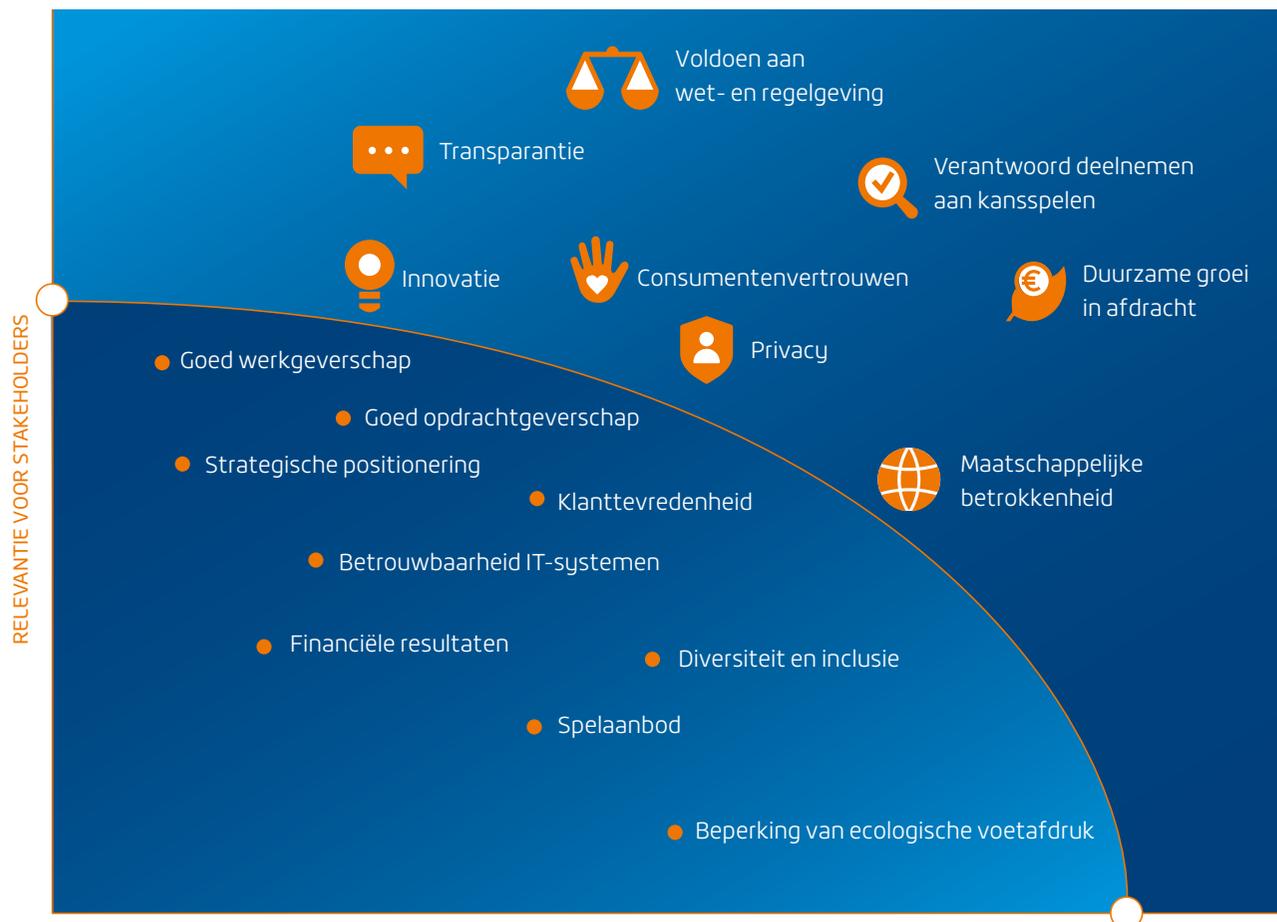
De materialiteitsmatrix is te lezen op pagina 23. De definities van de materiële onderwerpen staan op pagina 131 van dit jaarverslag.

Interactie met onze stakeholders

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

# Materialiteitsmatrix

(zoals vastgesteld in december 2019)



IMPACT VAN NEDERLANDSE LOTERIJ OP SAMENLEVING, MILIEU EN ECONOMIE

# Hoe wij waarde ontwikkelen

## Materieel

- 7 sterke spelconcepten
- Kennis
- Informatiesystemen
- Veilig en verantwoord loterijplatform
- 5.750 verkooppunten

## Menselijk en intellectueel

- 339 goed opgeleide en getrainde medewerkers

## INPUT

## Sociaal en relaties

- Goede relatie met stakeholders en aandeelhouders

## Financieel

- Eigen Vermogen
- Balanstotaal

## TOEGEVOEGDE WAARDE



## Ambitie

De nummer 1 kansspelorganisatie, met het breedste productportfolio en betrouwbaarste imago



- Marktleider in loterijmarkt
- Marktleider in casino en sportweddenschappenmarkt
- # succesvolle innovaties
- # incidenten gerapporteerd aan Ksa



- % medewerkers dat basistraining heeft gevolgd (security, privacy, responsible gaming, fraud & payments)

- # maatschappelijke initiatieven

## OUTPUT

### Omzet

€ 1.357,4 miljoen

### Prijzengeld

€ 928,9 miljoen



### Totale afdracht aan beneficianten

€ 168,5 miljoen



- Reputatiescore
- Klanttevredensscore
- Overweging van klanten

## OUTCOME

- Waarborgen belang stakeholders

- Voorspelbaarheid en vertrouwen in realiseren afdracht

- Verandering in aantal consumenten met risicovol of problematisch speelgedrag
- Bescherming kwetsbare groepen
- Beperking van criminaliteit en fraude
- Spelers kunnen verantwoord deelnemen

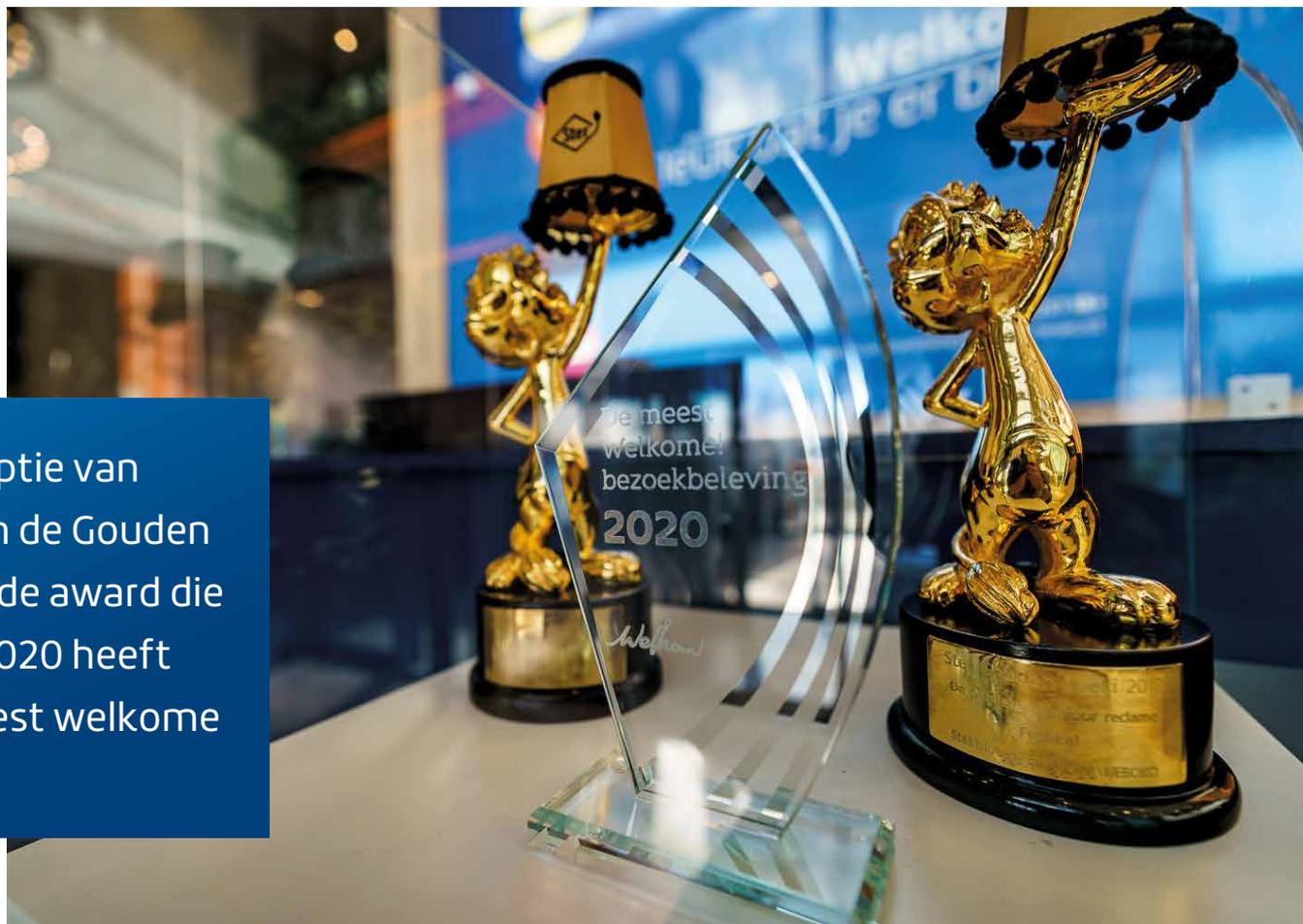
- Gezonde leefstijl
- Sportbeoefening

## IMPACT

- Verandering in omzet leidt tot hogere afdracht
- Verandering in omzet leidt tot aandeelhouderswaarde



In een vitrine bij de receptie van ons hoofdkantoor staan de Gouden Loeki's 2018 en 2019 en de award die Nederlandse Loterij in 2020 heeft gewonnen voor 'De meest welkome bezoekbeleving'





## Verantwoord deelnemen aan kansspelen

Verantwoord deelnemen aan kansspelen is meer dan een speerpunt in ons strategische beleid: het is onze primaire taak om uitvoering te geven aan het kansspelbeleid in Nederland. Op dit vlak hebben we in het verslagjaar belangrijke stappen gezet, intern en extern. Zo hebben we grondige voorbereidingen getroffen met het oog op de openstelling van de markt voor online kansspelen, twee aangescherpte gedragscodes ingevoerd (met de KNVB en voor ons winkelkanaal) en voor het eerst een verantwoord spelen-campagne gelanceerd, voor TOTO.

### ONS BELEID VOOR VERANTWOORD SPELEN



Ons Responsible Gaming-beleid is een-op-een gebaseerd op het Nederlandse kansspelbeleid:

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

In 2020 is dit niet gewijzigd; wel hebben we focus aangebracht in ons beleid, door vijf dragende pijlers te formuleren:

1. We willen het beste vangnet creëren voor spelers.
2. We innoveren voortdurend, op basis van (wetenschappelijk) onderzoek.
3. Responsible Gaming zit in het DNA van medewerkers en retailers.
4. Wij willen de voorkeursaanbieder zijn voor consumenten, juist ook vanwege het feit dat wij kansspelen verantwoord aanbieden.
5. Wij willen de expert zijn in Nederland op het gebied van Responsible Gaming.

### Certificering

Elke drie jaar wordt er bij Nederlandse Loterij een externe audit gedaan voor het Responsible Gaming-certificaat van European Lotteries. In 2020 vond deze audit weer plaats. Dit is altijd een intensief proces, waarbij ons beleid en alle

maatregelen grondig en kritisch worden getoetst. De audit verliep goed, en Nederlandse Loterij heeft het certificaat behaald. Daarmee hebben we ook automatisch een level 4-certificaat van de World Lottery Association.

Beide certificaten zijn drie jaar geldig; halverwege deze periode vindt een tussentijds meetmoment plaats.

## INTERN

### Vorbereiden op online kansspelen

Als verantwoorde aanbieder van kansspelen vinden wij het belangrijk om onze spelers te beschermen, om vroegtijdig risicovol of problematisch speelgedrag te kunnen herkennen en om onze spelers inzicht te geven in hun eigen speelgedrag.

In dit kader hebben wij in 2020 de software van het Oostenrijkse Neccton geïmplementeerd binnen ons online-platform. Vanaf januari 2021 is deze software operationeel. De software stelt ons in staat om spelersgedrag te monitoren en in te grijpen als spelers risicovol of problematisch speelgedrag vertonen, bijvoorbeeld als zij ineens veel meer gaan spelen of meer geld inzetten. Nederlandse Loterij krijgt, wanneer de aansluiting op de systemen van Nederlandse Loterij volledig is afgerond, direct een melding als er afwijkingen worden gesignaleerd. De speler krijgt ook zelf een melding, zodat deze daarnaar kan handelen, zoals met het aanpassen van bepaalde limieten.

In het verlengde hiervan hebben we inhoud van berichtgeving opgesteld die spelers krijgen van Nederlandse Loterij, voor, tijdens en na deelname, en voor de situaties dat hun gedrag afwijkt. Daarvoor hebben we een interventieraamwerk opgesteld dat duidelijk maakt wanneer wij welke actie ondernemen richting een speler. Om onze eigen medewerkers hiervoor op te lijnen, hebben we een opleidingsprogramma voorbereid. Hiermee kunnen zij de juiste certificaten behalen, waarmee we voldoen aan de eisen van de Wet Koa. Dit programma zal in 2021 in fases worden ingevoerd.

Verder hebben wij de ervaring van andere nationale loterijorganisaties gebruikt. Onze Noorse collega Norsk Tipping heeft bijvoorbeeld goede resultaten geboekt met het proactief nabellen van de grootste verliezers om gericht interventies te kunnen doen, zoals de speler ertoe bewegen een speellimiet in te stellen of een pauze in te lassen. Nederlandse Loterij is hiermee in 2019 gestart, in de vorm van een pilot. De evaluatie van deze pilot in oktober 2020 liet zien dat een aanzienlijk deel van de bereikte spelers meer verantwoord speelgedrag liet zien. De speciaal getrainde medewerkers van onze klantenservice blijven deze interventies doen, waarbij het onze insteek is om niet alleen te kijken naar de online kansspelen, maar naar alle kansspelen die Nederlandse Loterij aanbiedt.

Al deze maatregelen en verbeteringen hebben we doorgevoerd om straks, als de markt opengaat en Nederlandse Loterij een vergunning zou krijgen, onze spelers vanaf het eerste moment te stimuleren verantwoord te spelen en hen daarin maximaal te informeren en ondersteunen.

### Samenwerking met Hervitas

Onze samenwerking met Hervitas, de instelling die is gespecialiseerd in het behandelen van gok- en gameverslaving, hebben we in 2020 voortgezet. Een aantal van onze afdelingen heeft een training gevolgd over wat gokverslaving inhoudt en hoe deze wordt behandeld. Vanuit de bestaande samenwerking is besloten the Healthcare Innovation Centre

("THINC") van het Universitair Medisch Centrum Utrecht te vragen om voor het eerst wetenschappelijk onderzoek te doen naar de effectiviteit van de behandelmethode. Dit onderzoek, dat naar verwachting circa 1,5 jaar loopt, is recentelijk gestart.

### Team uitgebreid

Het team dat zich binnen Nederlandse Loterij bezighoudt met Responsible Gaming is in 2020 uitgebreid met een Responsible Gaming Analyst en een Responsible Gaming Specialist iGaming. Eind 2020 is de werving opgestart van een Senior Analyst Responsible Gaming en een Responsible Gaming Officer. Het nieuwe team hoopt in 2021 weer de reguliere interne inspiratiesessies te kunnen doen, wat door de coronamaatregelen in 2020 niet mogelijk was.



## EXTERN

### Verantwoord spelen-campagne TOTO

In 2020 heeft Nederlandse Loterij voor het eerst een brede publiekscampagne gelanceerd rondom het thema verantwoord deelnemen aan kansspelen. Ons merk TOTO had de primeur, met Nathan Rutjes in de hoofdrol van de serie video's 'Bewaar je rust, speel bewust'. In de campagne, die behalve op televisie ook werd ingezet op onder meer social media en de TOTO-website is benadrukt wat spelers kunnen doen om deelname aan TOTO-sportweddenschappen leuk en verantwoord te houden. Zo'n 92% van de TOTO-spelers heeft een of meerdere video's bekeken en in totaal zijn de video's al zo'n 8,5 miljoen keer afgespeeld.

De vijf lessen van mental coach Nathan Rutjes zijn:

1. Bepaal je speellimiet.
2. Probeer je verlies niet terug te winnen.
3. Speel met kleine bedragen.
4. Speel alleen met geld dat je kunt missen.
5. Betaal regelmatig je saldo uit.

Voor meer informatie [zie pagina 19-20](#).

### Gedragscode KNVB

In een digitale bijeenkomst hebben we op 14 oktober 2020 samen met de KNVB de Code of Conduct Sportweddenschappen gelanceerd. Deze code is in nauwe samenwerking met de KNVB tot stand gekomen. Om ervoor te zorgen dat alle sportwedstrijden en sportweddenschappen eerlijk, transparant en integer zullen verlopen, staan drie

'Op het matje bij Nathan' geeft consumenten concrete tips om meespelen met TOTO leuk te houden



Zie voor meer informatie [het interview](#) met Nathan Rutjes.

uitgangspunten centraal in de gedragscode:

- Voetballers en voetbalfans moeten kunnen vertrouwen op een sportief spelverloop.
- Consumenten moeten op een veilige en verantwoorde manier een weddenschap op een voetbalwedstrijd kunnen plaatsen.
- Er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling als het gaat om het organiseren van voetbalwedstrijden en sportweddenschappen.

De KNVB vindt het belangrijk dat bij sportweddenschappen de integriteit van het voetbal voorop staat en dat de sportbeleving wordt versterkt. Nederlandse Loterij wil met deze afspraken daar een bijdrage aan leveren.

### Aangescherpte Gedragscode winkels

In het verslagjaar hebben we onze nieuwe, aangescherpte Gedragscode Verkooppunten verspreid onder alle circa 5.750 winkels, tegelijk met de uitrol van de nieuwe terminals. In deze nieuwe versie van de gedragscode zijn de inzetlimieten per transactie aangepast en is er meer aandacht voor verantwoord deelnemen aan kansspelen. Er zijn controles op circa 400 verkooppunten uitgevoerd door externe partijen. Door de coronamaatregelen was dit minder dan gebruikelijk.

### E-learning Gedragscode

In lijn met de nieuwe gedragscode voor ons winkelkanaal hebben we ook de e-learnings over onze gedragscode aangepast. Winkeliers moeten deze e-learning met succes doorlopen om een certificaat te halen. Halen zij het certificaat niet op tijd, dan worden zij tijdelijk (totdat zij het wel behalen)

van verkoop uitgesloten. Speciaal voor verkooppunten die veel TOTO-klanten hebben, is in 2020 de TOTO-specialisten-groep in het leven geroepen, waarin ruim 400 winkels zitten. In een e-learning Verantwoord Spelen krijgen zij ingewikkelde cases voorgeschoteld rondom situaties met betrekking tot Responsible Gaming en TOTO. Zo'n 60% van de specialisten heeft deze module in één keer succesvol doorlopen.

### Geef Bewust: mystery shoppers kopen December Kalender

In november 2020 hebben 500 verkooppunten een bezoek gekregen van een mystery shopper. Het doel was om na te gaan in hoeverre retailers zich bewust zijn van het feit dat kansspelen een risico vormen voor minderjarigen, en het bewustzijn te vergroten dat minderjarigen dus ook geen kansspelen cadeau mogen krijgen.

Deze mystery shopper richtte zich expliciet op de jaarlijkse 'Geef Bewust'-campagne en de verkoop van de December Kalender, een populair cadeau aan het einde van het jaar. Al onze winkeliers hebben we van tevoren geïnformeerd over het mogelijke bezoek.



Onze Geef bewust-campagne keert elk jaar terug rond de feestdagen in december. Daarmee wijzen wij consumenten erop dat decemberloten een leuk cadeau zijn, maar niet bestemd zijn voor minderjarigen.

Dit is de eerste keer dat we bij een dergelijke controle in het retailkanaal goed gedrag hebben beloond. Zo'n 70% van de winkeliers gaf de gewenste reactie. Van de 30% die dat niet deed, reageerde een grote groep sportief: zij vonden het een goede reminder om aandacht te hebben voor verantwoord spelen.

### iDIN ook voor Krasloten

De leeftijdscontrole voor het online deelnemen aan onze kansspelen is in 2020 ook ingevoerd voor de aankoop van Krasloten via de webshop van krasloten.nl. iDIN is een online instrument waarmee we de geboortedatum van spelers direct kunnen verifiëren, met behulp van online bankieren.

### Vooruitblik 2021

Voor 2021 blijft verantwoord deelnemen topprioriteit, met onder andere de volgende aandachtspunten en activiteiten:

- afronden van de werkzaamheden om te voldoen aan alle eisen voor een vergunning van de Ksa voor het aanbieden van online-kansspelen;
- een nieuwe kennissessie over verantwoord spelen en matchfixing, samen met de KNVB;
- voortzetten van alle lopende activiteiten en programma's;
- verbreden van de Responsible Gaming-instrumenten die we hebben ontwikkeld voor online kansspelen naar onze andere kansspelen;
- mede-organiseren van het European Lotteries 'Responsible Gaming & Corporate Social Responsibility'-seminar in Amsterdam, dat gepland stond voor 2020.

**GO DE GEZONDE GENERATIE**



SOAIDS Nederland aidsfonds



Diabetes Fonds



RNCV TUBERCULOSEFONDS



stichting m research



# Sport gekoppeld aan de Gezonde Generatie



## Alice Kroeze (45)

Alice Kroeze is als communicatiestrategist betrokken bij het programma Gezonde Generatie.

‘De Gezonde Generatie is een gezamenlijk initiatief van 20 gezondheidsfondsen die zich bezighouden met het voorkomen en genezen van (chronische) ziekten. Als gezondheidsfondsen willen we dat kinderen en jongeren zich kunnen ontwikkelen tot zelfstandige, gezonde en gelukkige volwassenen. Willen we dat bereiken, dan moeten we actie ondernemen. Als we niets doen, is over 20 jaar meer dan de helft van onze bevolking chronisch ziek, met alle gevolgen die daarbij horen. Daarom hebben we met 20 gezondheidsorganisaties het initiatief genomen voor het meerjarenprogramma ‘Gezonde Generatie’ en een ambitieuze stip op de horizon gezet voor iedereen die daar een bijdrage aan wil leveren: onze jeugd moet in 2040 de gezondste generatie ter wereld zijn. We hebben in Nederland alles in huis om dat te kunnen realiseren.’

## Laura Uwland (37)

Laura Uwland is sinds april 2020 manager Goede Doelen bij Nederlandse Loterij. Ze heeft in die rol wekelijks contact met Alice.

‘Die missie sluit naadloos aan bij die van Nederlandse Loterij voor een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Met onze jaarlijkse afdracht steunen we zowel de sport via NOC\*NSF als 18 goede doelen op het gebied van gezondheid en beweging. En we doen meer dan alleen onze opbrengst afdragen. We hebben de sport gekoppeld aan de Gezonde Generatie want sport en bewegen sluiten perfect aan op een gezonde leefstijl. We ondersteunen de Gezonde Generatie substantieel om met het gezamenlijke activatie- en communicatieprogramma daadwerkelijk impact te kunnen maken. Het mooie is dat er een duidelijke gemeenschappelijke missie is, en urgentie om aan de slag te gaan. Dat maakt de samenwerking ook zo bijzonder, vanaf de start in mei 2020.’



Maatschappelijke betrokkenheid



Duurzame groei in afdracht



# 'Iedere jongere de kans geven op een gezond, gelukkig en sportief leven'

'Als ik aan die dag denk, krijg ik nog kippenvell! De hele dag door was er zo veel media-aandacht. 's Ochtends vroeg een interview met Mark Monsma (directeur Samenwerkende Gezondheidsfondsen) en Maurits Hendriks (technisch directeur NOC\*NSF) op Radio1, als sluitstuk een mooi interview van Pieter van den Hoogenband en Mark Monsma bij Op1, waar de hele achtergrond en onze doelstellingen de revue passeerden. Een gedroomde aftrap!

'Ja, we zaten in de eerste lockdown, dus alles moest op afstand worden geregeld. Maar dit was het perfecte moment: we moesten dit juist nu delen en doorzetten. Door corona is iedereen zich nog meer bewust geworden van de waarde van gezondheid – ook al waren gezondheidsfondsen hier natuurlijk al veel langer mee bezig.'

'Klopt. Het besluit voor het meerjarenprogramma Gezonde Generatie was al in 2017 door de gezondheidsfondsen genomen. Daarna hebben we besloten om dáár te beginnen waar de grootste gezondheidswinst te behalen is: op het VMBO. Zodra jongeren naar het voortgezet onderwijs gaan, gaat het bergafwaarts op het gebied van bewegen. We hebben VMBO'ers zeggen zelf hierover: "We weten wat gezond is, maar het wordt ons niet altijd makkelijk gemaakt." De verleidingen zijn groot, en ze ervaren te weinig goede voorbeelden. Om gezonder te leven, is het belangrijk dat je support ervaart, dat de sociale norm of het wenselijke gedrag zichtbaar is en dat er rolmodellen zijn met wie je je kunt identificeren, die ontbreken nu vaak.'

'In onze gezamenlijke aanpak focussen we op jongeren in het VMBO, maar ook op de volwassenen om deze jongeren heen. Het zijn de ouders, coaches, leraren en burens die het goede voorbeeld kunnen geven. De volwassenen zijn de groep waar wij als partner van deze samenwerking wat meer zichtbaar kunnen zijn, Nederlandse Loterij richt zich uitdrukkelijk niet op jongeren. Dat kunnen de gezondheidsfondsen en de sport heel nadrukkelijk wel doen. Wat ik heel leuk vind is dat we door deze samenwerking de link hebben kunnen leggen met onze nationale sporters van TeamNL, belangrijke rolmodellen bij uitstek.'

'De Gezonde Generatie, als onderdeel van deze samenwerking, partner geworden van de grootste schoolsportcompetitie van Nederland 'Olympic Moves'. Wel jammer dat Olympic Moves vorig jaar niet door kon gaan zoals we voor ogen hadden. Inmiddels doet bijna de helft van alle scholen in Nederland mee. We gaan dit jaar kijken wat er wel kan en mag, zodat we toch veel scholieren tussen de 12 en 19 het plezier van samen sporten kunnen laten ervaren. Met TeamNL als inspiratie.'

Voor mij persoonlijk was afgelopen jaar het bewijs dat het kan: met zo veel stakeholders in deze omstandigheden iets krachtigs neerzetten. Deze samenwerking met zo veel maatschappelijke spelers is echt nieuw. Er staat een powerhouse klaar om de volgende generatie een zo gezond mogelijke toekomst te bieden én om de urgentie daarvoor op een goede manier te benadrukken bij de omgeving.'



Laura Uwland

'Het is mooi om te zien wat we sinds de start met elkaar hebben kunnen realiseren. We besteden veel aandacht aan de samenwerking en hoe we die slim organiseren. Dat is belangrijk met zo veel partijen en in tijden van thuiswerken. We zijn inmiddels goed op elkaar ingespeeld.'

'Deze samenwerking vraagt om intensieve afstemming, onderling én met de achterban. Dat vraagt om zorgvuldigheid, maar ook het lef om het 'gewoon te gaan doen' met elkaar. Dat lukt omdat we allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben: iedere jongere, ongeacht achtergrond, inkomen of beperking, de kans geven op een zo gezond, gelukkig en sportief mogelijk leven. Dát verbindt ons en dat is voelbaar in de samenwerking.'

'Iedereen voelt dat het kan. Zelf vind ik het heel bijzonder dat we met specialisten uit zoveel verschillende hoeken en disciplines bij elkaar komen voor hetzelfde doel. Dat is ontzettend waardevol en het is de kracht van deze drie partijen.'

'Het is ons doel om via deze samenwerking de urgentie te verhogen en recht in het hart binnen te komen van zowel de jongeren als de omgeving; en te laten voelen hoeveel meer je uit jezelf kunt halen en hoeveel meer je écht jezelf kunt zijn, als je gezond leeft én daarbij geholpen wordt. Daar heeft ieder kind en iedere jongere recht op.'



## Duurzame groei in afdracht

In 2020 heeft Nederlandse Loterij haar zakelijke en financiële veerkracht laten zien. Hierdoor hebben we opnieuw een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de sport en goede doelen in Nederland. Wij lichten hieronder de belangrijkste ontwikkelingen in 2020 toe.

### Omzet groeit

Met ons portfolio van zeven spelmerken heeft Nederlandse Loterij, ondanks de coronacrisis, de omzet zien groeien met € 42,8 miljoen naar € 1.357,4 miljoen (+3%). De omzetgroei is gerealiseerd in zowel sportweddenschappen als loterijen. Staatsloterij heeft als grootste loterijmerk in ons portfolio ook in 2020 omzetgroei weten te realiseren. De jackpot is maar liefst vier keer gevallen. De succesvolle Oudejaarscampagne 'Geloof in geluk', met het zwarte katje Frummel in de hoofdrol, was een mooie afsluiting van het jaar. In maart 2021 werd bekend gemaakt dat Frummel een Gouden Loeki heeft gewonnen. Het was de derde keer op een rij dat de Oudejaars-commercial van Staatsloterij deze publieksprijs wint.

