

# *Jaarverslag* 2025

# Inhoud

<b>Voorwoord van de CEO</b>	<b>3</b>
-----------------------------	----------

## NEDERLANDSE LOTERIJ

<b>Ons profiel</b>	<b>7</b>
Over Nederlandse Loterij	8
Kerncijfers 2025	9
Businessmodel	10
Tien spelmerken	11
2025 in het kort	14

## BESTUURSVERSLAG

<b>Terugblik op 2025</b>	<b>19</b>
<b>Ontwikkelingen markt en omgeving</b>	<b>21</b>
<b>Strategische doelstellingen en resultaten</b>	<b>25</b>
Betrouwbare spelaanbieder	27
Grootste bijdrage sport	30
Marktleider met duurzame groei	34
Verbreden businessportfolio	37
Digitaal topbedrijf waar mensen graag werken	38
<b>Vooruitblik 2026</b>	<b>41</b>
<b>Afdracht en resultaat</b>	<b>43</b>
<b>Risicomanagement</b>	<b>46</b>
<b>Goed bestuur en toezicht</b>	<b>53</b>
Corporate Governance	54
Personalia bestuur	56
Personalia Raad van Commissarissen	59
Verslag van de Raad van Commissarissen	63
Remuneratierapport	71

<b>Duurzaamheidsverslag</b>	<b>73</b>
-----------------------------	-----------

Algemene informatie (ESRS 2)	73
Verantwoord spelen (S4)	87
Goed werkgeverschap (S1)	97
Privacy en cybersecurity (S4)	108
Maatschappelijke betrokkenheid (ES)	116
Beleidsadvisering (G1)	125
Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1)	128
Verminderen klimaatimpact (E1)	134

## JAARREKENING 2025

Jaarrekening 2025	143
-------------------	-----

## OVERIGE GEGEVENS

Statutaire bepaling omtrent winstbestemming	187
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	188

## AANVULLENDE INFORMATIE

Bijlagen bij duurzaamheidsverslag	193
Over dit verslag	213
Begrippenlijst	214

# Voorwoord van de CEO

Terugkijkend op 2025 zien we een jaar waarin helder werd waar Nederlandse Loterij voor staat. Niet door grote woorden, maar door keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen in een omgeving die steeds complexer wordt. De maatschappelijke aandacht voor kansspelen nam verder toe, wet- en regelgeving werd aangescherpt en de forse druk op het verdienvermogen was mede hierdoor voelbaar. Tegelijkertijd bleven miljoenen Nederlanders meedoen met onze spellen, samen dromen en momenten van geluk delen. Juist in dat spanningsveld ligt onze opdracht.

Nederlandse Loterij werkt op het snijvlak van plezier, verantwoordelijkheid en publieke waarde. Dat vraagt om realisme en reflectie, maar ook om uitvoeringskracht. In 2025 hebben we aangetoond dat die combinatie mogelijk is. We zijn koersvast gebleven waar dat moest en hebben bijgestuurd waar dat nodig was. Niet omdat we alles vooraf wisten, maar omdat leren en verbeteren onderdeel zijn van professioneel leiderschap.

Tegelijkertijd moeten we constateren dat 2025 financieel een moeilijker jaar was dan voorgaande jaren. De verhoging van de kansspelbelasting, het eerste volledige jaar met strengere speellimieten voor online kansspelen en aanvullende beperkingen zoals het verbod op sportsponsoring en tabaksverkoop hebben zichtbaar negatieve impact gehad op ons verdienvermogen. Dit heeft geleid tot een verlies van € 8 miljoen ná belastingen en afdracht uit vergunningsverplichtingen en daarmee een duidelijke daling van het nettoresultaat ten opzichte van 2024. Hoewel wij financieel solide blijven, onderstreept deze ontwikkeling de uitdagingen waar wij voor staan en het belang van een stabiel en voorspelbaar beleidskader om onze maatschappelijke bijdrage ook op langere termijn te kunnen waarborgen.

Wij zijn ons ervan bewust dat dit een duidelijke opdracht aan onszelf is. Daarom zijn we al in 2025 gestart met de uitrol van onze nieuwe strategie, gericht op het versterken en toekomstbestendig maken van ons verdienvermogen. Met gerichte maatregelen op het gebied van productaanbod, kanaalstrategie, kostenbeheersing en innovatie werken we eraan om onze financiële positie structureel te verbeteren en onze maatschappelijke bijdrage duurzaam veilig te stellen. Hierdoor hebben we in 2025 al een deel van de negatieve impact van (onder meer) de verhoging van de kansspelbelasting kunnen opvangen. We zijn er zeker nog niet, maar de plannen zijn er, worden uitgevoerd en de eerste positieve bijdragen aan ons resultaat zijn al zichtbaar.

## Resultaten en maatschappelijke bijdrage

We bouwden voort op een solide financiële positie en wisten die opnieuw te vertalen naar maatschappelijke impact. De totale afdracht aan sport, goede doelen en de samenleving bedroeg € 201 miljoen, bij een resultaat voor belastingen en afdrachten van € 192 miljoen. Daarmee blijven wij een stabiele en betrouwbare financier van maatschappelijke initiatieven in Nederland. Ook commercieel kende 2025 aansprekende momenten. Staatsloterij realiseerde recordomzetten tijdens de Koningsdag-, Oudejaarstrekking en de Droomsalaristrekkingen. TOTO wist haar positie verder te versterken met een verantwoord spelaanbod.



*Arjan Blok, CEO Nederlandse Loterij*

Eurojackpot heeft zich op indrukwekkende wijze verbonden aan het Nederlandse voetbal. Deze resultaten bevestigen mijn overtuiging dat verantwoordelijkheid en marktleiderschap elkaar niet uitsluiten, maar juist kunnen versterken.

### **Verhoging kansspelbelasting**

In 2025 pleitten wij voor het bevroren van de kansspelbelasting. Verdere verhogingen brengen het evenwicht tussen verantwoord spelaanbod en maatschappelijke opbrengst in gevaar. Juist de spelers die onze bescherming het hardste nodig hebben wijken uit naar illegaal aanbod. Daardoor komt de afdracht aan sport en goede doelen onder druk te staan. Een eerlijke en toekomstbestendige kansspelbelasting is daarbij essentieel om ons legale spelaanbod voldoende aantrekkelijk te houden, een maximaal aantal spelers te kunnen beschermen tegen kansspelverslaving en onze maatschappelijke bijdrage te beschermen.

### **Verantwoord spelen, aanpak van illegaliteit en tegengaan van criminaliteit**

Verantwoord spelen vormt de kern van alles wat wij doen. In 2025 hebben we verdere stappen gezet in het versterken van preventie, het tijdig herkennen van risicovol speelgedrag en het zorgvuldig ingrijpen wanneer dat nodig is. Dat vraagt om vakmanschap en nuance, en soms om lastige afwegingen. Daarbij staat voor ons altijd de mens achter de speler centraal.

## **“Verantwoord spelen vraagt vakmanschap, data en verantwoordelijkheid waar het ingewikkeld wordt.”**

In 2025 hebben we nadrukkelijk uitvoering gegeven aan onze rol en ambitie als meest verantwoorde aanbieder in de aanpak van illegaal kansspelaanbod. Illegale aanbieders laten spelers zonder bescherming spelen en ondermijnen het Nederlandse kansspelbeleid. Dat kunnen en willen wij niet accepteren. Vanuit het bestuur hebben we daarom ingezet op concrete acties: het ontwikkelen en delen van nieuwe inzichten over de omvang van de illegale markt, procederen tegen niet-vergunde aanbieders en actieve deelname aan samenwerkingsverbanden gericht op handhaving

Ook staan wij aan de lat voor de uitvoering van het kansspelbeleid waar het gaat om het voorkomen van witwassen en terrorismefinanciering (Wwft). In 2025 hebben we hier met de organisatie een grote inspanning geleverd om een aanwijzing van de Kansspelautoriteit op te volgen. Met deze inspanning hebben wij de interne beheersing van onze processen verder aangescherpt en verbeterd. Wij hebben ook gekeken welke lessen wij hieruit konden trekken om het zo breder te kunnen toepassen binnen de organisatie.

Een belangrijke stap daarbij was de doorontwikkeling van onze methodiek om de omvang van de illegale markt te bepalen op basis van brutospelresultaat. Deze aanpak is in 2025 overgenomen door de Kansspelautoriteit en vormt inmiddels de basis voor een herijking van het beeld over kanalisatie. Werken vanuit gelijke en juiste feitenbasis is een belangrijke stap richting objectief onderbouwd beleid en effectievere spelersbescherming.

Door feiten, data en expertise in te brengen, hebben we bijgedragen aan beter onderbouwde beleidsvorming. Dit is geen abstract standpunt, maar dagelijks werk.

### **Organisatie in beweging**

Om onze maatschappelijke opdracht ook in de toekomst te kunnen blijven vervullen, hebben we in 2025 stappen gezet in de verdere professionalisering van onze organisatie. De aanpassing van de organisatiestructuur en het operating model was nodig om sneller besluiten te kunnen nemen, beter samen te werken en wendbaar te blijven in een markt die structureel verandert. Dit is een bewuste keuze om onze strategie met meer samenhang en slagkracht uit te voeren.

Het bestuur heeft grote waardering voor de manier waarop onze medewerkers deze verandering hebben omarmd. De betrokkenheid en het eigenaarschap binnen de organisatie waren hoog. Dat vertrouwen is voor mij een belangrijk teken dat we op de juiste weg zitten. In dat kader bedank ik ook Jet Roos-van Aerssen, die als Chief Financial & Risk Officer afscheid heeft genomen van Nederlandse Loterij, voor haar bijdrage aan de organisatie.

In 2025 publiceren wij voor het eerst vrijwillig in lijn met de richtlijnen van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), waarmee wij onze maatschappelijke impact op spelers, medewerkers, milieu en samenleving transparant en samenhangend inzichtelijk maken. De controleverklaring van de externe accountant ziet niet op een afzonderlijke beoordeling van de volledige CSRD- en ESRS-conformiteit.

### **Digitaal en mensgericht**

Digitalisering speelde ook in 2025 een belangrijke rol. We investeerden verder in data, technologie en de verantwoorde inzet van artificial intelligence. Dit deden we om spelers een betere spelervaring te bezorgen, hen beter te beschermen en om onze processen slimmer en efficiënter in te richten. Nederlandse Loterij is een organisatie van mensen en technologie is een middel. We willen een werkomgeving bieden waar professionals zich kunnen ontwikkelen, waar maatschappelijke betekenis voelbaar is en waar ruimte is voor initiatief en vakmanschap.

### **Sport, geluk en verbondenheid**

Sport en bewegen vormen het hart van onze maatschappelijke opdracht. Met onze structurele bijdrage aan NOC\*NSF en door samen te werken met sportbonden, verenigingen en vernieuwende initiatieven, helpen wij dromen mogelijk te maken, talent tot bloei te laten komen en miljoenen Nederlanders in beweging te brengen. Ook dragen we structureel bij aan de impact van diverse goede doelen op het gebied van gezondheid, welzijn en maatschappelijke samenhang.

**“Onze maatschappelijke opdracht is alleen houdbaar als we vandaag keuzes maken die ook morgen uitlegbaar zijn.”**

Wat mij persoonlijk raakt, zijn de momenten waarop ons werk mensen verbindt. Tradities zoals de Oudejaarstrekking laten zien hoe sterk de behoefte is om samen mee te doen, vooruit te kijken en het jaar met hoop af te sluiten. In dat licht was 2025 ook een jaar van vooruitkijken naar een bijzondere mijlpaal: het 300-jarig bestaan van Staatsloterij. Een moment dat onderstreept hoe diep onze organisatie is verankerd in de Nederlandse samenleving.

De resultaten van 2025 zijn het gezamenlijke werk van onze medewerkers en partners. Ik ben trots op hun professionaliteit en betrokkenheid en dank alle stakeholders voor het vertrouwen. Samen blijven we bouwen aan een Nederlandse Loterij die verantwoord, toekomstgericht en van blijvende waarde is voor Nederland.

Namens het bestuur,

**Arjan Blok**  
CEO Nederlandse Loterij

# *Nederlandse Loterij*



# Ons profiel

Nederlandse Loterij is de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland. We laten miljoenen mensen dromen en maken elk jaar talloze prijswinnaars gelukkig. Daarnaast zijn we de grootste aanjager van sport en bewegen in Nederland. Met een breed aanbod van prijzenloterijen, sportweddenschappen en online casinospellen voeren wij het Nederlandse kansspelbeleid uit. Het is onze maatschappelijke taak om consumenten te beschermen, kansspelverslaving tegen te gaan en fraude en criminaliteit te voorkomen.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Over Nederlandse Loterij
- › Kerncijfers 2025
- › Businessmodel
- › Tien spelmerken
- › Kerncijfers 2025

# Over Nederlandse Loterij

## Missie

Kansspelen is onze business, teruggeven aan Nederland is onze drijfveer en verantwoordelijkheid staat centraal.

## Visie

Wij zijn de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland en zijn er voor alle spelers met een aanbod van prijzenloterijen, sportweddenschappen en online casino.



Onze medewerkers geven dagelijks invulling aan onze missie en visie. Met hun inzet en expertise bouwen zij aan een betrouwbaar kansspelaanbod.

# Kerncijfers 2025

(bedragen x € miljoen, tenzij anders vermeld)



Inleggenden

**5.143**

2024: 6.067

Netto-omzet

**681**

2024: 724

Resultaat voor belastingen  
en na afdrachten

**192**

2024: 235



Verkooppunten

**5.156**

2024: 5.095



Prijzengeld

**4.477**

2024: 5.358

Uitkeringspercentage

**87%**

2024: 88%



Nieuwe millionairs

**55**

2024: 31



Totale afdracht

**200,6**

2024: 203,6

Verdeling afdracht

**63%**

126,4 Staat der Nederlanden

**37%**

53,8 NOC\*NSF

20,4 18 goede doelen via  
Stichting ALN



Klanttevredenheid

**7,3**

2024: 7,8



Aantal medewerkers

per 31/12/2025

**492**

2024: 506

Verdeling man/vrouw

**66%** man

**34%** vrouw



Beloningsratio

(best betaalde vs. mediaan)

**4,27**

2024: 4,34\*

\* Het cijfer over 2024 is herzien om aan te sluiten bij de wijze van rapporteren in 2025 volgens de CSRD-richtlijnen.

## ***Businessmodel***

Nederlandse Loterij is actief in de kansspelmarkt en biedt op een zorgvuldige en verantwoorde wijze producten aan binnen de loterij- en online kansspelsector met Staatsloterij, lottospellen, een instantloterij, (online) sportweddenschappen en online casinospellen. Daarnaast ondersteunen wij met het platform Lotify sportbonden, sportclubs, goede doelen en organisaties bij het organiseren van fondsenwervende loterijen en winacties, waarbij wij een volledige, wettelijk conforme totaaloplossing bieden.

Onze kernactiviteiten bestaan uit het uitvoeren van het Nederlandse kansspelbeleid, het organiseren van kansspelen, het bieden van service, ondersteuning en bescherming aan spelers, het verkopen en promoten via retail- en digitale kanalen en het ontwikkelen van producten zoals nieuwe spelconcepten. Dit doen we onder meer met de inzet van financiële middelen, samenwerkingen met maatschappelijke partners en een deskundig team van medewerkers, ondersteund door een robuuste en veilige technologische infrastructuur.

De uitkomsten van onze activiteiten leveren brede waardecreatie: prijzen voor winnaars, afdrachten aan de Staat en bijdragen aan sport, bewegen en goede doelen. Een plezierige en verantwoorde speelervaring en meer bewustzijn rondom gezond speelgedrag voor spelers. En tot slot ontwikkelkansen voor medewerkers en vermindering van impact op klimaat en milieu. Zo leveren we niet alleen economische, maar ook maatschappelijke waarde voor de Nederlandse samenleving.

## Tien spelmerken



### Sinds 1726

Iedere maand een trekking op de 10e van de maand. Daarnaast extra trekkingen rond Koningsdag, twee Droomsalaristrekkingen en de Oudejaarstrekking. Loten zijn online te koop, ook via een abonnement, en verkrijgbaar in de winkel.

### Hoogtepunten 2025

- Nederlandse Loterij heeft met ingang van juli 2025 het hoofdsponsorschap van TeamNL overgedragen aan spelmerk Staatsloterij om de kracht van dit merk meer te verbinden aan de nationale trots en sportprestaties van TeamNL.
- De Mega Jackpot van € 21.600.000, de hoogste in drie jaar tijd, is 10 oktober gevallen op vijf 1/5 Staatsloten.
- Staatsloterij organiseerde een campagne speciaal voor haar abonnees, met als hoogtepunt een exclusieve bonustrekking met een prijzenpot van ruim € 4,15 miljoen.
- In november is een bronzen Effie gewonnen voor de effectiviteit van de Oudejaarstrekking 2024.
- De commercial voor de Oudejaarstrekking is voor het eerst gemaakt met behulp van stop-motion: een authentieke en creatieve animatietechniek die perfect past bij de magie en het gevoel van verwondering rond de jaarwisseling.



### Sinds 2012

- Bij Miljoenenspel maken spelers iedere zaterdag kans op € 1 miljoen. Loten zijn online en in de winkel te koop.

### Hoogtepunten 2025

- In 2025 zijn drie mensen miljonair geworden met het Miljoenenspel.
- Met ingang van 12 juli is het prijzenschema gewijzigd om de winkans te verhogen.
- Naast de week- en hoofdprijs van respectievelijk € 50.000 (sinds juli) en € 1 miljoen kun je nu ook kleinere prijzen winnen.



### Sinds 1957

Oorspronkelijk opgericht door de KNVB om de wildgroei aan illegale toto's tegen te gaan en om met de inkomsten voetbalverenigingen te ondersteunen. Met TOTO Winkel kunnen spelers vanaf € 1 meespelen en inzetten op tientallen sporten.

### Hoogtepunten 2025

- Aantal TOTO Specialisten uitgebreid naar 410
- Lancering van het redesign van de TOTO Winkel-app.
- De TOTO Winkel-app is in de Google Play Store gelanceerd. Nog diezelfde maand stond deze app op de tweede plek in de categorie entertainment.
- Samenwerking met geselecteerde retailers geïntensiveerd om zichtbaarheid van TOTO Winkel te vergroten.

## TOTO<sup>®</sup> SPORT

### Sinds 2021

TOTO Sport is het merk voor online sportweddenschappen in Nederland. Spelers kunnen dagelijks op vele wedstrijden inzetten, binnen een veilig en verantwoord speelplatform van de meest betrouwbare aanbieder.

### Hoogtepunten 2025

- Lancering en uitrol van een nieuw sportsbook (gebouwd door Nederlandse Loterij) voor een snellere en betere gebruikerservaring.
- TOTO Sport is tijdens de Online Casino van het Jaar-verkiezing verkozen tot Online Bookmaker van het Jaar.

## TOTO<sup>®</sup> CASINO

### Sinds 2021

Bij TOTO Casino kunnen spelers terecht voor online casinospellen, van slotgames tot live roulette en blackjack.

### Hoogtepunten 2025

- TOTO Casino wint tijdens de Online Casino van het Jaar-verkiezing drie prijzen: Online Casino van het jaar, Live Casino van het Jaar en Verantwoord spelen Casino van het Jaar.
- Lancering nieuwe slotmachine 'TOTO Hollands Nieuwe' ter versterking van onze merkpositie als Nederlands merk. Gebouwd voor TOTO alleen en dus nergens anders te spelen.
- De Mega Dream Drop Jackpot van ruim € 1,9 miljoen belastingvrij is gevallen bij het spel Temple Tumble 2.

## WINNITT

### Sinds 2023

Bij Winnitt kunnen spelers populaire online spellen als crashgames, clickergames, slingo en bingo spelen.

### Hoogtepunten 2025

- De bingoroom van Winnitt, pas sinds oktober 2024 live, is tijdens de Online Casino van het Jaar-verkiezing verkozen tot Online Bingoroom van het Jaar.
- In mei 2025 opende Winnitt een nieuwe kamer voor bingospelers: Holland Bingo XL.



### Sinds 2012

De enige internationale loterij in Nederland. Euro-jackpot wordt gespeeld in negentien Europese landen. Iedere dinsdagavond en vrijdagavond is er een trekking met een jackpot die kan oplopen tot € 120 miljoen. Daarmee heeft Eurojackpot de hoogste jackpot van Nederland.

### Hoogtepunten 2025

- Eurojackpot verbindt zich in 2025 voor vijf seizoenen als naamgevend hoofdsponsor aan de KNVB Beker en aan de Vrouwen Eredivisie. Daarmee versterkt Eurojackpot zijn band met het Nederlandse voetbal en draagt het, samen met Nederlandse Loterij, bij aan de ontwikkeling van de sport in Nederland.
- Daarnaast is Eurojackpot in 2025 mouwsponsor geworden van de volgende voetbalclubs: AZ, FC Twente, NAC Breda en Sparta Rotterdam.
- In 2025 hebben 16 spelers een prijs van meer dan € 100.000 gewonnen



### Sinds 1974

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

### Hoogtepunten 2025

- Dit jaar gebruikt Lotto een nieuwe, moderne machine met 45 gele ballen en een extra jackpot-machine met 11 zwarte en één gele bal.
- Lotto voerde een spelaanpassing door met een extra jackpotmachine. Daardoor valt de meest vallende jackpot in Nederland nu nog vaker: in 2025 wel 12 keer. Ook zijn de geldprijzen verhoogd tot maximaal € 100.000.
- De Lotto Balman is terug: het herkenbare, humoristische gezicht dat via al onze kanalen laat weten dat de jackpot (weer) is gevallen of binnenkort valt.



### Sinds 1993

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

### Hoogtepunten 2025

- Het aantal abonnees van Lucky Day is flink gestegen.



### Sinds 1994

Een loterij waarbij de prijsbepaling van de winnende loten voorafgaand aan de uitgifte van de loten plaatsvindt. Spelers zien op een Kraslot direct of ze prijs hebben.

### Hoogtepunten 2025

- De December Kalender, kreeg in 2025 een creatieve en strategische upgrade. Voor het eerst werd AI ingezet voor productdesign, conceptontwikkeling, design en productie, resulterend in een nieuwe campagne die de December Kalender tot leven brengt.
- Naast de vele extra spellen bij de December Kalender is ook de adventskalender toegevoegd, voor 31 dagen krasplezier. Alle kalenders hebben dit jaar een winkans van 1 op 2.
- Met de introductie van de Krasloten-app heeft Krasloten een grote stap gezet in klantloyaliteit en directe communicatie.

# 2025 in het kort

JANUARI

## Vernieuwde Lotto

Lotto maakt meer spelers blij met grote prijzen: de vaakst vallende jackpot in Nederland gaat nog vaker vallen. Met 11 zwarte en 1 gele toegevoegde bal maakt de nieuwe jackpot-machine het spel nog spannender met een grotere winkans.

FEBRUARI

## Nieuwe Lotto Machine

Sinds 1 februari 2025 gebruikt Lotto een nieuwe, moderne machine met 45 gele ballen en een extra jackpotmachine met 11 zwarte en één gele bal.



## Nieuwe rekenmethode illegaliteit

Kansspelautoriteit neemt rekenmethode Nederlandse Loterij over en corrigeert brutospelresultaat (BSR) illegaliteit.

MAART

## Nederlandse LoterijDOET

Tijdens NLdoet op 11 maart zijn 176 collega's van Nederlandse Loterij op pad gegaan om vrijwilligerswerk te doen, verspreid over 15 vrijwilligersacties in het land. Zo hielpen onze collega's mee in verpleegtehuizen, wandelden met vluchtelingen en knapten sportverenigingen en clubhuizen op. Jetze Plat was ambassadeur.



## Tante Bets is terug in retail

Tante Bets, 'beschermvrouwe' van TOTO Winkel-spelers, is terug in de winkels voor de TOTO Winkel-campagne 'Hou je koppie d'r bij'.

APRIL



## Nieuwe website TOTO Sport live

TOTO Sport is live met een vernieuwde website die sneller, gebruiksvriendelijker en rijker aan sportbeleving is. De site is volledig inhouse ontwikkeld.

MEI

€ 200.600.000

## Recordbedrag afdracht

Nederlandse Loterij heeft sinds de oprichting in 2016 meer dan € 1,5 miljard teruggegeven aan de maatschappij. In 2025 leverden we wederom een substantiële bijdrage aan 'sport en bewegen' met een afdracht van € 200,6 miljoen

**JUNI**



### TOTO en Winnitt in de prijzen

Tijdens de Online Casino van het Jaar-uitreiking vallen zowel TOTO als Winnitt in de prijzen. TOTO Casino wordt uitgeroepen tot Online Casino van het Jaar en Verantwoord Spelen Casino van het Jaar. TOTO wint prijs Beste Live Casino, TOTO Sport wordt verkozen tot Online Bookmaker van het Jaar en Winnitt wint de prijs voor Online Bingoroom van het Jaar.

### Campagne 'Supporter van Kansen' wint SAN Accent

Met de olympische campagne 'Supporter van Kansen' wint Nederlandse Loterij een SAN Accent in de categorie 'Vrije tijd'. De jury: "Een creatieve en slimme campagne die de sport en Nederlandse Loterij op een emotionele en relevante manier verbindt, met sterke resultaten."



### Vernieuwde website en apps TOTO sportsbook

TOTO kiest voor haar online sportweddenschappen een nieuw uiterlijk. Het nieuwe sportsbook zorgt voor een snellere en betere gebruikerservaring.

### We fietsen erom!

In het onderdeel 'We Fietsen Erom' van het tv-programma 'De Oranjezomer' fietsen clubleden een minuut lang zo hard mogelijk om een bedrag van maximaal € 10.000 op te halen voor hun vereniging.



### Staatsloterij verrast chauffeur Oranjebus

De iconische Oranjebus, boegbeeld van de Oranje Fanwalk, kreeg van Staatsloterij en de OranjeLeeuwinnen een complete make-over. Met nieuwe grasvloer, tulpen, DJ-booth én een camera achterop kan de chauffeur voortaan alle feestende fans zien.

**AUGUSTUS**



### Eurojackpot sponsor van voetbal

Eurojackpot is de komende vijf seizoenen voor het eerst naamgevend hoofdsponsor van de KNVB Beker voor mannen en vrouwen én van de Vrouwen Eredivisie. Daarnaast verbindt Eurojackpot zich als partner aan AZ, FC Twente, NAC Breda en Sparta Rotterdam.

**SEPTEMBER**

### Start kaartverkoop Staatsloterij TeamNL Huis met olympische helden

De kaartverkoop voor het Staatsloterij TeamNL Huis in Milaan is feestelijk gestart. Olympische helden Sven Kramer, Ireen Wüst, Irene Schouten, Nicolien Sauerbreij en Erben Wennemars openen het Staatsloterij Tickethuisje in Utrecht, waar fans kaarten konden bemachtigen voor hét thuis van Oranje tijdens de Winterspelen.



OKTOBER



**Jackpot van ruim € 1,9 miljoen valt bij TOTO Casino**

Een speler van TOTO Casino wint de jackpot van € 1.978.612 belastingvrij met het spel Temple Tumble 2.

**Vernieuwde NLO Academy**

Een centrale plek voor flexibel, gepersonaliseerd en meetbaar leren. Alle e-learnings, trainingen en ontwikkelmogelijkheden onder een dak. Op basis van interesses krijgen medewerkers direct een persoonlijk opleidingsadvies.



**Cashless uitbetalen in retail**

Spelers die zijn ingelogd met een Nederlandse Loterij-account kunnen hun winnende deelnames van meer dan € 50 direct op hun bankrekening laten uitbetalen. Dat zorgt voor meer gemak en efficiëntie, zowel voor de consument als voor de retailer.



**PR-stunt van het jaar**

Nederlandse Loterij wint de Dutch PR Award 2025. De opening van het TeamNL Huis powered by Nederlandse Loterij in Parijs, met maar liefst 70 TeamNL Legends, is bekroond tot PR Stunt van het Jaar.

NOVEMBER

**Bonustrekking Staatsloterij**

Speciaal en exclusief voor Staatsloterij abonnees was er een extra trekking op 26 november. De gevallen hoofdprijs was €1.000.000 belastingvrij, naast vijf prijzen van elk € 100.000.