De gezamenlijke omzet van de lottospellen is verder toegenomen. Ook bij Lotto is de jackpot met negen keer boven verwachting vaak gevallen: met recht de 'vaakst vallende jackpot van Nederland'. Eurojackpot laat opnieuw groei zien online. Voor Krasloten, dat voor de omzet vrijwel volledig afhankelijk is van het wink kanaal, is het een moeilijk jaar geweest vanwege coronamaatregelen, waaronder de sluiting van (niet-essentiële) winkels. De omzet is daardoor licht gedaald. Desondanks heeft ook Krasloten een gezonde bijdrage geleverd aan de afdracht.

TOTO heeft, in een spannend jaar met het stilvallen van competities en het uitstellen van het EK voetbal, de omzet verrassend genoeg verder zien groeien.

In 2020 is de online-omzet sterk gegroeid. Veel klanten hebben de overstap gemaakt naar dit kanaal. Dankzij de verbetering van onze apps en onze websites was Nederlandse Loterij klaar om de verschuiving naar het online kanaal op te vangen. Het retailkanaal liet een beperkte omzetsdaling zien. Gedurende het jaar is ook in dit kanaal hard gewerkt aan het verder verbeteren van de klantervaring. Bijvoorbeeld door de uitrol van nieuwe terminals in het kader van het programma vervanging Loterijssystemen en met de mogelijkheid van digitale spelvoorbereiding op de mobiele telefoon.

(bedragen x € 1 miljoen)

Omzet  
Nederlandse Loterij

1.357,4

Prijzengeld  
inclusief kansspelbelasting

928,9

Totale  
afdracht

168,5



### Recordbedrag aan prijzengeld uitgekeerd

In 2020 keerde Nederlandse Loterij € 928,9 miljoen uit aan prijswinnaars, inclusief de namens de prijswinnaars afgedragen kansspelbelasting. Deze stijging van € 34,1 miljoen ten opzichte van 2019 vloeit voort uit de stijgende omzet. Het uitkeringspercentage van al onze kansspelen is licht gestegen met 0,3%-punt als gevolg van een stijgend aandeel van sportweddenschappen in het totale portfolio. Het onderliggende uitkeringspercentage van de loterijspellen is licht gedaald.

(bedragen x € 1 miljoen)	2020	2019
<b>Omzet Nederlandse Loterij</b>	<b>1.357,4</b>	<b>1.314,6</b>
Resultaat voor belastingen en voor afdrachten	170,0	181,6
Resultaat na belastingen en na afdrachten	-0,3	5,5
<b>Totale afdracht</b>	<b>168,5</b>	<b>173,1</b>
Netto prijzengeld incl. kansspelbelasting	928,9	894,7
<b>Uitkeringspercentage Nederlandse Loterij</b>	<b>68,4%</b>	<b>68,1%</b>

### Investeren in toekomstig verdienvermogen en gezonde afdracht

In 2020 is Nederlandse Loterij blijven investeren in het verdienvermogen van de organisatie en een gezonde afdracht. De totale kosten zijn gestegen met € 19,8 miljoen ten opzichte van 2019. Als gevolg van de hogere omzet zijn ook de verkoopkosten gestegen. Bovendien hebben we een forse financiële bijdrage geleverd aan maatschappelijke initiatieven, waaronder het Coronanoodfonds Sport en de Gezonde Generatie. We hebben onze organisatie versterkt, onder meer op het gebied van technologie en er zijn verdere voorbereidingen getroffen voor de openstelling van de markt voor online kansspelen. Tot slot was er een kostenstijging van € 7,3 miljoen ten opzichte van 2019 door incidentele lasten. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat in 2020 de jackpot van Staatsloterij en Lotto boven-statistisch vaak is gevallen, waardoor er een forse dotatie heeft plaatsgevonden aan de egalisatievoorziening.

### Bewogen jaar met een substantiële afdracht

Het resultaat over 2020 is uitgekomen op € 170,0 miljoen voor belastingen en afdrachten, een daling van € 11,6 miljoen ten opzichte van 2019. Het bruto-omzetresultaat (omzet minus de kostprijs van de omzet) is gestegen met € 8,7 miljoen in lijn met de omzetontwikkeling. Daarentegen zijn de totale kosten gestegen met € 20,3 miljoen, onder andere door eenmalige lasten zoals hierboven toegelicht. In dit bewogen jaar komt de afdracht aan sport en goede doelen daarmee uit op € 168,5 miljoen.

### Vooruitblik 2021

In vergelijking met voorgaande jaren neemt externe onzekerheid en volatiliteit toe. Het verloop en de impact van de COVID-19 pandemie is lastig voorspelbaar. Daarnaast zorgt het opengaan van de online-kansspelmarkt voor een nieuwe dynamiek en andere concurrentie. Het ministerie van Justitie & Veiligheid is bezig met een visie op het herinrichten van de loterijmarkt. Dit alles leidt tot een lagere voorspelbaarheid van ons financieel resultaat. De financiële ambitie van Nederlandse Loterij blijft onveranderd een duurzame groei van afdracht.



## Maatschappelijke betrokkenheid

De coronacrisis heeft er in het verslagjaar mede voor gezorgd dat wij in onze activiteiten voor en met beneficianten nog dichter bij onze kern zijn gekomen. Bij veel sportbonden en -verenigingen en alle goede doelen zijn de inkomsten uit contributies en donaties onder druk komen te staan. We hebben ons actief ingezet om hen te ondersteunen.

Maatschappelijk betrokkenheid zit in de genen van Nederlandse Loterij: niet bedacht omdat het mooi klinkt, maar het vormt feitelijk ons bestaansrecht. Onze jaarlijkse afdracht aan Nederland wordt rechtstreeks gebruikt om Nederland gelukkiger, gezonder en sportiever te maken.

### Grote bijdrage aan maatschappelijke initiatieven

Om onze beneficianten juist in deze onverwachte en moeilijke omstandigheden te steunen, hebben wij ons enerzijds gefocust op het in stand houden van onze omzet (om zo de afdracht te maximaliseren) en anderzijds hebben we nieuwe bestemmingen gekozen voor een deel van onze marketingbudgetten. De belangrijkste waren een bijdrage van € 1 miljoen

aan het Coronanoodfonds Sport van NOC\*NSF en een substantiële bijdrage voor het programma de Gezonde Generatie van de 20 Samenwerkende Gezondheidsfondsen.

### Kruisbestuiving beneficianten

Naast onze bijdrage aan de Gezonde Generatie hebben wij hen tevens gekoppeld aan NOC\*NSF en maatschappelijk partner gemaakt van TeamNL. Onze topsporters kunnen bij uitstek een voorbeeldfunctie vervullen voor de jeugd en optreden

als ambassadeurs voor gezond leven en bewegen. Een van de eerste concrete uitwerkingen is dat TeamNL een rol gaat spelen in het al lopende programma Olympic Moves. Ook wordt een vmbo-scholentour van TeamNL opgezet. Dit doen we in nauwe samenwerking met KVLO (Koninklijke Vereniging voor Lichamelijke Opvoeding). Deze initiatieven zijn gericht op bewustwording en gedragsverandering bij scholieren.

## SAMEN VOOR DE GEZONDE GENERATIE



Onder het motto de Gezonde Generatie spannen twintig gezondheidsfondsen zich in om in 2040 in Nederland de gezondste jeugd ter wereld te hebben. Onderzoek wijst uit dat over twintig jaar meer dan de helft van de Nederlanders chronisch ziek is als de huidige gezondheidstrends zich voortzetten. Dat tij willen de gezondheidsfondsen keren, door een gezonde

en actieve levensstijl te stimuleren. Nederlandse Loterij heeft een unieke samenwerking tussen NOC\*NSF en twintig gezondheidsfondsen mogelijk gemaakt en substantieel geïnvesteerd in het gezamenlijke programma.



## Jaarlijkse evenementen en eenmalige initiatieven

In 2020 hebben we met en voor onze beneficianten aan een aantal initiatieven gewerkt.

### Eerste virtuele Amstel Gold Race en KWF Thuismarathon

Nederlandse Loterij is hoofdsponsor van het Nederlands wielrennen en al jaren trotse partner van de Amstel Gold Race. Op zondag 19 april 2020 fietste het Oranje Peloton van Nederlandse Loterij mee tijdens de eerste virtuele Amstel Gold Race. Het parcours van 24 kilometer dat onderdeel is van de officiële Amstel Gold Race, werd virtueel afgelegd door alle deelnemers thuis op hun eigen hometrainer. Door mee te fietsen, steunden het Oranje Peloton en Nederlandse Loterij het Longfonds. Ook hebben we de KWF Thuismarathon mede mogelijk gemaakt, om te stimuleren dat mensen blijven bewegen en aandacht hebben voor elkaar in coronatijd.

### Ode aan de sport

Tijdens de Nationale Sportweek hebben we een ode gebracht aan de sport, waarbij we ook aandacht hebben gevestigd op gehandicaptensport en inclusiviteit. Tijdens de Nationale Sportweek brachten we tien woordkunstenaars en tien sporters samen. Van 18 tot en met 27 september reden de duo's door Nederland langs verschillende sportinitiatieven om de sport te beleven. Aan het einde van iedere dag brachten zij in een lied, rap of gedicht een ode aan de sport. Ook zijn we betrokken bij Uniek Sporten: het platform dat lokaal vraag en aanbod samenbrengt om mensen met een beperking te kunnen laten sporten.

## Whitelabel-loterijen voor beneficianten

In 2019 zijn we gestart met een pilot om voor onze beneficianten specifieke, eigen loterijen te faciliteren, waarmee zij aanvullende middelen kunnen werven en de relatie met hun leden of achterban kunnen versterken. Nederlandse Loterij faciliteert deze zogenoemde whitelabel-loterijen door haar expertise als organisator van kansspelen ter beschikking te stellen. De pilot is in 2020 afgerond en positief geëvalueerd.

### Interne spin-off

Al deze activiteiten hebben ook effect gehad op onze eigen organisatie. In 2020 hebben we nog duidelijker gezien en gevoeld dat onze maatschappelijke bijdragen een wezenlijk en onderscheidend kenmerk zijn van onze organisatie. Het heeft ervoor gezorgd dat onze marketingactiviteiten en onze maatschappelijke activiteiten dichter naar elkaar toe zijn gegroeid.

In het kader van het verder professionaliseren van ons relatiemanagement hebben we een nieuwe relatiemanager aangenomen die zich specifiek richt op onze relatie met de goede doelen.

### MVO en ketenverantwoordelijkheid

Nederlandse Loterij vergroot haar positieve impact en verlaagt haar negatieve impact op milieu en maatschappij door een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Belangrijk onderdeel daarvan is onze verantwoordelijkheid richting leveranciers waarmee wij nauw samenwerken, in toenemende mate op het gebied van informatietechnologie: we maken intensief gebruik van IT-platformen voor onze

kansspelen. Met het opengaan van de online-kansspelmarkt wordt dat alleen maar meer.

Wij maken afspraken met leveranciers over geldende wet- en regelgeving en zien er met controles op toe dat zij zich hieraan houden. Het gaat dan met name om de bescherming van persoonsgegevens en het tegengaan van fraude (bijvoorbeeld witwassen). De afspraken over persoonsgegevens staan in verwerkersovereenkomsten. Hierin wordt vermeld wat de verwerker wel en niet mag of moet doen met de aangeleverde persoonsgegevens. Leveranciers zijn verplicht zich daaraan te houden, ook als zij bepaalde processen onder-uitbesteden.

Bij de invoering van de Wet Koa voldoen wij aan de vergoedingseisen van de Ksa. Concreet betekent dit dat wij te allen tijde willen weten met wie we zaken doen. Hiertoe brengen we in kaart wie de Ultimate Beneficial Owners zijn en of er een Politically Exposed Person betrokken is. We verplichten onze leveranciers om in geval van incidenten, storingen of onregelmatigheden mee te werken aan een root cause analysis. Deze overeenkomsten hebben we in SLA's vastgelegd. Hierop voeren wij periodieke controles uit.

De trekkingen van onze spellen doen wij altijd in aanwezigheid van een notaris. De notaris stelt de trekkingsuitslag vast. Mocht zich een incident voordoen, dan helpt de notaris ons om onderzoek te doen en een oplossing te vinden.

We hebben ook een start gemaakt met het invoeren van de juiste governance-modellen voor onze strategische leveranciers. Als onderdeel daarvan houden we QBR's

(Quarterly Business Refinement). Tijdens deze overleggen bespreken we de prestaties van de afgelopen periode en maken we afspraken over de komende periode. We kunnen hierdoor afspraken beter opvolgen en de leverancier gerichter aansturen. We zijn daarmee meer in control. Voor de strategische leveranciers gaan we dit in 2021 verder uitwerken.

In 2020 hebben we alle 4.300 terminals (hardware en software) in de winkels vervangen. De onderdelen hiervan zijn gemaakt in Azië, geassembleerd in Griekenland en daarna verscheept naar Nederland. Met de vervanging van de oude terminals hebben we ook het aantal printers bij de terminals terug kunnen brengen naar één printer. Voorheen werkten winkeliers met drie printers: één voor Lotto, één voor Staatsloterij en één voor bijzondere loten van de Staatsloterij, bijvoorbeeld voor de Oudejaarestrekking. Met deze verandering is nog maar één soort papier nodig, waardoor papierrollen optimaal kunnen worden benut met minder papierafval en -verspilling tot gevolg. Voor winkeliers en voor Nederlandse Loterij werkt het bovendien efficiënter en gemakkelijker. Al ons lotpapier heeft het FSC-keurmerk.

**Vooruitblik 2021**

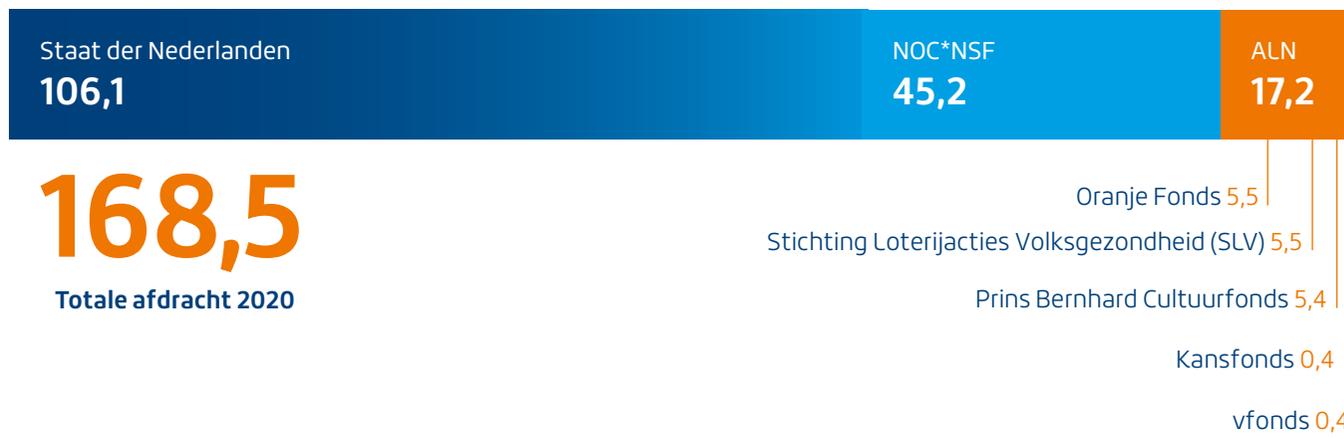
- De Olympische en Paralympische Spelen en het EK voetbal zullen waarschijnlijk doorgaan, in welke vorm dan ook. Nederlandse Loterij zal hier een actieve rol in spelen. We werken scenario's uit, waarin wij de maatschappelijke impact/waarde integraal meenemen.
- De programma's rondom TeamNL en de Gezonde Generatie lopen door. Nederlandse Loterij blijft hieraan bijdragen, in de vorm van financiële steun, het bij

elkaar brengen van partijen en het vergroten van de publicitaire kracht. Gezondheid en bewegen staan daarbij centraal en worden versterkt met verbindende thema's als inclusiviteit en sociale cohesie.

- Bij het opengaan van de markt van online-kansspelen zullen wij nog meer uitdragen dat Nederlandse Loterij de aanbieder is die ervoor zorgt dat uiteindelijk heel Nederland wint.
- We implementeren de OESO-richtlijnen voor onze inkoop. Deze richtlijnen bieden bedrijven handvatten voor thema's zoals ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, milieu en corruptie. De OESO-richtlijnen vormen het uitgangspunt voor het Nederlandse internationaal MVO-beleid.

**Verdeling afdracht in 2020**

(bedragen x € 1 miljoen)



**Financiële impuls**

Met de afdracht van ons bedrijfsresultaat aan de Nederlandse staat, NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) geven wij een directe financiële impuls aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Via NOC\*NSF ondersteunen we de breedtesport en de topsport, voor valide en mindervalide sporters; NOC\*NSF verdeelt de afdracht over de aangesloten sportbonden. ALN verdeelt de afdracht over 18 goede doelen, die met name actief zijn op het gebied van maatschappelijk welzijn en volksgezondheid. De verdeling van onze afdracht is bij wet vastgelegd.

# Nederlandse Loterij en de Sustainable Development Goals

In 2015 hebben 195 lidstaten, waaronder Nederland, zich gecommitteerd aan de Sustainable Development Goals (SDG's). Ze bestaan uit 17 doelstellingen met 169 subdoelen, die in 2030 gerealiseerd moeten zijn. De lidstaten moeten ervoor zorgen dat deze doelstellingen worden vertaald in nationaal beleid.

Nederlandse Loterij heeft als staatsdeelneming en de grootste kansspelaanbieder van het land maatschappelijke impact. Deze impact reikt verder dan het aanbieden van verantwoorde, gereguleerde kansspelen. Wij vinden het belangrijk om die impact waar mogelijk te richten naar de SDG's.

In 2019 heeft Nederlandse Loterij een eerste verkenning gedaan naar onze bijdrage aan de SDG's. In het afgelopen jaar hebben we een verdiepingsslag gemaakt. De materiële onderwerpen zijn uitgewerkt in ambities, mogelijke KPI's en impact. Hieruit bleek dat Nederlandse Loterij meer kan bijdragen aan de SDG's dan aanvankelijk gedacht. In 2020 hebben we vijf duurzame ontwikkelingsdoelen kunnen koppelen aan onze inspanningen op de materiële onderwerpen.

Om gestelde doelen te kunnen halen, is aandacht nodig voor het verder verankeren van de materiële thema's in de strategie van Nederlandse Loterij en het ontwikkelen van een plan van aanpak per thema. Dit heeft in 2021 expliciet de aandacht.



## SDG 3 Goede gezondheid en welzijn

Jaarlijks dragen wij onze opbrengst af aan NOC\*NSF, Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland en het ministerie van Financiën.

Daarmee dragen wij bij aan een gelukkig, gezond en sportief Nederland. Ook stimuleren we onze medewerkers om zelf actief bezig te zijn met hun gezondheid. Zo hebben we een eigen gym en bieden we online sportlessen aan. We hebben een bedrijfsaccount op de wandelapp Ommetje van de Hersenstichting: in alle agenda's staat een dagelijks terugkerende afspraak om te wandelen. Meer informatie is te lezen in de hoofdstukken [Maatschappelijke Betrokkenheid](#) en [Medewerkers en organisatie](#).



## SDG 10 Ongelijkheid verminderen

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

ervaring willen opdoen. Meer informatie is te lezen in het hoofdstuk [Nederlandse Loterij als goede werkgever](#).



## SDG 12 Verantwoorde consumptie

Een van onze belangrijkste prioriteiten is het op verantwoorde wijze aanbieden van onze kansspelen, volgens de drie pijlers van het Nederlandse kansspelbeleid: het beschermen van de consument, het tegengaan van kansspelverslaving en het voorkomen van illegaliteit en criminaliteit gerelateerd aan de door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen. Verantwoord spelen is de basis van onze processen en systemen. Al onze medewerkers zijn ervan op de hoogte en voor nieuwe medewerkers is het een vast onderdeel van het introductieprogramma. Meer informatie hierover is te lezen in de hoofdstukken [Verantwoord deelnemen aan kansspelen](#) en [Transparantie](#).



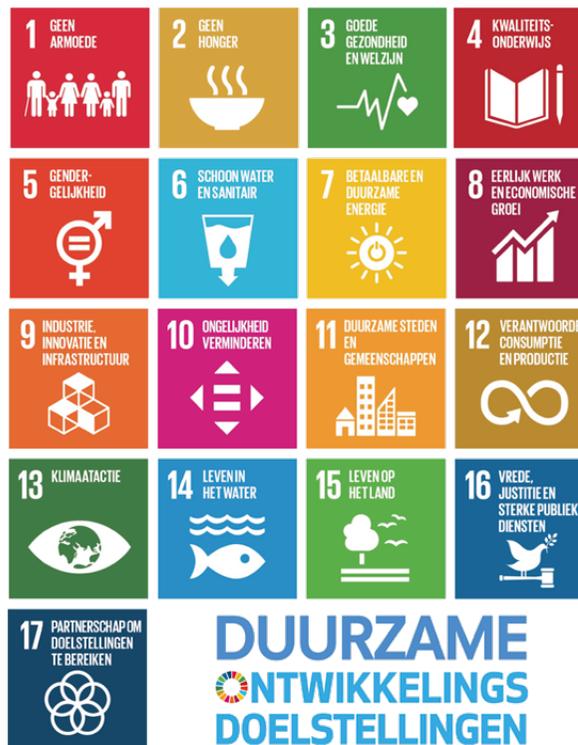
### SDG 16 Vrede, Justitie en sterke publieke diensten

Transparantie, voldoen aan wet- en regelgeving en de integriteit van onder meer onze systemen dragen bij aan het vertrouwen van stakeholders in de organisatie en in de uitvoering van onze maatschappelijke taak. Het voldoen aan wet- en regelgeving is de basis van onze reputatie als verantwoorde en betrouwbare aanbieder van kansspelen. Door transparant te zijn, kunnen we laten zien dat Nederlandse Loterij betrouwbaar is. Wij willen herkenbaar en aanspreekbaar zijn in de dingen die we doen. Meer informatie hierover is te lezen in de hoofdstukken [Verantwoord deelnemen aan kansspelen](#), [Voldoen aan wet- en regelgeving](#) en [Transparantie](#).



### SDG 17 Partnerschap om doelstellingen te kunnen bereiken

Nederlandse Loterij staat midden in de samenleving. We werken vaak en graag met anderen, want samen bereiken we meer. We werken samen met sportbonden zoals de KNVB, waarbij we aandacht geven en vragen voor onderwerpen zoals matchfixing. Samen zorgen wij ervoor dat de sport en het spel betrouwbaar blijven. We werken samen met de Gezonde Generatie om in 2040 de gezondste generatie van de wereld te hebben in Nederland. Over beide samenwerkingen is meer te lezen in de interviews in dit jaarverslag en in het hoofdstuk [Maatschappelijke betrokkenheid](#).



### SDG CHALLENGE 2020

Nederlandse Loterij heeft voor het tweede achtereenvolgende jaar meegedaan aan de Universiteitsstrijd. In maart ontvingen wij zes studenten van de Erasmus Universiteit die meededen aan de Universiteitsstrijd. Tijdens deze challenge werden de studenten uitgedaagd om een vraagstuk te beantwoorden op het gebied van de Sustainable Development Goals. Het vraagstuk waar de studenten aan hebben gewerkt, is: Hoe kan Nederlandse Loterij samen met haar beneficianten de (maatschappelijke) impact vergroten om Nederland meer in beweging te krijgen?



# Privacy en gegevensbescherming

In het verslagjaar heeft Nederlandse Loterij veel aandacht besteed aan het verder versterken van het privacy-beleid, de uitvoering ervan en de monitoring. Doel is om zorgvuldig om te gaan met persoonsgegevens conform ons privacy-handboek en geldende wet- en regelgeving. In dit hoofdstuk schetsen we de belangrijkste resultaten en ontwikkelingen.

## Wachtwoordbeleid aangescherpt

Nederlandse Loterij telde in 2020 zo'n 2,3 miljoen online-spelersaccounts. We hebben onze klanten gewezen op het belang van een sterk wachtwoord. Ook hebben we een lijst van te veel voor de hand liggende woorden ingevoerd, zoals de eigen voornaam en geboortedatum. Klanten kunnen deze verboden woorden niet gebruiken. Met een uniek en sterk wachtwoord voor online accounts verkleinen we de kans dat criminelen hun persoonlijke gegevens inzien. Wij vragen onze spelers om elke 6 maanden hun wachtwoord te wijzigen. Met dit verzoek helpen we onze klanten de veiligheid van hun account te verbeteren. Ondertussen onderzoeken we de mogelijkheden voor Multi-Factor Authenticatie (MFA).

We maken gebruik van de database van 'Have I Been Pwned'. In deze database zijn miljoenen wachtwoorden opgeslagen, die ooit online zijn gestolen of op een andere manier in verband zijn gebracht met een digitale hack. Wanneer een speler een nieuw wachtwoord instelt, controleren wij automatisch in deze database of dit een veilig wachtwoord is. Is dat niet zo, dan krijgt de speler de melding om een ander wachtwoord te kiezen. Hierbij blijven inhoudelijke informatie over het wachtwoord en andere gegevens anoniem.

Als we zien dat er in korte tijd geprobeerd wordt om meermaals in te loggen met een verkeerd wachtwoord, dan wordt het Nederlandse Loterij-account automatisch geblokkeerd uit veiligheidsoverwegingen. Om weer in te kunnen loggen, moet een nieuw wachtwoord worden ingesteld.

## Twee aanvallen op klantenportal

Tijdens de eerste lockdown in maart 2020 werden cybercriminelen actiever. In deze periode was er een grootschalige aanval op onze klantenportal. Hierbij misbruikten internetcriminelen elders gestolen inloggegevens. We zagen een toename in het aantal pogingen om in te loggen op accounts van onze spelers. Circa 15.000 accounts werden door deze aanval geraakt. Nederlandse Loterij heeft deze accounts direct geblokkeerd en de betrokken klanten geïnformeerd met het verzoek om een nieuw, uniek en sterk wachtwoord aan te

maken. Internetcriminelen hebben weliswaar toegang gehad tot de persoonlijke gegevens, maar wij hebben geen ongebruikelijke transacties geconstateerd.

Naar aanleiding van dit incident hebben we vervolgens ook al onze overige klanten dringend verzocht om uit voorzorg hun wachtwoord te resetten. Omdat het over zo veel accounts ging, hebben we de wachtwoord-reset gefaseerd doorgevoerd. Dit hebben we gedaan door klanten in groepen actief te benaderen voor een reset van het wachtwoord. Klanten die zelf inlogden, kregen ook de melding om voor de zekerheid hun wachtwoord te wijzigen.

Begin september was er een nieuwe aanval. Toen kregen cybercriminelen toegang tot 83 accounts: een stuk minder dan de eerdere aanval in maart. Dit was grotendeels te danken aan de reset van alle wachtwoorden en het aangescherpte wachtwoordbeleid. Beide incidenten hebben we gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Ook hebben we gecommuniceerd over het verloop en de getroffen maatregelen.

## Online kansspelen: voorbereiden op de Wet Koa

Een van de voorbereidingen op de inwerkingtreding van de Wet Kansspelen op afstand is de splitsing van online Nederlandse Loterij-accounts naar accounts voor loterijspellen en accounts voor TOTO Sportwedstrijden.

## OOK AANDACHT VOOR PRIVACY BIJ THUISWERKEN



Tijdens de lockdown in maart en de tweede coronagolf hebben onze medewerkers zoveel mogelijk thuisgewerkt. Omwille van privacy en security hebben we iedereen dringend verzocht alleen de beschikbare kantoorapplicaties te gebruiken. Voor andere gebruikerswensen moest eerst toestemming worden gevraagd aan de IT Servicedesk. Alle medewerkers hebben een webcam-cover ontvangen.

Klanten zijn hierover geïnformeerd, waarbij we duidelijk hebben aangegeven wat Nederlandse Loterij met hun gegevens doet. Ook de privacy-statements op onze websites zijn aangepast.

Vanuit onze ketenverantwoordelijkheid hebben we in 2020 aan de hand van een Privacy & Security assessment beoordeeld of nieuwe leveranciers voldoen aan onze privacy-standaarden. Naar aanleiding van de uitkomsten hebben we waar nodig risico-mitigerende maatregelen getroffen of gekozen voor een andere leverancier die voldoet aan onze eisen. Vanaf 2021 werken we ons privacy-beleid bij: de eisen uit nieuwe wet- en regelgeving worden dan vertaald naar ons eigen beleid. De Wet Koa bijvoorbeeld stelt hieraan strikte

eisen, zowel als het gaat om het uitvragen en bewaren van informatie als om de monitoring ervan.

### Intern bewustzijn

In 2020 hebben we veel aandacht besteed aan het vergroten van het privacy- en securitybewustzijn van onze medewerkers. Deze onderwerpen maakten net als verantwoord spelen deel uit van de online opfriscursus waarvoor alle medewerkers in de zomer zijn uitgenodigd, met als resultaat:

- 286 van de 296 medewerkers hebben deelgenomen aan de opfriscursus (96,6%).
- 106 van de 136 externe medewerkers hebben deelgenomen aan de opfriscursus (78,0%).

We wijzen onze medewerkers regelmatig op het belang van privacy en security. In mei 2020 hebben we al onze medewerkers een webcam-cover gestuurd, omdat vrijwel iedereen vanuit huis digitaal vergadert en webcams veelvuldig worden gebruikt. Verder hebben we dit jaar meegedaan aan Alert Online, in het kader van de internationale Oktober Cybersecurity-maand. Alert Online is een jaarlijkse campagne van overheid, bedrijfsleven en wetenschap met als doel een bewuster en veiliger online Nederland.

De e-learning Privacy voor nieuwe medewerkers is geüpdatet. Een nieuw onderdeel in deze e-learning is dat medewerkers een fictief datalek krijgen toegestuurd. Deze praktijkcase maakt duidelijk hoe we binnen Nederlandse Loterij omgaan met dit soort incidenten.

Met deze activiteiten stimuleren we medewerkers om bewuster te handelen, om vragen te stellen als zij twijfelen en om meer meldingen te doen van mogelijke incidenten of verdachte situaties. Dat had effect: we zagen in 2020 een forse toename van het aantal meldingen. Deze meldingen zijn beoordeeld en opgevolgd door onze Security Officer en door de Privacy Officer.



## Interne audit privacy: goede score met verbeterpunten

De afdeling van Nederlandse Loterij heeft in 2020 een privacy-audit uitgevoerd op basis van gangbare marktstandaarden van het Centrum Informatie- en Privacybescherming en de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors (NOREA). Uit de audit is gebleken dat het privacy-management een volwassen niveau heeft (niveau 3, op schaal van 0-5). Verbeterpunten liggen met name op het vlak van kennisdeling met andere organisaties en real-time trendherkenning. Deze punten worden opgepakt, ook met het oog op de inwerkingtreding van de Wet Koa.

## Privacy-functie en -structuur versterkt

In maart 2020 is de nieuwe Privacy Officer-functie ingevuld. Ook hebben we een onafhankelijke Functionaris Gegevensbescherming benoemd. Deze functionaris adviseert en beoordeelt of voorgestelde privacy-oplossingen passend zijn, en treedt op als interne toezichthouder.

Sinds eind 2019 werken wij met interne privacy-ambassadeurs: Privacy & Security Champs. Deze collega's zijn de oren en ogen op de werkvloer en zorgen ervoor dat privacy en security in interne activiteiten en projecten op tijd en voldoende aandacht krijgen. Zij helpen onze medewerkers om te voldoen aan interne en externe regels op het gebied van privacy en security. In 2020 hebben we de onderlinge samenwerking verbeterd en de afbakening van taken en verantwoordelijkheden verder ingevuld. Ook was er aandacht voor kennisdeling, onder andere tijdens maandelijks overleg.

## Vooruitblik 2021

In 2021 zal de meeste aandacht uitgaan naar:

- het versterken van de grip op privacy-maatregelen, -processen en -monitoring voor het nieuw te ontwikkelen online-spelaanbod van Nederlandse Loterij; vanzelfsprekend geldt dit ook voor het bestaande spelaanbod;
- het monitoren van richtlijnen vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens en van het Europees Comité voor gegevensbescherming (EDPB), om deze tijdig en goed te kunnen vertalen in maatregelen en acties.



## Voldoen aan wet- en regelgeving

Het voldoen aan wet- en regelgeving is de basis van onze reputatie als verantwoorde en betrouwbare aanbieder van kansspelen. Onze spelers moeten erop kunnen vertrouwen dat onze activiteiten aan alle eisen voldoen. Als staatsdeelneming vinden wij bovendien dat we het goede voorbeeld moeten geven.

### Belangrijke ontwikkelingen wet- en regelgeving

In het verslagjaar waren er op het gebied van wet- en regelgeving belangrijke ontwikkelingen.

#### Wet Kansspelen op afstand

De Wet Koa heeft in 2020 verder vorm gekregen, met de uitwerking van de lagere regelgeving. Binnen Nederlandse Loterij zijn wij hiermee druk bezig geweest zodat wij bij de vergunningsaanvraag alle daartoe benodigde documenten afgerond hebben en bij het opengaan van de markt aan alle eisen voldoen. Wij hebben vanuit onze expertise meegedacht en gereageerd op voorliggende beleidsstukken en wetgeving, in de gebruikelijke consultatierondes. Ook hebben we de nieuwe kaders, uitgangspunten en richtlijnen vertaald naar onze operatie. Dit laatste zetten we in 2021 voort.

#### Telecomwet en de Code Telemarketing

In het kader van de voorgenomen wijziging van de Telecomwet, waarbij andere regels zullen gelden voor organisaties die telemarketing inzetten, hebben wij meegewerkt aan een nieuwe zelfregulerende gedragscode. De belangrijkste uitgangspunten van deze nieuwe code zijn:

- organisaties moeten met een herkenbaar nummer bellen dat ook teruggebeld kan worden;
- het verschil tussen het Bel-me-niet Register en het Recht Van Verzet moet goed uitgelegd kunnen worden door de agent aan de consument – in heldere, simpele taal;
- organisaties die consumenten bellen op grond van de klantrelatie-uitzondering moeten altijd vooraf schriftelijk een balanstest doen waarin ze afwegen en beargumenteren tot welke termijn (maximaal 3 jaar) deze uitzondering redelijkerwijs ingezet kan worden.

Het doel van de Code Telemarketing is dat het voor zowel bedrijven als consumenten duidelijk is wanneer iemand gebeld mag worden en dat de irritatie rond telemarketing daardoor afneemt. De veranderingen zorgen ervoor dat het voor de consument veel duidelijker is wie belt, of hij gebeld mag worden én wat zijn rechten zijn.

#### Mediawet

In november 2020 is de Mediawet versneld aangepast: er gelden strengere regels ten aanzien van het uitzenden van commercials die juist niet gericht mogen zijn op jongere doelgroepen. Voor Nederlandse Loterij betekent dit dat commercials van onze merken Krasloten en TOTO niet voor 21.00 uur mogen worden uitgezonden. Voor de andere kansspelen die onder Nederlandse Loterij vallen, geldt nog steeds dat commercials vanaf 19.00 uur mogen worden uitgezonden.

#### Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme

Nederlandse Loterij valt onder de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Voor ons huidige aanbod zijn we hiervan vrijgesteld. Elke twee jaar wordt dit gecontroleerd en opnieuw geijkt vanuit de overheid, in het National Risk Assessment (NRA). Het doel van deze assessment is om de grootste risico's op het terrein van witwassen in kaart te brengen. In het assessment voor 2020 is aangegeven dat het risico op witwassen en terrorismefinanciering bij alle landgebonden kansspelen, inclusief TOTO Winkel, beperkt is. De uitkomsten van het assessment zijn in de zomer van 2020 aan de Tweede Kamer gestuurd. In de begeleidende brief aan de Tweede Kamer hebben de minister van Justitie & Veiligheid en de minister van Financiën



aangegeven de vrijstelling voor loterijen en het landgebonden aanbod van TOTO te continueren.

Zodra Nederlandse Loterij een vergunning krijgt voor het aanbieden van kansspelen op afstand, vallen wij voor deze kansspelen wel onder de Wwft. Hiervoor hebben we in 2020 voorbereidend beleid opgesteld en maatregelen getroffen.

### Gemelde incidenten

Nederlandse Loterij kreeg in 2020 geen boetes opgelegd. We hebben wel acht incidenten bij de Kansspelautoriteit gemeld rondom onze kansspelen. In een paar gevallen was er iets misgegaan bij het instellen van speellimieten voor jongvolwassenen. Hierdoor konden zij meer spelen dan toegestaan. We hebben deze voorvallen direct na ontdekking gemeld bij de Kansspelautoriteit en we hebben verbetermaatregelen genomen. De incidenten zijn naar tevredenheid opgelost.

### Nieuwe inrichting compliance-functie

In 2020 hebben we stappen gezet om onze compliance-functie te versterken. We hebben in de functie van de Compliance Officer een aantal taken en rollen gecombineerd:

- toezicht houden op naleving van wet- en regelgeving en contact met toezichthouders;
- optreden als Functionaris voor Gegevensbescherming;
- ombudsman (vanaf januari 2021). De Ombudsman onderzoekt, evalueert en beoordeelt klachten en vragen over de activiteiten van Nederlandse Loterij, als spelers er niet zijn uitgekomen met de Klantenservice.

Verder hebben we de eerste aanzet gemaakt om Compliance in de gehele organisatie en voor alle kansspelen beter en duidelijker te verankeren. De opzet van dit nieuwe compliance-model was ultimo 2020 nog niet definitief. We verwachten hier begin 2021 een besluit over te nemen en het nieuwe model direct in te voeren; de voorbereidingen hiervoor waren in 2020 in een vergevorderd stadium. Dit is belangrijk, want in de vergunningverlening in het kader van de Wet Koa wordt hier scherp op gelet en wij moeten kunnen aantonen dat wij aan de gestelde wettelijke eisen voldoen.

### Opfrustraining voor alle medewerkers

In de onboarding van nieuwe medewerkers besteden we aandacht aan het voldoen aan wet- en regelgeving. De onboarding is in 2020 geschikt gemaakt voor Teams, zodat nieuwe medewerkers ook op afstand deze belangrijke informatie konden krijgen. Verder hebben we in de zomer een opfrustraining aangeboden aan alle medewerkers, over de onderwerpen privacy, security en verantwoord spelen.

De afdeling Juridische Zaken & Compliance heeft verder regelmatig (interne) presentaties gegeven over belangrijke nieuwe ontwikkelingen in wet- en regelgeving.

### Vooruitblik 2021

In 2021 zal, naast het voldoen aan geldende wet- en regelgeving en het monitoren daarvan, onze focus liggen op:

- het implementeren van de nieuwe compliance-structuur en -procedures, inclusief het vaststellen van de integriteitsrisico's aan de hand van een risicoanalyse;
- het versterken van het interne toezicht;
- het aantoonbaar kunnen voldoen aan alle bepalingen van de Wet Koa.

# Een gezamenlijke gedragscode



## Farahnaz Fräser (40)

Farahnaz Fräser is manager Public Affairs en Government Relations bij Nederlandse Loterij. In 2020 was de gedragscode een van de onderwerpen waarmee zij zich bezighield, in het kader van de openstelling van de online-kansspelmarkt.

## David Pranger (33)

David Pranger, 33 jaar, is hoofd Corporate Affairs bij de KNVB. Hij is verantwoordelijk voor de belangenbehartiging van het Nederlandse voetbal, in de volle breedte van de sport. In die rol is hij ook betrokken bij de gedragscode die de KNVB en Nederlandse Loterij in 2020 hebben ondertekend.

'Als de markt voor online kansspelen in 2021 open gaat, betekent dat dat er meer mogelijkheden komen om op sportwedstrijden te wedden. En er ontstaat een andere dynamiek in de markt doordat er meer aanbieders zullen zijn. Nederlandse Loterij heeft als staatsdeelneming een bijzondere maatschappelijke positie en zet zich, onder meer door zelf-regulering, in voor het beschermen van de consument. Consumentenbescherming is belangrijk, daarom zijn er ook zulke strenge voorwaarden verbonden aan de vergunning. Met de gedragscode die wij samen met de KNVB hebben opgesteld geeft Nederlandse Loterij concreet hier uitvoering aan.'

'Het sterke van jullie organisatie vind ik dat jullie niet alleen zeggen iets belangrijk te vinden, maar dan ook de daad bij het woord voegen. In de gedragscode richten we ons op drie hoofdthema's: belangenverstremgeling tegengaan, responsible gaming en sportief spelverloop. Op alle drie de vlakken hebben we een gedeeld belang.'



Maatschappelijke betrokkenheid



Consumentenvertrouwen



Verantwoord deelnemen aan kansspelen

# ‘Als de sport niet meer eerlijk is, is ze niet meer geloofwaardig’

‘Klopt, wij hebben zelf natuurlijk een sterk Responsible Gaming beleid. Maar de gedragscode gaat verder en zegt ook over als matchfixing en belangenverstrengeling. Als aanbieder van kansspelen moeten wij consumenten ook kunnen garanderen dat onze sportwedenschappen een eerlijk verloop hebben.’

‘Als Arjan Robben van FC Groningen geblesseerd raakt tijdens een training, en er is een paar dagen later een wedstrijd, mag hij die kennis niet in kleine groep delen. Dat kan invloed hebben op de uitslag van de wedstrijd. Als KNVB en als Nederlandse Loterij hebben we dus beiden een puzzelstukje in handen. Schuiven we die stukjes goed in elkaar, dan bereiken we meer. Deze gedragscode is in dat opzicht uniek in Nederland.’

‘Naast het inhoudelijke belang willen we met de code of conduct een blauwdruk neerzetten. Als voorbeeld voor andere kansspelaanbieders en sportbonden. Voor Nederlandse Loterij is het belangrijk om hiermee een signaal af te geven. We zijn een verantwoorde aanbieder van kansspelen, en blijven dat zodra de markt voor online kansspelen opengaat.’

‘Het is belangrijk is dat wij samen die maatschappelijke verantwoordelijkheid pakken. Als sporter mag je bijvoorbeeld niet gokken op je eigen wedstrijden en competities, zo staat dat ook in de code. En vanuit de KNVB willen we ook aandacht hebben voor de risico’s: uit onderzoek blijkt dat profvoetballers een grotere kans hebben op kansspelverslaving. Ze moeten al zoveel fysieke verleidingen weerstaan

voor hun sport. Ook op dat vlak is dit een logische samenwerking.’

‘Het klopt wat je zegt: de gedragscode zien wij ook als een samenwerking, niet als een stukje papier voor de goede sier. Met de gedragscode kunnen wij elkaar aanspreken, maar wij kunnen er ook door de buitenwereld op worden aangesproken. Dat is tot nu toe heel positief geweest: er is veel waardering voor dit initiatief. Zowel vanuit de politiek als uit de markt.’

‘Ook de sportwereld volgt dit aandachtig. Als de sport niet meer eerlijk is, is ze niet meer geloofwaardig. De uitdaging is wel: hoe krijgen we de gedragscode op het veld? De KNVB gaf al voorlichting over matchfixing, bijvoorbeeld aan jonge scheidsrechters, clubs in betaald voetbal en aan nationale elftallen. Wat we nu ook gaan doen is voorlichting geven over de gedragscode aan spelers en speelsters. Bijvoorbeeld aan de vrouwen eredivisie-spielsters.’

‘Is daar een speciale reden voor?’

‘Het is een kwetsbare groep, in de zin dat deze spelers nog niet veel verdienen en heel benaderbaar zijn voor mensen met slechte bedoelingen. Word je benaderd door een fixer, wat doe je dan? We laten tijdens zo’n voorlichtingsbijeenkomst altijd een ervaringsdeskundige aan het woord. Dat maakt veel indruk. Gelukkig is matchfixing in Nederland momenteel geen groot probleem. Naar schatting is er in alle sporten in Nederland sprake van 3 tot 5 procent gok-gerelateerde matchfixing.



Farahnaz Fräser

Toch is geen enkele competitie volledig immuun. In Nederland hebben we voor de profs wel goede arbeidsvoorwaarden, zoals tijdige betaling van het salaris en een goed pensioen. Ook dat helpt.’

‘Goed dat jullie dit zo doen. Ook wij zijn druk bezig met de voorbereidingen in het kader van de marktopstelling voor online-kansspelen. Hoe de online-kansspelmarkt er straks ook uitziet, de aandacht voor onderwerpen zoals matchfixing en de samenwerking met partners als de KNVB blijven voor ons belangrijk. Nu we de gedragscode hebben ondertekend, geven we er samen met de KNVB structureel aandacht aan.’

‘Wij buigen ons nu ook over de uitvoering van de code: hoe we erop gaan controleren in lijn met de privacyregels. Het is goed dat onze organisaties continu informatie blijven uitwisselen. Zelf hoop ik vooral dat ik in 2021 jullie reclame met Nathan in een vol stadion kan zien. Dit weekend ga ik in ieder geval naar een proefwedstrijd, in Almere, samen met 1.500 man publiek. Hopelijk draagt die corona-proeftuin eraan bij dat we de competities langzaamaan weer veilig kunnen gaan openstellen voor publiek.’

‘Veel plezier, en fijn te lezen dat je de campagne met Nathan Rutjes graag terugziet. In de campagne geeft Nathan Rutjes onze TOTO-spelers tips hoe je op een verantwoorde manier meedoet aan sportwedenschappen. Ook dit is een belangrijk onderdeel van onze inzet op consumentenbescherming.’



# Consumentenvertrouwen

Het vertrouwen van consumenten in Nederlandse Loterij wordt bepaald door verschillende factoren, zoals transparantie, het voldoen aan wet- en regelgeving en de manier waarop de organisatie communiceert. Onze spelers kennen Nederlandse Loterij vooral van onze spelmerken en het contact dat zij hierover hebben met onze klantenservice. Consumentenvertrouwen en klanttevredenheid gaan voor ons dus hand in hand. De klanttevredenheidsscore kwam aan het eind van het jaar 2020 uit op een 8,2, waarmee de doelstelling van een 8 is gehaald.

## Nieuwe partner in klantcontact

De afdeling Klantcontact bestaat uit verschillende onderdelen. De klantenservice van TOTO, die volledig 'in huis' zit, bestaat uit medewerkers van Nederlandse Loterij. De eerstelijnsklantenservice van de andere spelmerken is sinds 1 januari 2020 belegd bij Cendris Customer Care. Vanaf die datum beantwoordt het team van Cendris de meeste klantvragen voor

Nederlandse Loterij. De tweedelijnsklantenservice voor onze loterijproducten en voor vragen over het merk Nederlandse Loterij verzorgen wij in huis. Onze derdelijnsklantenservice bestaat uit het team Kwaliteit, Coördinatie en Service. Dit team is onder meer betrokken bij het opstellen en bijhouden van procesbeschrijvingen, werkinstructies voor klantcontactmedewerkers en de ontvangst van prijswinnaars. Ook ondersteunt dit team de Ombudsman Nederlandse Loterij.

## Klanttevredenheid stijgt in weerbarstig jaar

De start van Cendris Customer Care per 1 januari 2020 is goed voorbereid. Vanaf de start is de klanttevredenheid sterk gestegen, van een 6,5 naar een 8. De lockdown in maart luidde een weerbarstige en lastige periode in, zowel voor Cendris als voor onze interne klantenservice. We hebben er toen meteen voor gezorgd dat de medewerkers van Cendris en onze medewerkers thuis konden werken.

Overall score in 2020	
KTV Overall	7,7
KTV telefonie	7,9
KTV non-call	6,9
KTV Webcare (inclusief chat)	8

Vanwege deze nieuwe situatie en een hoger verloop groeiden in eerste instantie de werkvoorraden. Een aantal gebeurtenissen, zoals het live-gaan van het nieuwe TOTO-sportsboek en de wachtwoordreset voor alle accounts in mei, zorgde voor extra klantvragen. Dit had impact op de klanttevredenheid. In de zomerperiode hebben we daarom samen met Cendris versneld 75 nieuwe medewerkers geworven. Ook is het TOTO-klantenserviceteam uitgebreid. Zo kon de werkvoorraad worden aangepakt en kwam de 8 voor klanttevredenheid weer in beeld. Eind 2020 waren alle achterstanden weggewerkt.

In december zorgde de sluiting van niet-essentiële winkels opnieuw tot een grote toename van klantvragen, onder andere over verkooppunten voor Oudejaarsloten en het aanmaken van een Nederlandse Loterij-account.

Het aantal klachten bedroeg in 2020 0,42% van het totale aantal afgehandelde klantcontacten. Vooruitlopend op de veranderingen in de markt zijn we op een meer integrale manier gaan kijken naar klantcontact. Daarbij tellen we alle behandelde contacten bij elkaar op (intern, extern over alle spelmerken en via alle klantcontactkanalen). Klachten die via social media-kanalen bij ons binnenkomen, tellen we na ontdebelling op bij het totaal. De komende jaren gaan we de contacten via social media koppelen aan ons CRM-systeem.



Zo krijgen we een compleet beeld van klanten, klantcontact en klachten.

### Incidenten sneller signaleren en oplossen

De afdeling Klantcontact heeft in het verslagjaar samen met de afdelingen Audit & Risk, Finance, IT, Product, Marketing & CRM, Retail en Corporate Communicatie meegewerkt aan het verbeteren van het proces om (mogelijke) incidenten vroegtijdig te signaleren en op te lossen.

### Online-klantcontactpagina's verbeterd

In 2020 is een nieuw ontwerp gemaakt om de klantcontactpagina van Eurojackpot te verbeteren. In dit ontwerp wordt alle informatie overzichtelijker en logischer gepresenteerd aan klanten en kunnen zij makkelijker zelf het antwoord vinden op veelgestelde vragen. Ook is de uitstraling beter afgestemd op de look & feel van het merk. De afdeling Klantcontact heeft een belangrijke rol gespeeld in het nieuwe ontwerp, door het inbrengen van specifieke klantenservice-expertise, het organiseren van workshops en het delen van inzichten over klantvragen en content. In 2021 gaat deze pagina live. Dan worden ook de pagina's van de andere spelmerken aangepast.

## OMBUDSMAN 2020



Sinds 2017 heeft Nederlandse Loterij een Ombudsman. Deze draagt zorg voor de borging van consumentenbelangen. Consumenten kunnen bij de Ombudsman terecht wanneer hun klacht door de Klantenservice is behandeld en zij over deze afhandeling nog vragen of opmerkingen hebben.

In 2020 zijn 68 klachten door onze Ombudsman afgewikkeld. In 2019 waren dit er 67. Iets minder dan de helft hiervan ging over TOTO, wat vergelijkbaar is met het aantal TOTO-klachten in 2019. Een verschil ten opzichte van vorig jaar is dat meerdere Ombudsmanklachten over TOTO gingen over één gebeurtenis in februari. We hebben deze klachten opgelost en naar aanleiding hiervan hebben we de interne processen aangepast die hiermee te maken hadden.

Het aantal TOTO-klachten is, gecorrigeerd voor de genoemde Ombudsmanklachten, afgenomen in 2020. De verbeterde informatievoorziening voor nieuwe spelers over bijvoorbeeld de werking van kansspelbelasting heeft hier vermoedelijk aan bijgedragen.

De Ombudsman overlegt elke maand met het Ombudsmanteam om het klachtenproces te optimaliseren, consumentenbelangen goed te behartigen en actuele ontwikkelingen te bespreken. Daarnaast bestaat er een periodiek overleg met de Manager Klantcontact en een medewerker van de afdeling Juridische Zaken om verbeterpunten af te stemmen. De Ombudsman rapporteerde in het verslagjaar twee keer aan het bestuur van Nederlandse Loterij en één keer aan de Raad van Commissarissen.

## Aandacht voor verantwoord spelen

Met het oog op de openstelling van de online-kansspelmarkt stond het investeren in de kennis van onze klantcontact-medewerkers over verantwoord spelen in 2020 boven aan onze agenda. Zij maken deel uit van het strategische project 'Kansspelen op Afstand'. Een aantal van hen heeft stagegelopen bij de afdeling Responsible Gaming. Net als andere collega's hebben alle interne teams in de zomer een opfriscursus gevolgd over verantwoord spelen, privacy en security. Voor de medewerkers van Cendris is aandacht voor deze onderwerpen onderdeel van de introductietraining.

## Strategie afdeling Klantcontact

In 2020 heeft de afdeling Klantcontact een strategie ontwikkeld voor de komende jaren. In deze strategie komt meer accent te liggen op de verbinding van klanten met onze organisatie. Zo willen we de kwaliteit van onze dienstverlening verbeteren om een positieve bijdrage te leveren aan het consumentenvertrouwen.

Hiertoe maken we gebruik van data en inzichten die het dagelijkse klantcontact ons geeft. De afdeling Klantcontact deelt deze met de spelmerken, zodat zij hun bestaande en nieuwe aanbod kunnen afstemmen op wat klanten willen en van ons verwachten. De feedback van de spelmerken geeft Klantcontact handvatten voor de optimalisering van de kanalen waar onze klanten gebruik van maken.

Resultaten in het verslagjaar waren onder andere:

- er wordt meer gebruik gemaakt van beschikbare data, om een 360 graden-klantbeeld te verkrijgen voor een optimale klantbediening;
- de klanttevredenheid wordt met behulp van technologie geanalyseerd om onze klanten beter te begrijpen. Zoals geautomatiseerde tekstanalyse, om actuele onderwerpen waar klanten over communiceren beter te kunnen monitoren;
- samen met Cendris beoordelen we welke onderdelen van processen we kunnen automatiseren voor een betere klantbeleving.

## Vooruitblik 2021

Met het opengaan van de online-kansspelmarkt in 2021 wordt consumentenvertrouwen nog belangrijker voor Nederlandse Loterij. Daarom zullen we ons vooral richten op:

- vergroten van onze klantgerichtheid en onze wendbaarheid op de afdelingen die contact hebben met onze (potentiële) klanten, zodat we optimaal kunnen meebewegen met wat er op ons af komt;
- verbeteren van de processen en het uitbreiden van de expertise op het gebied van klachten en de afhandeling;
- verder uitbouwen van de afdeling Klantenservice als waarde- en kenniscentrum voor de business, om de stem van de klant verder te integreren in de operatie.



# Transparantie

Onze stakeholders hebben aangegeven transparantie van Nederlandse Loterij belangrijk te vinden. Door transparant te zijn, kunnen we laten zien dat Nederlandse Loterij betrouwbaar is. Wij willen herkenbaar en aanspreekbaar zijn in de dingen die we doen.

Transparantie heeft voor elke stakeholdergroep een andere betekenis. Een speler wil inzicht in het eerlijke verloop van het kansspel en in de kans om te winnen. Een toezichthouder wil informatie over hoe wij wet- en regelgeving naleven. Aandeelhouders willen weten of wij onze doelstellingen halen. Transparantie betekent dat wij inzicht geven in de onderwerpen die voor onze stakeholders belangrijk zijn. Daarin willen we herkenbaar en aanspreekbaar zijn; omdat wij een staatsdeelneming zijn, wordt transparantie bovendien van ons verwacht.

## Spelers optimaal informeren

Voor onze spelers is transparantie belangrijk om een geïnformeerde keuze te kunnen maken om al dan niet deel te nemen aan onze kansspelen. In 2020 hebben we de informatie op onze websites verder verbeterd, zodat onze klanten de

## TRANSPARANTIE IS KERNWAARDE



Transparantie - de T in S.P.O.R.T - is een van de kernwaarden van Nederlandse Loterij. In 2020 hebben onze kernwaarden intern meer aandacht gekregen, zie voor meer informatie het hoofdstuk Medewerkers en organisatie. De directie heeft in het afgelopen jaar elke zes weken tijdens digitale medewerkerbijeenkomsten inzicht

gegeven in de (financiële) prestaties en in het reilen en zeilen van de organisatie. Ook andere stakeholders, zoals aandeelhouders en toezichthouders, informeren we tijdig over relevante ontwikkelingen, zoals het wel of niet halen van doelstellingen en bijvoorbeeld over incidenten en hoe wij die oplossen.

antwoorden op hun vragen sneller kunnen vinden. In 2021 gaan we hiermee door, waarbij we gebruik maken van de expertise en inzichten van de afdeling Klantcontact. Deelnemersreglementen zijn goed vindbaar. Ieder contact met klanten wordt gemeten, vastgelegd en indien nodig opgevolgd.

Met het uitbreken van de coronacrisis in maart 2020 heeft Nederlandse Loterij een aantal organisatorische maatregelen

genomen. Hierbij moet worden gedacht aan thuiswerken voor medewerkers waarvan aanwezigheid op kantoor niet noodzakelijk was en het sluiten van het kantoor voor publiek. Als gevolg van deze maatregelen was het niet mogelijk om trekkingen bij te wonen. De genomen maatregelen waren ingegeven om de veiligheid van onze eigen medewerkers en personen die in opdracht van Nederlandse Loterij werkzaam zijn, waaronder de notaris en bezoekers, te kunnen waarborgen.

De door Nederlandse Loterij genomen maatregelen waren ook in lijn met de richtlijnen van de overheid in het kader van de coronacrisis om reisbewegingen, het aantal contacten en de groeps grootte te beperken.

De integriteit van de trekkingen wordt onder andere gewaarborgd door de aanwezigheid van de notaris, de certificering van de trekkingsmachines door een door Ksa aangewezen keuringsinstelling en het trekkingsproces zelf. Wij hechten grote waarde aan transparantie en houden de ontwikkelingen rondom het coronavirus nauwlettend in de gaten. Op het moment dat het verantwoord is, stelt Nederlandse Loterij de trekkingen weer open voor publiek.

In de periode maart 2020 - januari 2021 heeft de Klantenservice van Nederlandse Loterij één verzoek van een klant gekregen tot het bijwonen van de Staatsloterijtrekking. Er zijn geen klachten binnengekomen naar aanleiding van de genomen maatregelen en de mededeling daarover op de website.

### Reputatieonderzoek: 7,7 voor transparantie

In 2020 heeft Nederlandse Loterij voor het eerst een reputatieonderzoek laten doen. Onze spelmerken voeren doorlopend onderzoek uit onder het Nederlandse publiek, dit jaar was de eerste keer voor het overkoepelende merk.