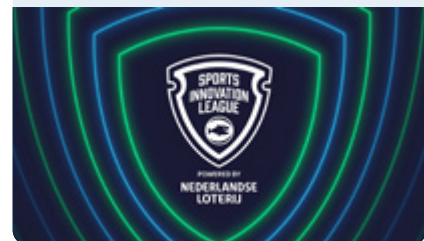


**Nederlandse Loterij neemt Lotify volledig over**

Wij willen het digitale platform voor fondsenwervende loterijen en promotionele kansspelen voor sportclubs, verenigingen, goede doelen, evenementen en bedrijven nog verder doorontwikkelen.

**Start 2e editie sports Innovation League**

Vijf startups krijgen na een intensieve selectieronde een supportprogramma zodat zij kunnen groeien als impactvolle vernieuwer in de sportsector.



**Staatsloterij wint bronzen Effie Award**

De campagne waarin Staatsloterij het Oudejaarslot een nieuw moment en een nieuwe betekenis geeft wordt beloond.

DECEMBER



### Campagne Decemberkalender met AI

De campagne voor de vernieuwde Krasloten December Kalender is voor het eerst gemaakt met behulp van AI.

### Recordaantal Oudejaarsloten verkocht

We hebben met de Oudejaarslotekening weer een fantastisch record neergezet: er zijn ruim 7,9 miljoen Oudejaarsloten verkocht. In 2024 waren dat er 7,6 miljoen.



2026

# *Bestuursverslag*



## ***Terugblik op 2025***

**In 2025 bouwde Nederlandse Loterij verder op de sterke en financieel gezonde positie die in de jaren daarvoor is opgebouwd. Vanuit die basis hebben we ons voorbereid op een toekomst met meer onzekerheden, zoals aangescherpte wet- en regelgeving, hogere kansspelbelasting en stijgende kosten. Daarom is in 2024 een nieuwe strategie ontwikkeld die zich richt op verantwoorde groei en het vergroten van efficiëntie. Zo zorgen we dat we ook in een veranderende markt onze rol als verantwoord aanbieder van kansspelen kunnen blijven vervullen én een duurzame afdracht aan de samenleving blijven realiseren. In 2025 is op basis van de nieuwe strategie de organisatie structuur verder aangepast en zijn de eerste concrete stappen in de uitvoering gezet.**

Met deze duidelijke koers en versterkte organisatie boekte Nederlandse Loterij in 2025 sterke resultaten. Staatsloterij realiseerde recordomzetten tijdens de Koningsdag- en Droomsalaristrekkingen en de Oudejaargestrekking. TOTO Casino werd bekroond met een award voor het meest verantwoorde spelaanbod en verwerf in oktober het marktleiderschap in de online kansspelmarkt. Dit leiderschap versterkt niet alleen onze positie ten opzichte van internationale aanbieders, maar onderstreept ook onze autoriteit als thought leader op het gebied van verantwoord spelen.

### **Maatschappelijke bijdragen**

Ook op het gebied van maatschappelijke bijdrage was 2025 een succesvol jaar. We droegen opnieuw een substantieel bedrag van 74,2 miljoen af aan sport, bewegen en goede doelen en zetten onze samenwerkingen voort met Het Nationale Sportdebat en de Sports Innovation League. Daarnaast ontvingen we een award voor beste PR-stunt van het jaar met de TeamNL Legends-activatie, die onze rol als partner in de sport versterkte. Ook niet onbelangrijk: we hebben flinke stappen gezet in ons duurzaamheidsbeleid en ervoor gekozen vrijwillig te publiceren in lijn met de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

### **Aanwijzing Wwft**

Dit jaar stond ook de opvolging van de aanwijzing van de Kansspelautoriteit aan TOTO in het kader van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) nadrukkelijk op de agenda. Nederlandse Loterij heeft direct aanvullende maatregelen genomen om processen, monitoring en interne beheersing verder aan te scherpen. De Raad van Commissarissen is hier intensief bij betrokken geweest en heeft toegezien op tijdige en zorgvuldige opvolging. Het (voorlopig) afgeronde onderzoek en de daaropvolgende verbetermaatregelen bevestigen dat structurele versterkingen zijn doorgevoerd in het Wwft-kader. Dit traject heeft veel gevraagd van de betrokken teams, maar draagt bij aan een verdere professionalisering van onze organisatie en onze rol als verantwoord aanbieder.

### **Koersvast en verantwoord**

We introduceerden dit jaar een nieuw operating model, ondersteund door vijf nieuwe strategische doelstellingen. Dit nieuwe model vormt het fundament onder onze koers richting 2028: een wendbare, transparante en samenhangende organisatie die beter is ingericht om onze strategische doelen te realiseren en onze medewerkers duurzaam te ondersteunen in hun groei. Tegelijkertijd versterkten we onze employer branding, zodat we als aantrekkelijke en toekomstbestendige werkgever het juiste talent kunnen aantrekken en behouden. Lees meer hierover in het hoofdstuk 'Strategische doelstellingen en resultaten.'

Binnen de organisatie zijn de effecten van de strategie en vernieuwde structuur positief ontvangen. Hoewel de invoering van een nieuw *operating model* altijd gepaard gaat met uitdagingen, beoordeelden onze medewerkers de transitie met meer dan 90 procent tevredenheid. Deze hoge betrokkenheid laat zien dat onze mensen vertrouwen hebben in de gekozen richting en zich herkennen in de nieuwe manier van werken.

In 2025 groeide daarmee niet alleen onze impact in de markt, maar ook onze interne samenhang. Nederlandse Loterij kijkt terug op een jaar waarin we als één organisatie werkten aan groei, efficiëntie en maatschappelijke waarde. Onze medewerkers bevestigden dat we in staat zijn om koersvast en verantwoord te opereren in een veranderende markt en dat we klaar zijn om onze strategie richting 2028 succesvol te realiseren.



# Ontwikkelingen markt en omgeving

**De kansspelmarkt werd in 2025 opnieuw sterk beïnvloed door uiteenlopende externe ontwikkelingen. Beleidswijzigingen, politieke dynamiek en economische trends vroegen van Nederlandse Loterij niet alleen wendbaarheid, maar ook duidelijk leiderschap in onze maatschappelijke rol.**

De verhoging van de kansspelbelasting per 1 januari 2025, gevolgd door een verdere stijging in 2026, zet het verdienvermogen van de legale markt aanzienlijk onder druk. Dit raakt onze afdracht aan sport en goede doelen en vergroot tegelijkertijd het risico dat spelers uitwijken naar ongereguleerde aanbieders zonder toezicht of zorgplicht.

In die context publiceerde het ministerie van Justitie en Veiligheid in februari de nieuwe Beleidsvisie Kansspelen. De aangekondigde beleidsvernieuwingen zijn bedoeld om spelers beter te beschermen en de aanpak van illegaliteit te versterken. Nederlandse Loterij onderschrijft het belang van deze koers, mits deze hand in hand gaat met het terugdringen van illegale aanbieders. Vanuit onze positie als grootste aanbieder in Nederland hebben wij in 2025 bewust de voortrekkersrol genomen om de risico's van illegaliteit zichtbaar te maken en beleidsmakers te voorzien van betrouwbare, diepgaande inzichten.

Een belangrijke stap daarin was de ontwikkeling van een vernieuwde monitor op basis van brutospelresultaat (BSR). Deze rekenmethodiek, door Nederlandse Loterij geïnitieerd en onderbouwd, bracht voor het eerst scherp in beeld hoe groot de illegale markt daadwerkelijk is. De Kansspelautoriteit nam deze methodiek in 2025 over en verfijnde deze verder, wat leidde tot een baanbrekende verschuiving in het politieke debat. Waar eerdere aannames uitgingen van een hoge kanalisatiegraad, liet de nieuwe berekening zien dat de illegale markt veel omvangrijker is dan gedacht en dat de kanalisatie in termen van BSR inmiddels onder de vijftig procent is gezakt. Deze nieuwe inzichten werden breed erkend als een politieke gamechanger: het fundament onder het beleid moest worden herijkt, met het aanpakken van illegaal aanbod van kansspelen als centrale uitdaging.

Ook in politieke zin nam Nederlandse Loterij zichtbaar het voortouw. Tijdens het Rondetafelgesprek Kansspelen op 19 maart 2025 vertegenwoordigde onze CEO, Arjan Blok, de sector. Hij benadrukte dat, naast het verder verbeteren van invulling van zorgplicht door de legale aanbieders ook de aanpak van illegale aanbieders prioriteit moet krijgen en dat de Kansspelautoriteit hiervoor meer bevoegdheden nodig heeft. Deze boodschap vond brede weerklank tijdens het daaropvolgende Commissiedebat op 27 maart, waar Kamerleden unaniem benadrukten dat de strijd tegen illegale aanbieders moet worden opgevoerd. Nederlandse Loterij was bovendien de enige aanbieder die een expliciete oproep deed aan alle legale marktpartijen om gezamenlijk op te treden tegen illegaliteit, omdat alleen zo spelers effectief kunnen worden beschermd.

Als grootste aanbieder in Nederland startte Nederlandse Loterij een privaatrechtelijke procedure tegen Lalabet, de grootste illegale aanbieder van kansspelen in Nederland, en spraken we ons publiekelijk uit over het belang van het blokkeren van illegale goksites. Ook leverden wij onze expertise in de taskforce 'Aanpak Illegaliteit' van de Kansspelautoriteit, waar we samen met toezichthouders en andere partijen werkten aan structurele oplossingen. Onze openheid, data en analyses brachten het juiste gesprek op gang en hebben het beleid in beweging gezet.

Met deze voortrekkersrol heeft Nederlandse Loterij in 2025 duidelijk gemaakt dat effectieve spelersbescherming begint bij een sterk en eerlijk gereguleerd stelsel. Dat kan alleen bestaan wanneer de legale markt ruimte houdt om spelers veilig binnen het toezicht te laten spelen, terwijl illegale aanbieders structureel worden teruggedrongen. Door inzichten te delen en maatregelen af te dwingen, heeft Nederlandse Loterij in 2025 de lat hoger gelegd voor de gehele sector en het publieke belang nadrukkelijk vooropgesteld.

### **KANSSPELBELASTING**

Op 1 januari 2025 is de kansspelbelasting gestegen van 30,5 procent naar 34,2 procent. Met ingang van 1 januari 2026 wordt deze verhoogd naar 37,8 procent. Uit de Miljoenennota is gebleken dat de extra beoogde opbrengst van de kansspelbelasting van € 202 miljoen niet gehaald gaat worden en zelfs met € 263 miljoen daalt. Hogere kansspelbelasting betekent minder structurele financiële steun voor de Nederlandse sport en goede doelen, waar de opbrengst van Nederlandse Loterij deels naartoe gaat. Maar belangrijker nog: de hogere belasting maakt het legale aanbod minder aantrekkelijk op de lange termijn, omdat er minder ruimte is om spelers aantrekkelijke prijzen en spelmogelijkheden te bieden. Dit vergroot het risico dat spelers uitwijken naar aanbieders zonder toezicht of bescherming, wat haaks staat op onze doelstelling om spelers veilig te laten spelen.

## **NIEUWE BELEIDSVISIE KANSSPELEN**

Op 14 februari 2025 deelde voormalig staatssecretaris Struycken (Rechtsbescherming) de nieuwe beleidsvisie kansspelen. Hierin werden dertien maatregelen voorgesteld om onder andere burgers beter te beschermen tegen gokschade, verbeteringen naar aanleiding van de evaluatie van de wet Kansspelen op afstand (Koa) in 2024 en meer handhavingsinstrumenten voor de Kansspelautoriteit. Naar verwachting wordt het nieuwe wetsvoorstel halverwege 2026 gedeeld met de Tweede Kamer. Nederlandse Loterij benadrukt de noodzaak voor een betere aanpak van illegale aanbieders en een verantwoord online aanbod en ondersteunt waar gewenst met relevante data en inzichten.

## **Overige externe ontwikkelingen**

### **Sponsorverbod online aanbieders**

Op 1 juli 2025 trad het laatste deel van het Besluit ongerichte reclame kansspelen op afstand (Besluit orka) in werking: het verbod op ongerichte reclame via sportsponsoring door aanbieders van online kansspelen. Voor Nederlandse Loterij geldt dit voor TOTO Sport, TOTO Casino en Winnitt.

### **Lotto en Staatsloterij toch uitgezonderd in Telecomwet**

In de aangekondigde wijzigingen van de Telecomwet is een uitzondering op het aanstaande verbod op telemarketing vastgelegd voor Staatsloterij en Lotto. De uitzondering voor deze loterijen was per abuis niet vermeld in het amendement. Samen met de Eerste Kamer en het ministerie van Klimaat en Groene Groei is deze fout rechtgezet. Op 2 oktober nam de Tweede Kamer deze wet als hamerstuk aan in de Tweede Kamer. De nieuwe regels rondom telemarketing gelden vanaf 1 juli 2026.

### **Politieke ontwikkelingen**

In 2025 kende Nederland grote politieke verschuivingen. Op 3 juni viel het kabinet-Schoof nadat de PVV uit de coalitie stapte. Voor Nederlandse Loterij had dit geen directe gevolgen: de PVV-bewindslieden waren niet verantwoordelijk voor onze dossiers en kansspelen werden niet controversieel verklaard. In augustus stapte ook NSC uit het demissionaire kabinet, waarna een rompkabinet van VVD en BBB overbleef. De nieuwe staatssecretarissen Rutte (VVD) en Heijnen (BBB) moesten zich verdiepen in dossiers, wat mogelijk vertraging heeft opgeleverd in lopende dossiers zoals de nieuwe visie op kansspelen. Met de uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen op 29 oktober blijft de steun voor de beleidsvisie van februari 2025 aanwezig. De politieke aandacht voor spelverantwoordelijkheid en toezicht zal onverminderd groot blijven.

### **VNLOK en NOGA verder als VNLOK**

In de zomer van 2025 kondigden brancheverenigingen VNLOK en NOGA aan als één branchevereniging verder te gaan: VNLOK. De in Nederland vergunde leden van NOGA treden toe tot de Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders waarna NOGA ophoudt te bestaan. Arjan Blok, CEO van Nederlandse Loterij, heeft zitting in het bestuur van VNLOK en levert een actieve bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de VNLOK als belangrijke gesprekspartner van politiek en toezichthouders, met als doel tot een evenwichtig, toekomstbestendig en verantwoord kansspelbeleid te komen, waarin consumentenbescherming, kanalisatie en een gelijk speelveld centraal staan.

### **Impact tabaksban op retail**

Het effect van de per 1 juli 2024 ingevoerde tabaksban was ook in 2025 duidelijk merkbaar voor Nederlandse Loterij. Dit had impact op de verkoop van loterijen en TOTO Winkel aangezien de supermarkt het grootste retailkanaal van Nederlandse Loterij is. We hebben ingespeeld op deze ontwikkeling door alternatieve verkoopmogelijkheden toe te voegen zoals winkelverkoop van de December Kalender, zelfscan, e-commerce en een loterijzuil. Daardoor is het aantal verkooppunten uiteindelijk gestegen naar 5.156 eind dit jaar.

Nederlandse Loterij versnelt de modernisering van het retailkanaal door te investeren in innovatie, digitale integratie en intensieve samenwerking met retailpartners. Zo bouwen we aan een modern en omnichannel retaillandschap waarin gemak, zichtbaarheid en rendement centraal staan. Daarbij investeren we in nieuwe verkoopmethoden, digitale uitbetaling, versterkte zichtbaarheid in de winkel en e-commerce-oplossingen, waarmee we retail verder ontwikkelen als krachtig verkoopkanaal.

### **Bewuste CSRD-aanpak**

Duurzaamheid en transparantie spelen een steeds belangrijkere rol in de wereld om ons heen. Ook voor Nederlandse Loterij is het vanzelfsprekend om verantwoordelijkheid te nemen voor haar impact op mens, milieu en maatschappij. Hoewel wij formeel niet verplicht zijn om volgens de CSRD-richtlijnen te rapporteren, kiezen we er bewust voor dit wel te doen: met ingang van het jaarverslag over 2025 maakt het duurzaamheidsverslag deel uit van het bestuursverslag. Daarmee leveren we actief onze bijdrage aan een duurzamere toekomst en laten we zien dat we transparant, toetsbaar en ambitieus zijn in onze maatschappelijke rol.



# Strategische doelstellingen en resultaten

Onze ambitie is helder: wij willen het leidende kansspelbedrijf van Nederland zijn. Dat houdt in dat wij de logische keuze zijn voor alle Nederlanders die voor het eerst een spelletje willen spelen en waar de speler vervolgens blijft. Omdat het leuk en betrouwbaar is en goed voelt. Iedereen kent ons en weet waarvoor wij staan: voor de speler, voor de sport en voor onze medewerkers. Zo zorgen we dat we ook in een veranderende markt onze rol als verantwoord aanbieder van kansspelen kunnen blijven vervullen en een duurzame afdracht aan de samenleving blijven realiseren.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Betrouwbare spelaanbieder
- › Grootste bijdrage sport
- › Marktleider met duurzame groei
- › Verbreden businessportfolio
- › Digitaal topbedrijf waar mensen graag werken



Onze ambities bouwen op een solide fundament van robuuste systemen, efficiënte processen en onze talentvolle medewerkers.

Leidend betekent voor ons meer dan alleen marktpositie. Het houdt in dat wij het voorbeeld willen zijn in verantwoord spelen, innovatie en professioneel ondernemerschap in de kansspelsector. Wij brengen nieuwe ideeën naar de markt, tonen richting aan politiek en beleid, en laten zien hoe de sector op een duurzame en integere manier kan functioneren.

In 2025 is op basis van de nieuwe strategie de organisatiestructuur aangepast en zijn de eerste concrete stappen in de uitvoering gezet. Al onze ambities bouwen op een solide fundament van robuuste systemen, efficiënte processen en vooral onze 492 talentvolle medewerkers. Samen werken wij aan een toekomstbestendige organisatie waarin plezier, professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid hand in hand gaan.

Onze strategie hebben we geconcretiseerd aan de hand van vijf strategische doelstellingen. In dit hoofdstuk lichten wij deze strategische doelstellingen toe:

1. Wij zijn de toonaangevende aanbieder op het gebied van zorgplicht en zetten de standaard voor verantwoord spelen
2. Wij leveren de grootste bijdrage aan de groeiende sector van sport en bewegen
3. Wij zijn marktleider in onze kernactiviteiten (loterijen, iGaming)
4. Wij verbreden ons business portfolio met nieuwe producten en diensten om in te spelen op veranderende klantbehoeften
5. Wij zijn een volledig digitaal bedrijf waar mensen graag werken

Per doelstelling geven we een korte toelichting en zetten we drie belangrijke resultaten in de spotlights, gevolgd door andere relevante prestaties van Nederlandse Loterij.

# Betrouwbare spelaanbieder

## STRATEGISCHE DOELSTELLING I

**Nederlandse Loterij is de toonaangevende aanbieder op het gebied van zorgplicht binnen de veranderende kansspelmarkt en zet de standaard voor verantwoord spelen**

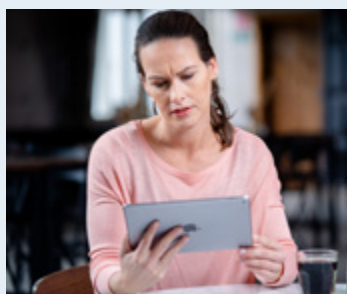
Nederlandse Loterij is een missiegedreven bedrijf dat staat voor het verantwoord aanbieden van kansspelen. Wie in Nederland meedoet aan kansspelen, moet dat kunnen doen in een veilige en verantwoorde omgeving. We willen dat onze spelers zich bewust zijn van hun grenzen en deze niet overschrijden. Om onze spelers zoveel mogelijk te beschermen zetten we in op het verbeteren en verbreden van ons zorgpad. We verbreden het klantbeeld om op basis van beter beschikbare informatie, bijvoorbeeld door gebruik te maken van nieuwe databronnen.

We leveren een actieve bijdrage aan de maatschappelijke strijd tegen illegaal aanbod door een intensieve samenwerking met de legale kansspelaanbieders, beleidsmakers en toezichthouders en zetten branchebrede initiatieven op om kansspelverslaving tegen te gaan. Uitvoering geven aan onze maatschappelijke ambitie kunnen we niet alleen en daarom hebben we een duidelijk plan hoe we de politiek, beneficianten en andere stakeholders kunnen betrekken en de samenwerking kunnen versterken.

### BESTRIJDEN ILLEGALE KANSSPELMARKT

De verhoging van de kansspelbelasting heeft de druk op legale aanbieders van kansspelen substantieel verhoogd. Als gevolg hiervan overwegen internationale legale aanbieders de Nederlandse markt te verlaten, of hebben dit soms al gedaan. Illegale aanbieders winnen hierdoor terrein. Zij kennen geen zorgplicht en laten spelers spelen zonder grenzen aan geld en tijd. Uit onderzoek dat we in 2025 hebben laten doen met behulp van onze doorontwikkelde onderzoeksmethodiek<sup>1</sup> blijkt de spelerskanalisatie groter dan gedacht. Het aantal spelers dat uitsluitend legaal speelt ligt rond de 80 procent, terwijl de Monitoringsrapportage najaar 2025 van de Kansspelautoriteit 94 procent rapporteert.

Ons onderzoek 'Open Kaart', het grootste veldonderzoek dat ooit in Nederland is uitgevoerd, heeft nog iets blootgelegd: dat 75 procent van de jongvolwassenen die nu illegaal zonder enige bescherming spelen, ooit voor hun 18<sup>e</sup> bij illegale aanbieders is begonnen. Kinderen en kansspelen is voor ons onbestaanbaar. Dit motiveert ons dan ook extra om als grootste kansspelaanbieder van Nederland haar verantwoordelijkheid te nemen in het dossier illegaliteit.



Dit doen wij door inzichten te delen die leiden tot het juiste gesprek (bijvoorbeeld naar aanleiding van de kanalisatiecijfers), door deel te nemen aan de taskforce 'aanpak illegaliteit'. Dit is een initiatief vanuit de Kansspelautoriteit waarin deelnemende partijen meedenken over de aanpak van illegale online casino's en hun infrastructuur in Nederland en met andere activiteiten zoals aandacht vragen voor het blokkeren van illegale goksites (bijvoorbeeld met de rechtszaak tegen Lalabet).

<sup>1</sup> De Kansspelautoriteit heeft deze methodiek overgenomen en inmiddels zelf verder verfijnd voor de BSR-kanalisatie, maar nog niet voor de spelerskanalisatie.

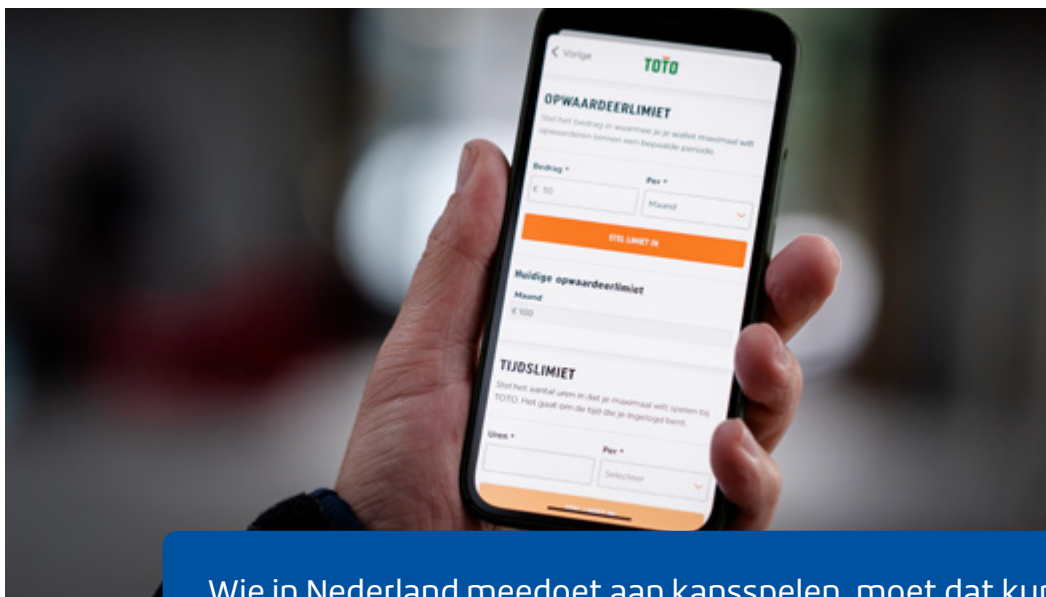
## Overige resultaten op deze strategische doelstelling

### Gepersonaliseerde bescherming

Om deelnemers te beschermen, hebben we in 2025 verder gewerkt aan de ontwikkeling van gepersonaliseerde bescherming van TOTO Online. Zo kan elke speler op optimale wijze worden beschermd. Door meer data(bronnen) toe te voegen, proberen we het spelersbeeld te verbreden zodat we op basis van een verbeterde informatiepositie spelers zo goed mogelijk kennen, begrijpen en beschermen. Vanzelfsprekend houden wij hierbij rekening met de privacy van onze spelers.

### Impact speellimieten op resultaat en marktpositie

De invoering van de 'regeling speellimieten en bewuster speelgedrag' van het ministerie van Justitie en Veiligheid en de 'beleidsregels verantwoord spelen' van de Kansspelautoriteit op 1 oktober 2024 hadden in 2025 zichtbaar effect op de online kansspelmarkt. De Kansspelautoriteit rapporteerde over de eerste helft van 2025 een daling van de brutospelopbrengst (GGR) van 14 procent ten opzichte van tweede helft van 2024. De impact van de strenger wordende wet- en regelgeving heeft TOTO Online minder geraakt dan andere aanbieders. Dat is mede te verklaren door de samenstelling van ons spelersbestand, met relatief minder spelers die zeer hoge inzetten plaatsen. Dit houdt verband met het feit dat ons spelersbestand minder sterk leunt op spelers met hoge inzetniveaus en bijbehorende verliezen.



Wie in Nederland meedoet aan kansspelen, moet dat kunnen doen in een veilige en verantwoorde omgeving.

### Publicatie rapport 'Open kaart'

Een van de belangrijkste doelen van het Nederlandse kansspelbeleid is om spelers naar een veilig en verantwoord spelaanbod te leiden. Sinds de legalisering van online kansspelen in 2021 is het totale aantal Nederlanders dat illegaal gokt weliswaar afgenomen, maar het nieuwe *Open Kaart*-onderzoek van Verinorm laat zien dat illegaal kansspelaanbod nog altijd groot is en een reëel risico vormt voor spelers, juist omdat zij buiten toezicht en bescherming vallen. Het onderzoek is opnieuw uitgevoerd in opdracht van Nederlandse Loterij door een team onder leiding van onder anderen prof. mr. Marjan Olfers en gedragswetenschapper Anton van Wijk. Het onderzoek omvatte een grootschalig bevolkingsonderzoek onder ruim 15.000 Nederlanders, bezoeken aan meer dan honderd fysieke locaties en een analyse van ruim 250 mediaberichten.

Aanbevelingen uit het onderzoek: blijvende alertheid is nodig, met meer samenwerking tussen overheid, toezichthouders en financiële instellingen. Het onderzoeksrapport is gepresenteerd aan onder andere ambtenaren van de ministeries van Justitie & Veiligheid en Financiën en medewerkers van de Kansspelautoriteit tijdens een symposium dat Nederlandse Loterij organiseerde op 2 oktober. Nederlandse Loterij ziet dat dit rapport leidt tot verdere gesprekken en samenwerking.

### **Verantwoord spelen**

Verantwoord spelen is een speerpunt voor Nederlandse Loterij; meedoen met onze spellen is leuk en moet ook leuk blijven. Maar soms komen mensen door het spelen van kansspelen toch in de problemen. Daarom dragen we een aantal organisaties die hulp bieden aan mensen met een gokprobleem een warm hart toe.

### **Partnerbijdrage Stichting AGOG**

Stichting AGOG biedt hulp aan mensen die problematisch gokken en aan mensen die problemen ervaren door het gokgedrag van iemand die hen dierbaar is. Nederlandse Loterij waardeert het werk dat de stichting verricht en ondersteunt AGOG financieel om de continuïteit van deze activiteiten te waarborgen. Daarnaast sluiten medewerkers van Nederlandse Loterij regelmatig aan bij bijeenkomsten van AGOG om te leren van ervaringsdeskundigen en deze inzichten te benutten voor de verdere verbetering van onze processen op het gebied van verantwoord spelen.