Het onderzoek is uitgevoerd onder alle stakeholdergroepen, inclusief consumenten. In dit onderzoek is ook de ervaren transparantie bevraagd, als pijler van consumentenvertrouwen. Professionele stakeholders (dat zijn onder andere aandeelhouders, retailers, toezichthouders) gaven ons een 7,7 voor transparantie. Zij gaven aan dat Nederlandse Loterij open is over de financiële afdracht, rechtszaken en incidenten en waarderen hoe Nederlandse Loterij in de media antwoord geeft op vragen.

### Middenmoot in Transparantiebenchmark

Ons jaarverslag is een van de communicatiemiddelen waarmee wij onze stakeholders een compleet overzicht geven van onze strategie, operatie, resultaten en impact. De uitgebreide stakeholderanalyse die wij in 2020 hebben gedaan, helpt ons om over die zaken te rapporteren die onze stakeholders belangrijk vinden. Omdat wij transparantie belangrijk vinden en ons willen meten met andere organisaties, doen wij mee aan de Transparantiebenchmark. Deze wordt elke twee jaar opgesteld in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. In de laatste Transparantiebenchmark behaalden wij een plek in het peloton (de middenmoot), met een score van 129. Het is onze ambitie om de komende jaren binnen het peloton omhoog te klimmen.

### Proactief mediabeleid

Transparantie betekent ook dat wij aanspreekbaar zijn in het publieke domein. Hiertoe hebben wij een proactief mediabeleid: wij benaderen media met nieuws en achtergrondverhalen. Bij kritische vragen of incidenten nemen we onze verantwoordelijkheid nemen en gaan we het gesprek aan met media, politiek en aandeelhouders. We hebben een mediakalender opgesteld voor 2021 en een aantal van onze directieleden heeft een mediatraining gevolgd, zodat zij naar buiten kunnen treden op specifieke dossiers.

### Vooruitblik 2021

In 2021 werken we verder aan onze transparantie, met onder meer:

- voorbereiden van herhaalonderzoek om de materialiteit en reputatie in 2022 opnieuw te meten: doen we wat onze stakeholders van ons verwachten en zijn we daarin open genoeg?



Het gerenoveerde kantoor van  
Nederlandse Loterij in Rijswijk



# Kennissessies met de Nederlandse Sport Pers



## **Tatiana Pijnenburg (35)**

Tatiana Pijnenburg werkt als woordvoerder en PR- en communicatieadviseur bij Nederlandse Loterij. In die rol onderhoudt ze de contacten met de pers en is zij ook betrokken bij de organisatie van de kennissessies.

'In 2018 hadden wij de eerste gesprekken met de Stichting Nederlandse Sport Pers (NSP) over kennissessies op het snijvlak van sport en sportweddenschappen. De NSP biedt haar leden graag relevante en actuele kennis over sport-gerelateerde onderwerpen, zo houden sportjournalisten hun vakgebied bij. Wij merkten dat TOTO, als enige legale aanbieder van sportweddenschappen in Nederland niet altijd op het vizier van de media stond. Zo werden wij niet vaak benaderd met vragen over sport en sportweddenschappen en lang niet altijd meegenomen in de berichtgeving over sportweddenschappen.'

## **Diana Kuip (41)**

Diana Kuip is sportjournalist, freelance presentator en schrijver, met een passie voor voetbal en wielrennen. Ze verzorgt de presentatie van de kennissessies die Nederlandse Loterij sinds 2019 organiseert met de Nederlandse Sport Pers.

'Ik herken dat wel. Als ik bijvoorbeeld een column schreef over Nederland-Spanje, dan verwerkte ik daar soms de quoting van een van die aanbieders van sportweddenschappen in. Maar dat was dan niet direct die van de TOTO.'

'Tijdens de gesprekken met de NSP ontstond het idee om gezamenlijk kennissessies te organiseren. Niet met het idee van "kijk eens hoe goed we zijn" maar juist op inhoud. Dus door achtergronden te geven bij thema's die relevant en actueel zijn voor de sportpers. Door dit samen met de NSP te doen hebben we goed inzicht in de thema's die relevant zijn. We hebben Diana gevraagd om die sessies te hosten.'

 **Transparantie**

 **Consumentenvertrouwen**

# ‘Meteen bij die eerste sessie zag je al iets gebeuren’

‘Ik wilde er wel achter kunnen staan. Ik snapte dat TOTO meer top of mind wilde worden. En in deze opzet kon ik mij goed vinden. Het is leuk om voor collega’s te staan en de match is wel goed denk ik. Je moet daar niet een soort showpony neerzetten, journalisten hebben helemaal geen zin in een showtje. Die komen daar voor de inhoud. Het mooie is dat ik er gelijktijdig zelf ook van leer. Ik moet eerlijk bekennen dat ik ook geen goed beeld had van wat TOTO is en wat ze precies doet. De eerste bijeenkomst in 2019 ging over de wereld van sportwedenschappen. Het was een minicollege over het ontstaan van TOTO. Daarbij kwam ook matchfixing aan bod. En heel leuk: we mochten een kijkje nemen in de machinekamer van TOTO.’

‘Wat is je het meeste bijgebleven?’

‘Dat TOTO ooit is begonnen om de clubkas van voetbalclubs te spekken. En wat TOTO eraan doet om matchfixing tegen te gaan. Voetbal is mijn passie, en voor ons als sportjournalisten is matchfixing een pijnlijk thema. Het verpest de sport. Het meest leerzame vond ik dat TOTO altijd de sport heeft gefinancierd en dat nog steeds doet. Maar hoe is dit voor jou om te doen?’

‘Ik vind deze bijeenkomsten heel tof om vanuit mijn rol als woordvoerder te organiseren. Het gaat echt om het contact met een relevante groep, waarbij kennisoverdracht centraal staat. Wij hebben de kennis in huis en delen die graag.’

Het is bijzonder om sportjournalisten van verschillende media en verschillende titels, ook concurrerend, bij elkaar te hebben. Vooraf weet je niet wat het individuele kennisniveau is. En samen met de NSP kijken we daarom goed naar de inhoud en de variatie van het programma. Dit maakt de samenwerking sterk met Diana als “voorzitter”.’

[lacht] ‘We zijn eigenlijk altijd de enige twee vrouwen. Er zijn ook gewoon niet zoveel vrouwelijke sportjournalisten. Verder zijn het allemaal typische journalisten: zodra we beginnen, gaan de armen over elkaar. Ze zijn heel kritisch. Vanuit mijn eigen ervaring kan ik meedenken: wat vinden ze interessant en waar krijgen ze jeuk van – daar moeten we wegblijven. Ik stel soms zelf ook vragen. Meteen bij die eerste sessie zag je al iets gebeuren. Toen wist ik: dit wordt goed ontvangen.’

‘Dat klopt, we krijgen positieve reacties. En de drie sessies die we in 2019 hebben georganiseerd, waren goed bezocht. Afgelopen jaar was het er helaas maar een, vanwege de coronamaatregelen.’

‘Dat was begin september, bij de KNVB. Toen mocht het precies. We hebben het gehad over de VAR en de nieuwe buitenspeltechniek. Belangrijke commentatoren waren erbij. Dick van Egmond, coördinator scheidsrechterszaken, was er om tekst en uitleg te geven, aan de hand van concrete spelsituaties. De technieken zijn erg ingewikkeld, voor mij was

dit ook nieuw. Er werd geconcentreerd geluisterd en er werden ook kritische vragen gesteld. Dick kon die goed beargumenteerd beantwoorden. Wat ik ook mooi vond is dat Clipit, gespecialiseerd in mediamonitoring, de berichtgeving over de VAR in de Eredivisie van een jaar (1 juli 2019 t/m 31 mei 2020) op een rij had gezet.’

‘De onderwerpen bepalen we samen met NSP. We zijn nu volop bezig te bepalen wat we in 2021 gaan doen. Live sportwedenschappen is een belangrijk thema. Het is relevant en actueel voor de journalisten, maar ook voor ons als Nederlandse Loterij, gezien de openstelling van de markt voor online-kansspelen. Ik hoop in ieder geval dat we dit jaar weer drie sessies kunnen organiseren.’

‘Tja, dat virus... Toch zitten er ook positieve dingen aan corona. Zo gelden er bij wielrenwedstrijden nieuwe regels voor de verslaglegging. Voorheen moest je als journalist als een gek met je cameraman achter de gefinishte renners aan rennen, die stopten waar ze wilden. Nu sta je rustig te wachten in een soort hokje. Het is veel meer gestructureerd. Het nadeel is wel dat renners soms zelf bepalen bij wie ze dan stoppen. Maar het scheelt een hoop gedoe. Trouwens, zou dat niet een mooi thema zijn voor dit jaar: de positieve en negatieve gevolgen van de coronapandemie voor de sport?’

‘Ik schrijf ‘m meteen op!’



Tatiana Pijnenburg





# Innovatie

Innovatie speelt een belangrijke rol in onze strategie: wij willen en moeten vernieuwen om invulling te kunnen blijven geven aan een aantrekkelijk spelaanbod en om onze leidende marktpositie te kunnen behouden en uit te bouwen. Daarbij houden wij altijd de belangen van onze stakeholders voor ogen. In dit hoofdstuk lichten we toe wat we in het verslagjaar hebben gedaan aan vernieuwing.

## Vernieuwen in de bestaande markt

Om te kunnen blijven groeien in de volwassen loterijmarkt, is vernieuwing van dienstverlening en proposities noodzakelijk. In het verslagjaar hebben we de pilot met white-label-loterijen afgerond. Hierbij stelt Nederlandse Loterij kennis beschikbaar aan haar beneficianten om zelf een loterij te organiseren. Door alle betrokkenen is deze pilot positief beoordeeld. Ook de toezichthouder en onze aandeelhouders hebben we hierbij nauw betrokken.

In 2020 zijn we gestart met een proef om in het winkelkanaal abonnees te werven voor Staatsloterij en Lotto. Het doel is om ervaring op te doen met abonnementenverkoop in het winkelkanaal. In deze proef bij 29 onafhankelijke winkels willen we vooral leren op het gebied van campagnemechanismen, de communicatie, de overwegingen van klanten en de binding van de klant met de winkels. Ook zijn we samen met winkeliers gestart met digitale verkoop, waarbij klanten in de webshop van deze winkels onze producten kunnen bestellen.

Voor TOTO is er een nieuw sportsbook gelanceerd: een compleet nieuw platform waarop we meer en andersoortige sportweddenschappen kunnen aanbieden. Voor TOTO hebben we twee apps geïntroduceerd. Eén daarvan is specifiek ontwikkeld voor het retailkanaal: TOTO Winkel. Onze klanten bereiden hun sportweddenschap digitaal voor, door het aanmaken van een QR-code en betalen hun inleg in de winkel door de QR-code te scannen op de terminal.

In 2020 hebben we ook alle verkoopterminals in de winkels vervangen. Deze grootschalige vernieuwing biedt ons een belangrijk platform voor innovatie. Te denken valt aan verdergaande integratie met betaaldiensten zoals digitaal uitbetalen en aan verbetering van de spelersidentificatie.

## Een nieuwe markt gaat open: online kansspelen

Nergens wordt de innovatie binnen onze organisatie zo zichtbaar als bij de voorbereidingen die wij treffen in het kader van de openstelling van de online-kansspelmarkt. Het aanbod in deze voor Nederlandse Loterij nieuwe tak van sport is 24 uur per dag, 7 dagen per week beschikbaar. Deze markt kent daardoor een andere dynamiek dan de meer traditionele loterijmarkt. Dat stelt andere eisen aan het aanbod, de klantbeleving, de manier waarop we intern samenwerken en onze werkprocessen.

In het verslagjaar werden de lagere regelgeving en de planning van de openstelling van de online-kansspelmarkt duidelijker. Op basis daarvan hebben wij nieuwe stappen kunnen zetten, ons beleid verder kunnen invullen en producten kunnen ontwikkelen. Ons nieuwe aanbod hebben we ontwikkeld op basis van design thinking, waarbij de klant centraal staat. Daarbij hebben we geleerd van marktopeningen in de rest van Europa: ook in landen als Zweden en België hebben staatsloterijen invulling moeten geven aan het innoveren van de klantbeleving bij het opengaan van de online-markt.



### Procesinnovatie

Innovatie zit ook in processen: door gebruik te maken van nieuwe technologie kunnen wij onze prestaties en onze dienstverlening verbeteren. In het verslagjaar hebben wij op dit vlak belangrijke stappen gezet, onder andere op het gebied van [verantwoord spelen](#).

### Hoe wij scoren op innovatie

Uit de Reputatiescore die wij in het verslagjaar hebben gedaan onder al onze stakeholders, blijkt dat zij ons niet per se als innovatieve organisatie zien. Zij geven ons hiervoor een 7,5. Zij vinden dat Nederlandse Loterij een (te) voorzichtige houding heeft als het gaat om innovatie in (online) spelvormen. De visie van Nederlandse Loterij op de openstelling van de online-kansspelmarkt dragen we volgens hen ook te weinig uit. Onze stakeholders zien innovatie in het

spelaanbod als een van de belangrijkste aandachtspunten voor de komende jaren.

### Vooruitblik 2021

In 2021 staat innovatie hoog op onze agenda. Daarbij zullen wij onze stakeholders ook meer laten zien wat wij doen om te vernieuwen. Acties die op de planning staan zijn:

- verder vernieuwen van het bestaande kansspelaanbod;
- verbeteren van de klantbeleving, met een sterke verbinding tussen online en de winkels;
- ontwikkelen van een concurrerend online-kansspelaanbod, ter voorbereiding op het vergunningsproces dat vanaf april 2021 start;
- invoeren van nieuwe technologieën die onze prestaties en verantwoordelijkheden ondersteunen.

## SAMEN BEREIKEN WE MEER



Vernieuwing kan commercieel zijn, zoals uitbreiding van ons aanbod, of maatschappelijke waarde hebben, zoals techniek die in staat is om risicovol of problematisch speelgedrag te herkennen. Om welke soort vernieuwing het ook gaat: deze zal altijd in lijn zijn met onze kernactiviteiten. Daarbij zoeken we de samenwer-

king met partners, om zo overstijgende groei te creëren in de gehele waardeketen. Zo hebben we in 2020 de vervanging van de terminals in samenspraak gedaan met onze winkeliers. Op basis van hun feedback hebben wij meteen verbeteringen doorgevoerd.

Vanwege de coronamaatregelen is de geplande prijsuitreiking van de Nederlandse Loterij in Beweging Prijs aangepast. Daarom heeft de jury besloten om in 2020 alle vier de genomineerde initiatieven aan te wijzen als winnaar. Zo kunnen we alle vier de initiatieven een beetje steunen in een onzekere periode.



# Nederlandse Loterij als goede werkgever

In het afgelopen verslagjaar hebben de meeste van onze medewerkers zoveel mogelijk vanuit huis gewerkt. In deze situatie hebben wij ons ook ingezet om een aantrekkelijke werkgever te zijn.

## Aandacht voor kernwaarden

In 2020 hebben we meer aandacht besteed aan onze kernwaarden. De kernwaarden geven richting en houvast aan de manier waarop we willen (samen)werken met elkaar. Dat is nog eens extra belangrijk als de organisatie verandert, zeker met de opening van de online-kansspelmarkt in het verschiet.

Onze kernwaarden hebben we in 2017 gelanceerd met een groot intern programma, dat liep tot in 2018. Sinds die tijd hebben we circa 200 nieuwe medewerkers mogen verwelkomen. Daarom hebben we in 2020 alle nieuwe medewerkers die na april 2018 aan boord zijn gekomen een 'kernwash' aangeboden: een intensieve online kennismaking met onze kernwaarden. Daarnaast hebben een online evenement georganiseerd voor alle medewerkers van Nederlandse Loterij. In een livestream hebben we onze

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

Onze kernwaarden zijn richtinggevend voor de manier waarop wij werken:

### S.

#### Samen

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

### P.

#### Passie

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

### O.

#### Ondernemen

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

### R.

#### Resultaatgericht

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

### T.

#### Transparant

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

collega's bijgepraat over de strategie, waarbij het belang van onze kernwaarden is benadrukt. Ook is een S.P.O.R.T.-ploeg samengesteld van circa zes collega's, die in 2021 helpen de kernwaarden onder de aandacht te brengen en te houden.

### Agile en data-gedreven werken

Binnen onze organisatie wordt steeds meer agile en data-gedreven gewerkt. Daar horen specifieke evenementen bij, die we hebben overgenomen uit de scrum-methode. Een voorbeeld is de Quarterly Business Refinement (QBR), die inmiddels niet meer weg te denken is. Bij elke nieuwe editie van de QBR is de kwaliteit hoger en helpen meer collega's elkaar met het afstemmen van grote initiatieven. De tijd die een QBR vraagt, wordt met de toegenomen kwaliteit steeds korter.

De Agile Coaches hebben afdelingen en teams naar een volgend niveau van agile werken geholpen en er zijn ook nieuwe teams gestart. Voor nieuwe en nieuwsgierige collega's zijn met regelmaat (online) kennissessies over de fundamente van agile werken georganiseerd. Inmiddels gebruikt ruim 85% van onze collega's de digitale samenwerkingstool Jira voor de driewekelijkse sprints waarin de meeste teams werken. Sinds eind december stimuleren wij het synchroniseren van de sprintritmes van alle teams, met als doel dat we als organisatie in eenzelfde cadans komen. Zo werken we sneller en slimmer samen, en kunnen we in korte tijd inspelen op de behoefte van onze klant.

In 2020 heeft het directieteam een leiderschapsprogramma opgestart, die deze nieuwe manier van werken verder ondersteunt. Ook hebben we aandacht besteed aan de aansturing van onze veranderende organisatie en het voorbeeldgedrag van directie en management.

### Werving van nieuwe competenties

Ter voorbereiding op de openstelling van de online-kansspelmarkt hebben we in 2020 gericht nieuwe competenties geworven. Hiertoe hebben we ook ons 'employer brand' versterkt. Ons doel is om zichtbaarder te worden voor het digital- en IT-talent dat we nodig hebben. Wij laten hun zien dat er bij ons interessant en uitdagend werk te doen is op technologisch gebied, in een stimulerende werkomgeving. Samen met partners in het buitenland weet de afdeling Recruitment internationale talenten aan te trekken. Inmiddels heeft circa 6% van onze medewerkers een niet-Nederlandse nationaliteit.

### Ontwikkeling en doorstroming

Het ontwikkelen van talent en het stimuleren van persoonlijke en professionele groei zijn belangrijke doelen van ons HR-beleid. In het verslagjaar is ongeveer 10% van de medewerkers doorgegroeid naar een nieuwe functie. Het persoonlijke opleidingsbudget bedroeg € 1.745,51. Vanwege de coronamaatregelen is een groot deel van de opleidingen uitgesteld. Organisatie-brede trainingen met betrekking tot diversiteit en stressmanagement zijn verschoven naar 2021.

In het verslagjaar hebben we een belangrijke verandering doorgevoerd in ons beoordelingsbeleid: we hebben de stap gemaakt van beoordelen naar ontwikkelen. Dit nieuwe beleid ondersteunt het agile werken beter en focust meer op persoonlijke groei van medewerkers. Het uitgangspunt is dat de beoordeling 'goed' de norm is. Deze geldt voor iedereen. De beloning wordt ook vastgesteld op die norm. Haalt iemand

de norm niet, dan volgt er een verbetertraject.

Een klein percentage medewerkers kan als 'top performer' worden aangemerkt. Het nieuwe beleid is goed ontvangen: het werkt motiverend en biedt meerdere contactmomenten per jaar om de persoonlijke voortgang te kunnen bespreken en eventueel bij te sturen.

In de digitale tool Treams delen medewerkers hun (persoonlijke) doelstellingen met hun leidinggevende. Leidinggevende en medewerker evalueren elk kwartaal de voortgang op deze doelen. Een belangrijk onderdeel hiervan is feedback. Via Treams vragen medewerkers feedback aan collega's en bijvoorbeeld aan leveranciers. We evalueren het gebruik van Treams gaandeweg. De gebruiksvriendelijkheid van de tool kan worden verbeterd; dat heeft ook onze aandacht in 2021.

### MTO: medewerkers zijn trots op Nederlandse Loterij

In 2020 hebben we ons tweejaarlijks medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. De respons was 84,3%. Overall waren de scores beter dan in 2018, toen dit onderzoek voor het eerst is uitgevoerd. Medewerkers geven aan trots te zijn dat ze voor Nederlandse Loterij werken. Sfeer en collegialiteit werden evenals in de vorige meting hoog gewaardeerd. Er zijn verbeteringen mogelijk als het gaat om focus en werkdruk; dit is een terugkerende uitkomst. Deze zorgen blijven wel ongeveer op hetzelfde niveau. Ook elkaar aanspreken blijft een punt van aandacht. Dit ervaren veel bedrijven in Nederland: Nederlandse Loterij scoort op het punt 'elkaar aanspreken' een 6,8, de benchmark ligt op 6,7.

De resultaten van het MTO zijn in alle afdelingen en teams besproken en hebben geleid tot verbeteracties per afdeling of team.

### Coronacrisis verandert werksituatie

Jaarlijks dragen onze medewerkers ook zelf hun steentje bij aan onze maatschappelijke missie, bijvoorbeeld door goede doelen te helpen. Door de coronapandemie en geldende maatregelen was dit in 2020 niet mogelijk, tot onze spijt.

Tijdens de eerste lockdown hebben we ervoor gezorgd dat iedereen thuis een goede werkplek had, met een voldoende groot scherm en een goede bureaustoel. Er zijn allerlei thuiswerktips gedeeld en collega's konden contact opnemen met de arbodienst om de thuiswerksituatie te verbeteren. Elke zes weken hebben we een online-medewerkersbijeenkomst gehouden – wat we gewoonlijk fysiek doen. Verder hebben we iedereen erop gewezen vooral voldoende beweging te nemen. Onze personal trainers, normaliter

werkzaam in onze gym voor medewerkers, hebben video's opgenomen waarmee medewerkers ook thuis fit konden blijven. De personeelsvereniging heeft een online pub-quiz en een online bingo georganiseerd. Hoewel een aantal medewerkers het zeker moeilijk heeft gehad, waren de verzuimcijfers stabiel. Leidinggevenden hebben extra hun best gedaan om hun teams goed in het vizier te houden en eventuele knelpunten vroegtijdig te signaleren en te bespreken.

### Vooruitblik 2021

In 2021 bouwen we verder aan onze agile organisatie en aan aantrekkelijk werkgeverschap. De ontwikkeling van onze medewerkers staat hierbij voorop. Op de agenda staan onder andere:

- ontwikkelen en implementeren van een agile functiehuis. Dit functiehuis zal meer flexibiliteit bieden en de agile manier van werken ondersteunen. Doelstelling is dat dit functiehuis onder andere ruimte biedt voor rollen, T-shaped profielen en ontwikkelpaden;

- moderniseren en flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden: we gaan de arbeidsvoorwaarden aanpassen aan de tijdsgeest en de ontwikkelingen binnen de organisatie;
- versterken van het 'employer brand' van Nederlandse Loterij, waarbij naast ontwikkelingsmogelijkheden en de grote verantwoordelijkheden binnen functies, de nadruk ligt op de unieke technologische uitdagingen die er bestaan binnen de organisatie. Daarnaast zal veel aandacht worden besteed aan internationaal recruitment;
- ontwikkelen en lanceren van kernwaardentrajec 'Next Level': een jaarrond programma waarin alle medewerkers worden meegenomen in de beleving en toepassing van onze kernwaarden, om deze samen met hun team naar een volgend niveau te brengen.

## ERVARINGSPLAATSEN

Wij bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om een periode bij ons te werken en ervaring op te doen. Het kan gaan om mensen met een arbeidsbeperking of topsporters die stoppen met hun sport en nieuwe ervaring willen opdoen. Een tijdelijke collega die in 2019 is gestart,

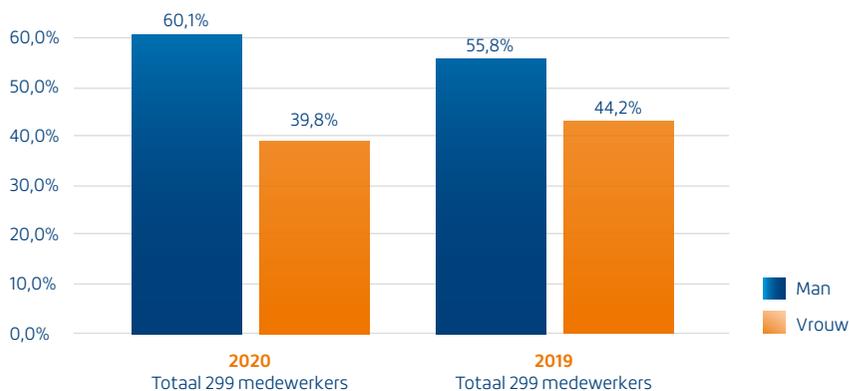
heeft in 2020 de overstap gemaakt naar het Fonds voor Gehandicapten-sport en de Lucille Werner Foundation. In 2020 hebben we een topsporter en een slechtziende medewerker mogen verwelkomen die van deze mogelijkheid gebruik maken.

**Onze medewerkers in cijfers**

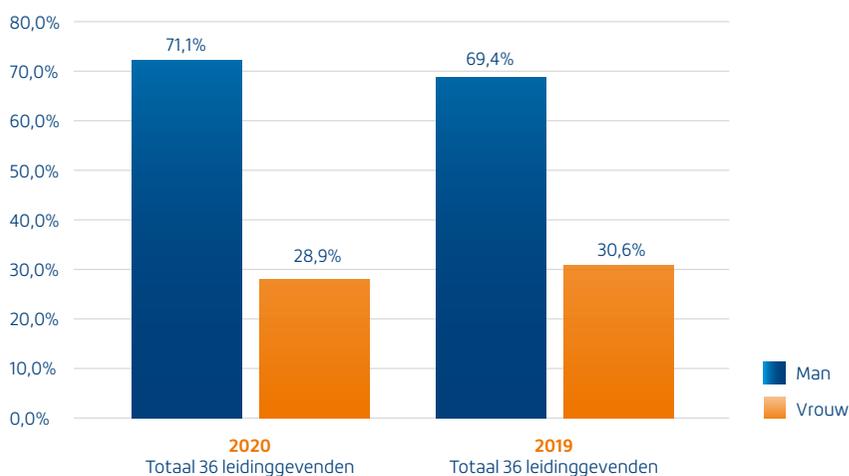
	2020	2019
<b>Medewerkers</b>		
Aantal fte's ultimo jaar	323	282
Aantal medewerkers ultimo jaar	339	299
Fulltime-contracten	68%	64%
Parttime-contracten	32%	36%
<b>Opleiding &amp; training</b>		
Totaal	€ 583.000	€ 680.214
Per medewerker (gemiddeld)	€ 1.746	€ 2.275
<b>Gemiddelde leeftijd</b>		
	39,34	39,48 jaar
<b>Ziekteverzuim</b>		
	4,0%	4,4%
<b>Vacatures vervuld</b>		
	100	70

Alle medewerkers van Nederlandse Loterij, met uitzondering van de directieleden, werken onder een uniforme arbeidsvoorwaardenregeling.

**Verhouding man/vrouw**



**Verhouding man/vrouw leidinggevende functies<sup>1</sup>**



1. Leidinggevende functies inclusief directieleden

# Van de Ondernemingsraad

## Onze missie

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

## Ontwikkelingen in 2020

Het jaar 2020 heeft voor de Ondernemingsraad voornamelijk in het teken gestaan van de interne maatregelen ten gevolge van de coronapandemie. De Ondernemingsraad heeft met de bestuurder afspraken gemaakt over hoe er snel en effectief ingespeeld kon worden op eventuele interne aanpassingen die noodzakelijk waren. Denk hierbij aan het aangepaste beleid voor het opnemen van vakantiedagen, hoe om te gaan met de combinatie van werken, kinderopvang en thuisonderwijs en/of zorg voor anderen en het versturen van attenties. Vanaf het begin hebben wij aangegeven dat communicatie richting de medewerkers in deze tijd van groot belang is. Wij constateren dat er zorgvuldig is gecommuniceerd over de eventuele impact en ontwikkelingen binnen de organisatie.

In 2020 heeft de organisatie kennis kunnen maken met een nieuwe manier van beoordelen en ontwikkelen. Een belangrijk onderdeel hierin is dat medewerkers feedback vragen van anderen op hun functioneren. Dat kan feedback zijn van collega's, maar ook van externen, zoals leveranciers. Deze nieuwe methodiek wordt als prettig ervaren, maar heeft nog wel aandacht. Het leveren en ontvangen van kritisch opbouwende feedback kan als lastig worden ervaren. Hier zal in 2021 aandacht aan worden besteed. Ook wordt het proces van beoordelen en ontwikkelen met de bestuurder en de Ondernemingsraad geëvalueerd.

Daarnaast heeft de Ondernemingsraad in 2020 ingestemd met een verlenging van de looptijd van de arbeidsvoorwaardenregeling met één jaar en is akkoord gegeven op de arbeidsvoorwaarden voor 2021, met een inflatiecorrectie van 1,5%. Ook is er instemming verleend op de adviesaanvraag 'Samenvoeging Retail Support en Technische Service Desk'.

Voor 2021 ligt de nadruk op de doorontwikkeling van het arbeidsvoorwaardenpakket dat aansluit bij ontwikkelingen in de organisatie zoals op afstand werken, agile werken en het opengaan van de online-kansspelmarkt.