### ***Pilot Stay in control by Ready for Change***

Ready for Change biedt specialistische ambulante verslavingszorg en geestelijke gezondheidszorg in Rotterdam. Zij hebben aanbieders van kansspelen, waaronder Nederlandse Loterij, benaderd voor de pilot Stay in control. Deze pilot is een unieke samenwerking tussen kansspelaanbieders en een zorgaanbieder en houdt in dat kansspelaanbieders, wanneer een speler wordt uitgesloten van verdere deelname aan kansspelen, die persoon doorverwijzen naar Ready for Change. Hier kunnen zij, zonder tussenkomst van hun huisarts, maximaal vier gesprekken voeren met een van de hulpverleners van Ready for Change, waarna wordt gekeken op welke manier deze persoon het beste kan worden geholpen. Bij Nederlandse Loterij is deze werkwijze ruim voor de zomer uitgerold in de communicatie met onze spelers.

# Grootste bijdrage sport

## STRATEGISCHE DOELSTELLING II

### Nederlandse Loterij levert de grootste (in)directe support en bijdrage aan een toekomstbestendige en groeiende sector van sport en bewegen

Als grootste aanjager van sport en bewegen leggen we de komende jaren een nog sterkere focus op onze positionering als betrouwbare sportecosysteempartner. Als Nederlandse Loterij hebben we de afgelopen jaren een krachtige en betrouwbare reputatie opgebouwd bij uiteenlopende stakeholdergroepen. Die stevige basis geeft ons de mogelijkheid om onze sportieve herkomst nadrukkelijker te laten doorklinken in alles wat we doen.

Sport vormt voor Nederlandse Loterij niet alleen een onderscheidend element in ons merkverhaal, maar draagt ook bij aan onze strategische doelstelling om een aantrekkelijke werkgever te zijn, door een cultuur te stimuleren waarin vitaliteit en maatschappelijke betrokkenheid centraal staan.

Via co-branding verbinden we de vertrouwde uitstraling van ons corporate merk met onze spelmerken, de merken die miljoenen Nederlanders dagelijks raken. Zo maken we zichtbaar dat deze merken worden gedragen door een organisatie die al decennialang bijdraagt aan sport en bewegen in Nederland.

Door sponsoring in sport te koppelen aan onze spelmerken versterken we zowel de sport als onze commerciële doelstellingen, zoals naamsbekendheid en differentiatie in een competitieve markt. Daarmee laten we zien dat Nederlandse Loterij het vertrouwde en verantwoorde fundament vormt onder sportief Nederland en dat onze missie directe waarde toevoegt aan onze producten.

Onze ambitie sluit naadloos aan bij de Sportagenda 2032 van NOC\*NSF, dat Nederland wil uitbouwen tot het sportiefste land ter wereld. Als grootste aanjager van sport en bewegen willen wij niet alleen de topsport en breedtesport versterken, maar daarmee ook bijdragen aan bredere maatschappelijke thema's zoals sociale cohesie, gezondheid en kansengelijkheid. Op deze manier brengen we de sportieve impact van onze missie nadrukkelijk tot leven en versterken we onze rol als de betrouwbare, verantwoorde en toekomstgerichte organisatie achter sportief Nederland.

Door het hoofdsponsorschap van TeamNL van Nederlandse Loterij over te dragen aan Staatsloterij benutten we de kracht van dat merk om onze steun aan topsport verder te versterken. Tegelijkertijd helpen we sportbonden en -verenigingen hun eigen ambities te realiseren. Via Lotify ondersteunen we hen bij het organiseren van loterijen. Met initiatieven zoals de Sports Innovation League leveren wij een bijdrage aan de maatschappij en de sport. Zo blijft Nederlandse Loterij niet alleen de grootste, maar ook de meest betrokken partner in een vitale en groeiende sport- en beweegsector.

### ACTIVATIE EK VROUWENVOETBAL

Voorafgaand aan de uitzwaaiwedstrijd van de OranjeLeeuwinnen verraste Staatsloterij vaste chauffeur Frans Peeters met een compleet vernieuwde Oranjebus. Oud-international Anouk Hoogendijk overhandigde hem de sleutel in safaripark Beekse Bergen, waar de bus, met onder andere een vier meter hoge opblaasbare leeuwinnenkop op het dak werd onthuld. Met deze feestelijke verrassing bedankte Staatsloterij de vrijwilligers die al jaren bijdragen aan het Oranjefeest.

Deze activatie past bij de bredere inzet van Nederlandse Loterij om voetbal op alle niveaus te versterken, van topteams tot de breedtesport. De vernieuwde Oranjebus reed tijdens het EK in Zwitserland voorop in de Fanwalks en groeide uit tot een zichtbaar symbool van hoop, spanning en verbondenheid. Daarmee benadrukt Nederlandse Loterij niet alleen haar rol als trotse partner van de OranjeLeeuwinnen, maar ook als maatschappelijke aanjager van de groei en ontwikkeling van het vrouwenvoetbal in Nederland.



### START TWEEDE EDITIE SPORTS INNOVATION LEAGUE

Nederlandse Loterij is opgericht door de sport, voor de sport. Nog altijd gaat een deel van onze opbrengst naar de sport: in 2025 53,8 miljoen euro. Zo blijft sport voor iedereen toegankelijk. Maar geld alleen is niet genoeg. Om nieuwe generaties in beweging te krijgen, zijn frisse ideeën nodig. Daarom bundelden Nederlandse Loterij, NOC\*NSF en Rockstart hun krachten in de Sports Innovation League. Dat is een programma dat startups naast een podium, ook een netwerk en de middelen biedt om hun plannen te laten groeien. Met onze kennis van en affiniteit op het snijvlak van sport en technologie stimuleren we innovatie die sport toekomstbestendig maakt en bijdraagt aan een gezondere, actievere samenleving.

Na een succesvolle eerste editie van de Sports Innovation League, waaraan 68 startups deelnamen en waaruit negen innovaties zijn voortgekomen, werd in 2025 de basis gelegd voor een tweede editie met nog meer ambitie. De focus verschoof naar innovaties die sport toeganke-



lijker maken en de beleving vergroten. In november zijn vijf startups geselecteerd: Authic Labs, Gazeti, HIGH 5, PluggableAI en Refconnect. Zij doorlopen vanaf januari 2026 een intensief programma en presenteren in mei 2026 hun resultaten. Door de startups nauwer samen te laten werken met partners als KNVB, Sportinnovator en de Johan Cruijff ArenA versterken we de koppeling tussen innovatie en praktijk.

## **STAATSLOTERIJ NAAMGEVEND HOOFDSPONSOR VAN TEAMNL EN HET TEAMNL HUIS**

Nederlandse Loterij heeft de afgelopen jaren met aansprekende topsportverhalen laten zien hoe sterk haar verbinding met de Nederlandse sport is. Om deze verbinding verder te versterken, is in de zomer van 2025 het hoofdsponsorschap van TeamNL overgedragen aan Staatsloterij. Daarmee verbindt Staatsloterij zich tot en met de Olympische en Paralympische Spelen van Brisbane 2032 aan TeamNL en 28 aangesloten sportbonden en levert zij een structurele bijdrage aan de Sportagenda 2032 van NOC\*NSF. Als dé loterij van Nederland en symbool van oranjegeeluk past Staatsloterij perfect bij de trots, verbinding en positiviteit die TeamNL uitstraalt. Tijdens de Olympische Winterspelen van 2026 in Milaan opent het Staatsloterij TeamNL Huis. Dat is het thuis van Oranje tijdens de Spelen, waar sporters, familie en fans samen onvergetelijke prestaties vieren. Zo blijft Staatsloterij dicht bij de sport en de momenten waarop Nederland samenkomt in trots en geluk.

## **Overige resultaten op deze strategische doelstelling**

### **Huidig financieringsmodel blijkt optimaal**

Als grootste financier van de sport levert Nederlandse Loterij al decennialang een stabiele en structurele bijdrage. In een rapport van de Sportraad in 2024 werd de optie voorgelegd om loterijfinanciering op termijn te vervangen door gegarandeerde, directe overheidsfinanciering. Volgens Nederlandse Loterij en NOC\*NSF is dit niet wenselijk en haalbaar. Juist gespreide, ongeclausuleerde financiering draagt bij aan een stabiel sportecosysteem. Daarom heeft Nederlandse Loterij door onafhankelijk onderzoeksbureau BMC onderzoek laten doen naar de kansen en risico's van de huidige sportfinanciering in Nederland, die bestaat uit publieke en private bekostiging. Uit het rapport blijkt dat in de huidige situatie dit financieringssysteem het best is. Zou je het willen veranderen, dan moet wet- en regelgeving aangepast worden en duurt het jaren.

### **Project Blue Shift**

Project Blue Shift is een tweejarig programma van ZonMw waarin sport, wetenschap, media, overheid en bedrijfsleven samen optrekken om te ontdekken hoe topsport kan bijdragen aan verbinding, inspiratie en impact. Vanuit een gedeelde ambitie ontwikkelt het programma strategieën, modellen en praktijkexperimenten die de sector vooruithelpen. De projectleiding is in handen van de Hogeschool van Amsterdam en SportsinQ. Nederlandse Loterij is consortiumpartner en host van Project Blue Shift. Zo ondersteunden we de subsidieaanvraag voor dit tweejarige programma en sloten we ons in 2025 aan als consortiumpartner, samen met toonaangevende partijen uit sport, wetenschap en bedrijfsleven. In augustus hostten we de kick-off van het onderzoekstraject in ons bedrijfsrestaurant én we zijn aangesloten bij de werkgroep Connectie topsport en bedrijfsleven.

### **Het Nationale Sportdebat: keynote en partner**

Sport zorgt voor nationale en lokale sociale verbinding, draagt bij aan gezondheid en is een drijvende kracht achter levensgeluk. Als grootste aanjager van sport en bewegen voelt Nederlandse Loterij zich verantwoordelijk om de maatschappelijke impact van sport beter inzichtelijk te maken. Vanuit deze ambitie is Nederlandse Loterij founding partner geworden van het allereerste Nationale Sportdebat. Op donderdag 8 mei gingen experts, beleidsmakers, bedrijven en sportorganisaties met elkaar in gesprek over de maatschappelijke impact van sport in Nederland tijdens Het Nationale Sportdebat plaats in Move Amsterdam. Onder anderen Tom van 't Hek, Peter Heerschop en Esther Vergeer waren, evenals onze Director Corporate Affairs, keynote sprekers van dit debat.



Eurojackpot was in 2025 voor het eerst naamgevend hoofdsponsor van de KNVB Beker voor mannen en vrouwen.

### **Sponsoring door Eurojackpot**

In 2025 was Eurojackpot voor het eerst naamgevend hoofdsponsor van de KNVB Beker voor mannen en vrouwen en van de Vrouwen Eredivisie. Met deze samenwerking versterkten we samen met de KNVB de groei en zichtbaarheid van het Nederlandse voetbal. Eurojackpot, de Europese loterij met de hoogste hoofdprijs van Nederland, sloot perfect aan bij de ambitie en energie van het bekervoetbal en de Vrouwen Eredivisie. Nederlandse Loterij is met haar kansspelen de langst verbonden partner van het Voetbal. Daarnaast heeft Eurojackpot zich als partner verbonden aan AZ, FC Twente, NAC Breda en Sparta Rotterdam.

### **De Amateurwinnaar**

Van Quick Boys en Spakenburg tot VVSB en Hercules: ieder jaar kleuren de verrassingen het bekertoernooi. Met ingang van het seizoen 2025/26 introduceert de Eurojackpot KNVB Beker de Amateurwinnaar, een officiële titel met eigen blauwe 'Dennenappel' voor de beste amateurclub in het toernooi. De Eurojackpot KNVB Beker is daarmee het eerste nationale bekertoernooi ter wereld met een aparte prijs voor deelnemende amateurclubs. De titel is een initiatief van KNVB en naamgevend hoofdsponsor Eurojackpot.

# Marktleider met duurzame groei

## STRATEGISCHE DOELSTELLING III

**Nederlandse Loterij is marktleider in haar kernactiviteiten (loterijen, iGaming)  
met een duurzame groei in afdracht en dividend**

De kracht van onze spelmerken vormt het fundament onder de duurzame groei van Nederlandse Loterij. Vanuit een overkoepelende klantstrategie bouwen we verder aan een sterke en samenhangende merkenfamilie die aansluit bij de wensen en verwachtingen van spelers, terwijl we hun veiligheid en verantwoord spelen voorop blijven stellen.

In het loterijportfolio wordt bewust gekozen om specifieke merken in de spotlight te plaatsen. Staatsloterij neemt hier een belangrijke rol in als icoon van trots en traditie, met het beste prijzenpakket van Nederland. Het merk heeft als hoofdsponsor van TeamNL een versterkte link met sport. Ook Eurojackpot is van belang als avontuurlijk merk met de hoogste jackpot van Nederland. Ook producten als Lotto, Krasloten en Lucky Day maken deel uit van het loterijportfolio: met gerichte proposities dragen deze spellen bij aan het voorzien van specifieke behoeften van onze spelers.

In het iGaming-portfolio zetten we ook in op duurzame groei om zoveel mogelijk spelers optimaal te beschermen. Door een divers en voldoende aantrekkelijk aanbod gaan we de concurrentie aan met de (illegale) markt en streven we naar versteviging van onze marktleiderspositie.

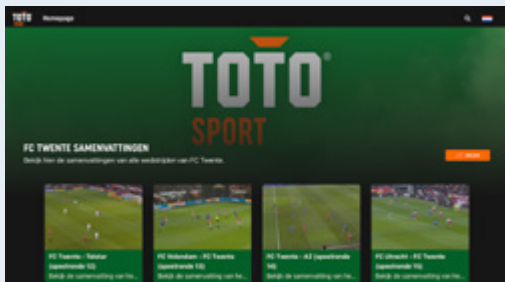
### RECORDOMZETTEN EVENTTREKKINGEN

Met zowel de Droomsalaristrekkingen als de Koningsdagtrekking zijn in 2025 recordomzetten gehaald. Voor de Koningsdagtrekking stonden we voor het dilemma of de trekking moest meeverhuizen naar zaterdag 26 april of op de officiële feestdag, zondag 27 april, moest blijven staan. We kozen voor het laatste, waarmee voor het eerst de trekking los stond van de viering zelf. Daarnaast is, na het succes van de abonnee-actie van de Oudejaartrekking van 2024, voor het eerst een abonnee-actie in de Koningsdagtrekkingscampagne verwerkt. En het campagnebeeld is vernieuwd: we hebben gekozen voor een nieuwe visual die de typische Koningsdagsfeer en het bijbehorende feest tot leven brengt.



## LIVESTREAMS SPORTEVENEMENTEN ONDERDEEL VAN AANBOD TOTO SPORT

In 2025 is het aanbod van TOTO uitgebreid met livestreams van toonaangevende sportevenementen, zoals het WK voor clubs en GLORY Superfights. Deze livestreams zijn onderdeel van het aanbod van sportweddenschappen van TOTO. De integratie van de videoplayer van Sportall, een van de deelnemers van de Sports Innovation League 2024 van Nederlandse Loterij, maakt het mogelijk om wedstrijden waarop live kan worden ingezet, direct te volgen. Door waardevolle, relevante sportcontent te bieden op ons eigen platform, versterken we merkvoorkeur, betrokkenheid en duurzame groei.



## PILOT LOTERIJZUILEN

In retail vindt een verschuiving van bemande naar onbemande verkoop plaats. Hoe snel deze verschuiving zal plaatsvinden, en op welke wijze, valt nog niet met zekerheid te stellen. Desondanks is het belangrijk dat Nederlandse Loterij voorbereid is op mogelijke veranderingen. Vanuit dit perspectief is vanaf november 2024 gestart met een pilot om een zelf ontwikkelde loterijzuil die onbemande verkoop mogelijk maakt te testen in geselecteerde food en high-traffic retail-locaties. De zuil biedt een innovatieve, digitale manier om onze producten te verkopen en stelt ons in staat te testen welke oplossingen het beste aansluiten bij klantbehoeften en winkelprocessen.

De pilot, die doorloopt in 2026, ondersteunt onze test & learn-aanpak en draagt bij aan een toekomstbestendige landelijke beschikbaarheid van aantrekkelijk legaal spelaanbod. Zo voorkomen we dat er ruimte ontstaat voor illegale alternatieven. De loterijzuil vormt een waardevolle aanvulling op onze bestaande verkoopkanalen.



## Overige resultaten op deze strategische doelstelling

### **Uitbetaling op rekening**

In 2025 heeft Nederlandse Loterij de mogelijkheid tot cashless uitbetalen verder ontwikkeld. Spelers die zich registreren met een Nederlandse Loterij-account kunnen hun winnende deelname bij ieder verkooppunt eenvoudig en veilig laten uitbetalen, waarna het prijzengeld automatisch op hun rekening wordt bijgeschreven. Deze werkwijze verhoogt de veiligheid voor zowel spelers als retailers, omdat cashtransacties worden verminderd. Daarnaast maakt het de klantreis in retail nog gemakkelijker en sneller, wat bijdraagt aan een positieve ervaring en een efficiënter uitbetalingsproces. Cashless uitbetalen vormt daarmee een aantrekkelijk extra voordeel voor spelers om een Nederlandse Loterij-account aan te maken.

### **Winnitt: online bingoplatform**

In 2025 heeft Winnitt zich volledig gepositioneerd als het online bingoplatform van Nederland. Deze strategische keuze past bij de ambitie om spelers een laagdrempelige, plezierige en verantwoorde spelervaring te bieden. Om dit te realiseren zijn omvangrijke productoptimalisaties en creatieve vernieuwingen doorgevoerd. De introductie van de Next Gen Desktop maakte het platform moderner en gebruiksvriendelijker, terwijl alle bingokamers een complete make-over kregen. Daarnaast zijn nieuwe, onderscheidende kamers toegevoegd, zoals Holland Bingo XL en Voetbal Bingo en is de navigatie en zichtbaarheid van kamers en events verbeterd. Door focus aan te brengen in het aanbod en het sociale karakter te versterken, heeft Nederlandse Loterij een sterkere propositie en loyalere spelersbasis opgebouwd.

# Verbreden businessportfolio

## DOELSTELLING IV

**Nederlandse Loterij werkt aan diversificatie van haar businessportfolio om in te spelen op veranderende klantbehoeften en daarmee het lange termijn verdienvermogen zeker te stellen**

De kansspelmarkt is continu in ontwikkeling, met ingrijpende wijzigingen in wet- en regelgeving en een speelveld dat voortdurend verandert. Hierdoor staan bestaande verdienmodellen onder druk en wordt het belang van innovatie en diversificatie groter dan ooit. Om toekomstbestendig te blijven, moeten we niet alleen meebewegen, maar ook actief nieuwe kansen creëren.

Bij Nederlandse Loterij geven we hier invulling aan via onze afdeling New Business, die zich richt op het verkennen en ontwikkelen van nieuwe groeimogelijkheden. Afgelopen jaar is gewerkt aan het realiseren van een robuust (organisatorisch) fundament waarin verschillende initiatieven zijn gepasseerd. Focus van deze initiatieven betreft het verbreden van ons portfolio en het versterken van ons toekomstig verdienvermogen. Een van deze initiatieven betreft de volledige overname van Lotify, een belangrijke motor voor innovatie in het loterijdomein en een fundament onder onze ambities om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

### **NEDERLANDSE LOTERIJ NEEMT LOTIFY OVER**

In november 2025 heeft Nederlandse Loterij het digitale platform Lotify volledig overgenomen. Lotify faciliteert sportbonden, verenigingen, evenementen en bedrijven bij het organiseren van fondsenwervende loterijen en promotionele kansspelen die voldoen aan alle wettelijke eisen. Van vergunningen en techniek tot betalingen, trekkingen en communicatie met deelnemers. Hiermee dragen we bij aan het faciliteren van een betrouwbaar legaal aanbod en versterken we onze positie als innovatieve en verantwoorde kansspelaanbieder. Sinds 2021 had Nederlandse Loterij al een meerderheidsbelang in Lotify.

### **Verbreding businessportfolio**

Het verbreden van het businessportfolio is een belangrijk speerpunt voor Nederlandse Loterij om het langetermijn-verdienvermogen te versterken. Vanuit deze ambitie is in 2025 de afdeling New Business opgericht, met als doel nieuwe groeikansen te verkennen en te ontwikkelen, zowel binnen als buiten de loterijmarkt. De wendbaarheid van deze afdeling draagt eraan bij dat Nederlandse Loterij kan inspelen op een markt die snel verandert onder invloed van wet- en regelgeving, technologische ontwikkelingen en veranderend consumentengedrag.

In 2025 is de basis gelegd voor deze activiteiten en zijn de eerste initiatieven verkend. De volledige overname van Lotify maakt deel uit van deze koers en draagt bij aan het versterken van onze innovatiekracht en toekomstbestendigheid. Naar verwachting worden de eerste initiatieven in 2026 geconcretiseerd.

# Digitaal topbedrijf waar mensen graag werken

## DOELSTELLING V

**Nederlandse Loterij is een volledig digitaal bedrijf  
waar mensen graag werken: Employer of Choice**

Bij Nederlandse Loterij staan onze mensen centraal. We geloven dat de continue ontwikkeling van onze medewerkers de sleutel is tot succes, voor henzelf en voor onze organisatie. Doordat Nederlandse Loterij een relatief kleine organisatie is, zijn doorgroeipaden niet altijd vanzelfsprekend. Juist daarom zetten we sterker in op continue ontwikkeling, rolverruiming en het optimaal benutten van vaardigheden. Door aantrekkelijk en uitdagend werk te bieden, creëren we een omgeving waarin talent kan groeien, bloeien en behouden blijft. We versterken onze 'Employer of Choice'-propositie door meer loopbaanmogelijkheden te bieden, ons corporate verhaal duidelijker te vertellen en talent uit te dagen met complexe vraagstukken zoals portfoliodiversificatie.

Daarnaast vormt digitalisering steeds meer een belangrijke rol in onze organisatie, met een sterke focus op de verantwoorde en concrete inzet van Artificial Intelligence (AI). Daarbij is AI geen doel op zich maar een middel om als organisatie slimmer, wendbaarder en toekomstbestendiger te worden.

### Nederlandse Loterij en Artificial Intelligence

In 2025 hebben we een stevig fundament neergezet met een AI-beleid en governancekader dat borgt dat toepassingen voldoen aan wetgeving, ethiek en transparantie. Een centraal AI-team bewaakt de uitvoering, terwijl medewerkers via trainingen en communicatie, actief worden betrokken. Alle AI-toepassingen worden geregistreerd en beoordeeld op risico's.

### Vier concrete AI-projecten in 2025

In 2025 heeft Nederlandse Loterij op meerdere plekken in de organisatie concrete stappen gezet in de toepassing van Artificial Intelligence.

Zo kreeg de December Kalender een creatieve en strategische upgrade, waarbij AI voor het eerst is ingezet voor productdesign, conceptontwikkeling en productie. Daarnaast is de bijbehorende campagne ontwikkeld met behulp van een strategische AI-pilot, wat resulteerde in een vernieuwende en onderscheidende campagne die de December Kalender op een nieuwe manier tot leven bracht.

Bij marketing en communicatie zetten we AI-modellen in voor contextcreatie, waarbij gepersonaliseerde content wordt gegenereerd voor campagnes. Dit vergroot de relevantie van onze communicatie en ondersteunt een efficiënter contentproductieproces.

Ook bij klantenservice passen we AI toe: een combinatie van retrieval-based AI en generatieve AI helpt medewerkers sneller en consistentere antwoorden te formuleren, wat bijdraagt aan hogere klanttevredenheid en kortere afhandeltijden.

Tot slot zetten we AI in bij procurement en contractanalyse, waar technologie wordt gebruikt om contracten te screenen op risico's, afwijkingen en heronderhandelingskansen. Hiermee verbeteren we zowel de kwaliteit als de efficiency van onze inkoopprocessen.

## Nederlandse Loterij als 'Employer of Choice'

Sport en bewegen vormen een belangrijk onderdeel van het DNA van Nederlandse Loterij en dragen bij aan een werkomgeving waarin vitaliteit en maatschappelijke betrokkenheid centraal staan. Vanuit deze sportieve basis biedt Nederlandse Loterij als Employer of Choice een werkomgeving waarin talent zich kan ontwikkelen en bijdragen aan onze maatschappelijke en commerciële doelstellingen. Daarbij richten we ons op aantrekkelijke loopbaanmogelijkheden, het versterken van onze employer branding en het aantrekken en opleiden van nieuw talent. Als tech- en datagedreven organisatie ontwikkelen en beheren we onze applicaties grotendeels zelf, waardoor innovatie en veiligheid in eigen hand blijven. Dit maakt ons onderscheidend in de sector en aantrekkelijk voor professionals die willen werken op het snijvlak van technologie, data en maatschappelijke impact. Ook marketingprofessionals vinden bij Nederlandse Loterij een uitdagende omgeving, met de mogelijkheid om te werken aan grootschalige campagnes en iconische producties zoals de Oudejaars trekking van Staatsloterij. Deze combinatie van sportieve betrokkenheid, innovatie en talentontwikkeling versterkt ons verdienvermogen en stelt ons in staat om ook in de toekomst substantieel bij te dragen aan de afdracht aan de sport.

### Benutten en uitbouwen van het fundament

Een groot aantal externe ontwikkelingen leidde begin 2024 tot de start van een omvangrijk strategieproces. Centraal stond de vraag hoe wij onze bestuurlijke ambities binnen het kansspelveld duurzaam kunnen realiseren. Dit proces is opgezet vanuit drie uitgangspunten, die nauw aansluiten bij onze kernwaarden. Allereerst deden we dit samen: een brede groep van ongeveer 75 collega's, van managers en experts tot jonge talenten, werkte gedurende meerdere maanden intensief mee aan de totstandkoming van de strategie.

Daarnaast kozen we bewust voor een *future-back*-benadering. We keken vooruit richting 2030 en verkenden welke positie Nederlandse Loterij dan moet innemen en welke keuzes vandaag nodig zijn om die positie te bereiken. Tot slot ontwikkelden we de strategie met een duidelijke *outer focus*. We gingen actief in gesprek met onze omgeving, waaronder klanten, toezichthouders en beleidsbepalers, om externe perspectieven en verwachtingen expliciet mee te nemen.

De uitkomsten bevestigen dat we kunnen bouwen op een robuust fundament van sterke merken, aantrekkelijke producten, efficiënte processen, een modern IT-landschap, flexibele werkwijzen en een grote pool aan talent. Dat fundament is essentieel in het licht van samenkomende externe ontwikkelingen, zoals speellimieten, kansspelbelasting, veranderende klantbehoeften en toenemende concurrentie. Deze vragen om gerichte groei én verdere efficiëntieverbetering, zodat we onze maatschappelijke bijdrage blijvend kunnen waarmaken.

Onze missie en visie blijven daarbij leidend en zijn vertaald naar de ambitie om het leidende kansspelbedrijf van Nederland te zijn. Daaraan zijn vijf strategische doelstellingen gekoppeld die we uitvoeren tot en met 2028.

### Professionalisering besturingsmodel

Om onze strategische ambities voor de komende jaren te realiseren hebben we in 2025 belangrijke stappen gezet in de verdere professionalisering van het besturingsmodel van onze organisatie. Tijdens deze verandering werd de organisatie begeleid om medewerkers te ondersteunen in hun bijdrage aan de strategie 2025-2028. Diverse vacatures zijn op een andere wijze ingevuld, passend bij de toekomstige inrichting en benodigde competenties. Via drie metingen is gedurende het jaar gemonitord hoe collega's de veranderingen ervoeren. De uitkomsten van deze onderzoeken zijn alle drie positief beoordeeld en bevestigen de betrokkenheid en het draagvlak binnen de organisatie.

- **94%** begrijpt waarom aanpassingen in onze manier van werken nodig zijn (ambitie 80%)
- **90%** begrijpt de strategische doelen en hoe het eigen werk hieraan bijdraagt (ambitie 90%)
- **80%** voelt zich meegenomen in de veranderingen (ambitie 80%)

Daarnaast zijn in 2025 stappen gezet om onze governance, besluitvorming en planning- en controlcyclus verder te versterken, zodat teams met meer duidelijkheid en focus kunnen werken.

### **Werving**

We vulden 81 procent van de vacatures binnen de streefwaarde van 55 werkdagen, mede dankzij een vernieuwd arbeidsmarktcommunicatieplan, een referralprogramma en samenwerking met universiteiten en hogescholen. Met de introductie van skillsbased recruitment kijken we ook nadrukkelijk naar vaardigheden in plaats van uitsluitend naar ervaring of diploma's. Het vernieuwde 'Werken bij'-platform en onze corporate story benadrukken onze rol als verantwoord en innovatief bedrijf.

### **Doorgroei**

Naast externe werving zetten we nadrukkelijk in op interne doorgroei. Van de 160 vacatures in 2025 zijn er bijna 60 vervuld met intern talent. Deze interne mobiliteit betreft met name management- en sleutelposities en benadrukt het belang dat wij hechten aan talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Door medewerkers perspectief te bieden op doorgroei versterken we niet alleen hun betrokkenheid en vakmanschap, maar borgen we ook continuïteit, kennis en leiderschap binnen de organisatie.

### **Leren en ontwikkelen**

Medewerkers kregen meer ruimte om zich te ontwikkelen: 27 procent volgde een of meer trainingen via de vernieuwde NLO Academy. Het hernieuwde rollenhuis en leiderschapsprofiel zorgen voor duidelijkheid in groeipaden en competenties. Daarnaast startten we met de voorbereiding van een Talent Marketplace om interne mobiliteit te bevorderen.

### **Diversiteit en inclusie**

In het verslagjaar is het nieuwe DE&I-beleid vastgesteld, gericht op gelijke kansen en een sociaal veilige werkomgeving. Per einde boekjaar bestond het bestuur voor 33% uit vrouwen, de Raad van Commissarissen voor 40% en het hoger management voor 27%. De loonkloof tussen mannen en vrouwen bleef beperkt tot 3,61 procent.

### **Integriteit en sociale veiligheid**

Tot slot werden de Ethische Code en de Meldregeling herzien, waarmee integriteit en sociale veiligheid verder worden verankerd in onze cultuur. Zo blijft Nederlandse Loterij bouwen aan een organisatie waarin medewerkers zich thuis voelen, zich kunnen ontwikkelen en met trots bijdragen aan een gelukkig en sportief Nederland. Uitgebreidere resultaten van Nederlandse Loterij als werkgever staan in het hoofdstuk 'Goed werkgeverschap' in ons duurzaamheidsverslag.



## Vooruitblik 2026

**Na een jaar waarin de organisatie opnieuw is opgesteld om de strategie 2025-2028 te realiseren, richt Nederlandse Loterij zich in 2026 op verdieping en versterking van de verbinding tussen verantwoord spelen, innovatie en duurzame waardecreatie. We streven naar een stabiele afdracht aan sport en samenleving, wat alleen kan als wij onze organisatie en medewerkers blijven ontwikkelen.**

Onze maatschappelijke bijdrage blijft de kern van ons bestaan. Tegelijkertijd heeft de verdere verhoging van de kansspelbelasting per 1 januari 2026 een zeer grote impact op ons verdienmodel. De totale belastingdruk reduceert het verdienvermogen structureel met ongeveer 25 procent en zet daarmee niet alleen de afdracht onder druk, maar ook de ruimte om te blijven investeren in spelersbescherming en verantwoord spelaanbod. Door een combinatie van gerichte groei en structurele efficiëntieverbeteringen werken wij eraan deze impact zoveel mogelijk te absorberen. In 2025 is hierin, volgens plan, al een belangrijke eerste stap gezet met hogere marketingkosten voor met name Staatsloterij en Eurojackpot en lagere personeelskosten. Ook in 2026 blijven wij alles op alles zetten om onze maatschappelijke bijdrage zo hoog mogelijk te houden.

### **Meest verantwoorde aanbieder**

In 2026 blijven wij investeren in alle schakels van de Responsible Gaming-keten: van preventie en bewustwording tot signalering, interventie en nazorg. Data-gedreven monitoring, goed getrainde medewerkers, nauwe samenwerking met externe partners en voortdurende verbetering van onze processen vormen daarbij een samenhangend geheel. Zo geven wij concreet invulling aan onze ambitie om de meest verantwoorde aanbieder van kansspelen in Nederland te zijn en blijven we vooroplopen in spelersbescherming.

## **Mens en organisatie**

De arbeidsmarkt blijft ook in 2026 krap en competitief. In 2025 is een groot aantal vacatures succesvol ingevuld en zijn teams nagenoeg volledig op sterkte gebracht. Voor 2026 verwachten wij een meer regulier vacatureniveau, waarbij de focus verschuift van instroom naar verdere ontwikkeling en versterking van onze mensen en teams. In lijn met onze HR-roadmap starten wij een organisatiebreed leiderschapsprogramma voor alle leidinggevende niveaus, introduceren wij een vernieuwde performance managementcyclus met meer balans tussen resultaat en ontwikkeling, en vergroten wij de transparantie in rolduidelijkheid en verwachtingen door actualisatie van het rollenhuis en het toevoegen van heldere competenties. Zo bouwen wij verder aan een wendbare, toekomstbestendige organisatie die onze strategische doelen duurzaam kan realiseren.

## **Betrouwbare sportpartner**

We bouwen verder aan onze positionering als betrouwbare sportpartner. Dit doen we met zichtbare campagnes waarin we laten zien hoe onze opbrengsten bijdragen aan sport, bewegen en maatschappelijke initiatieven. Partnerschappen zoals de Sports Innovation League, Project Blue Shift en Het Nationale Sportdebat krijgen een vervolg, waarmee we innovatie en samenwerking in de sport verder stimuleren. Als hoofdsponsor van TeamNL en als naamgevend hoofdsponsor van het TeamNL Huis is Staatsloterij in 2026 zichtbaar en betrokken bij de Olympische en Paralympische Winterspelen in Milaan-Cortina. Dat geldt als langst verbonden partner van de KNVB en supporter van Oranje ook voor het WK voetbal in Canada, Mexico en de Verenigde Staten. Ook is Staatsloterij naamgevend hoofdsponsor van de Staatsloterij 2026 World Rowing Championships op de Bosbaan in Amsterdam.

## **300 jaar Staatsloterij**

Staatsloterij werd in 2025 de trotse hoofdsponsor van TeamNL. Zo willen we Nederland het sportiefste land van de wereld maken. In 2026 vieren we het 300-jarig bestaan van Staatsloterij met een nationale jubileum-campagne. We voegen elke maand extra Jubileumprijzen toe aan het prijzenpakket en introduceren een nieuw logo. Staatsloterij ontstond begin achttiende eeuw in een periode van financiële druk in de republiek. Om meer samenhang en betrouwbaarheid te brengen in een versnipperd en onbetrouwbaar loterijaanbod, werd in 1726 een door de staat georganiseerde loterij ingesteld, met transparantie en toezicht als uitgangspunt en Den Haag als bestuurlijk centrum. Deze basis vormt tot op heden het fundament van Staatsloterij, de oudste loterij van Nederland die nog altijd deel uitmaakt van het dagelijks leven van veel Nederlanders.

## **Resultaatgerichte organisatie**

Ook in 2026 blijven we werken aan een resultaatgerichte organisatie waarin ontwikkeling en samenwerking centraal staan. Nieuwe leiderschapsprogramma's en loopbaanpaden zorgen voor groei en eigenaarschap binnen teams. De organisatie blijft leren, verbeteren en vernieuwen, met oog voor werkplezier en resultaat.

## **Markt in beweging**

Alle bovenstaande initiatieven realiseren we in een markt die volop in beweging is. Zo wordt in 2026 het nieuwe wetsvoorstel voor de Wet op Kansspelen verwacht. Waar mogelijk werkt Nederlandse Loterij mee aan de onderzoeken die het ministerie van Justitie & Veiligheid heeft uitgezet in voorbereiding op dit nieuwe wetsvoorstel. Voor TOTO Online moeten we in 2026 een nieuwe vergunning aanvragen. Dit vraagt extra aandacht omdat de Kansspelautoriteit per 1 januari 2026 de Beleidsregels vergunningverlening kansspelen op afstand (BVRKOA 2026) heeft aangepast. We zijn ons ervan bewust dat deze ontwikkelingen de strategie van Nederlandse Loterij substantieel kunnen raken en zijn hierop voorbereid.



# Afdracht en resultaat

Nederlandse Loterij streeft naar duurzame groei in financieel resultaat, afdracht en dividend. Met de afdracht dragen wij bij aan sport en bewegen in Nederland via het ministerie van Financiën, NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland.

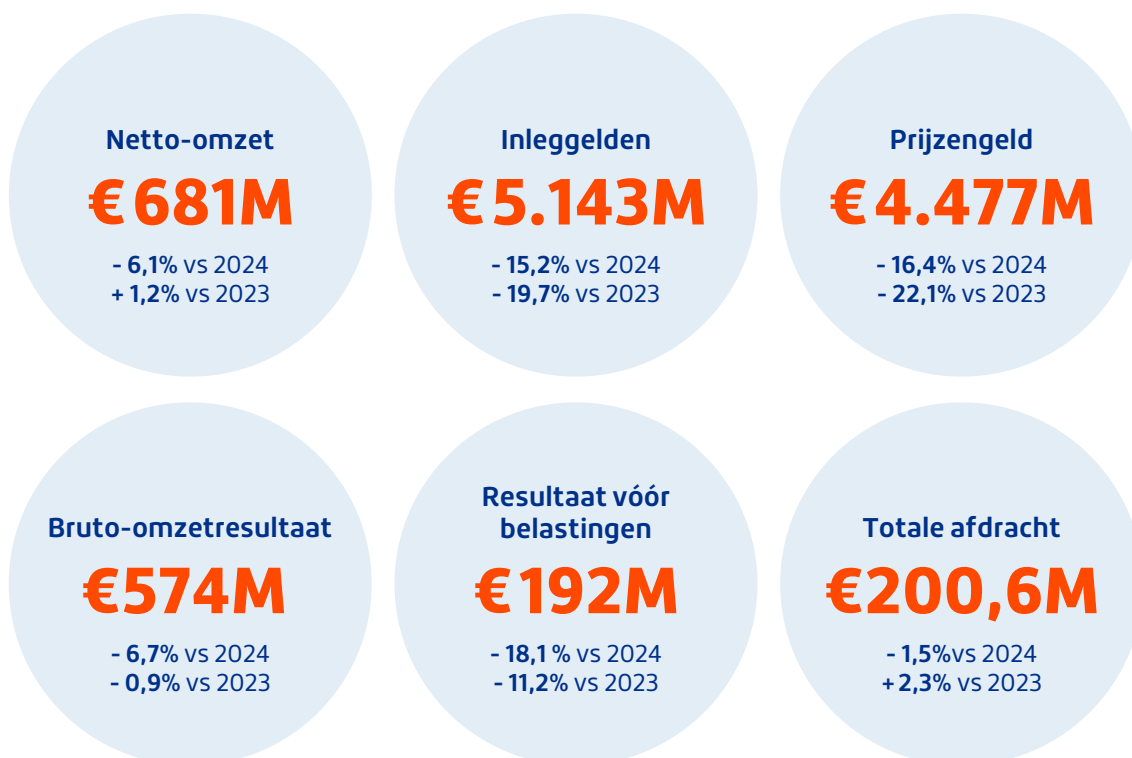
Wij hanteren daarbij een gezonde balans tussen financiële doelstellingen en onze maatschappelijke opdracht, waaronder verantwoord deelnemen aan kansspelen en het tegengaan van witwassen.

## IN DIT HOOFDSTUK

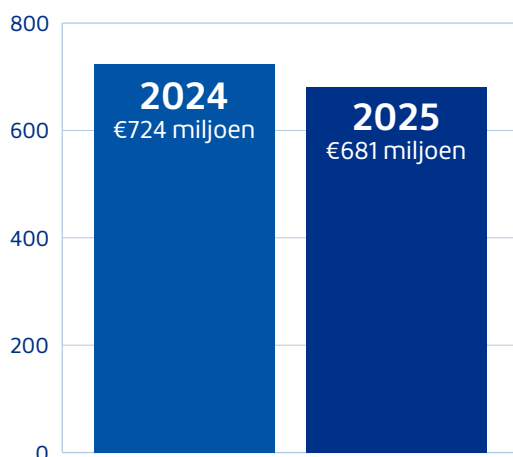
- › Voortgang 2025
- › Netto-omzet
- › Overige kosten en baten
- › Afdracht
- › Totale resultaat
- › Gezonde balans

## Voortgang 2025

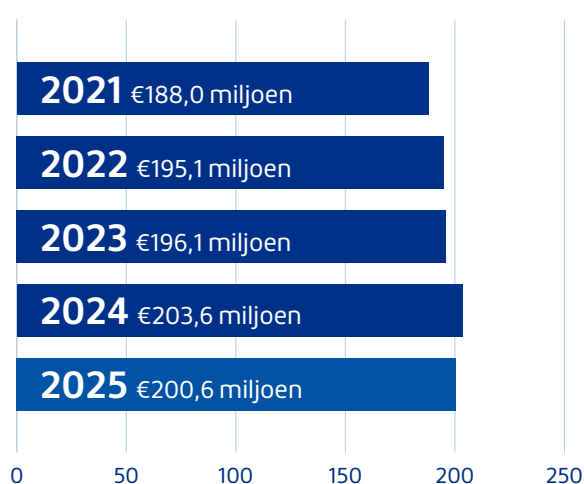
2025 was in meerdere opzichten een uitdagend jaar. De forse verhoging van de kansspelbelasting van 30,5 procent naar 34,2 procent per 1 januari 2025, het eerste volledige jaar met strengere speellimieten voor online kansspelen (ingevoerd per 1 oktober 2024), de tabaksban in retail en het verbod op sportsponsoring voor online kansspelen hebben gezamenlijk impact gehad op ons verdienvermogen. Deze stapeling van maatregelen heeft in 2025 in lijn met onze verwachting forse negatieve impact gehad op onze financiële resultaten.



Netto-omzet



Totale afdracht



## Netto-omzet

De netto-omzet is ten opzichte van vorig jaar gedaald met € 43 miljoen naar € 681 miljoen (2024: € 724 miljoen). Onderliggend daalden de inleggelden in 2025 met 15 procent naar € 5.143 miljoen, met name door de introductie van speellimieten bij online kansspelen. Dit sluit aan bij ons beeld dat de illegale aanbieders terrein winnen. Wel is deze impact bij TOTO lager dan bij andere legale aanbieders van online kansspelen doordat wij bewust minder hebben ingezet op spelers met zeer hoge inzetten. In lijn met deze ontwikkeling is ook het prijzengeld gedaald naar € 4.477 miljoen (2024: € 5.358 miljoen). De afgedragen kansspelbelasting voor online kansspelen en bij verkooppunten afgesloten sportweddenschappen bleef, ondanks de lagere netto-omzet, stabiel met € 96 miljoen (2024: € 97 miljoen). De verhoging van de kansspelbelasting gaat daarmee ten koste van de marge van online kansspelen en daarmee de mogelijkheid om een aantrekkelijk, legaal spelaanbod neer te zetten.

Het bruto-omzetresultaat (netto-omzet minus kansspelbelasting- en heffingen) daalde naar € 574 miljoen (2024: € 615 miljoen).

## Overige kosten en baten

In 2025 heeft Eurojackpot zich als naamgevend hoofdsponsor verbonden aan de KNVB Beker, Vrouwen Eredivisie en is het merk mouwsponsor geworden van vier voetbalclubs. Deze meerjaren verplichtingen drukken het korte termijn financiële resultaat en zijn gericht op het versterken van het toekomstig verdienvermogen en het realiseren van duurzame groei in afdracht en resultaat.

Naast investeren ligt onze focus ook op het beheersen van onze operationele kosten door effectiever en efficiënter te werken. In dat licht hebben wij in 2025 de organisatietransformatie afgerond en zetten wij AI in op verschillende plekken binnen onze bedrijfsvoering. De personeelskosten zijn hiermee stabiel gebleven. Wel hebben wij meer kosten gehad aan tijdelijke inhuur voor het verbeteren van de interne beheersing van processen met betrekking tot de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering terrorisme (Wwft). De overige kosten- en baten zijn daardoor beperkt gestegen naar € 382 miljoen (2024: € 380 miljoen).

## Afdracht

Ondanks de uitdagende omstandigheden heeft Nederlandse Loterij in 2025 een sterke afdracht gerealiseerd. De totale afdracht bedroeg € 200,6 miljoen (2024: € 203,6 miljoen). Daarmee levert Nederlandse Loterij wederom een substantiële bijdrage aan 'sport en bewegen'.

## Totale resultaat

Met hiervoor beschreven ontwikkelingen is het totale resultaat voor belastingen en afdrachten over 2025 uitgekomen op € 192 miljoen (2024: € 235 miljoen). Gelet op de ontwikkelingen in wet- en regelgeving die van invloed zijn op ons verdienvermogen, waaronder de forse verhoging van de kansspelbelasting en de invoering van limieten bij online kansspelen beschouwen wij dit als een goed resultaat. Met de verdere verhoging van de kansspelbelasting per 1 januari 2026 van 34,2 procent naar 37,8 procent verwachten wij wel dat ook 2026 een zeer uitdagend jaar gaat zijn. Het resultaat ná belastingen en ná verplichte afdrachten is hiermee uitgekomen op een verlies van € 8 miljoen (2024: winst van € 31 miljoen).

## Gezonde balans

De solvabiliteit van Nederlandse Loterij B.V. bedraagt € 175 miljoen groepsvermogen bij een balanstotaal van € 633 miljoen, oftewel 28 procent. Daarmee is de solvabiliteit ten opzichte van 2024 met 1 procentpunt gedaald. Deze ontwikkeling hangt samen met het verlies ná belastingen en afdrachten.

De liquiditeitsratio ligt, net als vorig jaar, op 1,5. Ondanks het negatieve resultaat over 2025 blijft sprake van gezonde balansverhoudingen.



# Risicomanagement

Nederlandse Loterij heeft als kansspelorganisatie te maken met uiteenlopende risico's op strategisch, operationeel, financieel en compliancevlak. Als belangrijke speler in de loterijmarkt met een groot aanbod van online kansspelen en sportweddenschappen in Nederland staat Nederlandse Loterij nadrukkelijk in de spotlights. Wij willen verantwoorde, betrouwbare en leuke spellen aanbieden. Daarbij leunen we op een sterke organisatie met betrouwbare processen en op strategische partners waarmee we onze dienstverlening uitvoeren. Risicomanagement is essentieel voor onze bedrijfsvoering en om onze strategische doelstellingen te bereiken. De transitie van de organisatie heeft geleid tot een verandering van processen en aanpassingen in rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van het risicomanagement. Daarnaast is een project gestart om het proceshuis van Nederlandse Loterij opnieuw te actualiseren. Op operationeel risicovlak blijven de cyberdreigingen hoog. Lees meer over de interne beheersing van cyberdreigingen in het duurzaamheidsverslag.

## IN DIT HOOFDSTUK

- › Organisatie van risicomanagement
- › Raamwerk voor risicomanagement
- › Risicobereidheid
- › Beoordeling belangrijkste risico's
- › Financiële risico's
- › Extern toezicht & externe accountant
- › Managementverklaring

## Organisatie van het risicomanagement

Het bestuur van Nederlandse Loterij is eindverantwoordelijk voor risicomanagement en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de Auditcommissie. De coördinatie van risicomanagement ligt bij het Risk Management Committee (RMC). Deze commissie bestaat uit de CCO, CTIO, Director of Legal, Compliance & Privacy, Director of Business & Financial Control & Game Management & Risk, Director Corporate Affairs en Head of Security. De CFRO is normaliter de voorzitter, maar momenteel is de positie vacant. De rol wordt nu waargenomen door de Director of Business & Financial Control & Game Management & Risk. Tijdens maandelijkse overleggen worden strategische, operationele, financiële en merkgerelateerde risico's, incidenten en de opvolging van openstaande acties naar aanleiding van auditbevindingen gemonitord en besproken. Het onderwerp 'Risk' komt vier keer per jaar aan bod tijdens de vergaderingen van de Auditcommissie.

Het bestuur en de Direct Reports krijgen ondersteuning van de tweedelijnsafdelingen zoals Risk Management, Compliance, Security, Business Control en Responsible Gaming. De verschillende tweedelijnsfuncties, die de eerstelijnsfuncties ondersteunen om risico's op de juiste manier te identificeren en beheren, komen maandelijks bijeen in het tweedelijnsoverleg. Dit overleg draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen door kaders te stellen en te sturen op risicobeheersing. De leden monitoren en bewaken onder meer de voortgang en effectiviteit van beheersingsmaatregelen. Het overleg signaleert ook tijdig mogelijke knelpunten en helpt en faciliteert de eerste lijn waar nodig om de risicobeheersing verder te verbeteren.

De derdelijnsfunctie, Internal Audit, toetst onafhankelijk onder andere risicomanagement binnen Nederlandse Loterij en rapporteert hierover aan het RMC en het bestuur en de Auditcommissie.

## Raamwerk voor risicomanagement

Binnen het Enterprise Risk Management (ERM)-raamwerk van Nederlandse Loterij worden zowel lange- als kortetermijnonzekerheden in kaart gebracht. Dit is voor een groot deel vertaald naar een zogeheten In Control Framework (ICF). Met dit raamwerk geven we aandacht aan het identificeren van risico's, het implementeren van maatregelen en het bewaken van de voortgang en effectiviteit van de maatregelen. De inrichting van risicomanagement kan niet los gezien worden van de missie, visie en doelstellingen van Nederlandse Loterij. Risicomanagement is hieraan ondersteunend en een hulpmiddel bij monitoring- en besluitvorming. De filosofie achter ons risicomanagementbeleid is:

- Het bestuur en het management zijn primair verantwoordelijk voor het uitvoeren van risicomanagement en het toetsen van beheersmaatregelen. De tweedelijnsfuncties ondersteunen hierbij het lijnmanagement.
- We werken aan een cultuur waarin risico's expliciet onderdeel zijn van de besluitvorming. Hierdoor krijgen ze de benodigde aandacht en kunnen we beter voorkomen dat ze zich voordoen.
- Het risicomanagementsysteem zien we als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van Nederlandse Loterij en heeft een relatie met de planning- en controlecyclus.
- We hanteren een integrale aanpak, waarbij aandacht is voor financiële en niet-financiële risico's, op basis van een deugdelijke inventarisatie en een optimale risicobeheersing.
- Risico's worden inzichtelijk gemaakt en periodiek geëvalueerd, onder andere met een Control Self Assessment, resulterend in 'In Control-verklaringen', af te geven door alle Direct Reports. Dit verhoogt mede het risicobewustzijn van de medewerkers.

## Risicobereidheid

De mate waarin Nederlandse Loterij bij het nastreven van haar doelstellingen bereid is risico's te accepteren, is gespecificeerd per doelstelling en risicocategorie. De bepaling van deze risicobereidheid is de eindverantwoordelijkheid van het bestuur. Nederlandse Loterij streeft ernaar een optimale afweging te maken tussen de impact van de mogelijke gevolgen, de kans dat het risico zich voordoet en de middelen die nodig zijn om een risico te beheersen. Begin 2025 is de impact uitgewerkt over meerdere assen. De categorieën met

betrekking tot risicobereidheid zijn in 2025 uitgebreid naar: financieel, reputatie, kwaliteit dienstverlening, verantwoord aanbieden kansspelen, Wwft en overige wet- en regelgeving. Het bestuur heeft de risicobereidheid per categorie herijkt met wegingen die passen bij 'meest verantwoorde aanbieder' en 'er zijn voor sport en bewegen'.

### **Beoordeling belangrijkste risico's**

Om de risico's te beoordelen en te vergelijken, worden ze gewogen op basis van zowel een inschatting van de kans dat ze zich voordoen als een inschatting van de gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van Nederlandse Loterij. Binnen de organisatie voeren we verschillende risicoanalyses uit. Alle risico's met een beoordeling van medium of hoger zijn in het verslagjaar met de 'eigenaar' van het risico besproken. In deze gevallen spreken we maatregelen af met de risico-eigenaar om het risico tot een acceptabel niveau te beperken. Wanneer dat om wat voor reden dan ook niet direct mogelijk is, oordeelt het Risk Management Committee over de verdere behandeling van het risico.

Eind 2024 vond de herijking van de top-strategische risico's plaats. In het eerste kwartaal van 2025 is de longlist van strategische risico's teruggebracht tot een shortlist waaraan risico-eigenaren zijn toegewezen. Hierbij is het huidige restrisico en het doelrisico vastgesteld door het bestuur.

### **Strategische risico's**

Jaarlijks actualiseren we, als onderdeel van het strategisch planproces, het overzicht van de strategische risico's. Vervolgens verifiëren we of de set aan beheersmaatregelen nog up-to-date is. Zo hebben we de risico's opnieuw beoordeeld op basis van de aangepaste strategie voor 2025-2028. Tot slot bepalen we of we de overblijvende risico's acceptabel vinden of dat er aanvullende beheersmaatregelen nodig zijn. Elk kwartaal vindt een review plaats door de strategische risico-eigenaren. Tijdens de review wordt beoordeeld of er veranderingen zijn die invloed hebben op de risicohoogte en of getroffen maatregelen het gewenste effect hebben om het risico te verlagen. Deze worden verwerkt in zogenaamde risicokaarten, die vervolgens elk kwartaal met het bestuur worden besproken.

Hierna volgt een overzicht van de belangrijkste strategische risico's. Op alle terreinen zijn voorzieningen en maatregelen getroffen die de mogelijke nadelige effecten van deze risico's beperken. In het vierde kwartaal van 2025 is aansluiting gezocht tussen de ESG-onderwerpen en de strategische risico's. Dit wordt in 2026 verder uitgewerkt. Meer informatie hierover staat in het duurzaamheidsverslag.

Naast formele beheersmaatregelen besteedt Nederlandse Loterij nadrukkelijk aandacht aan cultuur en gedrag als integraal onderdeel van risicomanagement. De S.P.O.R.T. kernwaarden (Samen, Passie, Ondernemend, Resultaatgericht en Transparant) vormen hierbij het fundament voor gewenst gedrag binnen de organisatie. Deze cultuurgerichte maatregelen ondersteunen het effectief beheersen van strategische risico's.

Risico (naam)	Risico definitie	Selectie van beheersmaatregelen
<b>Niet beschikken over voldoende medewerkers met de juiste (technische) competenties</b>	<p>Het risico dat Nederlandse Loterij over onvoldoende geschikte ('tech savvy') medewerkers beschikt om de strategische doelstellingen van Nederlandse Loterij te bereiken en de key business risico's tot een acceptabel niveau terug te brengen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijk werkgeverschap buiten primaire salariering</li> <li>• Agile werkwijze met nadrukkelijk aandacht voor resource planning</li> </ul>
<b>Disfunctioneren van strategische partners waardoor onder meer reputatie, klanttevredenheid en omzet van Nederlandse Loterij geraakt wordt</b>	<p>Het risico dat door gebeurtenissen of incidenten bij strategische partners (waaronder technologie leveranciers en sportbonden) de dienstverlening van Nederlandse Loterij geraakt wordt, met negatieve gevolgen voor onder meer reputatie en klanttevredenheid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurancerapporten inzake interne beheersing derde partijen</li> <li>• Heldere afspraken met partners over hoe Nederlandse Loterij zekerheid verkrijgt over uitbestede diensten</li> <li>• Leveranciers- en contractmanagement</li> <li>• Toetsing op nakomen afspraken</li> </ul>
<b>Verlies draagvlak stakeholders als gevolg van wijziging van koers (focus op sport en bewegen, balans commercie versus maatschappelijk)</b>	<p>Het risico dat de zeer complexe balans tussen de commerciële doelstellingen en maatschappelijke doelstellingen van Nederlandse Loterij meer druk zal zetten op perceptie van Nederlandse Loterij bij aandeelhouders (NOC*NSF en ALN) met verlies van draagvlak bij de aandeelhouders en perceptie van stakeholders bij partnerschappen die we aangaan als gevolg.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactief Responsible Gaming-beleid</li> <li>• Fraude- en verslavingspreventie</li> <li>• Anti-witwasbeleid en anti-match-fixingbeleid</li> <li>• Dialoog met stakeholders en beneficianten</li> </ul>
<b>Restrictievere wet- en regelgeving leidt tot beperking groei/afname verdienvermogen</b>	<p>Het risico dat door toename complexiteit en beperkingen in wet- en regelgeving Nederlandse Loterij enerzijds minder mogelijkheden krijgt om te groeien en anderzijds het verdienvermogen structureel afneemt. Voorbeelden van (mogelijk) restrictievere wet- en regelgeving: Lobbyverbod/ reclame iGaming/ spelaanbod hoog risico (Krasloten).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foutloze executie in het primaire proces</li> <li>• Scenario's verwerken in lange-termijnstrategie</li> <li>• Versterkte compliancefunctie</li> <li>• Innovatie ter compensatie van verdienvermogen</li> </ul>
<b>Cyberaanval op de bedrijfsvoering waarmee (primaire) processen worden verstoord</b>	<p>Het verstoren, beschadigen of binnendringen van computersystemen, netwerken of data die noodzakelijk zijn voor alle activiteiten en processen die Nederlandse Loterij uitvoert om haar doelen te bereiken en effectief te functioneren met negatieve impact op de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit resulterend in een verstoorde klantomgeving.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Security-awarenessprogramma (learningplatform)</li> <li>• Toegang met sterke/unieke wachtwoorden in combinatie met MFA</li> <li>• Continue pentestingprogramma</li> <li>• Security monitoring</li> <li>• Cloud strategie</li> <li>• Tech- en data kwaliteit inhouse</li> <li>• Business-continuity management</li> <li>• Security-responsmaatregelen (onder meer incident-responseplannen, CERT)</li> <li>• Certificering ISO27001/WLA SCS</li> </ul>
<b>Verlies monopoliepositie loterijen en/of landgebonden sportweddenschappen</b>	<p>Nederlandse Loterij heeft een monopoliepositie voor het organiseren van lotto's (Lotto, Eurojackpot en Lucky Day), de staatsloterij (Staatsloterij en Miljoenen-spel), instantloterijen (Krasloten) en landgebonden sportweddenschappen (TOTO Winkel). Een groot deel van het financiële resultaat is afhankelijk van de inkomsten uit deze kansspelen. Verlies van de monopoliepositie tast mogelijk het verdienvermogen van Nederlandse Loterij in ernstige mate aan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbreden van het portfolio</li> <li>• Scenario's verwerken in de langetermijnstrategie</li> </ul>

Risico (naam)	Risico definitie	Selectie van beheersmaatregelen
<b>Overtreding van (kansspel)wet- en regelgeving</b>	Het risico dat Nederlandse Loterij een ernstige overtreding begaat van (kansspel)wet- en regelgeving, dan wel beleidsregels van de Kansspelautoriteit, waardoor (ingrijpende) handhavende maatregelen worden genomen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foutloze executie in het primaire proces</li> <li>• Monitoring op naleving door Intern Toezicht Functionarissen en de Compliance Officers</li> </ul>
<b>Verlies van klanten door strategie retailpartners</b>	Nederlandse Loterij verliest klanten doordat retailpartners (in Food) niet langer de producten van Nederlandse Loterij verkopen. Dit wordt mogelijk gecompenseerd door Online aankopen of door verkoop in Tabak/Boek. De mate waarin wordt gecompenseerd is onbekend omdat aankopen in retail anoniem zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foutloze executie in het primaire proces</li> <li>• Verschillende initiatieven gestart om de retail- en klantreis te verbeteren</li> </ul>
<b>Gebrek aan innovatiekracht en/of innovatiemogelijkheden</b>	Het risico dat mogelijkheden van nieuwe technologie en het belang voor Nederlandse Loterij onvoldoende inzichtelijk zijn en/of niet worden benut. Innovatie kan voor onduidelijkheid bij de consument zorgen waar Nederlandse Loterij voor staat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Development</li> <li>• Marktonderzoek</li> <li>• AI-programma</li> </ul>

## Financiële risico's

In 2025 heeft Nederlandse Loterij het beleid ten aanzien van de beheersing van de financiële risico's niet gewijzigd.