## Samenstelling Ondernemingsraad

<b>Ine van Gent</b>	voorzitter
<b>Maurice de Jonge</b>	secretaris
<b>Marije van Thiel</b>	plaatsvervangend voorzitter
<b>Nienka Kroesen</b>	lid
<b>Marlin Kamminga</b>	lid
<b>André Baijens</b>	lid
<b>Ivy Overwijn</b>	lid



V.l.n.r.: Maurice de Jonge, Marlin Kamminga, Marije van Thiel, André Baijens, Ivy Overwijn, Ine van Gent, Nienka Kroesen  
De foto van de OR is ten behoeve van het jaarverslag 2019 gemaakt en in dit jaarverslag opnieuw geplaatst.

# Risicomanagement

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

## Risicoprofiel

Nederlandse Loterij heeft als kansspelorganisatie te maken met uiteenlopende risico's op strategisch, operationeel en financieel vlak en op compliance-gebied.

Het aanbieden van verantwoorde, creatieve, betrouwbare prijzenloterijen en sportwedenschappen is waar

Nederlandse Loterij als marktleider voor staat. Hierbij steunen wij op een sterke interne organisatie met betrouwbare processen en een aantal externe relaties waarmee we gezamenlijk onze dienstverlening uitvoeren.

## Belangrijkste ontwikkelingen in 2020

In 2020 heeft Nederlandse Loterij verder gebouwd aan het controleraamwerk, met beheersingsmaatregelen die passen bij de belangrijkste risico's in de meest kritische processen. Het controleraamwerk bestaat uit interne controls en controls die worden uitgevoerd door externe leveranciers. De werking van de interne controls is met behulp van een organisatie-breed Control Self Assessment-traject getoetst.

Van de leveranciers wordt verlangd dat zij de werking van de controls waarvoor zij verantwoordelijk zijn onafhankelijk laten toetsen.

Het identificeren van de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen blijft een continue activiteit, met als doel het versterken van de betrouwbaarheid van de organisatie het verstevigen van onze marktpositie. Dit geldt ook voor de risico's die Nederlandse Loterij loopt bij uitbestede activiteiten. De oplevering van strategische projecten in 2020 heeft geleid tot aanpassingen van een aantal processen en het aangaan van relaties met externe partijen. Risicomanagement heeft voor deze uitbestede activiteiten gefocust op het

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

verkrijgen van zekerheid met betrekking tot de relevante beheersingsmaatregelen. Net als in 2020 blijft het aantoonbaar 'in control' zijn een belangrijk aandachtspunt voor komend jaar, waarbij de werking van de belangrijkste beheersingsmaatregelen dient te worden aangetoond.

### Risicoacceptatie

De mate waarin Nederlandse Loterij bij het nastreven van haar doelstellingen bereid is risico's te accepteren, verschilt per doelstelling en risicocategorie. De bepaling van deze risicobereidheid is de eindverantwoordelijkheid van de directie. Nederlandse Loterij streeft ernaar een optimale afweging te maken tussen de impact van de mogelijke gevolgen, de kans dat het risico zich zou voordoen en de middelen die nodig zijn om een risico te beheersen. In de tabel op de pagina hiervoor wordt de risicobereidheid per risicocategorie weergegeven en toegelicht.

### Raamwerk voor risicomanagement

Het risicomanagementraamwerk van Nederlandse Loterij is afgeleid van het COSO ERM-model. Risicomanagement is ondersteunend aan de missie, visie en doelstellingen van Nederlandse Loterij en een hulpmiddel in besluitvormingsprocessen.

De filosofie achter ons risicomanagementbeleid is:

- de directie en het management zijn primair verantwoordelijk voor het uitvoeren van risicomanagement en het toetsen van de werking van beheersmaatregelen. De staffuncties ondersteunen het lijnmanagement hierin;
- er wordt gewerkt aan een cultuur waarin risico's expliciet en

integraal onderdeel zijn van de besluitvorming, zodat ze bekend zijn en vervolgens ook de benodigde aandacht krijgen om zoveel mogelijk te voorkomen dat ze zich voordoen;

- het risicomanagementsysteem wordt als een integraal onderdeel gezien van de bedrijfsvoering van Nederlandse Loterij en heeft een relatie met de Planning & Control-cyclus;
- we hebben aandacht voor financiële en niet-financiële risico's, op basis van een deugdelijke inventarisatie van risico's en een optimale beheersing van deze risico's;
- risico's worden inzichtelijk gemaakt en periodiek geëvalueerd. Dit verhoogt het risicobewustzijn van de medewerkers.

### Organisatie van risicomanagement

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

### Beoordeling van de belangrijkste risico's

Om de risico's te beoordelen en te vergelijken worden de risico's gewogen op basis van een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een inschatting van de gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van Nederlandse Loterij.

Binnen de organisatie worden verschillende soorten risicoanalyses uitgevoerd. Alle risico's met een beoordeling van medium of hoger zijn in het verslagjaar met de eigenaar van het risico besproken; voor deze risico's worden maatregelen met de risico-eigenaar afgesproken om het risico tot een acceptabel niveau te beperken. Wanneer dit om welke reden dan ook niet direct mogelijk is, beoordeelt het Risk Management Committee de verdere behandeling van het risico.

### 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.

### Operationele risico's

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 ook binnen projecten uitgevoerd. Risicomangement is integraal onderdeel van projectmanagement, de projectmanager is hiervoor verantwoordelijk.

### Informatiebeveiliging

Het identificeren van informatiebeveiligingsrisico's is een bijzonder aspect van operationele risicoanalyses en projectrisicoanalyses.

### Strategische risico's

In 2020 heeft Nederlandse Loterij haar strategie herijkt. Ook het strategische risicoprofiel is opnieuw beoordeeld. Naar aanleiding van deze analyse zijn geen nieuwe strategische risico's geïdentificeerd en zijn de bestaande vastgestelde risico's niet gewijzigd. Wel hebben de verschillende ontwikkelingen geleid tot verschuivingen op het gebied van impact en kans.

De strategische risico's zijn gerelateerd aan het naleven van vergunningsvoorwaarden, nieuwe wetgeving en daarmee samenhangende concurrentie, het consumentenvertrouwen, de afhankelijkheid van IT en daarmee de kwetsbaarheid van operationele slagvaardigheid, onder andere door cybercriminaliteit. Voor de uitwerking van de businessplannen is het strategisch-risicoprofiel gebruikt als kader. De acties in de businessplannen omvatten daarmee maatregelen als aanvulling op de reeds in een eerder stadium gedefinieerde maatregelen om de risico's te beheersen.

Een nadere toelichting op de strategische risico's van Nederlandse Loterij is hieronder opgenomen.

Risico	Risicodefinitie en toelichting	Controlemaatregelen
<b>Verlies beschikking (non-compliance)</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij niet voldoet aan de eisen uit de vergunning en in- en externe regels met als ultiem gevolg het (tijdelijke) verlies van de vergunning.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foutloze executie</li> <li>• Proactief Responsible Gaming-beleid</li> <li>• Antiwitwassen en matchfixingbeleid</li> <li>• Stringent privacybeleid</li> </ul>
<b>Verandering in wet- en regelgeving</b>	Het risico dat verandering in wet- en regelgeving de mogelijkheden van Nederlandse Loterij beperkt om specifieke strategieën te implementeren en bepaalde activiteiten uit te voeren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scenario's verwerkt in langetermijnstrategie</li> <li>• Inrichten KYC processen</li> </ul>
<b>Verandering in concurrentie (WOK/ Koa)</b>	<p>Het risico dat acties van concurrenten of nieuwe toetreders tot de markt de concurrentiepositie van Nederlandse Loterij bedreigen.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken merkenportfolio</li> <li>• Omnichannel strategie</li> <li>• Data-gedreven marketing</li> <li>• CRM capabilities</li> <li>• Proof of Concept Innovation Center</li> </ul>
<b>Verlies van consumenten-vertrouwen</b>	<p>Het risico van foutieve of niet-presterende producten of services resulterend in klachten van klanten, verlies van omzet en reputatie.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foutloze operatie in primaire processen</li> <li>• Optimaal uitvoeren van de klantenservice</li> <li>• Proactief Responsible Gamingbeleid</li> <li>• Versterken positionering Nederlandse Loterij</li> </ul>

Vervolg toelichting strategische risico's

Risico	Risicodefinitie en toelichting	Controlemaatregelen
<b>Onvoldoende executiekracht</b>	Het risico dat er sprake is van onvoldoende geschikte medewerkers (kwantiteit en kwaliteit in de vorm van kennis, vaardigheden en ervaring) en middelen om de organisatie of een proces te managen zodanig dat de kritische bedrijfsdoelstellingen worden behaald en dat key business risico's tot een acceptabel niveau worden gebracht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar nodig gebruik van specifieke kennis en expertise van leveranciers</li> <li>• Principes voor het IT-landschap zijn agile, schaalbaar en eenvoudig vervangbaar</li> <li>• Continue monitoring op prestaties van het IT-landschap, ook voor preventie en detectie van security-incidenten</li> </ul>
<b>Afhankelijkheid informatie-technologie</b>	<p>Het risico dat Nederlandse Loterij niet beschikt over IT- infrastructuur (hardware, software, mensen en processen) die nodig is om de huidige en toekomstige informatiebehoefte van de business op een efficiënte, kosteneffectieve en beheerste wijze te ondersteunen.</p> <p>De eisen aan onze systemen nemen, bijvoorbeeld op het vlak van beschikbaarheid en robuustheid, steeds verder toe. Ook wordt het ICT-landschap complexer door toename van het aantal applicaties en bijbehorende ICT-leveranciers. Net als andere grote bedrijven is Nederlandse Loterij meer en meer het doelwit van pogingen om ongeautoriseerde toegang te verkrijgen tot onze systemen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequate security-monitoring</li> <li>• Cloud-strategie</li> <li>• Tech- &amp; datakwaliteit in-house</li> <li>• Eenvoud in accountbeheer (IAM)</li> </ul>
<b>Verandering in klantgedrag</b>	Het risico dat de klantbehoefte en -wensen veranderen zonder dat de Nederlandse Loterij daarvan op de hoogte is of daarop tijdig kan inspelen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data-gedreven marketing (personalisatie)</li> <li>• Business Development</li> <li>• Proof of concept Innovation Center</li> <li>• Omnichannel klantervaring</li> <li>• Optimaliseren en openen (nieuwe) verkoopkanalen</li> </ul>

**Operationele risico's**

Een operationeel risico definiëren wij als het risico dat ontstaat als gevolg van het falen of tekortschieten van interne processen, menselijke en technische tekortkomingen, en onverwachte externe gebeurtenissen. Operationele risico's beïnvloeden de effectiviteit en efficiëntie van de operationele activiteiten van Nederlandse Loterij en hebben vooral betrekking op de processen. De belangrijkste processen binnen onze organisatie zijn beschreven met daarbij specifieke

aandacht voor de risicobeheersings- en controlemaatregelen. Met een Control Self Assessment hebben we in 2020 de opzet en werking beoordeeld. De risico's geïdentificeerd in de processen zijn zeer divers. Enkele voorbeelden van operationele risico's zijn: het doen van onjuiste communicatieuitingen, het niet tijdig afronden van een trekking, een uitbetaling die niet op tijd kan plaatsvinden, een (mogelijke) verkoop aan een minderjarige of een data-lek.

**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-statuuut, waarin kaders en regels zijn opgesteld voor financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.

Risico	Risicodefinitie	Controlemaatregelen
<b>Liquiditeitsrisico</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij niet aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen door een tekort aan liquide middelen.	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.
<b>Kasstroomrisico</b>	Het risico dat toekomstige kasstromen verbonden aan een financieel instrument fluctueren in omvang. Er is geen sprake van rentedragende financiële verplichtingen.	De enige rentedragende financiële activa betreffen banktegoeden. Gezien het geringe financiële belang van de hieruit voortvloeiende rentebaten- en lasten is het kasstroomrisico klein.
<b>Kredietrisico</b>	Het risico dat een kredietnemer zijn beloofde betalingen niet na komt of kan komen, leidend tot een verlies (een andere term voor kredietrisico is debiteurenrisico).	Nederlandse Loterij heeft een aantal grote debiteuren. In het geval een debiteur niet meer aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen is Nederlandse Loterij een van de schuldeisers. Het beoordelen van kredietrisico's is standaard onderdeel van inkoop- en contactmanagementactiviteiten. Deze beoordeling wordt uitgevoerd door Dun & Bradstreet.
<b>Beleggingsrisico</b>	Het risico dat het te realiseren rendement op een belegging, of beleggingsportefeuille, afwijkt van het verwachte, dan wel te verwachten rendement.	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.
<b>Marktrisico</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij verliezen lijdt als gevolg van nadelige bewegingen in marktvariabelen zoals aandelenkoersen, impliciete volatiliteit en valutakoersen.	Nederlandse Loterij mag alleen aan renterisico blootstaan en niet aan andere soorten marktrisico's zoals valutarisico's of aandelenprijrisico's.

**Reputatie- en compliancerisico's**

Nederlandse Loterij streeft ernaar altijd en volledig te voldoen aan de op haar van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Hierbij bewaken wij niet alleen dat wet- en regelgeving volgens de letter van de wet worden nageleefd, maar ook dat er zoveel mogelijk in de geest van de wetgeving wordt gehandeld.

Risico's	Risicodefinitie en toelichting	Controlemaatregelen
<b>Niet voldoen aan wet- en regelgeving en vergunningsvoorschriften</b>	<p>Het risico dat Nederlandse Loterij niet voldoet aan wet- en regelgeving en/ of vergunningsvoorschriften.</p> <p>Nederlandse Loterij opereert in een sterk geregeerde markt. Het ministerie van Justitie &amp; Veiligheid en de toezichthouder (Kansspelautoriteit) organiseren via een gedetailleerd stelsel van wet- en regelgeving de kansspelmarkt, onder andere met vergunningen voor de verschillende aanbieders van kansspelen. Deze vergunningen bevatten voorwaarden. Op het moment dat Nederlandse Loterij structureel niet voldoet aan een of meerdere voorwaarden, kan dit de verleende vergunning in gevaar brengen.</p>	<p>Om dit risico te voorkomen, worden door de afdeling Juridische Zaken &amp; Compliance wet- en regelgeving en vergunningsvoorschriften vertaald in processen en afspraken in de organisatie en in de openbare deelnemersreglementen. Het naleven wordt actief gemonitord door de Compliance Officer. De afdeling Audit &amp; Risk voert ten slotte een onafhankelijke toetsing uit van de naleving.</p>
<b>Integriteitsschending</b>	<p>Het risico dat er wordt gehandeld (incidenteel of structureel) in strijd met de ethische code (incl. aanverwante protocollen) of op andere wijze de normen en waarden niet nageleefd worden.</p>	<p>Om reputatierisico's te beheersen, heeft Nederlandse Loterij een ethische code opgesteld, inclusief protocollen met betrekking tot integriteit, klokkenluiders en de opvolging van vermeende overtredingen. De Compliance Officer monitort de naleving.</p>
<b>Reputatieschade</b>	<p>Het risico dat externe communicatie-uitingen niet voldoen aan de regels voor verantwoorde deelname aan kansspelen.</p>	<p>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.</p>

### Claims en geschillen

Het College van beroep voor het bedrijfsleven (CvB) heeft in november 2020 uitspraak gedaan over de fusievergunning die in 2015 is verleend aan De Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. De vergunning was noodzakelijk om te kunnen fuseren. Buitenlandse, potentiële toetreders (online aanbieders) tot de Nederlandse kansspelmarkt waren van mening dat er door de fusie een te sterke nationale speler ontstaat. Het CvB is van oordeel dat de door de Autoriteit Consument & Markt (ACM) verleende vergunning in stand kan blijven. Van de fusie zijn geen significante mededingingsproblemen te verwachten, aldus het CvB. Deze uitspraak is definitief.

Op 10 maart 2021 oordeelde de Raad van State dat het wettelijk monopolie voor de vergunning van lottospellen en Staatsloterij geoorloofd is. De Ksa mag een monopolie hanteren bij het verlenen van de vergunning van lotto's. De Ksa mocht bovendien de enige vergunning aan Lotto B.V. verlenen. Ook deze uitspraak is definitief.

### 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 IT Security Officer. Informatiebeveiligingsincidenten met een significante impact worden gerapporteerd aan en besproken in het Risk Management Committee. Waar nodig zijn acties en maatregelen gedefinieerd om de

impact te minimaliseren en de kans op herhaling zo klein mogelijk te maken. Nederlandse Loterij is op basis van haar vergunningen verplicht incidenten die het vertrouwen van de consument in de vergunde kansspelen kunnen schaden, binnen 72 uur aan de Kansspelautoriteit te melden. In 2020 heeft Nederlandse Loterij in dit kader gemeld dat Nederlandse Loterij slachtoffer is geweest van een cyberaanval (password spray attack). De betrokkenen zijn door ons op de hoogte gesteld van de inbreuk op hun account en wij hebben hun gevraagd het wachtwoord van het account te wijzigen in een uniek en sterk wachtwoord. Op de Nederlandse Loterij-website geven we hiervoor tips.

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

### Externe accountant

Met ingang van het verslagjaar 2017 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) gestart als externe accountant van Nederlandse Loterij. PwC is in die rol verantwoordelijk voor het afgeven van een controleverklaring bij de geconsolideerde jaarrekening. PwC rapporteert over zijn bevindingen in een rapportage over interim bevindingen (management letter) en

een accountantsverslag aan de Raad van Commissarissen. De bevindingen en aanbevelingen van de externe accountant worden besproken in het Risk Management Committee, waar ook de opvolging van de bevindingen wordt bewaakt. Alle auditresultaten worden voorgelegd aan en afgestemd met de Auditcommissie die is ingesteld door de Raad van Commissarissen.

### GLI

Gaming Labs International (GLI), geaccrediteerd door de Raad voor Accreditatie in Nederland, inspecteert de trekkingsmachine en ballen van Lotto, Cijferspel en Lucky Day, beoordeelt ontwerpdocumenten van Krasloten en controleert de fabrieken waar de Krasloten worden gedrukt. Ook houdt GLI via steekproeven toezicht op verkooppunten voor de naleving van wetgeving (bijvoorbeeld of er niet aan minderjarigen wordt verkocht). Het onafhankelijk instituut GLI doet dit in opdracht van Lotto B.V. Alle trekkingen staan onder toezicht van notaris Kantoor Caminada Notarissen te Rijswijk.

### BSI

Nederlandse Loterij is gecertificeerd door World Lottery Association. Ten behoeve van de ISO 27001 en WLA-certificering heeft in 2020 een hercertificeringsaudit plaatsgevonden, met positief resultaat. 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 2020 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 beheersingsystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen is besproken met de Auditcommissie, de Raad van Commissarissen en de externe accountant.

Rijswijk, 29 maart 2021

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



Gerson Main brengt een ode aan de sport, samen met Rico Verhoeven in de dug-out. De boodschap: iedereen verdient een medaille!

# Governance



## Directieteam

(op 31 december 2020)

Van links naar rechts:

Arjan Blok

Arno de Jong

Shirley Kind

Niels Onkenhout

Bas van de Bunt

Maurice Meijer

Karin Op den Kamp

De foto van het directieteam is ten behoeve van het jaarverslag 2019 gemaakt en in dit jaarverslag opnieuw geplaatst.

# Samenstelling Directieteam



**Niels Onkenhout** (1961)  
Nederlandse nationaliteit  
CEO en statutair  
bestuurder

## Benoemd

1 september 2016

## Verantwoordelijkheden

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

## Ervaring

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

## Nevenactiviteiten

President Commissaris Deen Supermarkten; lid Raad van Commissarissen TecqGroep B.V.; lid Raad van Commissarissen Maxeda DIY Group.



**Arjan Blok** (1967)  
Nederlandse nationaliteit  
CFO en statutair  
bestuurder

## Benoemd

1 november 2016

## Verantwoordelijkheden

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

## Ervaring

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

## Nevenactiviteiten

Raad van Toezicht RDW (voorzitter Audit Committee); Raad van Toezicht Stichting Algemeen Toegankelijk Onderwijs (Voorzitter Audit Committee); Raad van Advies Alex van Groningen B.V.



**Bas van de Bunt** (1970)  
Nederlandse nationaliteit  
Director Business  
Transformation &  
Strategic Programs/CDO

## Benoemd

1 april 2016

## Verantwoordelijkheden

Vanaf 2016 Directeur Online en Business Development, commercieel en operationeel verantwoordelijk voor digitale strategie, waaronder online Marketing & Sales, online Insights & Optimalisatie, online Innovatie & Development. Met ingang van 1 januari 2019 Directeur Business Transformation & Strategic Projects.

## Ervaring

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



**Arno de Jong** (1970)  
Nederlandse nationaliteit  
Directeur Marketing,  
Product & CRM

## Benoemd

1 april 2016

## Verantwoordelijkheden

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

## Ervaring

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

## Nevenactiviteiten

Voorzitter Stichting Hartedroom.



**Karin Op den Kamp** (1973)  
Nederlandse nationaliteit  
Directeur Corporate Affairs

**Benoemd**

1 juni 2017

**Verantwoordelijkheden**

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

**Ervaring**

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

**Nevenactiviteiten**

Ledenraad Vereniging Veronica.



**Shirley Kind** (1983)  
Nederlandse nationaliteit  
Directeur Sales & Services

**Benoemd**

1 januari 2019

**Verantwoordelijkheden**

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

**Ervaring**

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



**Maurice Meijer** (1976)  
Nederlandse nationaliteit  
Directeur IT & Operations

**Benoemd**

1 januari 2019

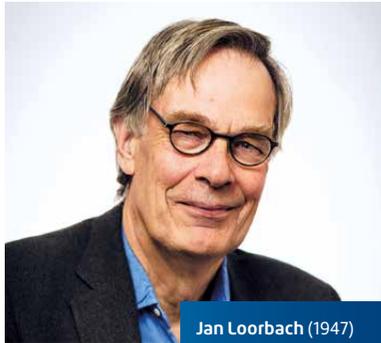
**Verantwoordelijkheden**

Gehele IT en operatie, waaronder DevOps, testing, architectuur, (technologische) innovaties en datamanagement.

**Ervaring**

Eigen onderneming in narrowcasting; Head of Operations Veritate e-mailmarketing; Head of Development Tripolis Solutions; Nederlandse Staatsloterij afdeling Online; laatste 4 jaar Head of Development & Design Nederlandse Loterij.

# Samenstelling Raad van Commissarissen



**Jan Loorbach** (1947)  
Nederlandse nationaliteit  
Voorzitter

## Commissies

Lid Auditcommissie.

## Eerste benoeming

1 april 2016.

## Lopende termijn

Tweede termijn, loopt af in 2021.

## Beroep

Advocaat.

## Hoofdfunctie

Adviseur bij NautaDutilh.

## Nevenfuncties

Voorzitter Raad van Toezicht Museum Boijmans Van Beuningen, lid Commissie van Beroep betaald voetbal KNVB, arbiter civiele zaken KNVB, voorzitter Expertpanel Top 10 (adviesorgaan NOC\*NSF maatwerkfinanciering topsport).



**Annelies van Zutphen** (1969)  
Nederlandse nationaliteit  
Vice-voorzitter

## Commissies

Voorzitter Remuneratie- en Selectiecommissie.

## Eerste benoeming

1 april 2017.

## Lopende termijn

Eerste termijn, herbenoeming in 2021.

## Beroep

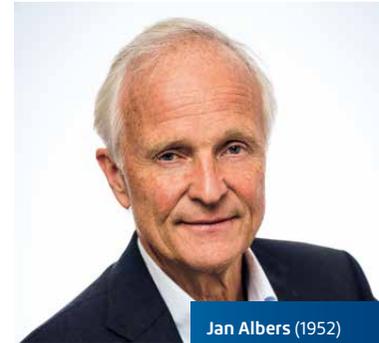
Bestuurder.

## Hoofdfunctie

Lid Raad van Commissarissen United Retail,  
Vice Voorzitter Raad van Commissarissen Berenschot.

## Nevenfuncties

Executive Coach.



**Jan Albers** (1952)  
Nederlandse nationaliteit

## Eerste benoeming

1 april 2016.

## Lopende termijn

Tijdelijke (her)benoeming, loopt af in 2021.

## Beroep

Bestuurder.

## Hoofdfunctie

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

## Nevenfuncties

President-commissaris PSV (tot oktober 2020).



**André Buren** (1971)  
Nederlandse nationaliteit

**Eerste benoeming**

21 april 2020.

**Lopende termijn**

Eerste termijn, loopt af in 2024.

**Beroep**

Chief Technology Officer.

**Hoofdfunctie**

Digital Transformation Executive at GIBLE.com.

**Nevenfuncties**

Advisory Board member voor diverse startups.



**Frida van den Maagdenberg** (1961)  
Nederlandse nationaliteit

**Commissies**

Voorzitter Auditcommissie.

**Eerste benoeming**

1 april 2016.

**Lopende termijn**

Tweede termijn, loopt af in 2024.

**Beroep**

Bestuurder.

**Hoofdfunctie**

Lid Raad van Bestuur AMC, lid Raad van Bestuur VUmc.

**Nevenfuncties**

Lid Raad van Commissarissen Nederlandse Waterschapsbank, lid Raad van Toezicht NIVEL, lid Centrale Plancommissie Centraal Planbureau, lid Raad van Advies Koninklijke Luchtmacht.



**Marjan Rintel** (1968)  
Nederlandse nationaliteit

**Commissies**

Lid Remuneratie en Selectiecommissie.

**Eerste benoeming**

1 april 2017.

**Lopende termijn**

Eerste termijn, herbenoeming in 2021.

**Beroep**

Bestuurder.

**Hoofdfunctie**

Voorzitter Raad van Bestuur Nederlandse Spoorwegen.

**Nevenfuncties**

Lid Bestuur Hermitage, bestuurslid Nationaal Fonds 4 en 5 mei.

# Verslag van de Raad van Commissarissen

## Aanbieden jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij het jaarverslag van 2020 aan, inclusief de jaarrekening. Het jaarverslag is opgesteld door het bestuur van Nederlandse Loterij. PricewaterhouseCoopers (PwC) heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze is opgenomen in de jaarrekening onder Overige gegevens op pagina 126-128.

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

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening, die op 22 april 2021 tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders wordt voorgelegd. Wij zullen in die vergadering voorstellen 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.

## Toezicht

Onze toezichtrol was dit jaar bijzonder. De eerste vergadering van de Raad van Commissarissen was op 23 maart 2020, midden in de eerste lockdown. Deze online vergadering stond niet verwonderlijk, vooral in het teken van de COVID-19 pandemie. De scenario-ontwikkeling was op dat moment nog in volle gang. Tegelijkertijd werd in maart het jaarverslag 2019 afgerond en is hierin ter elfder ure aanvullende informatie opgenomen over de pandemie en het te verwachten effect op de continuïteit van Nederlandse Loterij.

Gedurende 2020 heeft de directie aan de Raad van Commissarissen frequent en nauwkeurig gerapporteerd over de impact van de pandemie op Nederlandse Loterij aan de hand van vier pijlers:

1. gezondheid en veiligheid van medewerkers;
2. zakelijke kracht van Nederlandse Loterij;
3. financiële veerkracht Nederlandse Loterij;
4. duidelijkheid in uitvoering van maatregelen en beleid;

Wij hebben vastgesteld dat de medewerkers hierover op de hoogte zijn gehouden, door communicatie via e-mail, intranet en digitale medewerkersbijeenkomsten. Ook het regelmatige overleg met de OR was constructief.

Op het moment dat wij dit verslag schrijven, in maart 2021, kan worden geconstateerd dat Nederlandse Loterij de

uitdagingen van COVID-19 met succes het hoofd heeft geboden. De resultaten zijn zeer bevredigend, met grote verschuivingen tussen de kanalen. De aandacht gaat zeker uit naar de retailsector, en hoe die zich na de lockdown zal moeten gaan herstellen.

We kunnen terugblikkend dus zeggen dat Nederlandse Loterij er uitstekend in is geslaagd om koers te houden, met goede resultaten. De coronapandemie heeft de continuïteit van Nederlandse Loterij niet in gevaar gebracht. De in april 2020 bijgestelde, maar onder de omstandigheden onverminderd ambitieuze targets, bleken ruimschoots haalbaar.

## Belangrijkste aandachtspunten

### Voortgang Strategisch Plan 2019-2023

In het verslagjaar heeft Nederlandse Loterij vastgehouden aan haar koers. Vanuit de Raad van Commissarissen hebben wij vooral de nadruk gelegd op het welzijn van de medewerkers, continuïteit, risicobeheersing en onverminderde inzet op de voorbereidingen van de aankomende ingrijpende marktveranderingen. Daarbij is er oog voor de vele factoren met een lage voorspelbaarheid die impact kunnen hebben op de organisatie. Flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie worden meer en meer cruciaal voor het blijven behalen van goede resultaten. Wij stellen vast dat de directie zich daar goed van bewust is en daarnaar handelt.