Ten aanzien van het beleid inzake risicobeheer van financiële instrumenten wordt verwezen naar hoofdstuk 5 (Financiële instrumenten en risicobeheersing) in de jaarrekening, waarin het beleid en de beheersmaatregelen met betrekking tot onder meer liquiditeits-, krediet- en marktrisico's nader zijn toegelicht.

## Internal Audit

De internal auditfunctie van Nederlandse Loterij vervult een onafhankelijke en objectieve derdelijnsrol binnen de organisatie. Internal Audit verstrekt assurance, advies, inzicht en vooruitzichten aan het bestuur en de Auditcommissie met betrekking tot governance, risicomanagement en interne beheersing van Nederlandse Loterij en haar dochterondernemingen. De internal auditfunctie ondersteunt het bestuur en de Auditcommissie op deze wijze bij het realiseren van strategische doelstellingen en naleving van wet- en regelgeving. Hoewel de reikwijdte van de internal auditfunctie tevens financiële onderwerpen/risico's omvat, zijn de werkzaamheden van de internal auditfunctie en de externe accountant complementair aan elkaar. Internal Audit monitort de opvolging van verbeterpunten uit auditrapporten en rapporteert hierover aan bestuur en Auditcommissie.

## Extern toezicht

Het externe toezicht op Nederlandse Loterij wordt uitgevoerd door de gebruikelijke toezichthouders.

## Kansspelautoriteit

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

## Keuringsinstelling van kansspelen

Gaming Labs International (GLI), geaccrediteerd door de Raad voor Accreditatie in Nederland, inspecteert de trekkingsmachines en de ballen van Staatsloterij, Lotto, Miljoenenspel en Lucky Day, beoordeelt ontwerpdocumenten van Krasloten en controleert de fabrieken waar de Krasloten worden gedrukt. Het onafhankelijk

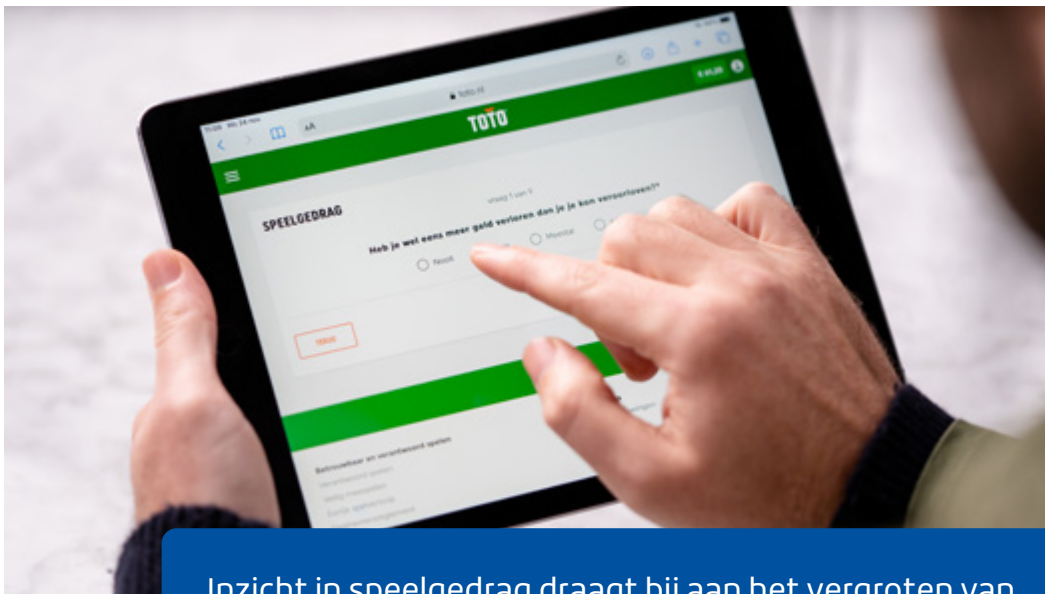
instituut GLI doet dit in opdracht van Nederlandse Loterij. Daarnaast is GLI aangewezen als keuringsinstelling voor het keuren van ons online aanbod. Het volledige aanbod van online kansspelen van Nederlandse Loterij (TOTO Sport, TOTO Casino en Winnitt) is en wordt door GLI gekeurd volgens het door de Kansspelautoriteit opgestelde keuringsschema, waaraan iedere aanbieder van online kansspelen moet voldoen.

### **Notaris**

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

### **Onafhankelijke accountant**

Met ingang van het verslagjaar 2017 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) de onafhankelijke accountant van Nederlandse Loterij. PwC is in die rol verantwoordelijk voor het afgeven van een controleverklaring bij de geconsolideerde jaarrekening. Als onderdeel van de controle beoordeelt PwC de opzet, het bestaan en de werking van de interne beheersingsmaatregelen van de belangrijkste bedrijfsprocessen in de organisatie, om te komen tot een oordeel over de betrouwbaarheid van de interne informatievoorziening en de jaarrekening van Nederlandse Loterij. PwC rapporteert over zijn bevindingen in een rapportage interimbevindingen en in een accountantsverslag aan de Raad van Commissarissen en de directie. De bevindingen en aanbevelingen van de onafhankelijke accountant worden besproken in het RMC, dat ook de opvolging van de bevindingen bewaakt. Alle auditresultaten worden voorgelegd aan en afgestemd met de Auditcommissie, ingesteld door de Raad van Commissarissen.



Inzicht in speelgedrag draagt bij aan het vergroten van bewustzijn en het beperken van risico's bij deelname aan kansspelen.

### **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. Ook is het bestuur verantwoordelijk 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. Deze paragraaf bevat de uitkomsten van deze beoordeling. Hierbij verklaart het bestuur:

- Dat er geen materiële tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn geconstateerd;
- Dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.
- In het licht van en zoals uiteengezet in het bovenstaande, waarbij de onderneming streeft naar het beheersen van operationele en compliance risico's op de wijze en in de mate zoals beschreven in dit bestuursverslag, is het bestuur niet gebleken dat onze interne risicobeheersings- en controlesystemen niet voldoende comfort bieden dat de door de onderneming geïdentificeerde materiële operationele en compliance risico's waarmee de onderneming wordt geconfronteerd, effectief zijn beheerst in lijn met de risicobereidheid.
- Dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op basis van continuïteitsveronderstelling.
- Dat in het verslag de materiële risico's en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

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

**'s-Gravenhage, 23 maart 2026**

Bestuur Nederlandse Loterij,  
Arjan Blok (CEO)  
Arno de Jong (CCO)  
Maartje Geven (CTIO)



# Goed bestuur en toezicht

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

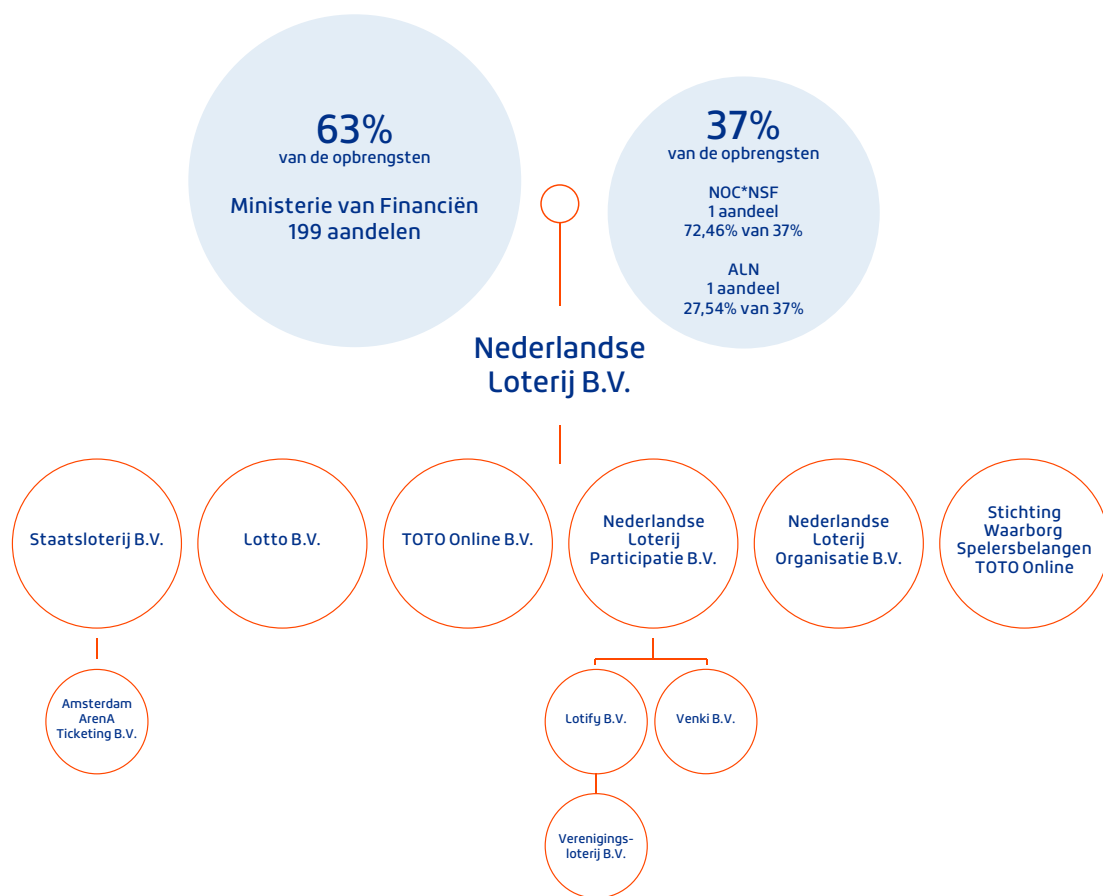
## IN DIT HOOFDSTUK

- › Corporate Governance
- › Personalia bestuur
- › Personalia Raad van Commissarissen
- › Verslag van de Raad van Commissarissen
- › Remuneratierapport

# Corporate Governance

## Goed bestuur en toezicht

Nederlandse Loterij B.V. is de holding die de aandelen houdt van dochtervennootschappen Staatsloterij B.V., Lotto B.V., Nederlandse Loterij Organisatie B.V., TOTO Online B.V. en Nederlandse Loterij Participatie B.V. Onder Nederlandse Loterij vallen de volgende spelmerken: Staatsloterij, Lotto, Eurojackpot, Lucky Day, Miljoenenspel, Krasloten, TOTO Winkel, TOTO Sport, TOTO Casino en Winnitt. Nederlandse Loterij Participatie B.V. heeft aandelen in Lotify B.V. en Venki B.V. Met Lotify faciliteert Nederlandse Loterij haar beneficianten en andere fondsenwervende partijen met het organiseren van een eigen loterij of promotioneel kansspel. Venki is een platform dat goede doelen faciliteert bij het organiseren van incidentele loterijen. Stichting Waarborg Spelersbelangen TOTO Online is opgericht om TOTO Online B.V. als vergunninghouder in staat te stellen te voldoen aan haar verplichtingen, zoals gesteld in de Wet Kansspelen op afstand.



## Algemeen

De statutaire doelstelling van de holding is onder meer de exploitatie van de vennootschappen. Daarnaast is de organisatie van de kansspelen gericht op de realisatie van afdrachten aan de Staat der Nederlanden, NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN), zodanig dat de reputatie van deze partijen niet wordt geschaad. De uitvoering van het kansspelbeleid (consumentenbescherming, het voorkomen van kansspelverslaving en het bestrijden van fraude en criminaliteit) staat centraal in onze aanpak.

## Bestuur

Het bestuur bestond vanaf 1 januari 2025 uit Arjan Blok (CEO), Jet Roos (CFRO) en Arno de Jong (CCO). De vierde bestuurder, de Chief Technology & Information Officer (CTIO) Maartje Geven, is gestart op 1 maart

2025 waarmee het bestuur compleet is. Op 16 oktober heeft Jet Roos-van Aerssen besloten haar rol als CFRO neer te leggen als bestuurder bij Nederlandse Loterij. Haar werkzaamheden zijn tijdelijk overgenomen door de andere bestuursleden. Er wordt gezocht naar een opvolger.

## Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het bestuur van Nederlandse Loterij en op de algemene gang van zaken, waaronder de activiteiten van het bestuur bij het vormgeven van een cultuur die passend is bij een strategie gericht op duurzame langetermijnwaardecreatie. Daarnaast staat de RvC het bestuur met advies terzijde en vindt besluitvorming door het bestuur op specifieke onderwerpen plaats na voorafgaande goedkeuring door de RvC. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden, van wie eind 2025 twee vrouwen en drie mannen.

De Raad van Commissarissen kent twee commissies:

- De Auditcommissie, die zich onder andere richt op de risico's die horen bij de organisatiestrategie, de kwaliteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en financiële en duurzaamheidsinformatie en de verslaglegging daarvan, het toezicht op het functioneren van de interne auditfunctie, informatiebeveiliging en governance en compliance gerelateerde vraagstukken.
- De Remuneratie- en Selectiecommissie, waarvan de werkzaamheden onder andere zien op het periodiek beoordelen van het functioneren van bestuurders, het doen van een voorstel betreffende het beloningsbeleid van het bestuur, het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen en het doen van voorstellen voor (her)benoemingen.

## 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 NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (vertegenwoordigd door Stichting Kansspelbelangen NOC\*NSF/ALN) als houder van twee stemrechtloze aandelen, waaraan op grond van de statuten een aantal bijzondere (veto)rechten is verbonden. NOC\*NSF en Stichting ALN houden ieder een certificaat van een aandeel. Vanwege het aandeelhouderschap van de Staat der Nederlanden is Nederlandse Loterij B.V. een staatsdeelneming waarop het Deelnemingenbeleid van toepassing is (Nota Deelnemingenbeleid 2022). De statuten van Nederlandse Loterij B.V. zijn ingericht conform het Deelnemingenbeleid 2013.

Op Nederlandse Loterij B.V. is het gemitigeerde structuurregime van toepassing. Nederlandse Loterij heeft dus een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op het bestuur. Beide organen leggen verantwoording af aan de Algemene Vergadering van Nederlandse Loterij. Bestuurders worden op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen benoemd door de Algemene Vergadering. Op voordracht van de Raad van Commissarissen benoemt de Algemene Vergadering nieuwe commissarissen.

## Naleving codes en richtlijnen

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

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

# Personalia bestuur

## Arjan Blok

- Nederlandse nationaliteit
- Chief Executive Officer (CEO) en statutair bestuurder

### Benoemd

1 mei 2024

### Verantwoordelijkheden

Leidt de organisatie en is eindverantwoordelijk voor de resultaten van de organisatie, de strategische koers en positionering.

Verantwoordelijk voor Strategy & M&A, Programma Management Office, Audit, Human Resources, Corporate Affairs, Legal, Compliance, Privacy & Corporate Secretary, Public Affairs & Government Relations



### Ervaring

- Raad van bestuur/CFO Nederlandse Loterij
- Raad van bestuur/CFO RWE Retail
- Raad van bestuur/ CFO Essent
- Senior manager Ernst & Young Consulting
- Ministerie van Financiën

### Nevenactiviteiten

- Raad van Toezicht RDW (voorzitter Auditcommissie)
- Raad van Toezicht Haagse Hogeschool (lid Auditcommissie)
- Bestuur branchevereniging Vergunde Nederlandse Online Kanspelaanbieders (plaatsvervangend voorzitter)
- Gastdocent Insead Digitale Transformatie

## Jet Roos-van Aerssen

- Nederlandse nationaliteit
- Chief Financial & Risk Officer (CFRO) en statutair bestuurder tot 16 oktober 2025

### Benoemd

24 mei 2024

### Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijk voor Business & Artificial Intelligence, Business & Financial Control, Game Management & Risk, Customer & Finance Operations, Procurement, Logistics & Facilities, Customer Service en Security.

### Ervaring

- CFO Media.Monks
- Raad van bestuur/CFO Talpa Network
- CFO eBay Classifieds Group Benelux – Marktplaats, 2eHands.be
- Management Team Finance Aegon Nederland N.V.

### Nevenactiviteiten

- Lid Raad van Toezicht Nederlands Dans Theater (NDT)



## Arno de Jong

- Nederlandse nationaliteit
- Chief Customer Officer (CCO) en statutair bestuurder

### Benoemd

1 juli 2024

### Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijk voor de spelmerken (Loterijen en iGaming), samenhang en synergie merkportfolio, marketing- en kanaalstrategie (retail, online, abonnementen), New Business en Marketing Services.

### Ervaring

- Directeur Product, Marketing & CRM
- CMO en CCO Eredivisie Media & Marketing
- Directeur lezersmarkt DPG
- Diverse marketingfuncties NRC Handelsblad, PCM Uitgevers en Algemeen Dagblad

### Nevenactiviteiten

- Voorzitter Stichting Hartedroom
- Bestuurslid Bond van Adverteerders (BVA)
- Lid van de Raad van Advies van TeamNL



## Maartje Geven

- Nederlandse nationaliteit
- Chief Technology & Information Officer (CTIO) en statutair bestuurder

### Benoemd

1 maart 2025

### Verantwoordelijkheden

Verantwoordelijk voor IT, Development & Operations Loterijen en iGaming, Data Management en Architectuur & Analyse.

### Ervaring

Diverse IT Lead (Omnichannel NL & Global Retail, Customer NL & BE), product management en customer intelligence functies bij ING

### Nevenactiviteiten

Roeitrainer-coach bij Utrechtsche Studenten Roeivereniging Triton



## Personalia Raad van Commissarissen

### Alexander Pechtold

- Nederlandse nationaliteit
- Voorzitter tot 12 december 2025

#### Eerste benoeming

22 april 2021

#### Lopende termijn

Tweede termijn, per 22 april 2025 en aftredend per 12 december 2025

#### Hoofdfunctie

- Burgemeester van Delft (per 4 september 2025)
- Algemeen Directeur bij het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen (CBR) (tot 4 september 2025)

#### Nevenfuncties

- Voorzitter stuurgroep renovatie Binnenhof
- Voorzitter Raad van Toezicht Drents Museum



### Annelies van Zutphen

- Nederlandse nationaliteit
- Vicevoorzitter tot 22 april 2025

#### Commissies

Voorzitter Remuneratie- en Selectiecommissie

#### Eerste benoeming

1 april 2017

#### Lopende termijn

Tweede termijn – afgetreden in de AvA op 22 april 2025

#### Hoofdfunctie

- Managing Director, Infrastructure Asset Management, KKR Capstone (vanaf 1 september 2025)
- Managing Director, Infrastructure Asset Management, North Haven Infrastructure Partners (tot 28 februari 2025)

#### Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen United Retail
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Berenschot



## Ada van der Veer

- Nederlandse nationaliteit

### Commissies

- Voorzitter Auditcommissie (vanaf mei 2025)
- Lid Auditcommissie (tot 1 mei 2025)

### Eerste benoeming

1 januari 2023

### Lopende termijn

Eerste termijn, loopt af in 2027

### Hoofdfunctie

Directeur Stranergy Boardroom Consultancy



### Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Commissarissen Moore Accountants & Adviseurs (vanaf maart 2026)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stater N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Arcadis Nederland (tot juni 2025)
- Voorzitter Raad van Toezicht Data Privacy Stichting
- Voorzitter Bestuur Stichting Bescherming Privacy belangen
- Lid Bestuur Stichting Preferente Aandelen Nedap
- Lid Financiële Commissie Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen
- Lid Managementteam Erasmus Governance Institute, Erasmus Universiteit

## Frida van den Maagdenberg

- Nederlandse nationaliteit

### Commissies

- Lid Auditcommissie (vanaf mei 2025)
- Voorzitter Auditcommissie (tot 1 mei 2025)

### Eerste benoeming

1 april 2016

### Lopende termijn

Derde termijn, loopt af in 2026

### Hoofdfunctie

Lid Raad van bestuur LUMC (tot 1 april 2025)



### Nevenfuncties

- Lid Raad van Commissarissen Nederlandse Waterschaps bank (tot 17 april 2025)
- Lid Raad van Commissarissen CZ Zorgverzekeraars (vanaf april 2025)
- Lid Raad van Toezicht Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (vanaf 1 augustus 2025)
- Lid Centrale Plancommissie (afgetreden per 1 september 2025)

## Steven Martina

- Nederlandse nationaliteit

### Eerste benoeming

1 januari 2023

### Lopende termijn

Eerste termijn, loopt af in 2027

### Hoofdfunctie

COO SanLucar

### Nevenfuncties

Geen



## Sebastiaan de Jong

- Nederlandse nationaliteit

### Eerste benoeming

22 april 2025

### Lopende termijn

Eerste termijn, loopt af in 2029

### Hoofdfunctie

Chief Executive Officer The Netherlands & Belgium  
Douglas BV

### Nevenfunctie

Bestuurslid Van Beek Donner Stichting Rotterdam



## Raymond Knops

- Nederlandse nationaliteit
- Voorzitter vanaf 1 januari 2026

### Commissies

-

### Eerste benoeming

12 december 2025

### Lopende termijn

Eerste termijn, loopt af in 2029

### Hoofdfunctie

- Partner Valcon
- Voorzitter Nederlandse Industrie voor Defensie en Veiligheid

### Nevenfuncties

- Voorzitter Raad van Toezicht Fontys Hogeschool (met ingang van 1 januari 2026)
- Commissaris Mitsubishi Motors Europe BV
- Commissaris Zaam Wonen
- Voorzitter SpiritsNL
- Reserveofficier Koninklijke Luchtmacht



# Verslag van de Raad van Commissarissen

## Ons toezicht in 2025

2025 stond in het teken van het finaliseren en de uitvoering van de nieuwe strategie van Nederlandse Loterij, en met succes. Want dankzij een efficiënte bedrijfsvoering en duidelijke prioriteiten heeft Nederlandse Loterij haar verwachte afdracht aan de Staat, NOC\*NSF en achttien goede doelen via ALN wederom gerealiseerd. In een dynamische politieke omgeving met veranderende wet- en regelgeving en toenemende maatschappelijke aandacht voor kansspelen, bleef de organisatie koersvast, gericht op haar publieke opdracht, en financieel gezond. Daar is Nederlandse Loterij trots op. De Raad van Commissarissen spreekt hiervoor zijn waardering uit en ziet hoe de organisatie met overtuiging haar publieke opdracht en financiële gezondheid weet te verbinden.

We zien dat het evenwicht tussen publieke verantwoordelijkheid en ondernemerschap voortdurend aandacht vraagt en zichtbaar wordt bewaakt. Onderwerpen als verantwoord spelen, zorgplicht, ESG, concurrentiedruk en de beperkingen op marketing en sponsoring kwamen regelmatig aan de orde, maar we zagen ook hoe de organisatie zich wendbaar toonde. De Raad volgt deze wendbaarheid met betrokkenheid en ziet dit als een belangrijke kracht van Nederlandse Loterij. Innovaties in digitalisering en data-analyse en de inzet van kunstmatige intelligentie illustreren de toekomstgerichte houding van Nederlandse Loterij.

Om de nieuwe strategie optimaal te kunnen implementeren heeft Nederlandse Loterij in 2025 veel goede mensen aangetrokken. De Raad hecht grote waarde aan deze focus op mensen en ziet hierin een stevige basis voor de toekomst. De combinatie van maatschappelijke betekenis, technologische innovatie en een sterke interne cultuur maakt Nederlandse Loterij onderscheidend in een concurrerende arbeidsmarkt. Ook dit draagt bij aan een organisatie die er klaar voor is om in de toekomst haar voorbeeldrol te behouden: verantwoord, betrouwbaar en met oog voor de lange termijn.

## Verantwoord spelen

De Raad heeft met bijzondere betrokkenheid gekeken naar de thema's die raken aan de maatschappelijke kern van Nederlandse Loterij. Verantwoord spelen bleef in 2025 een van de belangrijkste thema's. De uitvoering van het Responsible Gaming-beleid, dat verder gaat dan de wettelijke vereisten, vormde een vast agendapunt in de vergaderingen. De manier waarop Nederlandse Loterij zich inspant om problemen bij spelers te voorkomen (preventie), risicovol gedrag tijdig te herkennen (detectie) en ingrijpt wanneer dat nodig is (interventie), toont de zorgvuldigheid waarmee Nederlandse Loterij haar zorgplicht invult.

Deze actieve benadering, met nadrukkelijke aandacht voor de jongvolwassenen, vergroot de bescherming van spelers. Tijdens enkele bijeenkomsten werden concrete casussen besproken, wat de Raad inzicht gaf in de praktijk en de dilemma's die daarbij horen. Ook volgen de leden van de Raad van Commissarissen trainingen over verantwoord spelen: een waardevolle manier om bewust te blijven van de dunne scheidslijn tussen recreatief en risicovol speelgedrag.

De Raad van Commissarissen waardeert de open en constructieve houding richting toezichthouders en politiek. Bijvoorbeeld ten aanzien van de nieuwe beleidsvisie kansspelen van oud-staatssecretaris Struycken van Justitie en Veiligheid, waarin maatregelen zijn voorgesteld om onder andere burgers beter te beschermen. Nederlandse Loterij onderschrijft deze visie en denkt actief mee over de uitwerking en maatregelen die genomen kunnen worden om de speler beter te beschermen. Wel moet de impact van deze maatregelen goed in het oog worden gehouden, om te voorkomen dat deze averechts werken.

De inspanningen om illegaal aanbod tegen te gaan, inclusief juridische stappen tegen niet-vergunde aanbieders, benadrukken de verantwoordelijkheid die de organisatie neemt rondom de integriteit van de Nederlandse kansspelmarkt. De Raad constateert tegelijkertijd dat het effect van deze inspanningen onder druk staat door ongelijke concurrentieverhoudingen en beperkte handhavingsmogelijkheden. Dit blijft een punt van voortdurende zorg, mede omdat illegaal aanbod zich onttrekt aan toezicht en spelersbescherming.

Nederlandse Loterij hecht groot belang aan de juiste uitvoering van het kansspelbeleid, voor al haar spelmerken. In dat kader passen ook de inspanningen die TOTO heeft verricht om de aanwijzing van de Kansspelautoriteit in het kader van de Wwft op te volgen. De Raad is hier in 2025 uitvoerig bij betrokken en ziet dat TOTO de aanwijzing aangrijpt om de interne beheersing van processen met betrekking tot de Wwft verder aan te scherpen en verbeteren. Dit verloopt in goede afstemming met de Kansspelautoriteit, waarmee de Raad er vertrouwen in heeft dat de aanwijzing adequaat wordt opgevolgd en dit leidt tot structurele verbeteringen. Al laat dit onverlet dat de Raad zich bewust is van de impact die dit traject heeft gehad op de organisatie en de betrokken teams.

### **Marktontwikkelingen en bijdrage aan Nederland**

Het politieke klimaat vormde in 2025 een voortdurende uitdaging. De Raad heeft hierbij nadrukkelijk stilgestaan bij de onzekerheden en dilemma's die deze ontwikkelingen voor de organisatie met zich meebrengen. De forse verhoging van de kansspelbelasting en nieuwe wet- en regelgeving drukten niet alleen op het verdienvermogen, maar zorgden ook voor onzekerheid over het beleid op langere termijn. De Raad deelt deze zorgen en ziet dat deze ontwikkelingen het realiseren van de maatschappelijke opdracht onder toenemende druk zetten.

Wat de gevolgen zijn van de val van het kabinet in juni 2025 en het nieuw gevormde kabinet zijn, is nog onduidelijk. De dubbele rol van overheid als beleidsmaker en als aandeelhouder maakt het speelveld complex en vraagt om zorgvuldige besluitvorming. Nederlandse Loterij blijft constructief in gesprek met beleidsmakers, vanuit de overtuiging dat een gezonde kansspelmarkt alleen kan bestaan als commerciële ruimte en publieke verantwoordelijkheid in balans zijn. Tegelijkertijd constateert de Raad dat deze balans steeds lastiger te behouden is onder de huidige en aangekondigde beleidsmaatregelen.

De Oudejaarestrekking blijft voor Staatsloterij het hoogtepunt van het jaar, niet alleen zakelijk, maar ook emotioneel. De campagne rond dit moment weet als geen ander het feestelijke en hoopvolle gevoel van de jaarwisseling te vangen, met de Oudejaarestrekking als verbindend element voor miljoenen Nederlanders. Het succes van de Oudejaarestrekking laat zien hoe sterk de behoefte is om samen mee te kunnen doen aan een vertrouwd ritueel dat verbindt, spanning brengt en het jaar op een positieve manier afsluit. Daarnaast startten in 2025 de voorbereidingen voor de viering van het 300-jarig bestaan van de Staatsloterij in 2026: een bijzondere mijlpaal die laat zien hoe stevig de organisatie geworteld is in de Nederlandse samenleving. Deze voorbereidingen lopen parallel aan de verdere modernisering van de spelmerken en tonen dat traditie en vernieuwing goed samen kunnen gaan.

Als hoofdsponsor van TeamNL bleef de organisatie bijdragen aan de sportieve en maatschappelijke doelstellingen van NOC\*NSF. Niet alleen in opdracht, maar bijvoorbeeld ook met een initiatief als de Sports Innovation League dat jonge ondernemingen ondersteunt die sportparticipatie en vitaliteit bevorderen.

Nederlandse Loterij heeft zich staande gehouden in een internationale markt die wordt gekenmerkt door ongelijke concurrentieverhoudingen. Betrouwbaarheid, transparantie en innovatie vormen daarin haar onderscheidende kracht. Bij die transparante manier van werken past het ook dat Nederlandse Loterij over 2025 vrijwillig rapporteert over haar duurzame prestaties volgens de CSRD-richtlijnen. De Raad beschouwt dit als een logische stap die past bij de rol van Nederlandse Loterij als uitvoerder van het kansspelbeleid met de ambitie om de meest verantwoorde aanbieder te zijn.

**“Het succes van de Oudejaarestrekking laat zien hoe sterk de behoefte is om samen mee te kunnen doen aan een vertrouwd ritueel dat verbindt, spanning brengt en het jaar op een positieve manier afsluit.”**

### **Staatsdeelneming of verzelfstandiging**

Hoewel een kabinetsbesluit uitbleef, bleef de organisatie zich voorbereiden op verschillende scenario's rondom de staatsdeelneming of verzelfstandiging van Nederlandse Loterij. Tijdens meerdere sessies besprak de Raad met het bestuur de mogelijke kansen en gevolgen van een verzelfstandiging voor governance, publieke waarborgen en de uitvoering van het kansspelbeleid.

Op basis van de besprekingen kan worden vastgesteld dat de organisatie bestuurlijk, organisatorisch en financieel goed is toegerust om beide toekomstige richtingen verantwoord vorm te geven. Wat de uiteindelijke keuze ook wordt: staatsdeelneming of zelfstandigheid, de publieke belangen waaronder consumentenbescherming en verslavingspreventie, en de opbrengst voor sport en samenleving moeten onverminderd leidend blijven.

### **Samenstelling en werking Raad van Commissarissen Continuïteit en diversiteit**

In 2025 is de termijn van mevrouw Van Zutphen, na twee termijnen van vier jaar, afgelopen en is de heer De Jong als nieuwe commissaris toetreden tot de Raad. Met zijn ervaring als bestuurder van een grote internationale retailorganisatie, is hij een waardevolle aanvulling op de zittende commissarissen. Voorts heeft de heer Pechtold in 2025 bekend gemaakt per 12 december 2025 te stoppen als voorzitter van de Raad van Commissarissen vanwege zijn nieuwe rol als burgemeester van Delft. Op de aandeelhoudersvergadering in december 2025 is Raymond Knops benoemd als lid en tevens nieuwe voorzitter van de Raad. Daarmee is een waardig opvolger gevonden voor de heer Pechtold, met ruime ervaring in bestuurlijke besluitvorming binnen landelijke politiek-bestuurlijke verhoudingen, ervaring binnen het publieke en private domein en inzicht in maatschappelijke vraagstukken. Met vertrouwen kijkt de Raad uit naar zijn voorzitterschap. Tevens is gestart met de zoektocht naar de opvolger van mevrouw Van den Maagdenberg, wier termijn na twee termijnen van vier jaar en een termijn van twee jaar, per AvA van april 2026 afloopt. Per 1 maart 2026 is Madelein Smit benoemd.

## Verdeling competentiegebieden leden Raad van Commissarissen in 2025

Competenties	Alexander Pechtold	Sebastiaan de Jong	Frida van den Maagdenberg	Ada van der Veer	Steven Martina
<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 en 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 risicomangement			●	●	
Financiële verslaglegging, interne beheersing en audit			●	●	
Compliance	●			●	●

## Commissies

De Auditcommissie bestond in 2025 uit mevrouw Van der Veer en mevrouw Van den Maagdenberg. Mevrouw Van der Veer heeft vanaf juni 2025 het voorzitterschap van de Auditcommissie overgenomen van mevrouw Van den Maagdenberg. Bij de vergaderingen zijn ook de CEO, de CFRO, de onafhankelijke accountant, Director Business & Finance control, Gaming management & Risk en key leden van het managementteam op uitnodiging, afhankelijk van het onderwerp, aanwezig. Sinds september sluiten ook de CTIO en Head of Audit permanent aan bij de Auditcommissie. De Remuneratie- en Selectiecommissie bestond in 2025 uit de heer Martina (voorzitter) en mevrouw Van Zutphen en vanaf juni 2025 de heer De Jong in plaats van mevrouw Van Zutphen. Bij de vergaderingen zijn ook de CEO en de Director of HR van Nederlandse Loterij aanwezig.

## Zelfevaluatie van de Raad

De Raad van Commissarissen heeft in 2025 een zelfevaluatie uitgevoerd. De Raad concludeert dat de samenwerking constructief en open is, met brede expertise, betrokkenheid en een gezonde kritische onafhankelijkheid. De Raad van Commissarissen heeft in 2025 bovendien veel aandacht gegeven aan de totstandkoming en werking van de nieuwe topstructuur van Nederlandse Loterij en dit onderwerp is ook betrokken in de evaluatie. De samenstelling van de RvC sluit aan bij de huidige opgave en wordt in 2026 verder versterkt onder de nieuwe voorzitter en met aanvullende technologische expertise. Voor 2026 zijn de volgende aandachtspunten vastgesteld: meer ruimte voor strategische dialoog en verdere versterking van de werkgeversrol.

## Vergaderingen

### Vergaderingen Raad van Commissarissen

Er vonden in 2025 vier reguliere vergaderingen plaats. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie gehouden. Buiten de genoemde vergaderingen is zeer regelmatig overleg geweest tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de andere leden van de Raad van Commissarissen en het bestuur, onder andere in het kader van het terugtreden van mevrouw Roos en van werving en selectie van de opvolgers van de heer Pechtold en mevrouw Van den Maagdenberg. Het vertrek van mevrouw Roos vroeg in deze periode extra aandacht van de Raad voor continuïteit, overdracht en borging van het financieel en risicobeheer.

De Raad heeft gedurende 2025 onder meer gesproken over de voortgang van de uitvoering van de nieuwe strategie, het nieuwe besturingsmodel dat daarbij is neergezet en de ontwikkelingen in het retailkanaal en in de buitenwereld, waaronder de (impact van de) verhoging van de kansspelbelasting, de val van het kabinet en de nieuwe beleidsvisie kansspelen. Daarnaast zijn de aanwijzing van de Kansspelautoriteit, de invulling van de zorgplicht door Nederlandse Loterij en de financiële resultaten uitgebreid aan de orde gekomen. Ook de wisselingen die plaatsvonden in het bestuur en de werving van nieuwe commissarissen zijn vaak onderwerp van gesprek geweest, alsmede ontwikkelingen op het gebied van ESG (CSRD) en AI. Tot slot kwamen de positie van Nederlandse Loterij als staatsdeelneming en discussies over verzelfstandiging aan de orde.

### Vergaderingen Auditcommissie

De Auditcommissie kwam in 2025 vijf keer bij elkaar. De belangrijkste onderwerpen op de agenda waren de jaarrekening, het jaarverslag, de ontwikkelingen op de (online)kansspelmarkt, de geactualiseerde strategie en bijhorende cijfers, het budget, forecasts, businessplannen, treasury statuut en de cashflow forecast, risicomanagement, compliance, het auditjaarplan en de auditrapporten, cybersecurity, rapportages van de externe accountant en de mate van interne beheersing. Daarnaast is uitgebreid stilgestaan bij de aanwijzing van de Kansspelautoriteit met betrekking tot de Wwft en de ontwikkelingen op het gebied van AI en ESG. De voorzitter van de Auditcommissie had het bilaterale (separate) overleg met de CFRO en CTIO, externe accountant, en de interne auditor.

### Vergaderingen Remuneratie- en Selectiecommissie

De Remuneratie- en Selectiecommissie is in 2025 drie keer bijeengekomen. Naast deze formele vergaderingen is er zeer intensief en veelvuldig contact geweest buiten de vergaderingen over de werving en selectie van nieuwe commissarissen en de opvolging van de CFRO. Ook is de werking van de nieuwe topstructuur regelmatig besproken en hebben we de reorganisatie en de werving van de nieuwe medewerkers gevolgd. Hierover is ook diverse malen overleg gevoerd met de aandeelhouder en overige leden van de Raad. Tussen de commissie en de Ondernemingsraad heeft regulier periodiek overleg plaatsgevonden.

### Aanwezigheid

- Het aanwezigheidspercentage van de leden van de Raad van Commissarissen bedroeg 100% in 2025.
- Het aanwezigheidspercentage van de leden van de Auditcommissie- en de Remuneratie- en Selectiecommissievergaderingen bedroeg 100% in 2025.



Onder toezicht van de Raad van Commissarissen werkt de organisatie dagelijks aan de uitvoering van de strategie en maatschappelijke doelstellingen.

## Jaarrekening 2025

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij het jaarverslag aan, waarin de jaarrekening van 2025 is opgenomen. Het jaarverslag is opgesteld door het bestuur van Nederlandse Loterij. PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring.

De Auditcommissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met het bestuur en met PwC. Dank wordt uitgesproken voor het werk dat de onafhankelijk accountant heeft gedaan. Hierna heeft de voltallige Raad van Commissarissen het jaarverslag met het bestuur en met PwC 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 14 april 2026 tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders wordt voorgelegd. Wij zullen in die vergadering voorstellen dat aan het bestuur décharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen décharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

## Slotwoord

2025 was opnieuw een jaar van verandering, groei en betekenis. Het bestuur en de medewerkers hebben onder uitdagende omstandigheden uitstekende resultaten behaald, met blijvende aandacht voor verantwoord spelen en duurzame waardecreatie.

Met de komst van Maartje Geven als Chief Technology & Information Officer kreeg het bestuur begin 2025 haar beoogde vorm. Samen met het bestuur heeft zij verder gebouwd aan de vernieuwing en digitale ontwikkeling van de organisatie. In oktober nam Nederlandse Loterij afscheid van CFRO Jet Roos, die in korte tijd een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de verdere versterking van de financiële organisatie en het risicobeheer. De Raad dankt haar voor haar inzet en professionele inzichten. De nieuwe structuur heeft de slagkracht van het bestuur vergroot en sluit goed aan bij de ambitie om verder te groeien als digitaal en datagedreven bedrijf.

Vanwege zijn benoeming tot burgemeester van Delft heeft de heer Pechtold met ingang van 2026 zijn voorzitterschap van de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij neergelegd. De heer Pechtold: "Vierenhalf jaar heb ik samen met mijn collega-commissarissen toezicht mogen houden op Nederlandse Loterij, waarbij ik mijn kennis van 'Den Haag' heb kunnen inzetten voor de publieke opdracht van de organisatie. De reflectie in dit verslag is geschreven vanuit mijn voorzitterschap in 2025. Met vertrouwen draag ik het voorzitterschap over aan mijn opvolger, de heer Knops, die samen met de Raad het werk zal voortzetten."

De overige leden van de Raad van Commissarissen danken de heer Pechtold voor zijn uitstekende voorzitterschap en zijn inzet voor de belangen van Nederlandse Loterij. Met zijn bestuurlijke ervaring en kennis van het politiek-bestuurlijke speelveld wist hij richting te geven aan het toezicht en de Raad met gezag en betrokkenheid te leiden.

De Raad spreekt daarnaast zijn dank uit aan mevrouw Van Zutphen, die in 2025 na twee termijnen van vier jaar als commissaris is afgetreden, voor haar waardevolle en betrokken bijdrage aan het toezicht.

De Raad van Commissarissen spreekt tot slot zijn waardering uit voor de inzet, betrokkenheid en professionaliteit van alle medewerkers van Nederlandse Loterij. Hun dagelijkse werk en integriteit vormen de basis voor het vertrouwen dat de organisatie geniet binnen de sector en de samenleving. De Raad dankt het

bestuur, de aandeelhouders en alle overige stakeholders voor de open samenwerking, het wederzijds vertrouwen en de constructieve dialoog in het afgelopen jaar. Met een stevige basis, een heldere koers en een organisatie die haar publieke opdracht in het hart draagt, kijkt de Raad met vertrouwen vooruit naar de bijdrage die Nederlandse Loterij ook in de komende jaren zal blijven leveren aan een gezond en sportief Nederland.

Namens de Raad van Commissarissen,

**'s-Gravenhage, 23 maart 2026**

Raymond Knops  
Voorzitter

# Remuneratierapport

Dit remuneratierapport licht het in 2025 gehanteerde beloningsbeleid voor het bestuur en de Raad van Commissarissen van Nederlandse Loterij toe. De bestuursleden van Nederlandse Loterij worden door de aandeelhouder benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij kunnen daarna eenmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. In uitzonderlijke situaties kunnen bestuursleden nadien wederom worden herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar. Van voornoemde termijnen kan alleen afgeweken worden als een bestuurder een nieuwe functie krijgt binnen het bestuur die significant afwijkt van de huidige functie.

In 2025 hebben er wisselingen in het bestuur plaatsgevonden. De nieuwe CTIO, mevrouw Geven, start op 1 maart 2025. Mevrouw Roos heeft besloten om per 16 oktober 2025 haar rol als Chief Financial & Risk Officer (CFRO) neer te leggen, waarna zij op 1 februari 2026 formeel uit dienst is getreden.

## Algemeen

Het Nederlandse Loterij Beloningsbeleid is leidend voor de besluitvorming over de arbeidsvoorwaarden van het bestuur. Het vigerende beleid is op voorstel van de Raad van Commissarissen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vastgesteld op 6 mei 2024. Het beleid is in lijn met de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022. Uitgangspunt voor het beloningsbeleid is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden, waarmee de beloning bijdraagt aan langetermijnwaardecreatie.

## Maximale vaste beloning

De maximale vaste beloning van de algemeen directeur (CEO) bedraagt per 1 januari 2025 € 310.758. De vaste beloning van de andere statutaire bestuurders is maximaal 90 procent van de beloning van de CEO. De maximale beloning van de overige medewerkers welke in dienst treden na 1 mei 2024 is maximaal 80 procent van de vaste beloning van de CEO. De bestuurders hebben geen recht op variabele beloningen.

In onderstaande tabel is opgenomen de als (voormalige) statutaire bestuurder ontvangen bezoldiging in 2025:

(x € 1.000)	dh. A. Blok	mevr. M. Geven (vanaf 1-3)	mevr. J. Roos	dh. A. de Jong	Totaal
Vaste beloningen	311	232	278	278	1.099
Sociale lasten	17	14	17	13	61
Pensioenkosten	31	17	27	43	118
Overige vergoedingen	5	4	5	5	19
Transitievergoeding	-	-	-	-	-
	<b>364</b>	<b>267</b>	<b>327</b>	<b>339</b>	<b>1.297</b>

## Pensioen

De pensioenleeftijd is gekoppeld aan de wettelijke AOW-leeftijd. Als de pensioenleeftijd (wettelijk/fiscaal) verder wordt opgetrokken, dan wordt de bestuurder hier niet voor gecompenseerd. De pensioenregeling is op basis van middelloon, kent een eigen bijdrage van de bestuurder, hanteert het defined benefit-systeem en is conform de Arbeidsvoorwaardenregeling voor overige werknemers van Nederlandse Loterij. Voor salarissen boven het maximum pensioengevend salaris (in 2025: € 137.800 bruto) is de pensioenopbouw niet fiscaal aftrekbaar (Witteveen-kader 2015). Dit kader is van toepassing op bestuurders van Nederlandse Loterij. Er bestaat geen aanspraak op aanvullende afspraken over pensioenopbouw boven het maximum pensioengevend salaris.

### Overige emolumenten

Bestuurders ontvangen een onbelaste onkostenvergoeding van € 400 per maand. Bestuurders nemen deel aan de autoregeling. Dit is opgenomen in de leaseregeling van Nederlandse Loterij. Eventuele andere emolumenten zijn in lijn met wat het overige personeel van Nederlandse Loterij krijgt, tot maximaal de hoogste functiegroep-schaal. Daarbij geldt dat het niet vanzelfsprekend is dat alles wat geldt voor het overige personeel, ook geldt voor de bestuurders. De Raad van Commissarissen oordeelt hierover.

### Overig

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

### Remuneratie van de Raad van Commissarissen

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt over 2025 € 33.926. De overige leden ontvangen een beloning van € 22.620 op jaarbasis. Alle leden van de Raad van Commissarissen krijgen tevens een onkostenvergoeding van € 1.600 per jaar. Lidmaatschap van een commissie geeft geen recht op een aanvullende beloning.



Samen werken aan een sterke organisatie.



# Duurzaamheidsverslag

## Algemene informatie (ESRS 2)

**Onze activiteiten raken miljoenen mensen en hebben een brede impact. Daarom benadrukken we onze maatschappelijke rol in onze missie. *'Kansspelen is onze business, teruggeven aan Nederland is onze drijfveer en verantwoordelijkheid staat centraal.'***

### IN DIT HOOFDSTUK

- › Algemene grondslag voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag
- › Rapportage over specifieke omstandigheden
- › Strategie en beleid
- › Belangen en opvattingen van stakeholders
- › Materiële impacts, risico's en kansen
- › Financiële effecten en veerkracht van de strategie
- › Governance van ESG
- › Impact, risico, en kansenmanagement

Door het creëren van een positieve impact op spelers, medewerkers, het milieu en de maatschappij laten we onze waarde voor de Nederlandse samenleving zien, versterken we het vertrouwen in de sector en bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie.

Vanuit die overtuiging is onze Environmental, Social & Governance (ESG)-ambitie om de meest betrokken en verantwoorde kansspelorganisatie van Nederland te zijn. In 2025 hebben we deze ambitie vertaald naar een ESG-focus op klimaatimpact, spelersbescherming, goed werkgeverschap en maatschappelijke betrokkenheid.

### Over dit duurzaamheidsverslag

Als maatschappelijk betrokken organisatie en staatsdeelneming nemen wij verantwoordelijkheid voor transparantie en duurzame bedrijfsvoering. Daarom publiceren wij voor het eerst een duurzaamheidsverslag. Deze is opgesteld in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) van 31 juli 2023 van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Hoewel wij hiertoe niet wettelijk verplicht zijn, kiezen wij hier bewust voor. Zo bieden we helder inzicht in onze maatschappelijke impact, onze prestaties en de afwegingen die wij daarbij maken.

### Onze aanpak en opbouw

Ons duurzaamheidsverslag is opgebouwd langs onze strategische doelstellingen en de uitkomsten van de dubbele materialiteitsanalyse. De focus ligt op de thema's waar onze impact, risico's en kansen het grootst zijn. Daarmee maken we inzichtelijk hoe ESG bijdraagt aan duurzame waardecreatie binnen Nederlandse Loterij.

Het verslag start met **algemene informatie (ESRS 2)**, waarin we ingaan op onze ESG-strategie, stakeholder-betrokkenheid, materialiteit, governance en het beheer van impacts, risico's en kansen. Vervolgens lichten we de materiële thema's toe:

- **Verantwoord spelen (S4):** onze kernactiviteit en gericht op de bescherming van spelers.
- **Goed werkgeverschap (S1):** talentontwikkeling, diversiteit en duurzame inzetbaarheid.
- **Privacy & Cybersecurity (S4):** randvoorwaarde voor een betrouwbare, digital-first operatie.
- **Maatschappelijke betrokkenheid (ES):** onze afdracht en aanvullende inzet voor sport en goede doelen.
- **Beleidsadvisering (G1):** bijdragen aan een verantwoord gereguleerde kansspelmarkt.
- **Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1):** integriteit van medewerkers en spelers.
- **Verminderen van klimaatimpact (E1):** reductie van emissies en stimulering van circulair gebruik.

Binnen de sociale thema's ligt onze grootste maatschappelijke impact. Tegelijkertijd blijft klimaatimpact een wezenlijk onderdeel van ons ESG-beleid, met duidelijke ambities richting klimaatneutraliteit in 2050.

### Algemene grondslag voor het opstellen van het duurzaamheidsverslag BP-1

Dit duurzaamheidsverslag is opgesteld in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS) 2023, het geldende en volledige kader voor ons eerste verslagjaar. De zogenoemde Omnibus-voorstellen en bijbehorende technische aanvullingen zijn op dit moment nog niet definitief en bevatten voor de rapportage over 2025 geen aanvullende relevante vereisten. Vanuit onze maatschappelijke positie hechten wij groot belang aan transparante en zorgvuldige rapportage. We volgen de ontwikkelingen van de ESRS nauwgezet en beoordelen de definitieve set zodra deze beschikbaar is, zodat we de mogelijke impact op toekomstige verslaglegging tijdig kunnen inschatten.

Dit duurzaamheidsverslag heeft betrekking op de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De rapportage omvat de eigen bedrijfsvoering en, waar relevant, ook onderdelen van de neerwaartse en opwaartse waardeketen. Waar in dit verslag wordt verwezen naar de waardeketen, betreft dit inzichten op basis van beschikbare informatie. Nederlandse Loterij heeft beperkte directe invloed op deze partijen en de prestaties binnen de waardeketen vallen daarmee niet volledig binnen de directe beheersing van de organisatie. De gehanteerde consolidatiekring voor het duurzaamheidsverslag is gelijk aan die van de jaarrekening.

## Rapportage over specifieke omstandigheden BP-2

### Wijzigingen en vergelijkende jaren

2025 is het eerste verslagjaar waarin Nederlandse Loterij een duurzaamheidsverslag opstelt in overeenstemming met de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Er zijn daarom geen wijzigingen ten opzichte van voorgaande jaren. Waar relevant en beschikbaar nemen we vergelijkende cijfers op om ontwikkelingen in de tijd inzichtelijk te maken.

### Schattingonzekerheden

De gegevens in deze verklaring zijn ontleend aan interne systemen en externe dataleveranciers. Wanneer exacte data niet beschikbaar waren, maakten we gebruik van schattingen, gemiddelden of aannames. Dit is met name het geval voor onze klimaatvoetafdruk. We blijven investeren in het verder professionaliseren van onze dataverzameling en rapportageprocessen. In de bijlage staat in het 'Overzicht rapportage-eisen' een verwijzingstabel. In de afzonderlijke themahoofdstukken lichten we de gehanteerde methodologieën, scopes en aannames nader toe.

Met dit eerste duurzaamheidsverslag in overeenstemming met ESRS zetten we een belangrijke stap in het versterken van transparantie, verantwoording en duurzame prestaties. Wij nodigen onze stakeholders uit om met ons in gesprek te blijven over de thema's die vandaag en in de toekomst relevant zijn.

## Strategie en beleid SBM-1

### Strategie en duurzaamheid

De drie ESG-categorieën en de bijbehorende materiële thema's raken in verschillende mate alle vijf onze strategische doelstellingen.

### Wisselwerking strategie en ESG



- Voor uitleg over de strategie van Nederlandse Loterij verwijzen we naar hoofdstuk 'Strategische doelstellingen en resultaten'.
- Zie de samenvattingstabel aan het begin van de themahoofdstukken voor de doelstellingen per materieel thema.
- Een beschrijving van het businessmodel staat in het profiel van Nederlandse Loterij.
- Een beschrijving van de belangrijkste zakelijke actoren staat in de paragraaf 'Belangen en opvattingen van stakeholders'.

Om deze samenhang inzichtelijk te maken, lichten we drie doelstellingen toe waar de relatie met ESG het meest zichtbaar is.

- ESG heeft een prominente plek binnen strategische doelstelling I: 'Wij zijn de toonaangevende aanbieder op het gebied van zorgplicht binnen de veranderende kansspelmarkt en zetten de standaard voor verantwoord spelen'. Spelersbescherming vormt een direct onderdeel van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Ook binnen doelstelling II: 'Wij leveren de grootste (in)directe support en bijdrage aan een toekomstbestendige en groeiende sector van sport en bewegen' is ESG nadrukkelijk verankerd. Onze rol in het versterken van sportparticipatie en vitaliteit.
- Verder is ESG nauw verbonden met doelstelling V: 'Wij zijn een volledig digitaal bedrijf waar mensen graag werken ('employer of choice')'. Goed werkgeverschap, diversiteit en de verantwoorde inzet van technologie zijn hierbij bepalend.

De toepassing van de CSRD-richtlijnen en de verdere ontwikkeling van ons ESG-beleid ondersteunen daarmee de uitvoering van onze strategie. In de themahoofdstukken lichten we de materiële thema's en hun relatie met de strategische doelstellingen nader toe.

### Materiële thema's

In 2024 hebben we met de dubbele materialiteitsanalyse zeven (duurzaamheids-) thema's geïdentificeerd die relevant zijn voor Nederlandse Loterij en onze stakeholders. Deze thema's weerspiegelen waar onze maatschappelijke impact, risico's en kansen het grootst zijn en vormen het fundament voor onze ESG-focus en de opbouw van dit duurzaamheidsverslag. Hieronder lichten we de thema's toe en wat ze voor Nederlandse Loterij betekenen.