Een van die factoren is het opengaan van de online-kansspelmarkt die op dit moment voorzien is op 1 oktober 2021. Het bestuur heeft ons geregeld en tijdig inzage gegeven in de voortgang van het strategische programma Kansspelen op Afstand, zowel financieel als commercieel. De Raad van Commissarissen heeft haar visie op de korte- en de lange-termijnontwikkelingen gedeeld. Wij zien het als een belangrijk uitgangspunt dat Nederlandse Loterij haar identiteit van een betrouwbare en verantwoorde aanbieder vasthoudt, met een zorgvuldige afweging van (ook ethische) vraagstukken. Hierover hebben we regelmatig vragen gesteld en met het bestuur van gedachten gewisseld.

Ook de positie van Nederlandse Loterij als aanbieder van prijzenloterijen in een éénvergunningstelsel, vraagt om waakzaamheid. Wij vinden het belangrijk dat de organisatie de effectiviteit en doelmatigheid van het huidige loterijstelsel onder de aandacht blijft brengen en scenario's uitwerkt die uitgaan van meer concurrentie in dat deel van de kansspelmarkt.

De ingezette digitale transformatie, die ook in 2020 tot concrete veranderingen heeft geleid, en de agile, data-gedreven manier van werken zijn in onze optiek belangrijke voorwaarden om optimaal voorbereid te zijn op alle marktveranderingen.

Vanuit de toezichtsrol heeft de Raad van Commissarissen ook bijzondere aandacht voor de - veelal langlopende - gerechtelijke procedures waarbij Nederlandse Loterij betrokken is.

De Raad van Commissarissen wordt regelmatig geïnformeerd door het directieteam over relevante ontwikkelingen, hetgeen de Raad van Commissarissen in staat stelt het bestuur waar nodig van advies te voorzien.

### Verantwoord spelen

Verantwoord spelen is een vast punt van aandacht van de Raad van Commissarissen. In het verslagjaar hebben wij benadrukt dat Nederlandse Loterij haar inspanningen op dit vlak moet uitdragen, zowel in het retailkanaal als online. Het verantwoord aanbieden van kansspelen betekent immers dat er keuzes gemaakt moeten worden, niet per se altijd de meest commerciële. Het daarop gebaseerde beleid kan nog duidelijker worden gecommuniceerd.

### Kwaliteitsborging

#### Samenstelling Raad van Commissarissen en bestuur

De Raad van Commissarissen telde ultimo 2020 drie vrouwelijke en drie mannelijke leden. Het bestuur bestaat uit twee mannelijke leden. Het directieteam telt twee vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De Raad van Commissarissen zal zich samen met het bestuur blijven inzetten om tot een zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen deze gremia te komen met betrekking tot geslacht, ervaring, leeftijd en professionele achtergrond. Op pagina 78 en 79 van dit jaarverslag wordt nadere informatie verschaft over elk lid van de Raad van Commissarissen.

In april 2020 is de heer André Buren benoemd als lid van de Raad van Commissarissen, ter opvolging van de heer

Jan Albers. Met de benoeming van de heer Buren is het aandachtsgebied ICT verder versterkt. Vanwege persoonlijke omstandigheden moest de heer Buren vrijwel direct na zijn benoeming noodgedwongen zijn taken gedurende langere tijd neerleggen. We hebben de heer Albers bereid gevonden om voor de periode van een jaar terug te keren. In dat kader is een statutenwijziging en reglements-wijziging doorgevoerd. In de vergadering van de Raad van Commissarissen van november 2020 is de heer Buren voor het eerst aanwezig geweest.

### Samenstelling commissies

De Audit Commissie bestaat uit mevrouw Van den Maagdenberg (voorzitter) en de heer Loorbach (lid). Bij de vergaderingen zijn ook de leden van het bestuur, de interne auditor en de externe accountant aanwezig. In de Remuneratie- en Selectiecommissie hebben zitting mevrouw Van Zutphen (voorzitter) en mevrouw Rintel (lid). Bij de vergaderingen zijn ook de CEO en de HR-manager aanwezig.

### Permanente educatie

Als onderdeel van het programma voor permanente educatie heeft de Raad van Commissarissen in 2020 op dit vlak beleid ontwikkeld. Vooruitlopend op de openstelling van de online-kansspelmarkt in 2021 is de educatie er meer op gericht om vanuit Nederlandse Loterij kennis over te dragen over online kansspelen en financieel risicodragerschap dat gepaard gaat met deze nieuwe vorm van kansspelen.

## Verdeling kennisgebieden leden Raad van Commissarissen

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

### Zelfevaluatie

Aan de hand van een model heeft in 2020 een interne zelfevaluatie plaatsgevonden, op basis van individuele anonieme input en een gezamenlijke bespreking van het geaggregeerde resultaat. Dat leidde tot het signaleren van enkele aandachts- en verbeterpunten.

### Vergaderingen

#### Vergaderingen Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen vergaderde in het verslagjaar zes keer, waarvan vier reguliere vergaderingen in aanwezigheid van het directieteam, één bijzondere vergadering in aanwezigheid van het bestuur ter goedkeuring van een aantal

voorgenomen bestuursbesluiten en één zelfevaluatie-vergadering zonder aanwezigheid van het directieteam. Vanwege de coronamaatregelen waren deze vergaderingen grotendeels digitaal. Buiten de genoemde vergaderingen is regelmatig overleg geweest tussen de voorzitter van de

Raad van Commissarissen, de andere leden van de Raad van Commissarissen en het bestuur, onder meer in de vorm van een vast tweewekelijks telefonisch overleg tussen de voorzitter, de CEO en de CFO.

### Vergaderingen Audit Commissie

De Audit Commissie kwam in 2020 drie keer bij elkaar. Vanaf 2021 zal dit vier keer per jaar worden, parallel aan de vergadercyclus van de Raad van Commissarissen. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren de jaarrekening, het jaarverslag, de coronacrisis en de mogelijke impact op continuïteit, tussentijdse resultaten, budgetten, businessplannen, risicomanagement, het auditjaarplan en de auditrapporten, rapportages van de externe accountant, de voortgang van IT-projecten en risicobeheersing, de fiscale positie en de voortgang van het project ter voorbereiding op de openstelling van de online kansspelmarkt, inclusief de gevolgen daarvan voor het risicodragerschap van Nederlandse Loterij mocht zij deze kansspelen gaan aanbieden. De voorzitter van de Audit Commissie had het voorgeschreven bilaterale (separate) overleg met de accountant.

### Vergaderingen Remuneratie- en Selectiecommissie

De Remuneratie- en Selectiecommissie is in 2020 acht keer bijeengekomen, waarvan vier reguliere vergaderingen in aanwezigheid van de heer Onkenhout, mevrouw Op den Kamp en de heer Van Tilburg. Daarnaast heeft de commissie zes keer telefonisch overleg gehad en heeft vier keer fysiek vergaderd. Onderwerpen waarover werd gesproken waren onder meer de benoeming van de heer Buren, de tijdelijke herbenoeming van de heer Albers en de werving en selectie

van een nieuwe voorzitter van de Raad van Commissarissen die in april 2021 deze rol van ondergetekende zal overnemen. Daarnaast is het afgelopen jaar frequent overleg gevoerd met de aandeelhouders inzake bovenstaande (her) benoemingen.

De twee statutaire bestuurders van Nederlandse Loterij zijn op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen herbenoemd door de Algemene Vergadering voor een tweede termijn van vier jaar. Het belang van de onderneming is met deze bestuurlijke continuïteit zeker gediend.

Het bezoldigingsbeleid voor het bestuur is op voorstel van de Remuneratiecommissie opnieuw door de Algemene Vergadering vastgesteld. In het kader van de prestatie-afspraken voor de remuneratie van het bestuur zijn de behaalde resultaten over 2020 begin 2021 door de commissie besproken en geëvalueerd. Mede aan de hand daarvan heeft de commissie de variabele beloning voor het bestuur over 2020 voorgesteld, waarmee de Raad van Commissarissen heeft ingestemd.

### Aanwezigheid

De aanwezigheidspercentages van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen in 2020 zijn als volgt:

De heer Loorbach	100%
Mevrouw van Zutphen	100%
De heer Albers	100%
De heer Buren	33%
Mevrouw Van Den Maagdenberg	100%
Mevrouw Rintel	100%

Het aanwezigheidspercentage van de leden van de Audit Commissie- en de Remuneratie- en Selectiecommissie-vergaderingen bedroeg 100%.

### Dankwoord

Tot slot zijn complimenten en een woord van dank voor zowel het directieteam als de medewerkers van Nederlandse Loterij hier op hun plaats. In deze ongekende crisis heeft de organisatie ongeschonden het jaar afgesloten. Voor ons als Raad van Commissarissen is dat een bewijs dat Nederlandse Loterij veerkrachtig en wendbaar is. Juist in een storm als deze toont het management zijn ware kwaliteit door koers te houden, en laten medewerkers zien de focus, flexibiliteit en wedstrijdmentaliteit te hebben om samen de best mogelijke race te zeilen en die ook met een mooi resultaat af te sluiten. Het heeft ons vertrouwen gesterkt dat we met dit team klaar zijn voor de spannende tijd met zeer gevarieerde uitdagingen die nu aanbreekt.

Namens de Raad van Commissarissen,  
Jan Loorbach  
Voorzitter  
Rijswijk, 29 maart 2021

# Remuneratierapport 2020

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2020 gehanteerde beloningsbeleid voor het bestuur en de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij. De bestuursleden van Nederlandse Loterij worden door de Raad van Commissarissen benoemd voor een periode van maximaal vier jaar en voor maximaal drie termijnen. De overige leden van het directieteam zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van Nederlandse Loterij Organisatie B.V. In 2020 bestond het bestuur van Nederlandse Loterij uit de heer Niels Onkenhout (CEO) en de heer Arjan Blok (CFO).

## Algemeen

Leidend voor de besluitvorming over de arbeidsvoorwaarden van het bestuur is het Nederlandse Loterij Beloningsbeleid Directie, dat op voorstel van de Raad van Commissarissen door middel van een aandeelhoudersbesluit buiten de Algemene Vergadering is vastgesteld op 25 augustus 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 langetermijnwaardecreatie. Het bezoldigingsbeleid voor het bestuur is op voorstel van de Remuneratiecommissie opnieuw door de Algemene Vergadering vastgesteld. Het vastgestelde beleid behelst een beloningssysteem waarin geen variabele beloning meer voorkomt. Het nieuwe beleid is in december 2020 vastgesteld en treedt in werking vanaf 2021.

## Opbouw beloningspakket

De totale maximale beloning bestaat uit twee componenten, namelijk de vaste beloning en de variabele beloning. De maximale totale beloning van de algemeen directeur (CEO) bedraagt in 2020 € 245.000 per jaar (inclusief vakantietoeslag en exclusief pensioen en overige vergoedingen). De maximale totale beloning van alle andere medewerkers van Nederlandse Loterij ligt lager dan de maximale totale beloning van de CEO.

## Vaste beloning

Het vaste deel van de beloning is opgebouwd uit 12 keer het maandsalaris plus vakantietoeslag. De vaste beloning van de CEO bedraagt in 2020 maximaal € 227.000 per jaar. De vaste beloning van de 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 definitieve doelstellingen vast op basis waarvan de variabele beloning aan bestuurders wordt toegekend. De doelstellingen kunnen per bestuurder variëren. De prestatieafspraken van het bestuur (CEO en CFO) zijn een uitvloeisel van het strategische beleidsplan en het businessplan. Gelet op de wenselijke en noodzakelijke samenwerking tussen de CEO en CFO is gekozen voor één identieke set aan prestatieafspraken voor het bestuur. Toekenning van de variabele beloning geschiedt als 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 in de Corporate Governance Code. Zo bestaat er een nadrukkelijke mogelijkheid voor de Raad van Commissarissen om de variabele beloning middels een claw back-regeling bij te stellen als achteraf blijkt dat de beloning is verstrekt op basis van onjuiste data. De Nota Deelnemingenbeleid 2013 en de uitgangspunten van het Beloningsbeleid kennen strikte normen, bijvoorbeeld op het gebied van de maximale variabele beloning. Volgens het vastgestelde Beloningsbeleid van Nederlandse Loterij is de huidige maximale variabele beloning van statutaire bestuurders maximaal 8,3% van de jaarlijkse vaste beloning.

Doelstelling	Weging
Realiseren financiële doelstelling en businessplan 2020	50%
Vergroten langetermijnverdienvermogen van Nederlandse Loterij	25%
Manage langetermijnverdienvermogen van Nederlandse Loterij	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.

Voor alle medewerkers geldt dat jaarlijks per 1 januari twee soorten verhogingen plaatsvinden: 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 groei ruimte bestaat; deze vindt plaats conform het algemene 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.

### 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. Bestuurders ontvangen een belaste onkostenvergoeding van maximaal € 185 per maand. Eventuele andere emolumenten zijn in lijn met wat het overige personeel van Nederlandse Loterij ontvangt, 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.

### Uitkomsten beloningsbeleid bestuur 2020

De Remuneratie- en Selectiecommissie heeft bij de beoordeling van de KPI's omzet en rendement de aangescherpte evaluatiestaffel gebruikt die de Raad van Commissarissen op 15 mei 2018 heeft afgesproken met het bestuur. Gelet op de gerealiseerde performance van Nederlandse Loterij in 2020 is grotendeels aan de doelstellingen in het businessplan voldaan.

Voor wat betreft het behalen van de kwalitatieve doelstellingen heeft de Raad van Commissarissen in algemene zin positief geoordeeld en vastgesteld dat ook aan deze doelstellingen is voldaan.

De Raad van Commissarissen heeft op advies van de Remuneratie- en Selectiecommissie de score voor het totale pakket prestatieafspraken vastgesteld op 87,5%. De totale variabele beloning komt daarmee voor de statutaire bestuurders op 7,3%.

### Bezoldiging bestuurders

(bedragen x € 1.000)	2020		
	CEO	CFO	Totaal
Vaste beloningen	214	192	406
Pensioenkosten	36	31	67
Overige vergoedingen	2	2	4
Variabele beloningen	16	14	30
<b>Totaal</b>	<b>268</b>	<b>239</b>	<b>507</b>

### Remuneratie van de Raad van Commissarissen

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt met ingang van 1 januari 2020 € 28.509 (excl. BTW) per jaar. De overige leden ontvangen een beloning van € 19.008 (excl. BTW) per jaar. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen ook een onkostenvergoeding van € 1.600 (excl. BTW) per jaar. Lidmaatschap van een commissie geeft geen recht op een aanvullende beloning.

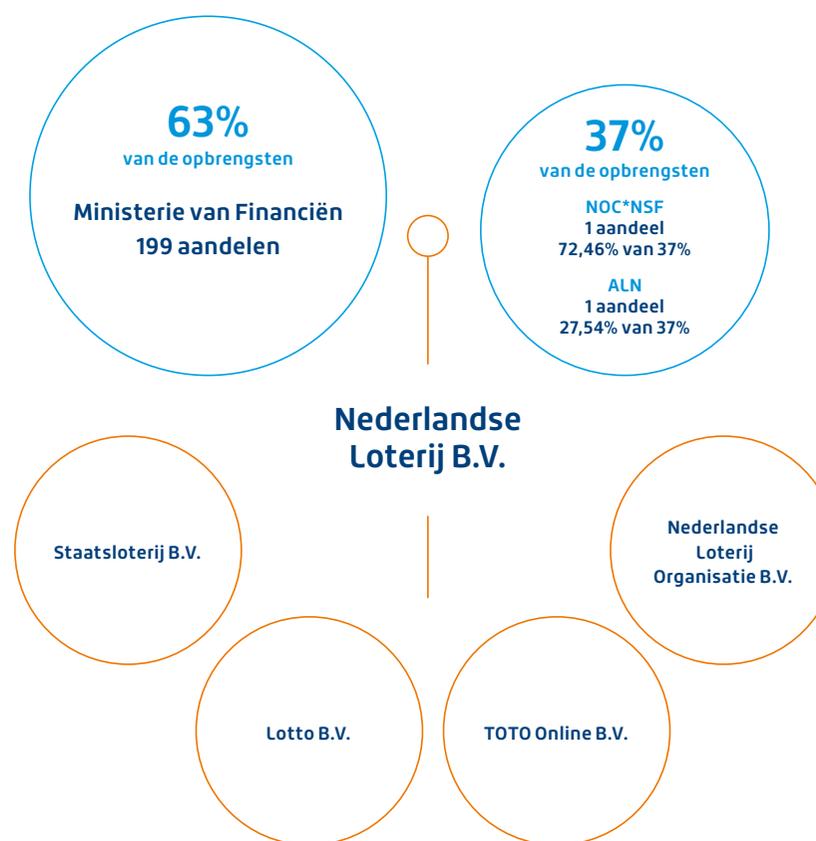
# Corporate governance

Nederlandse Loterij B.V. is de holding die de aandelen houdt van dochtervennootschappen Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V. en TOTO Online B.V.. De vennootschappen waren in 2020 aanbieder van de loterijproducten Staatsloterij, Lotto, Miljoenenspel, Lucky Day, Eurojackpot en Krasloten en van sportweddenschappen TOTO. Deze activiteiten vinden plaats in Nederland op basis van de verstrekte vergunningen via retailkanalen, digitale kanalen en door middel van abonnementen.

## Algemeen

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

## Schematische weergave juridische structuur



### Bestuur

Het bestuur, bestaande uit de Chief Executive Officer (CEO) en de Chief Financial Officer (CFO), is verantwoordelijk voor strategie, beleid en resultaten van Nederlandse Loterij. Het bestuur wordt hierbij ondersteund door een directie-team waarin Product, CRM & Marketing, Sales & Services, IT & Operations, Business Transformation & Strategic Projects en Corporate Affairs zijn vertegenwoordigd.

### Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur van Nederlandse Loterij en op de algemene gang van zaken. Daarnaast staat de Raad de directie met advies terzijde. De Raad van Commissarissen bestaat 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. De Raad van Commissarissen kent twee commissies:

- De Audit Commissie richt zich op de risico's die horen bij de strategie van de organisatie, de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen en financiële informatie- en verslaglegging, en governance- en compliance-vraagstukken.
- De Remuneratie- en Selectiecommissie, die de taken uitvoert van een remuneratiecommissie en een selectie en benoemingscommissie, zoals benoemd in de Corporate Governance Code.

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code. In 2020 waren er geen transacties waarbij zich tegenstrijdige belangen voordeden.

### Algemene Vergadering

In de Algemene Vergadering van Nederlandse Loterij zijn de volgende aandeelhouders vertegenwoordigd: de Staat der Nederlanden (vertegenwoordigd door het ministerie van Financiën) als houder van alle stemgerechtigde aandelen en Stichting Kansspelbelangen NOC\*NSF/ALN als houder van twee stemrechtloze aandelen waaraan op grond van de statuten een aantal bijzondere (veto)rechten verbonden is. NOC\*NSF en Stichting ALN houden ieder een certificaat van een aandeel.

Vanwege het aandeelhouderschap van de Staat der Nederlanden is Nederlandse Loterij B.V. een staatsdeelneming waarop het Deelnemingenbeleid van toepassing is (Nota Deelnemingenbeleid 2013). De statuten van Nederlandse Loterij B.V. zijn ingericht conform het Deelnemingenbeleid. Op Nederlandse Loterij B.V. is het gemitigeerde structuurregime van toepassing. Nederlandse Loterij heeft dus een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op het bestuur. Beide leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Nederlandse Loterij. Bestuurders worden op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering. Op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemt de Algemene Vergadering nieuwe commissarissen.

### Naleving codes en richtlijnen

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

Het volledige 'pas toe of leg uit'-overzicht van de Corporate Governance Code-bepalingen is gepubliceerd op de pagina Corporate Governance op onze corporate website. Daar staan ook de interne reglementen en gedragscode die op grond van de code op de website moeten worden geplaatst. Nederlandse Loterij rapporteert in haar jaarverslag volgens het framework van het Global Reporting Initiative; wij passen de versie 'core' van de GRI Reporting Standards toe.

Nederlandse Loterij past als lid van de World Lottery Association en European Lotteries het European Lotteries Framework Responsible Gaming toe.

### Privacy-functie en -structuur versterkt

In maart 2020 is de nieuwe Privacy Officer-functie ingevuld. Ook hebben we een onafhankelijke Functionaris Gegevensbescherming benoemd. Deze functionaris adviseert en beoordeelt of voorgestelde privacy-oplossingen passend zijn, en treedt op als interne toezichthouder.

# Jaarrekening 2020

Nederlandse Loterij B.V.

<b>Geconsolideerde balans per 31 december 2020</b>	<b>91</b>
<b>Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020</b>	<b>92</b>
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020</b>	<b>93</b>
<b>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>94</b>
Algemene grondslagen	95
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	96
Grondslagen voor bepaling van het resultaat	100
Financiële instrumenten	103
<b>Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020</b>	<b>104</b>
<b>Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020</b>	<b>113</b>
<b>Enkelvoudige jaarrekening</b>	<b>117</b>
Enkelvoudige balans per 31 december 2020	117
Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020	118
Toelichting op de enkelvoudige balans en winst-en-verliesrekening	119
<b>Overige gegevens</b>	<b>124</b>
Statutaire bepalingen inzake de resultaatbestemming	125
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	126

# Geconsolideerde balans per 31 december 2020

(voor verwerking resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)		2020	2019
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	31.991	29.640
Materiële vaste activa	2	11.401	5.648
Financiële vaste activa	3	4.679	3.680
		<b>48.071</b>	<b>38.968</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen en overlopende activa	4	108.270	93.078
Liquide middelen	5	310.902	318.619
		<b>419.172</b>	<b>411.697</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>467.243</b>	<b>450.665</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en geplaatst kapitaal	7	0	0
Agio		74.501	91.279
Wettelijke en statutaire reserves		10.043	2.247
Overige reserves		14.186	-332
Onverdeeld resultaat		-264	5.536
		<b>98.466</b>	<b>98.730</b>
Voorzieningen	8	45.437	59.855
Kortlopende schulden en overlopende passiva	9	323.340	292.080
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>467.243</b>	<b>450.665</b>

# Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020

(bedragen x € 1.000)			2020	2019
Netto-omzet	Netto-inleggeden	10	1.357.430	1.314.586
Kostprijs van de omzet	Nettoprijzen	11	-918.213	-884.096
<b>Bruto-omzetresultaat</b>			<b>439.217</b>	<b>430.490</b>
Verkoopkosten		12	-164.410	-161.513
Algemene beheerkosten		13	-104.156	-87.210
<b>Som der kosten</b>			<b>-268.566</b>	<b>-248.723</b>
<b>NETTO-OMZETRESULTAAT</b>			<b>170.651</b>	<b>181.767</b>
Resultaat deelneming		14	-	10
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		15	42	60
Rentelasten en soortgelijke kosten		16	-700	-212
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN</b>			<b>169.993</b>	<b>181.625</b>
Afdracht aan de Staat en beneficianten		17	-168.485	-173.140
<b>RESULTAAT VÓÓR BELASTINGEN EN NÁ AFDRACHTEN</b>			<b>1.508</b>	<b>8.485</b>
Vennootschapsbelasting		18	-1.772	-2.949
<b>RESULTAAT NÁ BELASTINGEN EN NÁ AFDRACHTEN</b>			<b>-264</b>	<b>5.536</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

(bedragen x € 1.000)		2020	2019
<b>Onverdeeld resultaat</b>		<b>-264</b>	<b>5.536</b>
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	13	7.347	6.260
Vlottende activa	4	-15.192	24.503
Voorzieningen	8	-14.418	-2.559
Overige verplichtingen	9	31.260	-17.661
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>8.733</b>	<b>16.079</b>
Investeringen in immateriële vaste activa	1	-7.450	-6.360
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	1	-	1.156
Investeringen in materiële vaste activa	2	-8.136	-3.379
Desinvesteringen in materiële vaste activa	2	135	-
Investeringen in financiële vaste activa	3	-1.461	-1.012
Desinvesteringen in financiële vaste activa	3	462	532
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-16.450</b>	<b>-9.063</b>
<b>NETTOKASSTROOM</b>		<b>-7.717</b>	<b>7.016</b>
Beginstand liquide middelen		318.619	311.603
Eindstand liquide middelen		310.902	318.619
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>-7.717</b>	<b>7.016</b>

# Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

## Algemeen

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

### Groepsverhoudingen

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

In de geconsolideerde jaarrekening 2020 zijn de financiële gegevens opgenomen van de vennootschap en haar groepsmaatschappijen per balansdatum 31 december 2020. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend. De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap op de groepsmaatschappij is verkregen. De groepsmaatschappijen worden niet meer in de

consolidatie opgenomen vanaf de datum waarop geen sprake meer is van beslissende zeggenschap.

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

Nederlandse Loterij staat aan het hoofd van de groep en heeft de volgende kapitaalbelangen:

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

### Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening heeft het bestuur bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### Toepassing van artikel 402 Boek 2 Burgerlijk Wetboek

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

### Kasstroomoverzichten

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen en betaalde rente en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting is in de toelichting van balansposten verantwoord. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

### Algemene grondslagen

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

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt

waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans en de winst-en-verliesrekening zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Vergelijking met voorgaand jaar

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

### Valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van Nederlandse Loterij. Transacties in vreemde valuta worden op moment van betaling omgerekend tegen de dan geldende wisselkoers. Koersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van dergelijke transacties en van de omrekening per balansdatum van monetaire activa en verplichtingen die in vreemde valuta luiden, worden in de winst en verliesrekening verwerkt.

### Leasing

Een 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. Nederlandse Loterij heeft enkel operationele leasecontracten met een autoleasemaatschappij afgesloten. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

### Financiële instrumenten

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

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien echter financiële instrumenten bij de vervolgwaaarding 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. Waardering na de eerste verwerking wordt per financieel instrument beschreven. De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. De lineaire afschrijving geschiedt op basis van de geschatte economische levensduur. Uitgaven voor zelfontwikkelde software worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar geachte en technisch uitvoerbare activiteiten en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. De overige kosten voor zelfontwikkelde software worden direct ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt. Voor de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve onder het eigen vermogen gevormd ter hoogte van

het geactiveerde bedrag. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra het in gebruik wordt genomen en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Positieve goodwill voortkomend uit acquisities wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de geschatte economische levensduur. De goodwill ontstaat 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. Afschrijvingskosten vormen geen aparte regel in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten zijn opgenomen in andere onderdelen van de winst-en-verliesrekening, te weten algemene beheerkosten. Voor een nadere specificatie worden verwezen naar de betreffende toelichting.

### Materiële vaste activa

De gebouwen, inventaris en overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en cumulatieve bijzondere waardeverminderingenverliezen. 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.

Uitgaven voor zelfontwikkelde hardware worden geactiveerd voor zover deze betrekking hebben op commercieel haalbaar

geachte en technisch uitvoerbare activiteiten.

De overige kosten voor zelfontwikkelde hardware worden direct ten laste van het resultaat gebracht in de periode waarin deze zijn gemaakt. De afschrijving van de geactiveerde ontwikkelingskosten vangt aan zodra het in gebruik wordt genomen en vindt plaats over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

### 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 zichtbaar eigen vermogen. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd. Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens op 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. Bij sprake van een

bijzondere waardevermindering, vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde. De afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening.

#### Aandeel Jackpot/boosterfund Eurojackpot

Eurojackpot is een samenwerkingsverband van Europese loterijen waar Nederlandse Loterij in participeert (via Lotto B.V.). Het is een paramutual spel (de uitbetalingen geschieden op basis van de inleg), met als uitzondering de startwaarde van de jackpot van € 10 miljoen. Daarvoor is er een gezamenlijk boosterfund als financiële buffer gevormd. De waarde van het boosterfund is maximaal € 20 miljoen. Het aandeel van Lotto B.V. in het boosterfund Eurojackpot wordt gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

#### Vordering Leaseauto's

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

#### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Voor de 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 vastgesteld. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het bepalen van de realiseerbare waarde voor een individueel actief niet mogelijk is, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde

die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking.

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

### Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen en overlopende activa worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en

worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### Latente belastingvorderingen

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

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

Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

### Liquide middelen

De liquide middelen betreffen kas- en bank gelden en deposito's die zijn opgenomen tegen nominale waarde. Schulden aan kredietinstellingen omvatten de schulden bij diverse bankinstellingen en zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

### 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

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

De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

#### Latente belastingverplichting

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.

De waardering van latente belastingverplichtingen 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 belastingverplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### Egalisatievoorziening

De egalisatievoorziening is een kostenegalisatievoorziening conform artikel 2:374, lid 1 BW. 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 worden uitbetaald). Er wordt gebruik gemaakt van een statistisch model voor het bepalen van de streefwaarde van de voorziening. De egalisatievoorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### 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.

#### Reorganisatievoorziening

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

hoofdpijnen bekend zijn gemaakt aan hen 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 ontslaguitkeringen betaalbaar worden gesteld over een periode van langer dan 12 maanden wordt deze gewaardeerd tegen contante waarde.

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

### 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 en overlopende passiva

Kortlopende schulden en overlopende passiva worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

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

### Opbrengstverantwoording en prijzen

Het bruto-omzetresultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto-inleggelden van de in het boekjaar gehouden loterijen, onder aftrek van de nettoprijzen en de over de brutoprijzen geheven kansspelbelasting die, gezien het tijdstip

van de tegenprestatie, aan het boekjaar zijn toe te rekenen. Opbrengsten uit de gehouden loterijen worden opgenomen in de netto-omzet tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding. De netto-inleggelden uit de verkochte deelnamebewijzen en abonnementen worden gerealiseerd op moment van trekking. De reeds door deelnemers opgebouwde Jackpotstand voor de relevante spellen, die per ultimo boekjaar nog niet is uitgelooft, is opgenomen onder de post nog uit te keren prijzen. 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 bruto verkopen 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 en incentives worden als bruto-omzet genomen, waarna de kosten hiervan in de kortingen worden meegenomen.