<b>SOCIAAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verantwoord spelen</b> - Toonaangevende aanbieder zijn op het gebied van zorgplicht binnen de kansspelmarkt en de standaard zetten voor verantwoord spelen.</li> <li>• <b>Privacy &amp; Cybersecurity</b> - Borgen van digitale weerbaarheid door het actief beschermen van data, systemen en spelersinformatie tegen aanvallen, uitval en misbruik als randvoorwaarde voor een betrouwbare digital-first operatie.</li> <li>• <b>Goed werkgeverschap</b> - Aantrekken en behouden van talent met goede arbeidsvoorwaarden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en een veilige, diverse en inclusieve werkomgeving.</li> <li>• <b>Maatschappelijke betrokkenheid</b> - Teruggeven aan Nederland is wat ons drijft. We zijn, middels onze jaarlijkse afdracht, de grootste aanjager van sport en bewegen en ondersteunen verschillende goede doelen.</li> </ul>
<b>GOVERNANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beleidsadvisering</b> - Op basis van onderzoek en ervaring zetten we de standaard voor beleid en regelgeving ten behoeve van verslavingspreventie, tegengaan illegaliteit, bescherming van spelers in de kansspelmarkt en het waarborgen van het publieke belang.</li> <li>• <b>Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit</b> - Het actief voorkomen en bestrijden van corruptie, fraude, witwassen en financiering van terrorisme gerelateerd aan kansspelen van Nederlandse Loterij.</li> </ul>
<b>MILIEU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verminderen klimaatimpact</b> - Het verlagen van broeikasgasemissies van zowel de eigen organisatie als in de waardeketen en inzetten van circulaire materialen en diensten.</li> </ul>

## Waardeketen

Onze waardeketen begint bij de toelevering van onder meer media, print, online spelsystemen, IT-hardware en -services, facilitaire ondersteuning en mobiliteit. Deze loopt via onze eigen activiteiten, zoals spelontwikkeling en het organiseren en faciliteren van kansspelen via onze spelmerken, en via de verkoop en promotie richting consumenten. Stroomafwaarts ontvangen winnaars hun prijzen en vloeien de opbrengsten terug naar de Staat, sport en goede doelen. Zo maken we verantwoord spelen mogelijk en geven we structureel maatschappelijke waarde terug aan Nederland.



## ESG-beleid

In 2025 hebben we een ESG-beleid vastgesteld waarin onze ESG-visie, -ambitie en -focus zijn vastgelegd. Het beleid biedt richting bij het duiden van maatschappelijke ontwikkelingen en het omgaan met de bijbehorende impacts, kansen en risico's voor Nederlandse Loterij. Daarnaast beschrijft het hoe ESG binnen de organisatie is verankerd en georganiseerd. In de afzonderlijke themahoofdstukken lichten we het beleid, de doelstellingen, de (genomen) maatregelen en de behaalde resultaten verder toe.

Een **positieve impact** op **spelers, medewerkers, de sportsector** en het **milieu** toont onze waarde voor de **Nederlandse samenleving**, versterkt het **vertrouwen** in onze sector en maakt ons **toekomstbestendig**



## Belangen en opvattingen van stakeholders SBM-2

Door onze stakeholders actief te betrekken, versterken we het draagvlak voor onze maatschappelijke rol. Stakeholderdialogoog geeft ons inzicht in wat zij belangrijk vinden en waar zij verbeterkansen zien in onze bedrijfsvoering en dienstverlening. Deze inzichten helpen ons om te voldoen aan wet- en regelgeving, onze positionering en reputatie te versterken en onze strategie, beleid en processen verder te verbeteren. In 2025 hadden medewerkers van verschillende afdelingen van de organisatie structureel contact met onze belangrijkste stakeholdergroepen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van deze stakeholderconsultatie.

### Wijze waarop we contact hebben met stakeholders

We informeren stakeholders, wisselen kennis uit en vragen actief om feedback via bijvoorbeeld onderzoek, bijeenkomsten en werkbezoeken. Daarnaast delen we informatie en inzichten door deelname aan rondetafelsessies en werkgroepen, onder andere binnen brancheorganisatie VNLOK, en door bij te dragen aan onderzoeken van bijvoorbeeld het ministerie van Justitie en Veiligheid. Ook delen wij relevante marktinzichten, onder meer over illegaliteit en verantwoord spelen, met onze toezichthouder, de Kansspelautoriteit.

## Overzicht stakeholderconsultatie in 2025

Stakeholdergroep	Thema's die stakeholders belangrijk vinden	Belangen en opvattingen van de stakeholders
<b>Medewerkers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatiedoelstellingen, strategie en resultaten</li> <li>• Missie, visie, kernwaarden</li> <li>• Cultuur en sfeer</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Goed werkgeverschap</li> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Maatschappelijke betrokkenheid</li> </ul>	<p>Goede beloning en arbeidsvoorwaarden, opleidings- en ontwikkelmogelijkheden, inspirerend leiderschap, prettige werksfeer, duidelijke communicatie van bestuur en leidinggevenden, diversiteit en inclusie.</p>
<b>Aandeelhouders en beneficianten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering van Wet op de kansspelen</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit</li> <li>• Beleidsadvisering</li> <li>• Goed werkgeverschap</li> <li>• Maatschappelijke betrokkenheid</li> <li>• Privacy &amp; Cybersecurity</li> <li>• Verminderen klimaatimpact</li> </ul>	<p>Hoogte van de afdracht, belang van verantwoord spelen, ondersteunen sport-ecosysteem en bijdragen aan een sterker, gezonder, vitaler en sociaal Nederland.</p>
<b>Wetgever</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderingen in wet- en regelgeving</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit</li> <li>• Beleidsadvisering</li> </ul>	<p>Het ministerie van Justitie en Veiligheid publiceerde een nieuwe beleidsvisie, waarop in 2026 wet- en regelgeving wordt aangepast.</p>
<b>Toezichthouder (Kansspelautoriteit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering van Wet op de kansspelen</li> <li>• Veranderingen in en toepassing van wet- en regelgeving</li> <li>• Incidenten</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit</li> <li>• Beleidsadvisering</li> </ul>	<p>De Kansspelautoriteit bewaakt als toezichthouder de naleving van de wet- en regelgeving. Zij zijn voorstander van de aangekondigde aanpassingen in wet- en regelgeving omdat dit hen mogelijk meer handhavingsinstrumenten geeft en zorgt voor een versterkte zorgplicht.</p>
<b>Spelers / eindgebruikers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speelervaring</li> <li>• Afhandeling klachten en vragen over met name service en prijzen</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Maatschappelijke betrokkenheid</li> <li>• Privacy &amp; Cybersecurity</li> </ul>	<p>Plezierige speelervaring, goed werkende functionaliteiten, goede service en klacht-afhandeling, duidelijke communicatie over prijzen, goed beschermde digitale omgeving, betrouwbare organisatie en de mogelijkheid om veilig en verantwoord te kunnen spelen.</p>

Stakeholdergroep	Thema's die stakeholders belangrijk vinden	Belangen en opvattingen van de stakeholders
<b>Verkoopkanalen (retail)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoop</li> <li>• Contractmanagement</li> <li>• Klantcontact</li> <li>• Commerciële acties</li> <li>• Marktonwikkelingen</li> <li>• Efficiency en kostenbesparing</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit</li> <li>• Verminderen klimaatimpact</li> </ul>	<p>Een optimale en effectieve customer journey. Digitalisering kan de verkoop van loten en het toepassen van de richtlijnen voor verantwoord spelen effectiever maken. Leveranciers kunnen bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen van retailers, bijvoorbeeld door CO<sub>2</sub>-reductie en herkomst/vermindering papierverbruik. In dit kader vragen ze Nederlandse Loterij om informatie te verstrekken.</p>
<b>Leveranciers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement</li> <li>• Toepassing van contractuele afspraken</li> <li>• Samenwerking</li> </ul> <p>Materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verminderen klimaatimpact</li> </ul>	<p>Langdurige samenwerking en optimaal aanbod en levering van producten en diensten voor de kernactiviteiten en bedrijfsvoering van Nederlandse Loterij. Leveranciers in onze waardeketen erkennen het belang van vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot. Zij zoeken naar balans tussen mate van energiebesparing, snelheid, alternatieven en hoogte van investeringen.</p>
<b>Sponsororganisaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsorstrategie en activatieplannen</li> <li>• Wet/-regelgeving gerelateerd aan kansspelen en sponsoring</li> <li>• Resultaten en naleven contractafspraken</li> <li>• Continuïteit contractafspraken</li> <li>• Versterken sport-ecosysteem</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Maatschappelijke betrokkenheid</li> </ul>	<p>Voor sponsororganisaties is het van belang dat de contractafspraken worden nageleefd, dat ze bekend zijn met de sponsorstrategie en -plannen die we gezamenlijk uitrollen en dat we succes maximaliseren, rekening houdend met de wet- en regelgeving gerelateerd aan sponsoring en kansspelorganisaties.</p>
<b>Verslavingszorg, ervaringsdeskundigen en kennis- en preventie-instituten</b>	<p>Materieel duurzaamheidsthema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoord spelen</li> </ul>	<p>Deze organisaties vertegenwoordigen de stem van de kwetsbare groepen. Ze zijn kritisch en willen dat zorgplicht optimaal ingericht is voor de bescherming van spelers.</p>
<b>Brancheorganisaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naleven van wet- en regelgeving</li> <li>• Bestrijden illegale markt</li> <li>• Verantwoorde reclame</li> </ul> <p>Materiële duurzaamheidsthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit</li> <li>• Verantwoord spelen</li> <li>• Beleidsadvisering</li> </ul>	<p>Brancheorganisaties beheren de overkoepelende belangen van de kansspelbranche. Zij staan voor een gereguleerde, verantwoorde en veilige Nederlandse onlinekansspelmarkt voor consumenten. Ze willen dat hard wordt opgetreden tegen illegale aanbieders en criminaliteit.</p>

## Resultaten van stakeholderbetrokkenheid en opvolging

Bij de ontwikkeling van de strategie 2025-2028 zijn de belangen en opvattingen van onze belangrijkste stakeholders expliciet meegenomen. Verdere toelichting hierop is opgenomen in hoofdstuk 'Digitaal topbedrijf waar mensen graag werken' van het bestuursverslag. In de afzonderlijke themahoofdstukken lichten we toe hoe stakeholderinput is vertaald naar concrete acties. Zo beschrijft het hoofdstuk 'Milieu' de opvolging van afspraken met leveranciers, gaat het hoofdstuk 'Goed werkgeverschap' in op maatregelen naar aanleiding van feedback van medewerkers en wordt in 'Verantwoord Spelen' toegelicht hoe input van verslavingszorg, ervaringsdeskundigen en kennis- en preventie-instituten is benut.

## Informerend management, bestuur en Raad van Commissarissen

Na de organisatie-transformatie is de afdeling Concern Relations & Events opgericht, onder verantwoordelijkheid van de Director Corporate Affairs. Deze afdeling richt zich op het behartigen van overkoepelende stakeholderbelangen en het effectief inzetten van middelen voor organisatiebrede doelstellingen. In 2025 zijn het bestuur en de Raad van Commissarissen via de reguliere rapportagelijnen geïnformeerd over stakeholderopvattingen en -belangen met betrekking tot de materiële thema's. Daarnaast zijn tweewekelijkse (politieke) updates gedeeld met bestuur en management (direct reports). Maandelijks vond overleg plaats met de CEO en CFRO over standpunten van de toezichthouders. Vanuit zijn rol als bestuurslid van brancheorganisatie VNLOK werd de CEO bovendien periodiek geïnformeerd over ontwikkelingen in de sector en relevante stakeholderbelangen.







## Materiële impacts, risico's en kansen SBM-3

In 2024 hebben we voor het eerst een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitgevoerd. Hiermee brachten we de belangrijkste impacts van onze activiteiten en waardeketen op milieu, mens en maatschappij in kaart, evenals de bijbehorende risico's en kansen voor Nederlandse Loterij. De gehanteerde methodiek is toegelicht in de paragraaf 'Proces DMA & IRO's & Due Diligence' in de aanvullende informatie achter in dit verslag.

De zeven materiële thema's doen zich met name voor binnen onze eigen activiteiten en in de stroomafwaartse waardeketen, via onze relaties met spelers en andere stakeholders. Klimaatimpact en Privacy & Cybersecurity zijn daarnaast ook materieel in de stroomopwaartse keten, gezien de invloed van leveranciers op deze thema's. Zie de visual in de paragraaf 'Waardeketen' eerder in dit hoofdstuk.

Hoewel Klimaatimpact (E1) en Personeelswerving en -behoud en positieve werkcultuur (S1) in het stakeholderonderzoek relatief lager scoorden dan andere thema's, zijn deze door het bestuur toch als materieel aangemerkt. Daarbij is meegewogen dat deze onderwerpen strategisch belangrijk zijn voor de organisatie en dat onze aandeelhouder, het Ministerie van Financiën, verwacht dat Nederlandse Loterij op het gebied van goed werkgeverschap en klimaat een voortrekkersrol vervult binnen de sector. In de themahoofdstukken lichten we de materiële impacts, risico's en kansen en onze aanpak daarvan nader toe.

## Overzicht van Materiële Impacts, Risico's en Kansen

ESRS	Materieel thema	Definitie	Impact van onze activiteiten op mens of milieu	Waardeketen	Tijdshorizon	Risico's en kansen voor Nederlandse Loterij
S4	<b>Verantwoord spelen</b>	Toonaangevende aanbieder zijn op het gebied van zorgplicht binnen de kansspelmarkt en de standaard zetten voor verantwoord spelen.	<p><b>Actuele positieve impact:</b> Positieve impact: het bevorderen van veilig en verantwoord speelgedrag (en een plezierige speelbeleving) en de gehele sector positief beïnvloeden.</p> <p><b>Actuele negatieve impact:</b> risicovol speelgedrag.</p>	 	Korte termijn	<p><b>Risico's:</b> Mogelijke claims, boetes, reputatieschade en verlies draagvlak stakeholders door non compliance op verslavingspreventiebeleid en zorgplicht door Nederlandse Loterij of (retail)partners.</p> <p><b>Kansen:</b> De sector positief beïnvloeden als toonaangevende aanbieder op zorgplicht waardoor het sector-imago verbetert.</p>
S1	<b>Goed werkgeverschap</b>	Aantrekken en behouden van talent door bieden van goede arbeidsvoorwaarden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en het waarborgen van een veilige, diverse en inclusieve werkomgeving.	<p><b>Actuele positieve impact:</b> carrièrekansen, ontwikkeling en medewerkerstevredenheid.</p>		Korte- en middel-lange termijn	<p><b>Risico's:</b> Niet behalen van organisatiedoelen door onvoldoende talent met juiste expertise als gevolg van arbeidsmarktcrapte en imago sector.</p> <p><b>Kansen:</b> Een positief imago trekt nieuwe talenten aan. Betere prestaties en besluitvorming en aantrekkelijker voor (nieuwe) talenten doorontwikkelmogelijkheden en diverse en veilige werkomgeving.</p>
S4	<b>Privacy &amp; Cybersecurity</b>	Borgen van digitale weerbaarheid door het actief beschermen van data, systemen en klant-informatie tegen aanvallen, uitval en misbruik –als randvoorwaarde voor een betrouwbare digital-first operatie.	<p><b>Potentiële negatieve impact:</b> Verlies van vertrouwen en/of persoonlijke schade door misbruik van persoonsgegevens door datalekken, cyberincidenten of door verstoringen in het spelaanbod of de dienstverlening.</p>	  	Korte termijn	<p><b>Risico's:</b> Boetes, operationele verstoring en reputatieschade, verlies van klanten en omzetsderving door incidenten op het gebied van cybersecurity of privacy.</p> <p><b>Kansen:</b> Meer vertrouwen bij spelers, partners en toezichhouders door robuuste cybersecurity en proactieve databescherming.</p>

 stroomopwaarts  
  eigen operatie  
  stroomafwaarts

ESRS	Materieel thema	Definitie	Impact van onze activiteiten op mens of milieu	Waardeketen	Tijdshorizon	Risico's en kansen voor Nederlandse Loterij
ES	<b>Maatschappelijke betrokkenheid</b>	Teruggeven aan Nederland is wat ons drijft. We zijn, middels onze jaarlijkse afdracht, de grootste aanjager van sport en bewegen en ondersteunen verschillende goede doelen.	<b>Actuele positieve impact:</b> het bevorderen van bewegen, gezondheid en welzijn.	●	Korte termijn	<b>Risico:</b> Verlies draagvlak stakeholders bij onduidelijkheid over onze rol of onvoldoende zichtbaarheid van onze bijdrage.  <b>Kansen:</b> Positief imago bij algemene publiek en stakeholders door versterking van onze positionering als grootste aanjager van sport en bewegen.
G1	<b>Beleidsadvisering</b>	Op basis van onderzoek en ervaring de standaard zetten voor beleid en regelgeving t.b.v. verslavingspreventie, tegengaan illegaliteit, bescherming van spelers in de kansspelmarkt en het waarborgen van het publieke belang.		● ●	Middellange termijn	<b>Risico:</b> Restrictievere wet- en regelgeving kan leiden tot minder spelers en een lager financieel resultaat.  <b>Kans:</b> Betere spelersbescherming en tegengaan illegaliteit versterkt het sector-imago en kanalisatie naar legaal aanbod, wat bijdraagt aan het aantrekken van talenten en meer draagvlak bij stakeholders.
G1	<b>Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit</b>	Het actief voorkomen en bestrijden van alle vormen van corruptie, fraude, witwassen en financiering van terrorisme gerelateerd aan kansspelen van Nederlandse Loterij.	<b>Potentiële negatieve impact:</b> corruptie binnen de organisatie of het misbruik van onze producten voor criminele doeleinden kan mogelijk leiden tot schade aan de samenleving.	● ●	Korte en middellange termijn	<b>Risico's:</b> Boetes en reputatieschade door onvoldoende tegengaan van criminaliteit, zoals witwassen. Mogelijk verlies draagvlak van stakeholders door (onvoldoende monitoring op) criminaliteit.  <b>Kans:</b> Mogelijke verbetering van reputatie door actieve rol in bestrijding van criminaliteit.
E1	<b>Verminderen klimaatimpact</b>	Verlagen van broeikasgasemissies van zowel eigen organisatie als waardeketen en inzetten van circulaire materialen en diensten.	<b>Actuele negatieve impact:</b> klimaatverandering.	● ● ●	Korte termijn	<b>Risico:</b> Mogelijk verlies draagvlak stakeholders door niet behalen klimaatdoelen.

● stroomopwaarts   ● eigen operatie   ● stroomafwaarts

## Financiële effecten en veerkracht van de strategie

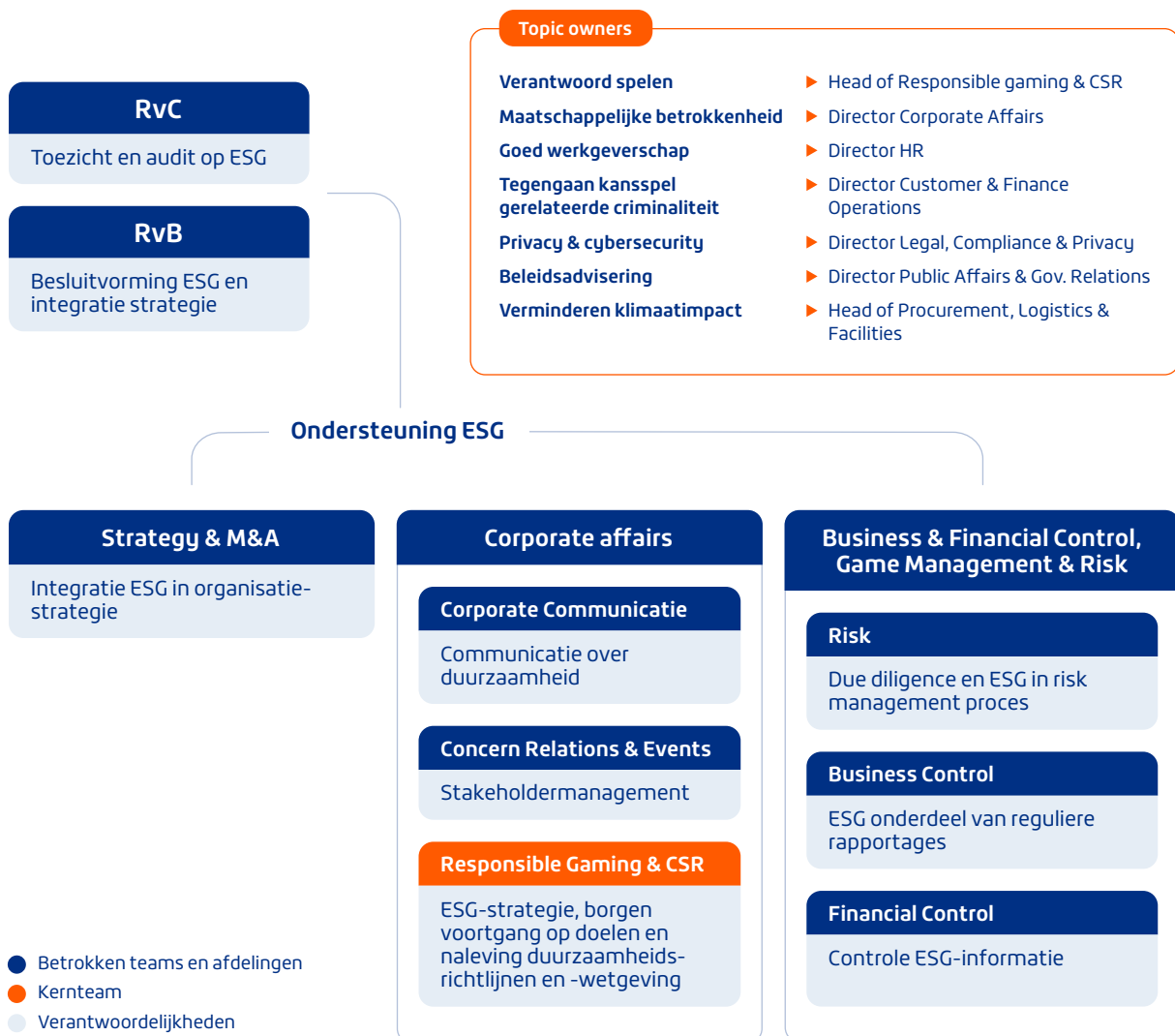
Onze strategie biedt een robuust kader om de geïdentificeerde risico's binnen de materiële duurzaamheids-thema's effectief te beheersen, zonder dat hiervoor grote aanvullende financiële investeringen nodig zijn. De strategische initiatieven, de integratie van ESG in het risicomanagementproces, en het vastgestelde beleid en de maatregelen per materieel thema versterken gezamenlijk de veerkracht van onze strategie.

## Governance ESG GOV-1 GOV-2 GOV-3

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe ESG binnen Nederlandse Loterij is georganiseerd en verankerd in besturing, toezicht en dagelijkse praktijk.

## Rollen en verantwoordelijkheden GOV-1

Om te voldoen aan de CSRD heeft Nederlandse Loterij een tijdelijk strategisch CSRD/ESG-programma opgezet. Het programmateam coördineert het verzamelen van ESG-data, ondersteunt bij de ontwikkeling en actualisatie van beleid en processen en verzorgt de rapportage over duurzaamheidsprestaties. Het CSR-team is overkoepelend verantwoordelijkheid voor de implementatie en het coördineren en beheren van ESG. In het in 2025 vastgestelde ESG-beleid staat hoe verantwoordelijkheden voor duurzaamheid binnen de organisatie zijn belegd.



De Raad van Commissarissen houdt toezicht op duurzaamheidsprestaties en de borging en beloning daarvan in de organisatie. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de duurzaamheidsvisie, -ambitie en -doelstellingen en voor de integratie van ESG in de strategie, inclusief de inzet van middelen en expertise.<sup>1</sup> Voor ieder materieel ESG-thema is een eigenaar aangewezen die verantwoordelijk is voor beleid, maatregelen en doelstellingen. Het lijnmanagement rapporteert elk kwartaal aan het bestuur over de voortgang op de ESG-doelen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied.

Ondersteunende afdelingen dragen bij aan integratie van ESG in risicomanagement, due diligence, rapportage en datakwaliteit. Het Risk Management Committee coördineert de beoordeling van ESG-impacts, risico's en kansen. De ondernemingsraad<sup>2</sup> brengt ESG-vraagstukken met impact op medewerkers actief onder de aandacht van het bestuur.

### **Deskundigheid bestuur en RvC** GOV-1

Binnen Nederlandse Loterij zijn inhoudelijke experts eigenaar van de materiële ESG-thema's. Het bestuur en de Raad van Commissarissen kunnen thema-eigenaren en het ESG-team raadplegen indien nodig.

Het ESG-team investeerde in 2025 in verdere deskundigheidsontwikkeling via trainingen, workshops en externe expertise en deelde kennis over ESG-ontwikkelingen met collega's, management, bestuur en de Raad van Commissarissen. Ook de thema-eigenaren zorgen ervoor dat hun kennis actueel blijft. Waar nodig blijven we investeren in verdere ontwikkeling van ESG-expertise binnen de organisatie, het management en het toezicht.

### **Besluitvorming ESG** GOV-2

Bij de inventarisatie en beoordeling van impacts, risico's en kansen (IRO's) zijn het management, inhoudelijk experts en de stuurgroep 'Strategisch programma CSRD/ESG' betrokken. Het bestuur en de Raad van Commissarissen hebben de materiële thema's en de bijbehorende IRO's vastgesteld. In 2025 zijn we gestart met het inrichten van rapportageprocessen en controles, zodat ESG-impacts, risico's en kansen structureel worden meegenomen bij toekomstige strategische besluiten, transacties en kernprocessen.

Op basis van de IRO's en de CSRD-vereisten zijn in 2025 verschillende beleids- en procesaanpassingen doorgevoerd, waaronder:

- vaststelling van een overkoepelend ESG-beleid;
- integratie van ESG en due diligence in het risicomanagementproces;
- ontwikkeling en implementatie van milieubeleid;
- aanpassing van inkoopvoorwaarden en mobiliteitsbeleid;
- ontwikkeling van een beleid voor Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie (DG&I);
- vernieuwing van de Ethische Code, ontwikkeling van beleid voor ongewenste omgangsvormen en aanscherping van de Meldregeling;
- ontwikkeling van een donatie- en maatschappelijk partnershipbeleid.

<sup>1</sup> Zie voor samenstelling en ervaring van bestuur en Raad van Commissarissen het hoofdstuk Goed bestuur en toezicht in het bestuursverslag. Alle leden (100%) van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders volgens de Corporate Governance Code. De diversiteit van het bestuur en de RvC is te vinden in het themahoofdstuk S1, paragraaf 'Doelen en Resultaten' van 3) Creëren van een diverse, gelijke & inclusieve werkomgeving'.

<sup>2</sup> Zie paragraaf 'processen voor overleg met medewerkers' voor meer informatie over de OR.

### **Afwegingen en uitruil (trade-offs)**

Bij besluitvorming kunnen ESG-impacts, risico's en kansen elkaar versterken of juist met elkaar botsen.

In 2025 speelden onder meer de volgende afwegingen:

- Streng verantwoord-spelbeleid versterkt spelersbescherming, maar kan ook leiden tot uitwijkgedrag naar illegale aanbieders. Bij beleidskeuzes wegen we zorgplicht en kanalisatie zorgvuldig tegen elkaar af.
- Marketingmiddelen dragen bij aan merkpositionering, maar kunnen milieueffecten hebben. Deze afweging is expliciet meegenomen in marketingbesluiten, met aandacht voor verduurzaming.
- Technologie is essentieel voor onze strategie en dienstverlening. Bij keuzes over inzet en tempo van implementatie wegen we naast kosten en capaciteit ook de milieu-impact mee.
- Vanuit onze missie voor sport en bewegen bieden we medewerkers de mogelijkheid de Olympische Winterspelen 2026 bij te wonen. De mogelijke klimaatimpact en mitigerende maatregelen zijn onderdeel geweest van de besluitvorming.

### **Integratie duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen** GOV-3

De prestaties van het bestuur worden beoordeeld aan de hand van de strategische doelstellingen, waarin duurzaamheidsthema's zijn verankerd. Bestuurders en leden van de Raad van Commissarissen ontvangen geen variabele beloning.

Voor leidinggevenden en andere medewerkers is de beloningsregeling vastgelegd in het Ontwikkelings- en beloningsbeleid. De variabele beloning bestaat voor 50% uit de individuele beoordeling en voor 50% uit het behalen van bedrijfsdoelstellingen. Deze bedrijfsdoelstellingen omvatten drie onderdelen, waarvan één expliciet gericht is op verantwoord spelen. Daarmee is circa een derde van het bedrijfsresultaat gekoppeld aan een duurzaamheidsdoelstelling.