### Nettoprijzen Lotto B.V.

Het minimum prijsbedrag voor Lotto, Eurojackpot, Lucky Day en TOTO is volgens de wet op kansspelbelasting 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 wet op kansspelbelasting 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.

### Verkoopkosten en algemene beheerkosten

Onder verkoopkosten en algemene beheerkosten worden die kosten verstaan die ten laste van het jaar komen, en die niet direct aan de 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 worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.

### Periodiek betaalbare beloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### Pensioenen

De huidige pensioenregeling van Nederlandse Loterij is een direct verzekerde, collectieve pensioenregeling voor ouderdoms-, partner- en wezenpensioenen en wordt uitgevoerd door Nationale Nederlanden. De salarisgrondslag is het middelloon. Het is een defined benefit-regeling (uitkeringsovereenkomst) waarbij de pensioenregeling geheel is verzekerd. Jaarlijks kan er indexatie worden gegeven indien de financiële omstandigheden van de onderneming daartoe aanleiding geven. Er is dus sprake van een voorwaardelijke indexatie. Voor de looptijd van het huidige pensioencontract bij Nationale Nederlanden is jaarlijks een budget ter grootte van 1% van de salarissom beschikbaar. Deze indexatie wordt direct gefinancierd middels koopsommen. De uit te keren pensioenbedragen zijn op individueel niveau vastgesteld en niet afhankelijk van het beleggingsresultaat. De uitvoeringsovereenkomst met Nationale Nederlanden is gestart op 1 januari 2019 en loopt tot en met 31 december 2023.

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioen-uitvoerder 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.

### Resultaat deelneming

Te ontvangen dividenden van de tegen verkrijgingsprijs gewaardeerde deelnemingen, worden verantwoord zodra de onderneming het recht hierop heeft verkregen.

### Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

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

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### 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 spelen aan die op basis van hun vergunningen een afdrachtsverplichting hebben. De deelnemingen Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. 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 loterijen. Op grond van artikel 3 lid B van de vergunning, daterend van 13 augustus 2018 bedraagt de afdracht van Staatsloterij B.V. aan de Staat der Nederlanden minimaal 15% van de nominale waarde van alle verkochte loten.

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 B.1 van de vergunningen draagt Lotto, gerekend over een kalenderjaar, de volledige opbrengst van de lotto's en cijferspelen – na aftrek van prijzen en kosten – af, met een minimum van 18% van de nominale waarde van alle verkochte loten van lotto's en cijferspelen (hierna: afdracht). Voor sportprijsvragen draagt Lotto, de totale inzetten van alle sportprijsvragen, verminderd met de uitbetaalde prijzen en de gemaakte kosten af, 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 instant loten, 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.

### 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.

### 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. 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.

## Financiële Instrumenten

### Algemeen

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

### Liquiditeitsrisico

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

### Mitigerende maatregelen

De onderneming ziet erop toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om dagelijks de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen.

### 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.

# Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020

## 1. Immateriële vaste activa

Hieronder volgt het verloop van de immateriële vaste activa.

(bedragen x € 1.000)	Zelfontwikkelde software	Aangekochte software	Software in ontwikkeling	Goodwill	Totaal
Aanschafwaarde	8.359	996	7.241	34.000	50.596
Desinvesteringen in 2019	-	-	-1.156	-	-1.156
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-6.112	-938	-	-12.750	-19.800
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>2.247</b>	<b>58</b>	<b>6.085</b>	<b>21.250</b>	<b>29.640</b>
<b>Mutaties</b>					
Investeringen	-	-	7.450	-	7.450
Ingebruikname van software in ontwikkeling	9.458	-	-9.458	-	-
Afschrijvingen	-1.662	-37	-	-3.400	-5.099
<b>Saldo mutaties in boekwaarde</b>	<b>7.796</b>	<b>-37</b>	<b>-2.008</b>	<b>-3.400</b>	<b>2.351</b>
Aanschafwaarde	17.817	996	4.077	34.000	56.890
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-7.774	-975	-	-16.150	-24.899
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>10.043</b>	<b>21</b>	<b>4.077</b>	<b>17.850</b>	<b>31.991</b>

De immateriële vaste activa betreffen geactiveerde uitgaven inzake software productontwikkeling voor, het binnen de groep van Nederlandse Loterij, gebruikte systeem. De afschrijvingstermijn van de softwareproducten bedraagt vijf jaar waarbij elk jaar 20% wordt afgeschreven.

Nederlandse Loterij heeft in 2020 haar loterijstelsel gedeeltelijk vervangen door een zelfontwikkeld systeem. Hiervan is in 2020 een groot gedeelte in gebruik genomen met een waarde van € 9,5 miljoen. In 2020 is € 1,6 miljoen aan afschrijvingen op de geactiveerde ontwikkelingskosten ten laste van het resultaat gebracht. Over de software in ontwik-

keling wordt nog niet afgeschreven. Voor de zelfontwikkelde software wordt een wettelijke reserve aangehouden van € 10,0 miljoen. Er zijn geen aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering van de immateriële activa.

## 2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa was als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Gebouwen	Inventaris en overig	Hardware in ontwikkeling	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde	4.370	5.299	3.359	13.028
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-2.321	-5.059	-	-7.380
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>2.049</b>	<b>240</b>	<b>3.359</b>	<b>5.648</b>
Investerings	1.404	1.808	4.924	8.136
Ingebruikname van hardware in ontwikkeling	-	8.283	-8.283	-
Desinvesteringen	-3.015	-1.579	-	-4.594
Afschrijvingen	-1.237	-1.011	-	-2.248
Afschrijvingen desinvesteringen	2.944	1.515	-	4.459
<b>Saldo mutaties in boekwaarde</b>	<b>96</b>	<b>9.016</b>	<b>-3.359</b>	<b>5.753</b>
Aanschafwaarde	2.759	13.811	-	16.570
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-614	-4.555	-	-5.169
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>2.145</b>	<b>9.256</b>	<b>-</b>	<b>11.401</b>

De materiële vaste activa betreffen investeringen in het kantoorgebouw, een trekkingsmachine voor een van de spellen van Nederlandse Loterij en hardware ten behoeve van de technische infrastructuur en kantoorautomatisering. De afschrijvingstermijn van de investeringen aan het gebouw betreft tien jaar. De afschrijvingstermijn van de trekkingsmachine en inventaris betreft vijf jaar. Kantoorautomatisering

heeft een levensduur van drie jaar. De materiële vaste activa worden voor 100% afgeschreven over de genoemde afschrijvingstermijn.

Nederlandse Loterij heeft haar pand in 2020 gerenoveerd. Dit heeft geleid tot een desinvestering van eerder gedane verbouwingsinvesteringen aan het pand. De desinvesteringen

in de inventaris betreffen niet meer in gebruik zijnde hardware, zoals telefoons en netwerkapparatuur, alsmede kantoormeubilair wat is vervangen met de gedane renovatie. De investeringen in de inventaris betreffen, voor het grootste deel, de vervangen retailterminals in de verkooppunten van Nederlandse Loterij. In 2020 hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan.

### 3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa was als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Deelnemingen	Jackpot/ boosterfund	Vordering leaseauto's	Totaal financiële vaste activa
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>1.134</b>	<b>1.181</b>	<b>1.365</b>	<b>3.680</b>
Investerings	-	683	778	1.461
Desinvesteringen	-	-	-197	-197
Aflossing	-	-	-265	-265
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>1.134</b>	<b>1.864</b>	<b>1.681</b>	<b>4.679</b>

#### Deelnemingen

##### [Amsterdam ArenA C.V. gevestigd te Amsterdam](#)

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

##### [Amsterdam ArenA Ticketing B.V. gevestigd te Den Haag](#)

Nederlandse Loterij is 100% aandeelhouder van deze vennootschap welke in 2020 geen activiteiten heeft ontplooid. Het resultaat van deze vennootschap in 2020 is € 0 miljoen (2019: € 0,0 miljoen) en het eigen vermogen bedraagt € 0,1 miljoen (2019: € 0,2 miljoen). De deelneming van Amsterdam ArenA Ticketing B.V. is niet geconsolideerd in overeenstemming met artikel 2.407 lid 1 sub a Burgerlijk Wetboek.

#### Jackpot/boosterfund Eurojackpot

Eurojackpot betreft een loterijspel dat in Europees verband wordt georganiseerd. Uit hoofde van de onderlinge afspraken met de deelnemende loterijen is wekelijks een voorschotbijdrage voor het aandeel in de jackpot en het boosterfund verschuldigd. Wekelijks wordt het aandeel in de jackpot en het boosterfund overgemaakt naar de Westdeutsche Lotterie, die de administratie voert van Eurojackpot. Het boosterfund wordt aangehouden om de minimale hoogte van de jackpot te garanderen. De maximale hoogte van het boosterfund is gesteld op € 20 miljoen. Wanneer het boosterfund het maximum van € 20 miljoen heeft bereikt, wordt er niet meer gedoteerd, maar wordt het bedrag dat bestemd is voor het boosterfund toegevoegd aan de jackpot.

Op balansdatum bedraagt het aandeel in het boosterfund € 0,6 miljoen en jackpot van € 1,0 miljoen. Daarnaast wordt er met alle deelnemende loterijen een bedrag aangehouden om de prijsuitbetaling in de volgende trekking te kunnen garanderen. Het aandeel van Lotto hierin is € 0,3 miljoen.

#### Vordering leaseauto's

Dit betreft een verstrekte lening aan de leasemaatschappij 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. Er hebben zich voor de financieel vaste activa geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan. De looptijd van de vordering korter dan één jaar bedraagt € 0,4 miljoen.

#### 4. Vorderingen en overlopende activa

De specificatie van vorderingen en overlopende activa is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Debiteuren	77.290	80.002
Belastingvordering	748	-
Overige vorderingen	27.532	169
Overlopende activa	2.700	12.907
<b>Totaal</b>	<b>108.270</b>	<b>93.078</b>

De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd.

##### Debiteuren

Hieronder volgt een specificatie van de debiteuren.

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Debiteuren	78.240	80.653
Voorziening dubieuze debiteuren	-950	-750
Overige debiteuren	-	99
<b>Totaal</b>	<b>77.290</b>	<b>80.002</b>

De debiteuren betreffen vorderingen op de verkooppunten en creditfacturen ontvangen van leveranciers. Deze vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

Voor de debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid opgenomen van € 1,0 miljoen (2019: € 0,8 miljoen). In 2020 is voor ca. € 0,1 miljoen (2019: € 0,3 miljoen) afgeschreven op oninbare debiteuren. De voorziening is toegenomen wegens verwachte hogere afschrijvingen van de vorderingen van onze verkooppunten door de coronamaatregelen die gelden vanaf 15 december 2020.

Het verloop van de voorziening dubieuze debiteuren was als volgt:

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
<b>Stand per 1 januari</b>	750	750
Dotatie voorziening	322	317
Afgeboekte vorderingen	-122	-317
<b>Stand per 31 december</b>	<b>950</b>	<b>750</b>

##### Overige vorderingen en overlopende activa

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. De te ontvangen bedragen betreffen voornamelijk de nog te ontvangen gelden van de Payment Service Provider voor de online betalingen. Overige vorderingen betreft de waarborgsommen welke openstaan bij Post NL en de creditcardmaatschappij.

#### 5. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit bankgelden. Alle liquide middelen staan ter vrije beschikking met uitzondering van een bankgarantie ter waarde van € 2,4 miljoen (2019: € 1,9 miljoen).

#### 6. Kasstroomoverzicht

Nederlandse Loterij heeft het kasstroomoverzicht opgesteld aan de hand van de indirecte methode. Onder de investeringen in (im)materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2020 geldmiddelen zijn opgeofferd. Er zijn geen financieringsactiviteiten geweest.

#### 7. Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

## 8. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen over 2020 is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	Latente belastingverplichting	Egalisatievoorziening nog uit te keren prijzen	Voorziening claims	Overige voorzieningen	Totaal voorzieningen
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>1.705</b>	<b>53.676</b>	<b>1.896</b>	<b>2.578</b>	<b>59.855</b>
Dotatie	1.593	21.210	-	705	23.508
Onttrekking	-	-36.421	-	-1.505	-37.926
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>3.298</b>	<b>38.465</b>	<b>1.896</b>	<b>1.778</b>	<b>45.437</b>

### Voorziening latente belastingverplichting

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 € 3,3 miljoen (2019: € 1,7 miljoen).

### Egalisatievoorziening nog uit te keren prijzen

Onder deze post is opgenomen € 38,5 miljoen (2019: € 53,7 miljoen). Deze post bestaat uit een voorziening voor het kunnen opvangen van het boven statistisch vallen van verschillende grote prijzen. Voor Staatsloterij B.V. betreffen dit de Jackpot van de Staatsloterij, de hoofdprijzen van het XL-spel en de miljoenenprijs van het Miljoenenspel. Voor Lotto B.V. betreffen dit de jackpot van Lotto 6/45, Lotto XL en Lucky Day. Door het bovenstatistisch vallen van de Jackpot bij zowel Lotto als Staatsloterij is deze voorziening in 2020 sterk afgenomen.

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 vindt plaats wanneer de prijzen boven statistisch vallen en niet gedekt zijn door de prijsnorm van normaal verloop van de spelen. Dotatie aan de voorziening vindt plaats door het streefbedrag en de waarde van de voorziening bij jaareinde te ijken en aan de hand hiervan te doteren dan wel te laten vrijvallen. De voorziening is als langlopend (langer dan één jaar) aan te merken.

## Voorziening claims

### Inleiding

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

In de Collectieve Actie is geen oordeel gegeven over de vraag of de Staatsloterij schadeplichtig is als gevolg van de vastgestelde misleiding. Stichting Loterijverlies heeft in november 2015 de Staatsloterij namens haar achterban aansprakelijk gesteld voor een nominaal bedrag van € 377 miljoen. Stichting Loterijverlies neemt daarbij tot uitgangspunt dat haar achterban recht heeft op een vergoeding die gelijk is aan de nominale waarde van de in de relevante periode gekochte loten. De Staatsloterij betwist dit en heeft diverse verweren tot haar beschikking om zowel het bestaan als de omvang van de schade te betwisten. Staatsloterij B.V. kan geen betrouwbare inschatting maken of zij op termijn veroordeeld

zou kunnen worden tot het betalen van een (schade) vergoeding en zo ja, wat de hoogte van een eventuele (schade) vergoeding zou kunnen zijn. Derhalve is hiervoor in het verleden geen voorziening opgenomen.

### Collectieve regeling

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

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

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

#### (i) Procedures claimorganisaties

##### Loterijverlies B.V.

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

Zowel de Staatsloterij als Stichting Loterijverlies hebben zich op het standpunt gesteld dat Loterijverlies B.V. niet-ontvankelijk is in de vorderingen. Bij vonnis van 13 december 2017 heeft de rechtbank Den Haag in de procedure tussen de Staatsloterij en Loterijverlies B.V. geoordeeld dat Loterijverlies B.V. inderdaad niet ontvankelijk is. Op 8 oktober 2019 heeft het hof Den Haag arrest gewezen en het door de rechtbank Den Haag

tussen partijen gewezen vonnis bekrachtigd. De cassatie-termijn is op 8 januari 2020 verstreken, zonder dat cassatie door Loterijverlies B.V. is ingesteld. Daarmee is het arrest van het hof Den Haag onherroepelijk geworden.

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

In september 2017 heeft Loterijverlies B.V. een dagvaarding uitgebracht waarin zij vergoeding van beweerdelijk gemaakte buitengerechtelijke kosten vordert. Op 25 september 2019 heeft de rechtbank Den Haag een tussenvonnis gewezen en geoordeeld dat Loterijverlies B.V. ontvankelijk is in de vordering tot vergoeding van de gestelde buitengerechtelijke kosten. De rechtbank heeft zich daarbij niet uitgelaten over de vraag of deze kosten geheel of gedeeltelijk toewijsbaar zijn. De Staatsloterij betwist dat zij gehouden is de beweerde kosten te vergoeden. In deze procedure wordt eind 2021, begin 2022 een nadere uitspraak verwacht van de rechtbank.

##### Stichting Loterij Incasso

In april 2020 is de stichting Stichting Loterij Incasso ("Loterij Incasso") opgericht. Loterij Incasso richt zich op deelnemers die geen finale kwijting hebben verleend op grond van de collectieve regeling. Loterij Incasso heeft in november 2020

bewijsbeslag gelegd ten laste van de Staatsloterij. Volgend op dat beslag heeft Loterij Incasso in december 2020 een bodemprocedure tegen de Staatsloterij aanhangig gemaakt waarin zij inzage vordert in de gegevens van deelnemers die in de relevante periode aan de staatsloterij hebben deelgenomen. Het is de Staatsloterij niet bekend hoeveel van die deelnemers Loterij Incasso kan vertegenwoordigen. In deze procedure wordt eind 2021, begin 2022 een eerste uitspraak verwacht van de rechtbank.

#### (ii) Procedures individuele claimanten

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

In de boekjaren 2017 tot en met 2018 hebben in totaal zes individuele claimanten een procedure tegen de Staatsloterij aanhangig gemaakt. In 2019 zijn de vorderingen van alle claimanten in eerste aanleg afgewezen wegens, kort samengevat, gebrek aan causaal verband. Tegen drie van de zes vonnissen in eerste aanleg is door de individuele claimanten hoger beroep ingesteld. Twee daarvan lopen nog.

In één hoger beroep procedure is door het hof Den Bosch op 7 april 2020 eindarrest geweest. Daarin is het vonnis van de rechtbank Limburg in eerste aanleg vernietigd en alsnog de vordering tot terugbetaling van de inleg toegewezen. Kort samengevat heeft het hof Den Bosch overwogen dat uit het arrest van de Hoge Raad in de Collectieve Actie een

vermoeden van causaal verband volgt. Omdat naar de overtuiging van de Staatsloterij het arrest van het hof Den Bosch getuigt van een onjuiste rechtsopvatting en onvoldoende is gemotiveerd, heeft zij daartegen cassatie ingesteld. De Staatsloterij verwacht dat de Hoge Raad begin 2022 eindarrest wijst in deze procedure.

In mei 2020 zijn door twee verschillende groepen bij de rechtbank Noord-Holland en de rechtbank Oost-Brabant door middel van een identieke dagvaarding 2 procedures tegen de Staatsloterij gestart. Op 26 november 2020 zijn nog eens 20 vrijwel identieke dagvaardingen betekend aan de Staatsloterij namens andere groepen eisers. Het gaat daarbij om eisers die zich eerder hebben aangesloten bij de Stichting Loterijverlies. De Staatsloterij heeft redenen om aan te nemen dat de bestuurder van Loterijverlies B.V. de regie voert over de in totaal 22 procedures. De inzet van deze procedures is een vergoeding gelijk aan de inleg te vermeerderen met rente en kosten. De Staatsloterij verwacht dat het geruime tijd zal duren voordat deze procedures zijn afgewikkeld.

Daarnaast is op 24 augustus 2020 namens een andere groep van eisers een procedure tegen de Staatsloterij gestart bij de rechtbank Den Haag. Ook hier is de inzet een vergoeding gelijk aan de inleg te vermeerderen met rente en kosten. Een eerste vonnis in deze procedure wordt verwacht eind 2021, begin 2022.

In januari 2021 is nog door één (1) individuele claimant een procedure tegen de Staatsloterij aanhangig gemaakt bij de rechtbank Zeeland-West-Brabant. Deze procedure draait

ook om een vordering tot vergoeding van de inleg te vermeerderen met rente en kosten.

Tot slot heeft Achmea Rechtsbijstand zich namens 15 claimanten die al bekend waren bij de Staatsloterij gemeld. Namens deze 15 claimanten is aangegeven dat zij het arrest van de Hoge Raad naar aanleiding van het arrest van het hof Den Bosch afwachten en dat het recht wordt voorbehouden om daarna een gerechtelijke procedure te starten.

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. Hiermee ontbreken de voorwaarden die worden gesteld aan het opnemen van een voorziening. Derhalve blijft de opgebouwde voorziening van € 0,3 miljoen gehandhaafd.

#### (iii) Overige claims en geschillen

Er is tevens een geschil met een leverancier over de beëindiging van een contract. De voorziening voor dit geschil bedraagt € 1,6 miljoen.

Van de voorziening claims is een bedrag van € 0,3 miljoen als langlopend (langer dan één jaar) aan te merken.

### Overige voorzieningen

De overige voorzieningen bestaan uit een voorziening van € 1,6 miljoen (2019: € 2,4 miljoen) voor nog te verwachten kosten in verband met reorganisatie alsmede een voorziening van € 0,2 miljoen (2019: € 0,2 miljoen) voor jubileumuitkeringen. De totale overige voorziening heeft een looptijd korter dan één jaar.

### 9. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De specificatie van de kortlopende schulden en overlopende passiva is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Vooruitontvangen inleg	54.867	47.764
Nog uit te keren prijzen	132.400	116.659
Schulden aan leveranciers	6.207	1.297
Belastingen en sociale premies	21.663	21.662
Te betalen afdrachten	67.930	64.679
Overige schulden en overlopende passiva	40.273	40.019
<b>Totaal</b>	<b>323.340</b>	<b>292.080</b>

De verplichtingen die worden verantwoord onder de kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd korter dan één jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

### Vooruit ontvangen inleggelden

De post 'vooruit ontvangen inleggelden' betreft de reeds ontvangen inleggelden van loterijen die in het volgende boekjaar (2021) zullen plaatsvinden. Dit kunnen online of in het retailkanaal verkochte deelnamebewijzen zijn. Eveneens worden hierin opgenomen de inleggelden die in de online wallet van Nederlandse Loterij Organisatie zijn gestort.

### Nog uit te keren prijzen

Onder deze post zijn opgenomen alle nog niet afgehaalde prijzen van alle loterijen (trekkingen) die in 2020 zijn gehouden. Voor het grootste deel bevat deze post het prijzengeld van de Oudejaarsekking van de Staatsloterij. Daarnaast zijn hieronder ook de jackpotstanden per 31 december 2020 van alle spellen opgenomen. De jackpotstand inclusief kansspelbelasting bedroeg 11,1 miljoen voor de Staatsloterij en € 3,3 miljoen voor de Lotto. De totale verplichting voor nog uit te keren prijzen bedraagt € 132,4 miljoen (2019: € 116,7 miljoen).

### Schulden aan leveranciers

De schulden aan leveranciers bestaat uit te betalen bedragen aan onze leveranciers met een looptijd korter dan één jaar.

### Belastingen en sociale premies

De specificatie van belastingen en sociale premies is als volgt:

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Loonbelasting	850	729
Kansspelbelasting	20.813	20.198
Vennootschapbelasting	-	735
<b>Totaal</b>	<b>21.663</b>	<b>21.662</b>

Bovenstaande belastingverplichtingen hebben een resterende looptijd van één jaar en korter.

### Te betalen afdrachten

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>64.679</b>	<b>64.069</b>
Betaalde afdrachten	-55.744	-59.551
Nog te betalen afdrachten	59.584	61.365
Nog te verrekenen	-589	-1.204
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>67.930</b>	<b>64.679</b>

De nog te betalen afdrachten bevatten het voorschot uit het vierde kwartaal van 2020, het verschil tussen het voorschot en de daadwerkelijke afdracht en een nog te betalen bedrag dat verrekend moet worden met het Ministerie van Financiën.

Het nog te verrekenen bedrag betreft een afkoopsom van provisies verstrekt aan sportverenigingen.

De verenigingsprovisies worden verrekend met NOC\*NSF. Deze afkoopsom wordt verrekend met de afdracht over een periode van één jaar.

#### 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. Deze hebben een looptijd korter dan één jaar.

### Niet in de balans opgenomen verplichtingen

(bedragen x € 1.000) 2020

<b>Totaal niet in de balans opgenomen verplichtingen</b>	<b>132.466</b>
Waarvan tot 1 jaar verplichting	30.667
Waarvan 1 tot 5 jaar verplichting	83.630
Waarvan langer dan 5 jaar	18.169

Er is een overeenkomst afgesloten tussen de leverancier van de trekingssoftware en Nederlandse Loterij. Deze leverancier draagt zorg voor de ontwikkeling, de implementatie en het beheer van het loterijstelsel. De overeenkomst afgesloten met een looptijd van zes jaar. Nederlandse Loterij heeft een Player Account Tool. De overeenkomst met de leverancier van de software heeft een looptijd van vier jaar. Verder zijn er

meerdere ICT-contracten afgesloten welke een looptijd hebben tussen de één en vijf jaar. Dit ter ondersteuning van het IT-landschap van Nederlandse Loterij. Dit betreft contracten met, voornamelijk, softwareleveranciers. Eveneens is er een connectiviteit contract afgesloten met een internetprovider met nog een resterende looptijd van een half jaar.

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

Het bedrijfsrestaurant kent een contract tot eind 2022.

Nederlandse Loterij is als onderdeel van haar marketing-programma (mede)sponsorovereenkomsten aangegaan met:

- Koninklijke Nederlandse Wielren Unie
- NOC\*NSF ter versterking van de bijzondere relaties tussen NOC\*NSF en de Nederlandse Loterij
- Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (o.a. sponsoring van de KNVB-beker namens TOTO)
- Fonds gehandicapten sport
- Diverse voetbalclubs uit de Eredivisie

#### Operationele leases

Er bestaat een leasecontract met een autoleasemaatschappij. Hierbij wordt de financiering van de auto's voorzien door een lening aan de leasemaatschappij, waardoor lagere kosten worden gerealiseerd. De leasetermijnen zijn vier jaar. De gemiddelde looptijd bedraagt ongeveer drie jaar. Hierna volgt een specificatie van deze post.

(bedragen x € 1.000) 2020

<b>Totaal niet in de balans opgenomen verplichtingen</b>	<b>1.087</b>
Waarvan tot 1 jaar verplichting	448
Waarvan 1 tot 5 jaar verplichting	639
Waarvan langer dan 5 jaar	-

Gedurende het verslagjaar zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt € 0,8 miljoen.

#### Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid

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

# Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020

## 10. Netto-inleggeden

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Staatsloterij B.V.	713.861	712.068
Lotto B.V.	643.569	602.518
<b>Totaal</b>	<b>1.357.430</b>	<b>1.314.586</b>

De netto-omzet is ten opzichte van 2019 met € 42,8 miljoen gestegen. Nederlandse Loterij verkoopt losse loten en abonnementen in zowel het online als retail kanaal, met circa 5.750 verkooppunten. Alle omzet wordt binnen Nederland gegenereerd. Ondanks een uitdagend 2020 heeft Nederlandse Loterij met haar productportfolio omzetgroei weten te behalen in zowel loterijen als sportwedenschappen.

## 11. Nettoprijzen

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Nettoprijzen	928.869	894.737
Niet-afgehaalde prijzen	-10.656	-10.641
<b>Totaal</b>	<b>918.213</b>	<b>884.096</b>
Uitkeringspercentage	68,4%	68,1%

In bovenstaande tabel zijn de prijzen van Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. weergegeven.

In 2020 heeft Nederlandse Loterij € 34,1 miljoen meer uitgekeerd aan haar spelers. Onderdeel van deze prijzen is ook de wettelijke, namens de klant af te dragen, kansspelbelasting voor prijzen groter dan € 449. Met het gestegen aandeel van sportwedenschappen in de netto-omzet, stijgt ook het percentage van de omzet die uitgekeerd wordt aan klant in de vorm van prijzen.

Prijzen die niet worden afgehaald door spelers binnen de daarvoor gestelde termijn komen ten gunste van het resultaat en daarmee ten gunste van de sport, de goede doelen en de samenleving.

## 12. Verkoopkosten

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Marketing	59.887	51.233
Omzet gerelateerde kosten	21.998	27.345
Verkoopkosten	82.525	82.935
<b>Totaal</b>	<b>164.410</b>	<b>161.513</b>

De verkoopkosten zijn met € 2,9 miljoen licht gestegen ten opzichte van vorig jaar. Nederlandse Loterij heeft in samenwerking met NOC\*NSF en de gezondheidsfondsen geïnvesteerd in het programma "Gezonde Generatie". Daarnaast is in de samenwerking met NOC\*NSF ook geïnvesteerd in het oprichten van een Coronanoodfonds Sport. Deze investeringen zijn terug te vinden onder "Marketing". Door gewijzigde contractering van een deel van ons IT-landschap zijn kosten die voorheen werden verantwoord onder "Omzet gerelateerde kosten" verschoven naar "Automatiseringskosten" (zie ook toelichting "13 Algemene Beheerkosten").

### 13. Algemene beheerkosten

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Afschrijvingen	7.385	6.260
Automatiseringskosten	27.007	19.731
Bedrijfskosten	19.600	21.122
Personeelskosten	46.012	41.617
Diverse baten en lasten	4.152	-1.520
<b>Totaal</b>	<b>104.156</b>	<b>87.210</b>

#### Afschrijvingen

De afschrijvingskosten kunnen als volgt worden onderverdeeld.

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Afschrijving immateriele activa	5.099	4.474
Afschrijving materiele activa	2.248	1.786
Boekverliezen	38	-
<b>Totaal</b>	<b>7.385</b>	<b>6.260</b>

De boekverliezen uit de desinvesteringen van de (im)materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen. De boekverliezen bedragen € 0,0 miljoen in 2020.

#### Automatiseringskosten

De automatiseringskosten betreffen kosten voor kantoor-automatisering, kosten voor de loterijsoftware, kosten voor diverse softwarelicenties en digitale oplossingen. De kostenstijging van € 7,3 miljoen op deze post wordt mede veroorzaakt door een wijziging van contractering van een deel van ons IT-landschap waardoor kosten voor het loterijplatform, in tegenstelling tot 2019, hier verantwoord worden (zie ook toelichting "12 Verkoopkosten").

#### Bedrijfskosten

Hierin zijn alle operationele kosten opgenomen die voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten waaronder huisvestingskosten, advieskosten en facilitaire kosten. In 2019 zaten in deze post eenmalige kosten inbegrepen voor de transformatie van Nederlandse Loterij naar een meer slagvaardige organisatie. Hierdoor dalen de kosten met € 1,5 miljoen.

#### Personeelskosten

In personeelskosten zijn de lonen en salarissen van werkzame of werkzaam geweest zijnde personen gedurende het boekjaar opgenomen. Tevens bevat deze post de inhuur van tijdelijk personeel. De kostenstijging wordt gedeeltelijk gedreven door loonindexatie. Daarnaast is de organisatie verder versterkt, met name binnen Technology en ter voorbereiding opening van de online-kansspelmarkt. Voor het vervangen van het loterijplatform, een ingrijpende en complexe operatie, heeft in Nederlandse Loterij in 2020 meer gebruik gemaakt van tijdelijke inhuur.

De personeelskosten kunnen als volgt worden verdeeld:

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Salarissen	22.247	19.302
Sociale lasten	3.328	2.937
Pensioenlasten	3.201	2.508
Overige	2.436	2.592
Inhuur	14.800	14.278
<b>Totaal</b>	<b>46.012</b>	<b>41.617</b>

#### Diverse baten en lasten

Door het bovenstatistisch vallen van de jackpot bij zowel Staatsloterij als Lotto heeft er in 2020 een dotatie plaatsgevonden aan de kosten egalisatievoorziening (zie ook toelichting "8 Voorzieningen"). Daarnaast heeft er een vrijval plaatsgevonden in de reorganisatievoorziening.

### 14. Resultaat deelnemingen

Hieronder is het aandeel in het aandeel van op de verkrijgingsprijs gewaardeerde deelneming opgenomen.

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Resultaat deelneming Amsterdam ArenA C.V.	-	10
<b>Totaal</b>	<b>-</b>	<b>10</b>

### 15. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten

In deze post zijn de rentebaten opgenomen, voortvloeiend uit de beschikbare en uitgezette liquide middelen. Deze bedragen 0,0 miljoen (2019: € 0,1 miljoen).

### 16. Rentelasten en soortgelijke kosten

In deze post zijn de rentelasten opgenomen, voortvloeiend uit de beschikbare en uitgezette liquide middelen. Deze bedragen € 0,7 miljoen (2019: € 0,2 miljoen).

### 17. Afdracht aan de Staat en beneficianten

#### Afdracht Staatsloterij B.V. aan de Staat

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

#### Afdracht Lotto B.V. aan beneficianten

De afdracht van Lotto B.V. aan NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland vindt plaats conform vergunning.

### 18. Belastingen

De belangrijkste componenten van de belastinglast zijn:

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Acuut belastingresultaat	-183	1.873
Vrijval belastinglatentie	1.433	941
Verrekening verlies	-	114
Correctie acute VPB eerdere jaren	367	21
Correcties tariefaanpassingen	155	-
<b>Totaal</b>	<b>1.772</b>	<b>2.949</b>

De belastinglast in de winst-en-verliesrekening over 2020 bedraagt € 1,8 miljoen (2019: belastinglast van € 2,9 miljoen). Het fiscale resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is niet gelijk aan het commerciële resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen. Dit wordt onder andere veroorzaakt door het hanteren van afwijkende afschrijvingstermijnen ten opzichte van hetgeen fiscaal is toegestaan.

De belastingbate resulteert in een effectieve belastingdruk van 117,4%. Het effectieve belastingtarief wijkt daarmee af van het nominale Nederlandse belastingtarief van 25,0%. In 2019 was de effectieve belastingdruk 34,8%.

### Reconciliatie van de belastingdruk

in %	2020	2019
Belastingtarief in Nederland	25,0	25,0
Niet-aftrekbare kosten	57,8	12,1
Tariefswijzigingen	10,3	-2,1
Correcties voorgaande jaren	24,3	-0,2
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>117,4</b>	<b>34,8</b>

### 19. Gemiddeld aantal medewerkers

Gedurende 2020 waren 317 medewerkers (inclusief twee zittende bestuurders) in dienst (2019: 279). Hiervan waren 0 medewerkers werkzaam buiten Nederland (2019: 0).

Afdeling	2020	2019
Business Transformation & Strategic Projects	12	13
Corporate Affairs	17	16
Directie	7	7
Product, Marketing & CRM	76	66
Sales & Service	86	83
Audit & Risk	5	5
Human Resources	6	5
Goede doelen & sponsoring	5	3
Finance	58	46
Technology	44	35
Strategy	1	-
<b>Gemiddeld aantal medewerkers</b>	<b>317</b>	<b>279</b>

## 20. 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 2020 hebben de volgende significante transacties plaatsgevonden:

### Aandeelhouders

Afdrachten aan de Staat der Nederlanden uit hoofde van de van toepassing zijnde vergunning.

### Groepsmaatschappijen

- Nederlandse Loterij Organisatie B.V. belast op basis van verdeelsleutels de kosten van het shared service center door aan Staatsloterij B.V., Lotto B.V. en TOTO Online 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 28.

## 21. Honorarium van de onafhankelijke accountant

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountants-honoraria ten laste van het resultaat gebracht:

(bedragen x € 1.000)	PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.	
	2020	2019
Controle van de jaarrekening	364	339
Andere controlewerkzaamheden	13	16
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controlediensten	51	59
<b>Totaal</b>	<b>428</b>	<b>414</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Nederlandse Loterij en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountant-organisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarverslagen over het boekjaar 2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

## 22. Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2020

(voor verwerking resultaatbestemming)

(bedragen x € 1.000)		2020	2019
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	23	17.850	21.250
Financiële vaste activa	24	67.017	67.281
		<b>84.867</b>	<b>88.531</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen en overlopende activa	25	12.732	10.305
Liquide middelen		891	-
		<b>13.623</b>	<b>10.305</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>98.490</b>	<b>98.836</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en geplaatst kapitaal	26	0	0
Agio		74.501	91.279
Wettelijke en statutaire reserves		10.043	2.247
Overige reserves		14.186	-332
Onverdeeld resultaat		-264	5.536
		<b>98.466</b>	<b>98.730</b>
Voorzieningen		2	1
Kortlopende schulden en overlopende passiva	27	22	105
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>98.490</b>	<b>98.836</b>

# Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	-264	5.536
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-264</b>	<b>5.536</b>

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

## Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2020 van de onderneming. Ten aanzien van de enkelvoudige winst-en-verliesrekening van Nederlandse Loterij is gebruik-gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening 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 2020 tot en met 31 december 2020.

## 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 de opgenomen grondslagen 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.

### 23. Immateriële vaste activa

De mutaties in de immateriële vaste activa zijn als volgt te specificeren:

(bedragen x € 1.000)	Goodwill
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	
Verkrijgings of vervaardigingsprijzen	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-12.750
<b>Boekwaarde</b>	<b>21.250</b>
<b>Mutaties</b>	
Afschrijvingen	-3.400
<b>Saldo mutaties in boekwaarde</b>	<b>-3.400</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>	
Aanschafwaarde	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-16.150
<b>Boekwaarde</b>	<b>17.850</b>

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. Er zijn geen aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering.

### 24. Financiële vaste activa

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

(bedragen x € 1.000)	
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	
Aandeel in resultaat deelnemingen	-264
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>67.017</b>

### 25. Vorderingen en overlopende activa

(bedragen x € 1.000)	2020	2019
Rekening Courant	11.984	9.639
Belastingvordering	748	666
<b>Totaal</b>	<b>12.732</b>	<b>10.305</b>

Nederlandse Loterij heeft een rekening-courantpositie met haar groepsmaatschappijen welke contractueel is vastgelegd. Over het gemiddeld saldo van deze rekening-courant-verhoudingen wordt 0% rente per jaar berekend (2019: 0%). Dit betreft een vordering met een looptijd korter dan één jaar.

Eveneens bestaat nog een belastingvordering met een bedrag van € 0,7 miljoen (2019: € 0,7 miljoen).

## 26. Eigen vermogen

(bedragen x € 1.000)	Gestort en geplaatst kapitaal	Agio gewone aandelen	Agio stemrechtloze aandelen	Bijzondere agioreserve	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2019</b>	<b>0</b>	56.195	225	28.050	3.246	-1.331	6.809	93.194
Mutaties	-	10.209	-	-3.400	-999	999	-6.809	-
Resultaat 2019	-	-	-	-	-	-	5.536	5.536
<b>Stand per 31 december 2019</b>	<b>0</b>	<b>66.404</b>	<b>225</b>	<b>24.650</b>	<b>2.247</b>	<b>-332</b>	<b>5.536</b>	<b>98.730</b>
<b>Stand per 1 januari 2020</b>	<b>0</b>	<b>66.404</b>	<b>225</b>	<b>24.650</b>	<b>2.247</b>	<b>-332</b>	<b>5.536</b>	<b>98.730</b>
Resultaat voorgaande boekjaren	-	-	-	-	-	5.536	-5.536	-
Vrijval goodwill	-	-	-	-3.400	-	3.400	-	-
Wettelijke reserve zelfontwikkelde software	-	-	-	-	7.796	-7.796	-	-
Mutatie agio gewone aandelen naar algemene reserve	-	-13.378	-	-	-	13.378	-	-
Resultaat 2020	-	-	-	-	-	-	-264	-264
<b>Stand per 31 december 2020</b>	<b>0</b>	<b>53.026</b>	<b>225</b>	<b>21.250</b>	<b>10.043</b>	<b>14.186</b>	<b>-264</b>	<b>98.466</b>

### Aansluiting resultaat

De aansluiting van het nettoresultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening met het eigen vermogen en resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekening is € 0,3 miljoen negatief.

### Gestort en geplaatst kapitaal

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

### Agioreserve gewone aandelen

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

### Agioreserve stemrechtloze aandelen

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

### Bijzondere agioreserve

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

### Wettelijke en statutaire reserves

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

**Overige reserves**

De overige reserve 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.

Met instemming van de Algemene Vergadering is een mutatie opgenomen van de agio gewone aandelen naar de algemene reserve.

**Resultaatbestemming**

(bedragen x € 1.000)

Overige reserve Nederlandse Loterij B.V.	-264
Vrijval agio goodwill aan algemene reserve Nederlandse Loterij B.V.	3.400
<b>Totaal</b>	<b>3.136</b>

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

**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**

De winstreserve tracking-aandeel Staatsloterij is nihil. De houder van het tracking-aandeel Staatsloterij is gerechtigd tot deze reserve.

**27. Kortlopende schulden en overlopende passiva**

Schulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen als een kortlopende verplichting en is in 2020 nihil (2019: € 0,1).

**28. Bezoldiging bestuur en commissarissen****Bezoldiging bestuur**

Voor een uitgebreide toelichting op de remuneratie van de bestuurders wordt verwezen naar het hoofdstuk Remuneratie op pagina's 84-86 van dit jaarverslag. De ratio tussen het gemiddeld salaris van de bestuurders en het gemiddelde van de werknemers is 3,2 in 2020 (2019: 3,2). In 2020 bestond het bestuur uit twee zittende bestuurders.

De Raad van Commissarissen heeft aan hen op basis van de overeengekomen en behaalde afspraken de maximale bonus van 7,3% naar rato toegekend aan de zittende bestuurders. De bezoldiging van het bestuur is in onderstaande tabel gespecificeerd. 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.

(bedragen x € 1.000)			2020	2019
	CEO	CFO	Totaal	Totaal
Vaste beloningen	214	192	406	397
Pensioenkosten	36	31	67	63
Overige vergoedingen	2	2	4	6
Variabele beloningen	16	14	30	33
<b>Totaal</b>	<b>268</b>	<b>239</b>	<b>507</b>	<b>499</b>

**Remuneratie Raad van Commissarissen**

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt met ingang van 1 januari 2020 € 28.509 (excl. BTW) per jaar. De overige leden ontvangen een beloning van € 19.008 (excl. BTW) per jaar. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van € 1.600 (excl. BTW) per jaar. Lidmaatschap van een commissie geeft geen recht op een aanvullende beloning.

**29. Gemiddeld aantal medewerkers**

Gedurende het jaar 2020 waren op holdingniveau 0 medewerkers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2019: 0). Hiervan waren 0 medewerkers werkzaam buiten Nederland (2019: 0).

### 30. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de toelichting omtrent de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 22 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

### Ondertekening

Rijswijk, 29 maart 2021

Nederlandse Loterij B.V.

#### Bestuur

Niels Onkenhout, CEO

Arjan Blok, CFO

#### Raad van Commissarissen

Jan Loorbach, voorzitter

Annelies van Zutphen, vice-voorzitter

Jan Albers

André Buren

Frida van den Maagdenberg

Marjan Rintel

# Overige gegevens

# 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 deze geheel of gedeeltelijk kan bestemmen tot vorming of storting in een of meer algemene of bijzondere reserves.

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de jaarrekening 2020

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Nederlandse Loterij B.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de vennootschap en de groep (de vennootschap samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 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 2020 van Nederlandse Loterij B.V. te 's Gravenhage gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

### De basis voor ons oordeel

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

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

### Onafhankelijkheid

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

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- over ons;
- het bestuursverslag;
- governance;
- de overige gegevens;
- de aanvullende informatie.

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

## Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten.

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

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

### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring, Rotterdam, 29 maart 2021  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.  
Origineel getekend door M.G. Bergers RA

## Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 van Nederlandse Loterij B.V.

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controle-standaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

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

# Aanvullende informatie

# Over dit verslag

## Richtlijnen

Bij het samenstellen van het jaarverslag volgen wij relevante internationale richtlijnen en best practices. De GRI Standaard (core) van het Global Reporting Initiative (GRI) is hierbij de belangrijkste leidraad. Een beknopte GRI-referentietabel is in dit verslag opgenomen. In het hoofdstuk Wat onze stakeholders relevant vinden rapporteren wij voor het eerst uitgebreider over de materiële onderwerpen die in december 2019 zijn vastgesteld. Onze focus in 2021 ligt op het verder concretiseren en operationaliseren van de indicatoren per materieel onderwerp.

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 tweejaarlijks uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. In 2020 is heeft het ministerie de Transparantiebenchmark niet uitgevoerd. In 2021 vindt zowel de Transparantiebenchmark als de Kristalprijsuitreiking weer plaats. Het jaarverslag 2020 van Nederlandse Loterij zal onderdeel zijn van de Transparantiebenchmark 2021. Vanuit onze concurrentiegevoelige positie is het niet ons doel om de meest transparante organisatie te worden op het gebied van verslaglegging. Desondanks hebben wij in het jaarverslag 2020 opnieuw een aantal belangrijke verbeterpunten doorgevoerd.

## Scope

Dit jaarverslag heeft betrekking op Nederlandse Loterij B.V., inclusief alle geconsolideerde deelnemingen zoals vermeld in de algemene toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2020.

De financiële en niet-financiële resultaten worden gepresenteerd in een geïntegreerd verslag en hebben betrekking op alle geconsolideerde entiteiten voor de periode 1 januari tot en met 31 december 2020, tenzij anders is aangegeven.

## Assurance

Voor de duurzaamheidsgegevens in dit verslag is geen assuranceverklaring afgegeven.

In 2021 werkt Nederlandse Loterij in ieder geval de acht hoog-materiële onderwerpen verder uit om daar op te kunnen sturen en monitoren. Dan wordt voldaan aan de voorwaarde van actuele stakeholderinformatie en kan assurance worden verkregen.

## Publicatie

Het jaarverslag wordt uiterlijk 11 mei 2021 gepubliceerd via [www.nederlandseloterij.nl](http://www.nederlandseloterij.nl), waar het te downloaden is in PDF-formaat. Lezers van het verslag worden uitgenodigd feedback te geven op de inhoud van het verslag via [communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl).

# Definities materiële onderwerpen

## Belangrijkste materiële onderwerpen

### Verantwoord deelnemen aan kansspelen

Het beschermen van (kwetsbare groepen) consumenten, het tegengaan van onmatig spelgedrag en/of kansspelverslaving en het bestrijden van illegaliteit en criminaliteit gerelateerd aan door Nederlandse Loterij georganiseerde kansspelen.

### Duurzame groei in afdracht

Een financieel verantwoorde groei in de afdracht aan NOC\*NSF, Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland en het ministerie van Financiën samen met een gematigde kostenontwikkeling en groei in omzet.

### Maatschappelijke betrokkenheid

Het tonen van betrokkenheid bij en het leveren van een positieve bijdrage aan de Nederlandse maatschappij door een verscheidenheid aan niet-financiële initiatieven, zoals de Nederlandse Loterij in Beweging Prijs of de samenwerking met partners van de Rookvrije Generatie.

### Privacy en gegevensbescherming

Het respecteren en beschermen van de privacy en gegevens van klanten, winnaars, medewerkers en andere relaties.

### Voldoen aan wet- en regelgeving

Het naleven van wet- en regelgeving die van toepassing is op (het domein van) Nederlandse Loterij, omgang met klantdata en het geheel aan gedragscriteria voor medewerkers en ketenpartners.

### Consumentenvertrouwen

Het creëren van vertrouwen dat (potentiële) consumenten in

Nederlandse Loterij plaatsen door het leveren van veilige, betrouwbare en sterke spelconcepten op een veilig en verantwoord loterijplatform.

### Transparantie

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

### Innovatie

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

## Overige materiële onderwerpen

### Beperking van ecologische voetafdruk

Het beperken van de milieu-impact van de Nederlandse Loterij door onder andere focus op afname van energieverbruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot, afval en toename van hergebruik en duurzame energiebronnen.

### Betrouwbaarheid IT-systemen

De mate waarin IT-systemen waarop Nederlandse Loterij steunt betrouwbaar zijn; zowel in relatie tot het beschermen van gevoelige informatie als het waarborgen van een betrouwbaar spelaanbod.

### Diversiteit en inclusie

Het zorgdragen voor een personeelsbestand dat een goede afspiegeling is van de samenleving en een bedrijfscultuur waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en toegang heeft tot dezelfde mogelijkheden.

### Financiële resultaten

Het creëren van een solide financiële positie en goede liquiditeit.

### Goed opdrachtgeverschap

Bezit van voldoende kennis en kunde om met andere partijen samen te werken en hen aan te sturen, het bieden van een transparante vergoeding aan leveranciers en verkooppunten van Nederlandse Loterij met aandacht voor veiligheid, gezondheid en discriminatie en het inkopen bij leveranciers die ook aan deze voorwaarden voldoen.

### Goed werkgeverschap

Het creëren van medewerkertevredenheid door aandacht voor en acteren op de behoeften en wensen van medewerkers en het bijdragen aan persoonlijke groei en ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers.

### Klanttevredenheid

De mate waarin klanten tevreden zijn met de producten en diensten van en het klantcontact met Nederlandse Loterij.

### Spelaanbod

Het bieden van een gevarieerd Nederlands spelaanbod via verschillende kanalen met een grote prijzenpot en een hoog uitkeringspercentage.

### Strategische positionering

Investeren in strategische programma's die leiden tot omzetgroei, versterking van het merkenportfolio en het behouden en vergroten van het vertrouwen in Nederlandse Loterij.

# GRI-index

GRI - standaarden voor maatschappelijke verslaggeving

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing
<b>Organisatiemodel</b>			
102-1	Naam organisatie	Jaarrekening	Pagina 94
102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten	Profiel	Pagina 3-5
102-3	Locatie hoofdkantoor		Pagina 139
102-4	Locatie van activiteiten	Profiel	Pagina 3-5
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate governance	Pagina 87
102-6	Afzetmarkten	Profiel De wereld om ons heen Strategie	Pagina 3-5 Pagina 12-14 Pagina 15-18
102-7	Bedrijfsomvang	Profiel	Pagina 3
102-8	Medewerkers	Medewerkers en organisatie	Pagina 58-61
102-9	Waardeketen	Waardecreatiemodel	Pagina 24
102-10	Significante veranderingen in de organisatie en haar keten		Er zijn geen significante veranderingen gerapporteerd
102-11	Toepassing van het voorzorgsprincipe	Risicomanagement	Pagina 64
102-12	Externe initiatieven	Verantwoord deelnemen aan kansspelen	Pagina 26-29
102-13	Lidmaatschap van verenigingen en/of andere belangenorganisaties	Corporate governance	Pagina 88
<b>Strategie</b>			
102-14	Verklaring hoogste beslissingsbevoegde	Voorwoord van de directie	Pagina 8

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing
<b>Ethiek en integriteit</b>			
102-16	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen	Privacy en gegevensbescherming Voldoen aan wet- en regelgeving Medewerkers en organisatie Corporate governance	Pagina 40-42 Pagina 43-44 pagina 58-61 Pagina 88
<b>Governance</b>			
102-18	Bestuursstructuur	Corporate governance	Pagina 87-88
<b>Betrokkenheid belanghebbenden</b>			
102-40	Lijst van betrokken belanghebbenden	Stakeholders, materialiteit en waardecreatie Duo-interviews	Pagina 21-22 Pagina's 19-20, 31-32, 45-46 en 53-54
102-41	Cao	Medewerkers en organisatie	Pagina 61
102-42	Inventarisatie en selectie van belanghebbenden	Stakeholders, materialiteit en waardecreatie	Pagina 21-22
102-43	Aanpak bij het betrekken van belanghebbenden	Stakeholders, materialiteit en waardecreatie Duo-interviews	Pagina 21-22 Pagina's 19-20, 31-32, 45-46 en 53-54
102-44	Belangrijke onderwerpen en bevindingen uit de stakeholderdialoog	Stakeholders, materialiteit en waardecreatie	Pagina 22-23 en 131

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing
<b>Verslagleggingsinformatie</b>			
102-45	Entiteiten opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening	Pagina 94
102-46	Bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Over dit verslag	Pagina 130
102-47	Lijst met materiële onderwerpen	Stakeholders, materialiteit en waardecreatie	Pagina 23 en 131
102-48	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie		n.v.t.
102-50	Verslagperiode	Jaarrekening	Pagina 94
102-51	Datum meest recente verslag	12 mei 2020	
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	
102-53	Contactinformatie voor vragen over het verslag	Colofon Over dit verslag	Pagina 138 Pagina 130
102-54	Rapportage in overeenstemming met GRI Standards	Over dit verslag	Pagina 130
102-55	GRI-index	GRI-index	Pagina 132-134
102-56	Externe verificatie	Over dit verslag	Pagina 130

# Begrippen en afkortingen

## Afdracht

De wettelijke verplichting van Nederlandse Loterij om een vastgesteld percentage van de inleggeden terug te geven aan spelers en maatschappij (prijzengeld, staatskas, NOC\*NSF en ALN).

## ALN

Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland, die een deel van de afdracht van Nederlandse Loterij verdeelt onder achttien maatschappelijke goede doelen.

## AVG

Algemene Verordening Gegevensbescherming, de Europese privacywet die in mei 2018 in werking is getreden.

## Basis op orde

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

## Beneficiant

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

## Brand Tracker

Doorlopend representatief onderzoek dat de ontwikkelingen van (spel)merken meet onder het Nederlandse publiek. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om voorkeuren en overwegingen.

## Compliance

Voldoen aan wet- en regelgeving in het kader van de bevordering en handhaving van de integriteit en professionaliteit van een organisatie en haar bestuurders en medewerkers, met als doel compliance-risico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.

## Data op orde

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

## E-learning

Online training.

## European Lotteries

De overkoepelende organisatie van nationale loterijen in Europa.

## European Data Protection Board (EDPB)

De EDPB is een onafhankelijk Europees orgaan dat er onder meer op toeziet dat de algemene verordening gegevensbescherming consequent wordt toegepast.

## Geholpen merkbekendheid

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

## Global Reporting Initiative

Het Global Reporting Initiative (GRI) is de internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt.

## Instantloterij

Krasloten is een instantloterij. Dit wil zeggen dat spelers direct zien of ze een prijs hebben gewonnen, omdat de trekking vooraf heeft plaatsgevonden. Eerst wordt de oplage en het prijzenpakket van een kraslot bepaald. Prijzen worden vervolgens over de oplage verdeeld en daarna worden de krasloten gedistribueerd naar de verkooppunten.

## Kanaliserie

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

**Kansspelautoriteit (Ksa)**

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

**KLVO**

Koninklijke Vereniging voor Lichamelijke Opvoeding.

**Lagere regelgeving**

In het verslagjaar is in Den Haag verder gewerkt aan de lagere regelgeving van de in 2019 aangenomen wet Kansspelen op Afstand. Dit wil zeggen dat de aangenomen wet verder wordt uitgewerkt in gedetailleerde regels.

**LS2019**

LS staat voor LoterijSysteem. Met dit project vervangt Nederlandse Loterij alle IT-systemen die onderdeel uitmaken van de verkoop van loten en trekkingen: van de terminals in de winkels en onze onlineomgevingen tot aan de abonneesystemen en financiële systemen.

**Materialiteitsmatrix**

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

**Mobile first (website)**

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

**Portal**

Centrale startpagina op internet.

**Responsible gaming**

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

**SDG's**

De 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties zijn in 2015 vastgesteld als de internationale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030.

**SLA**

Service Level Agreement.

**SLV**

Stichting Loterijacties Volksgezondheid. Deze in 1960 opgerichte stichting heeft als doel de belangen te behartigen van de volksgezondheid en om de gelden te verdelen die uit Nederlandse Loterij toevloeien aan de sector volksgezondheid. Momenteel zijn er veertien gezondheidsfondsen aangesloten bij SLV, die jaarlijks een deel van de afdracht ontvangen van Nederlandse Loterij.

**Speelbewust.nl**

Website van Nederlandse Loterij met informatie over verantwoord spelen.

**Spontane merkbekendheid**

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

**Kernwaarden**

Kernwaarden zijn de onderscheidende eigenschappen die Nederlandse Loterij cruciaal acht voor het realiseren van de missie en strategische doelen: Samen, Passie, Ondernemend, Resultaatgericht en Transparant (S.P.O.R.T.).

**QBR**

Quarterly Business Refinement. De QBR is een event dat aan het einde van elk kwartaal plaats zal vinden, met als doel dat teams het belangrijkste werk voor het nieuwe kwartaal afstemmen en inplannen met andere teams die daarbij nodig zijn.

**Stakeholder(dialogo)**

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.

### **Transformatie**

De Transformatie is een strategisch programma waarmee Nederlandse Loterij in 2019 is gestart, met als doel de flexibiliteit en resultaatgerichtheid van de organisatie te verbeteren. Het data-gedreven, agile werken in multidisciplinaire teams maakt hier onderdeel van uit.

### **Verkoopkanaal**

Circa 5.750 winkels en verkooppunten waar de kansspelen van Nederlandse Loterij verkrijgbaar zijn.

### **Wallet**

Een digitale portemonnee waaruit spelers direct online kunnen betalen om mee te kunnen spelen aan een van de kansspelen van Nederlandse Loterij.

### **Wet Kansspelen op Afstand (Koa)**

Wet die in 2019 is aangenomen door de Eerste Kamer, gericht op het gereguleerd openstellen van de Nederlandse online kansspelenmarkt.

### **World Lottery Association**

Internationale organisatie en wereldwijde autoriteit op het gebied van loterijen, waarvan wettelijk geautoriseerde landelijke loterijen lid zijn.

## Colofon

### Teksten en redactie

Nederlandse Loterij

Van Enk Communicatie - Leiden

### Creatief concept

CF Report - Amsterdam

### Vormgeving

Pieter Vonk | Grafisch Ontwerp - Utrecht

### Fotografie

Omslag- en portretfotografie - CF Report

Pagina 4-5 - Tycho's Eye Photography

Pagina 6 - Cor Vos WK Baanwielrennen

Pagina 7 - Orange Pictures WK Schaatsen

Pagina 10 - Tycho's Eye Photography

Pagina 15 - Tycho's Eye Photography

Pagina 25 - Tycho's Eye Photography

Pagina 28 - Video-still uit de campagne  
'Bewaar je rust, speel bewust'

Pagina 57 - Eigen foto's van de winnaars van de  
Nederlandse Loterij in Beweging Prijs 2020

Pagina 52 - Tycho's Eye Photography

Pagina 73 - Video-still uit Ode aan de sport

### Advies en projectondersteuning

Report Company - Soest



**Nederlandse Loterij**

Laan van Hoornwijck 55

2289 DG Rijswijk

[www.nederlandseloterij.nl](http://www.nederlandseloterij.nl)

[communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl)

© 2021 | Nederlandse Loterij B.V.

**Vragen en opmerkingen**

Wanneer u vragen en/of opmerkingen heeft over ons jaarverslag verzoeken wij u contact met ons op te nemen via [communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl)

[www.nederlandseloterij.nl](http://www.nederlandseloterij.nl)