De beloningsvoorwaarden worden opgesteld door HR en vastgesteld door het bestuur en de Raad van Commissarissen. Het salarisgebouw wordt periodiek, in overleg met de Ondernemingsraad, getoetst op marktconformiteit. Nadere toelichting is opgenomen in het Remuneratierapport 2025.

*Zie Bijlage Aanvullende informatie voor de Due diligenceverklaring, GOV-4*

### **Impact, risico, en kansenmanagement IRO-1**

#### **Proces voor het identificeren van materiële thema's**

Het identificeren, beoordelen en beheersen van ESG-impacts en risico's en kansen is geïntegreerd in ons reguliere risicomanagement. De samenvatting van de ESG-impacts en risico's en kansen, inclusief de beoordeling daarvan, is vastgesteld door de Stuurgroep 'Strategisch programma CSRD/ESG' en het bestuur. Een nadere toelichting op de methodologie, aannames en het proces van de DMA is opgenomen in de bijlage bij de aanvullende informatie achter in het jaarverslag.

Met deze integratie is ESG structureel verankerd in zowel risicobeheersing als strategisch management. In lijn met de CSRD-vereisten herhalen we de DMA eens per drie jaar, zodat deze aansluit op het strategie-traject. Sinds september 2025 worden ESG-aspecten bovendien standaard meegenomen in het reguliere risicomanagementproces.

Voor ieder materieel thema is een eigenaar aangewezen die verantwoordelijk is voor beleid, de maatregelen en de voortgang. De ESG-specialist en de Risk Officer zorgen samen voor de jaarlijkse actualisatie op basis van input van thema-eigenaren, stakeholderdialoog en externe ontwikkelingen. Nieuwe of gewijzigde IRO's worden besproken in het Risk Management Committee en de Auditcommissie en vervolgens gerapporteerd aan het bestuur en de Raad van Commissarissen, inclusief de mogelijke gevolgen voor strategie en business-model. Zo zijn ESG-overwegingen vast onderdeel van besluitvorming en langetermijnwaardecreatie. Zie voor meer informatie over het proces en governance het hoofdstuk 'Risicomanagement' in het bestuursverslag.

*Zie de bijlage voor de ESRS-tabel van de Rapportage-eisen ESRS opgenomen in het duurzaamheidsverslag IRO-2.*

# Verantwoord spelen (S4)

## Inleiding

Nederlandse Loterij heeft als strategische doelstelling om de toonaangevende aanbieder op het gebied van zorgplicht binnen de veranderende kansspelmarkt te zijn en de standaard te zetten voor verantwoord spelen. Meespelen met de spellen van Nederlandse Loterij moet leuk zijn en ook op een veilige manier kunnen. Daarom zetten we ons in voor verantwoord spelen. We willen dat onze spelers met plezier meedoen, maar zich ook bewust zijn van hun grenzen en deze niet overschrijden. We maken verantwoord spelen mogelijk door een integrale aanpak waarmee we risicovol en problematisch speelgedrag tijdig signaleren en proberen te voorkomen. Maar we bieden ook hulp wanneer we zien dat dit nodig is. Onze maatregelen zijn ingedeeld in drie domeinen: preventie, detectie en interventie, zoals ook omschreven in ons verslavingspreventiebeleid.

## IN DIT HOOFDSTUK

- > Verantwoord spelen
- > Customer Service

### Strategisch doel

Toonaangevende aanbieder op zorgplicht en standaard zetten voor verantwoord spelen

### Impacts, risico's en kansen



**Positieve impact:**

Het bevorderen van veilig en verantwoord speelgedrag (en een plezierige speelbeleving) en de gehele sector positief beïnvloeden



**Negatieve impact:**

Risicovol speelgedrag



**Risico:**

Mogelijke claims, boetes, reputatieschade en verlies draagvlak stakeholders door non compliance op verslavingspreventiebeleid en zorgplicht door Nederlandse Loterij of (retail)partners



**Kans:**

De sector positief beïnvloeden als toonaangevende aanbieder op zorgplicht waardoor het sector-imago verbetert

### KPI

### Doel

### Resultaat 2025

### Maatregelen

% perceptie **TOTO** is een **verantwoorde aanbieder** vanuit onderzoek bij spelers (iGaming)

2025

49%



49%

% score vanuit onderzoek naar perceptie **Nederlandse Loterij meest verantwoorde aanbieder bij stakeholders**

90%



64%

% van nieuwe medewerkers volgde **e-learning over Responsible Gaming**

100%



100%

% score **European Lotteries Responsible Gaming Certification**

≥97%



96%

Daarnaast monitoren we onderstaande **KPI** (hier hebben we geen doel op):  
% verkooppunten dat bij controle December Kalender de **wettelijke leeftijdsgrens correct toepast**

65%



65%

2025

**Preventie**

- Verplichte e-learning voor medewerkers en partners\*
- Training klantenservice
- Kennissessies voor medewerkers\*
- Verplichte e-learning voor verkooppunten\*
- Gedragscode Verkooppunten
- Publiekscampagnes\*
- E-mail communicatie\*
- Digitale hulpmiddelen
- Risicoanalyse van spellen
- Strenge acceptatie
- Extra bescherming van jongvolwassenen\*
- Uitsluiting van credit-cards\*

**Interventie**

- Bewustwording via emails en pop-ups
- Persoonlijke gesprekken
- Opleggen van speellimieten of tijdelijke blokkade
- Realtime nachtelijke interventie
- Verwijzing naar of voordracht voor Cruks
- Terugkomgesprek na Cruks\*
- Realtime interventie

**Ondersteuning**

- Gambanlicentie\*
- Actieve verwijzing naar en samenwerking met zorgaanbieders

**Detectie**

- Datagedreven dashboards
- Klantenservice
- Verkooppunten

**Onderzoek**

- Onderzoek
- Periodieke toetsing van beleid

2026\*\*

- Permanente inzage in curatele en bewindregister
- Optimaliseren van RG-Risicoscoremodel
- Verbeteren van ons klantbeeld
- Vergroten van maatwerk naar verschillende groepen spelers
- Uitbreiding van onze ondersteuning aan spelers
- Intensivering van samenwerking met derde partijen voor verdere verbetering en verbreding van ons zorgpad

\* Maatregelen met een asterisk zijn strenger dan wettelijk vereist

\*\* Ook in 2026 werken we door aan de in 2025 genoemde maatregelen. Daarnaast pakken we enkele nieuwe maatregelen op.

## Verantwoord spelen (S4)

In de volgende paragrafen lichten we toe hoe we willen voorkomen dat spelers door deelname aan onze spellen in de problemen komen. We beschrijven hoe we speelgedrag, waar mogelijk, monitoren en hoe wij bij (een vermoeden van) risicovol of problematisch speelgedrag ingrijpen om grotere problemen te voorkomen. Het geheel aan maatregelen dat wij hiervoor hebben ingericht kan worden ingedeeld in drie domeinen: preventie, detectie en interventie.

### Beleid S4-1

In ons verslavingspreventiebeleid is vastgelegd hoe wij willen voorkomen dat spelers door deelname aan onze kansspelen in de problemen komen, hoe wij speelgedrag monitoren en hoe wij ingrijpen bij signalen van risicovol of problematisch speelgedrag. Dit beleid geldt voor ons volledige spelaanbod (iGaming en loterijen).

Het beleid vormt het fundament onder onze strategische ambitie om richtinggevend te zijn in zorgplicht. We streven naar een verantwoord spelaanbod binnen een veilige en gecontroleerde omgeving, waarin spelers bewuste keuzes kunnen maken en actief worden beschermd tegen risicovol speelgedrag. Met name bij iGaming monitoren we continu op signalen van controleverlies en grijpen wij waar nodig in via realtime restricties of persoonlijke interventies. We investeren voortdurend in onderzoek en innovatie om een zo volledig mogelijk beeld van onze spelers te krijgen. Deze inzichten gebruiken we om onze methoden en processen voor preventie, detectie en interventie doorlopend te verbeteren.

Ons beleid is gebaseerd op wet- en regelgeving, zelfregulering (waaronder de Reclamecode voor kansspelen en de Reclamecode Online Kansspelen) en internationale standaarden van European Lotteries en de World Lottery Association. In lijn met onze voorbeeldrol gaan wij op meerdere onderdelen verder dan wettelijk vereist. Hoewel bij het opstellen van het beleid geen expliciete internationale mensenrichtlijnen zijn gebruikt, is het beleid nadrukkelijk gericht op het respecteren en beschermen van de rechten en belangen van spelers.

### Reclamebeleid

Ons reclamebeleid borgt dat we onze kansspelen op een zorgvuldige en verantwoorde manier aanbieden en promoten. Wij hanteren strikte marketingrichtlijnen. Zo richten we ons bij iGaming uitsluitend op meerderjarige (24+) recreatieve spelers en sluiten we bekende risicogroepen actief uit van commerciële benadering.

Het reclamebeleid is van toepassing op alle on- en offline communicatie, waaronder campagnes, social media en communicatie in verkooppunten. Hiermee ondersteunen wij onze doelstelling om als aanbieder betrouwbaar en verantwoord te opereren.

### Maatregelen S4-4

Onze maatregelen voeren wij doorlopend uit en zijn onderverdeeld in preventie, detectie en interventie. Deze drie domeinen vormen samen de kern van onze zorgplichtaanpak en dragen direct bij aan onze positie als toonaangevende aanbieder.

### Preventie

Preventie vormt de basis van onze aanpak. Door structureel te investeren in kennis, bewustwording en hulpmiddelen verkleinen we de kans op risicovol speelgedrag. De zwaarte van de maatregelen is afgestemd op het risicoprofiel van het speltype. Bij iGaming zijn de risico's op onmatig speelgedrag groter dan bij onze loterijen, en daarom zijn de maatregelen daarvoor ook uitgebreider, intensiever en strenger dan bij loterijen.

### Opleiding & bewustwording

- **Verplichte e-learnings medewerkers en partners:** alle medewerkers volgen verplicht onze e-learning over verslavingspreventie. Deze training maakt deel uit van de onboarding en wordt elke drie jaar herhaald. Voor marketing- en salesmedewerkers en reclamebureaus geldt aanvullend een training over verantwoorde marketing.
- **Training klantenservice:** klantenservicemedewerkers krijgen aanvullende trainingen van een externe partij uit de verslavingszorg, waaronder motiverende gespreksvoering en suïcidepreventie.
- **Kennissessies medewerkers:** Responsible Gaming-specialisten, bestuursleden en managers wisselen periodiek kennis uit met experts uit de verslavingszorg, zo ook in 2025. Dit draagt bij aan een gedeelde verantwoordelijkheid binnen de organisatie.
- **Verplichte e-learning verkooppunten:** alle verkooppunten zijn verplicht hun medewerkers elke achttien maanden de e-learning 'Verkoop bewust en alleen aan 18+' te laten volgen. In 2025 rondde 100% van de verkooppunten deze e-learning succesvol af.
- **Naleving Gedragscode Verkooppunten:** wij monitoren verkooppunten op bekendheid met gedragscodes, toepassing van leeftijdsgrens van 18 jaar en inleглиmieten van spellen. In 2025 voerde het onafhankelijke bureau Brandwise onder meer een brede controle uit op naleving van de gedragscode via mystery shoppers rondom de verkoop van December Kalenders. Tijdens deze controleronde zijn 501 winkels bezocht. In 65% (2024: 77,5% / 2023: 60,1%) van de gevallen werd de juiste reactie gegeven op de vraag of de December Kalender werd gekocht voor een minderjarige en werd de Kalender niet aan de mystery shoppers verkocht. Uit analyse blijkt onder meer dat binnen de verschillende categorieën winkels binnen Food de meeste afwijkingen zijn geconstateerd. Een mogelijke oorzaak hiervan is de verschuiving van aandacht en kennis van de servicebalie naar de zelfscan in supermarkten als gevolg van de Tabaksban. Om de bewustwording te vergroten zijn voor 2026 aanvullende acties gepland.

Overzicht aantal uitgedeelde waarschuwingen	2024	2025
Aantal eerste waarschuwingen	456	347
Aantal tweede waarschuwingen	76	52
Aantal derde waarschuwingen: tijdelijke afsluiting terminal	10	6
Aantal vierde waarschuwingen: beëindiging samenwerking	1	0
<b>Totaal</b>	<b>543</b>	<b>405</b>

Bij overtredingen (van inleглиmieten) volgen waarschuwingen, tijdelijke afsluiting of beëindiging van de samenwerking. In 2025 deelden we minder waarschuwingen uit dan in 2024. Bij een aantal verkooppunten had dit niet het gewenste effect: 6 verkooppunten zijn het afgelopen jaar tijdelijk afgesloten. Deze laatste waarschuwing leidde wel tot het gewenste effect, want met geen enkel verkooppunt is de samenwerking beëindigd.

### Communicatie en hulpmiddelen voor spelers

- **Publiekscampagnes:** met onze Tante Bets-campagne wijzen we spelers bij TOTO Winkel op de risico's van kansspelen en ondersteunen we bewust speelgedrag met concrete adviezen als 'speel alleen met geld dat je kunt missen' en 'probeer je verlies niet terug te winnen'. Met de [TOTO Rugdekking-campagne](#) dragen TOTO, KNVB en voetbalclubs gezamenlijk bij aan een veilige spelomgeving voor deelnemers aan online sportwedenschappen. Via verschillende initiatieven en kennissessies, onder meer met de inzet van ervaringsdeskundigen, geven we spelers praktische handvatten om verantwoord te spelen. Daarnaast besteden we structureel aandacht aan verantwoord spelen in TOTO-communicatie, zoals e-mails en campagnes.

- **E-mailcommunicatie:** bij registratie voor iGaming, maar ook tijdens deelname, ontvangen spelers gerichte e-mails waarin we wijzen op de risico's van kansspelen en op de beschikbare hulpmiddelen voor verantwoord spelen.
- **Digitale hulpmiddelen:** bij onze online spellen bieden we spelers inzicht in hun speelgedrag en geven we waarschuwingen voordat speelgedrag risicovol wordt. We testen en verbeteren onze dashboards en communicatie op begrijpelijkheid en gebruiksvriendelijkheid, zodat spelers de informatie daadwerkelijk kunnen benutten.

#### *Risicobeperking*

- **Risicoanalyse van spellen:** we toetsen het verslavingsrisico van onze kansspelen met de internationaal erkende Gamgard-methodiek. Op basis van criteria als snelheid, verliesfrequentie en beloningsstructuur, bepalen we per speltype het risicoprofiel. Onze maatregelen en marketing stemmen we hierop af.
- **Streng acceptatie:** bij de registratie van iGaming-spelers (TOTO) voeren we uitgebreide controles uit om te voorkomen dat minderjarigen, uitgesloten spelers of andere kwetsbare groepen toegang krijgen tot onze spellen.
- **Extra bescherming van jongvolwassenen:** jongvolwassen iGaming-spelers krijgen aanvullende bescherming, onder meer door een vaste verlies- en netto stortingslimiet van € 300 per maand te hanteren. Deze limieten kunnen niet worden verhoogd. Dit verkleint het risico op onmatig speelgedrag in een levensfase waarin zelfregulatie nog in ontwikkeling is.
- **Uitsluiten van creditcards:** om spelen met geleend geld te voorkomen sluiten we creditcards uit als betaalmiddel bij iGaming. Zo beperken we financiële risico's en stimuleren we spelen met geld dat daadwerkelijk beschikbaar is.

#### **Detectie**

Detectie richt zich op het tijdig herkennen van risicovol speelgedrag. Zo kunnen we vroegtijdig passende interventies inzetten. Detectie voeren we op de volgende manieren uit:

- **Datagedreven dashboards:** met name bij online kansspelen monitoren onze Responsible Gaming-analisten het speelgedrag van spelers via datagedreven dashboards. Zij beoordelen patronen die kunnen wijzen op verhoogde risico's. Deze analyses vormen de basis voor eventuele vervolgstappen binnen onze zorgplichtaanpak.
- **Klantenservice:** getrainde klantenservicemedewerkers herkennen tijdens contactmomenten signalen van mogelijk risicovol speelgedrag. Zij zetten deze signalen door aan de Responsible Gaming-analisten of ondernemen, waar passend, zelf actie.
- **Verkooppunten:** ook bij verkooppunten kunnen medewerkers afwijkend of zorgwekkend speelgedrag signaleren, bijvoorbeeld bij herhaalde aankopen, opvallende inzet of tekenen van onrust. Zij verwijzen spelers naar informatie over verantwoord spelen en beschikbare ondersteuning.

Op basis van ervaringen uit de praktijk en nieuwe inzichten scherpen wij onze detectiemodellen en werkwijzen continu aan, zodat deze blijven aansluiten bij het speelgedrag van onze spelers en de geldende wet- en regelgeving.

#### **Interventie**

Bij signalering van risicovol of problematisch speelgedrag van onze iGaming-spelers grijpen we actief in. Hoe hoger het risicoprofiel van de speler, hoe zwaarder de interventie. Wij hanteren daarbij een getrappt interventiemodel:

- **Bewustwording via e-mails en pop-ups:** bij TOTO Sport en TOTO Casino attenderen we spelers bij de eerste signalen via gerichte e-mails en pop-ups op hun speelgedrag. Deze boodschappen zijn bedoeld om inzicht te geven, bewustwording te vergroten en spelers aan te zetten tot reflectie.
- **Persoonlijke gesprekken:** wanneer signalen aanhouden, nemen we persoonlijk contact op met spelers. In deze gesprekken bespreken we het speelgedrag, mogelijke risico's en beschikbare hulpmiddelen, en stimuleren we spelers om passende grenzen te stellen.

- **Opleggen van speellimieten of tijdelijke blokkade:** wanneer eerdere interventies onvoldoende effect hebben, kunnen wij speellimieten opleggen of het account tijdelijk blokkeren.
- **Verwijzing naar of voordracht voor Cruks:** bij ernstige of aanhoudende signalen adviseren wij spelers zich in te schrijven in het Centraal register uitsluiting kansspelen (Cruks). Inschrijving betekent dat je bij geen enkele aanbieder met een online vergunning in Nederland meer kan spelen. In uitzonderlijke gevallen dragen wij spelers zelf voor bij de Kansspelautoriteit voor inschrijving in Cruks.
- **Terugkomgesprek na Cruks:** sinds het voorjaar van 2025 krijgt iedereen die na een Cruks-blokkade opnieuw wil spelen een terugkomgesprek. De Responsible Gaming-analisten beoordelen vervolgens of deze speler wel of niet opnieuw mag spelen.
- **Realtime interventie:** sinds 2025 passen wij realtime interventies toe bij mogelijk zorgwekkend nachtelijk online speelgedrag. We blokkeren automatisch tijdelijk het account en tonen een waarschuwingsmelding. Klantenservice neemt de volgende dag persoonlijk contact op met de speler. Hierdoor is het aantal spelers dat we in 2025 informeerden over de schorsing van hun account, fors hoger dan in 2024.

Interventies iGaming	2024	2025
Spelers een e-mail gestuurd (bewustwording)	31.138	26.256
Spelers gebeld voor een eerste gesprek over hun speelgedrag (bewustwording)	12.708	17.854
Spelers gebeld voor een tweede gesprek over hun speelgedrag (adviseren)	3.865	4.577
Spelers geïnformeerd dat speellimieten zijn opgelegd	4.101	4.686
Spelers geïnformeerd dat het account is geschorst en waar nodig doorverwezen naar hulpketten, Cruks en zorginstanties	869	3.555
Spelers voorgedragen bij de Kansspelautoriteit voor onvrijwillige inschrijving in Cruks	13	37

### Ondersteuning

Spelers die extra ondersteuning nodig hebben, bieden wij aanvullende nazorgmaatregelen.

- **Gamban-licentie:** bij een uitsluiting van zes maanden of langer bieden wij onze iGaming-spelers een gratis licentie voor Gamban. Deze software blokkeert duizenden gokgerelateerde websites, inclusief illegale aanbieders, en helpt spelers afstand te houden van kansspelen. In 2025 maakten 621 spelers gebruik van dit aanbod.
- **Actieve verwijzing naar en samenwerking met zorgaanbieders:** wij werken samen met zorgaanbieders om spelers passende ondersteuning te bieden. Spelers met (mogelijke) gokproblemen of financiële zorgen verwijzen wij actief door naar Open over Gokken (voorheen Loket Kansspel) of Geldfit. Deze organisaties bieden informatie, advies en begeleiding bij het omgaan met gokgedrag en geldzorgen. Een ander voorbeeld uit 2025 is de pilot met verslavingszorgkliniek Ready for Change, waarbij spelers laagdrempelig toegang krijgen tot professionele begeleiding. Lees meer hierover in het hoofdstuk 'Betrouwbare spelaanbieder'.

### Onderzoek en doorontwikkeling

Onderzoek vormt een essentiële basis voor onze aanpak. Dit helpt ons om onze maatregelen te blijven onderbouwen en waar nodig te verbeteren.

- **Onderzoek:** met gedragsstudies, pilots en usability-onderzoek verkrijgen wij inzicht in het speelgedrag van spelers en de effectiviteit van onze maatregelen. In 2025 onderzochten we samen met BIG'R, een zelfstandig impactcentrum dat valt onder de Erasmus Universiteit Rotterdam, de effectiviteit van onze eerste interventiemail. Een ander voorbeeld is onderzoek naar het speelgedrag van jongvolwassenen.

- **Periodieke toetsing van beleid:** jaarlijks laten wij ons verslavingspreventiebeleid toetsen door onafhankelijke (ervarings-)deskundigen. Op basis van hun inzichten scherpten we in 2025 beleid en uitvoering aan waar nodig. Denk aan aanpassing van formuleringen rondom risicospelers en interventies, meer aandacht voor kwetsbare groepen en meer nadruk op vroegtijdige signalering en preventie. Door deze open dialoog blijft ons beleid maatschappelijk gedragen en mensgericht.

## Doelen en resultaten S4-5

Onderstaande tabel laat de KPI's en doelen zien waarmee we de effectiviteit van ons beleid meten. De eerste twee KPI's meten we via een onderzoek, uitgevoerd door het onderzoeksbureau Kantar (spelers) in opdracht van Nederlandse Loterij, en onze eigen onafhankelijke Business Intelligence afdeling (stakeholders). Daarmee volgen we de voortgang op onze strategische doelstelling om de toonaangevende aanbieder op zorgplicht te zijn en de standaard te zetten voor verantwoord spelen. De overige KPI's zijn daarvoor belangrijke randvoorwaarden. Het percentage 'perceptie TOTO is de meest verantwoorde aanbieder' is in lijn met de doelstelling voor 2025. Het percentage 'score vanuit onderzoek naar perceptie Nederlandse Loterij als meest verantwoorde aanbieder bij stakeholders' is voor het eerst gemeten in 2025. Gelet op onze strategische doelstelling voor verantwoord spelen is een ambitieuze doelstelling gekozen van 90%. Uit het resultaat blijkt dat er nog veel ruimte is voor verbetering in onze positionering van meest verantwoorde aanbieder en het meenemen daarin van onze stakeholders.

De audit voor de European Lotteries-certificering wordt uitgevoerd door een onafhankelijke partij.

KPI	Doel 2025	Resultaten 2025
% perceptie TOTO is een verantwoorde aanbieder vanuit onderzoek bij spelers (iGaming)	49%	<b>49%</b>
% score vanuit onderzoek naar perceptie Nederlandse Loterij als meest verantwoorde aanbieder bij stakeholders	90%	<b>64%</b>
% van medewerkers volgden e-learning over Responsible Gaming	100%	<b>100%</b>
% score European Lotteries Responsible Gaming Certification	≥ 97%	<b>96%</b>

## Kwetsbare groepen ESRS 2 SBM-3

Ondanks de maatregelen die wij treffen, kan deelname aan kansspelen in individuele gevallen leiden tot risicovol speelgedrag. Dit kan negatieve gevolgen hebben, zoals financiële problemen, psychische klachten of sociale isolatie. Deze risico's doen zich met name voor bij online kansspelen, vanwege factoren als snelheid, continue beschikbaarheid en directe beloningsstructuren. Uit onderzoek en praktijkervaring blijkt dat bepaalde groepen spelers hier extra vatbaar voor zijn.

Ons inzicht in deze risicogroepen is gebaseerd op twee bronnen:

- **Wetenschappelijke en beleidsmatige bronnen:** onderzoek uit de verslavingszorg, de wetenschap en beleidsregels van de Kansspelautoriteit laat zien dat jongvolwassenen gevoeliger zijn voor impulsief gedrag en beschikken over beperktere risicoperceptie en zelfregulatie. Ook mensen met schulden, onder bewind of met psychische beperkingen worden als risicogroep aangemerkt.
- **Ervaringen uit de praktijk:** uit gesprekken met spelers en casusanalyse blijkt dat spelers met financiële problematiek, beperkte mentale weerbaarheid of sociaal kwetsbare omstandigheden sneller de controle over hun speelgedrag kunnen verliezen. Daarnaast zijn zij vaak minder goed in staat om beschermingsmaatregelen zelfstandig toe te passen.

Door deze inzichten te combineren, hebben we goed in beeld welke spelersgroepen structureel gevoeliger zijn voor de risico's van kansspelen. Deze groepen vallen onder verscherpt toezicht binnen ons verslavingspreventiebeleid. Daarnaast worden sommige spelers al tijdens het registratieproces herkend en, waar nodig,

niet geaccepteerd. Ons datagedreven detectiemodel monitort alle (iGaming) spelers om risicogroepen tijdig te identificeren en passende maatregelen te nemen.

Tot deze spelersgroepen behoren onder meer:

- Jongvolwassenen van 18 tot en met 23 jaar
- Spelers waarvan wij weten dat zij:
  - een Cruks-uitsluiting hebben gehad;
  - financieel kwetsbaar zijn, waaronder situaties van bewind of curatele; of
  - laaggeletterd zijn of de Nederlandse taal onvoldoende beheersen.

Spelers uit deze groepen krijgen, voor zover hun situatie bij ons bekend is, aanvullende beschermingsmaatregelen en extra begeleiding. Deze maatregelen zijn gericht op verantwoord en veilig speelgedrag en kunnen bestaan uit lagere limieten, het uitsluiten van bonussen of het (tijdelijk) blokkeren van het account.

### Betrekken van spelers S4-2

Het betrekken van spelers en hun vertegenwoordigers is een essentieel onderdeel van ons verslavingspreventiebeleid. We halen hun standpunten op via klantcontact, interventiegesprekken, onderzoek en een structurele stakeholderdialoog. Die signalen gebruiken we om onze processen, communicatie en spelersomgeving waar nodig te verbeteren. Het betrekken van spelers en stakeholders is gebaseerd op drie sporen:

- **Inzichten uit klantinteracties en interventiegesprekken:** onze klantenservice signaleert onduidelijkheden en mogelijk zorgwekkend speelgedrag, bijvoorbeeld via vragen over limieten of terugkerende klachten. Dergelijke structurele signalen worden vastgelegd en doorgegeven aan de Responsible Gaming-analisten, die deze signalen analyseren en combineren met informatie over spelersgedrag. Dit kan leiden tot een interventie en eventuele aanpassingen in processen of communicatie. Daarnaast voeren Responsible Gaming-counselors, onderdeel van onze klantenservice, dagelijks interventiegesprekken met spelers met een verhoogd risicoprofiel. Elke twee weken bespreken we met het Responsible Gaming-team terugkerende thema's en vertalen we deze naar verbeteringen in beleid of spelersomgeving.
- **Dialoog met externe experts en de toezichthouder:** jaarlijks laten we ons verslavingspreventiebeleid toetsen door een ervaringsdeskundige en een vertegenwoordiger uit de verslavingszorg. Ook spreken we minimaal vijf keer per jaar met expertorganisaties zoals Open over Gokken, Geldfit, Stichting AGOG, Ready for Change en klinieken in de verslavingszorg. We bestuderen publicaties van de Ksa en onderzoeken die in 2025 in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid zijn gepubliceerd in het kader van de uitwerking van het nieuwe kansspelbeleid.
- **Internationale kennisuitwisseling:** via onze lidmaatschappen van European Lotteries en de World Lottery Association nemen we deel aan werkgroepen en kennisnetwerken over consumentenbescherming en best practices in verantwoord spelen. De inzichten hieruit nemen we mee in onze beleidsvorming en gebruiken we om tijdig te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

### Processen voor herstel S4-3

Na afloop van een interventie bij risicovol speelgedrag monitoren wij of en hoe gedragsverandering plaatsvindt. Bij iGaming krijgen we daarnaast via vrijwillige terugkoppeling inzicht in hoe onze spelers onze interventies ervaren. Zo vragen we of zij zich gehoord voelden en of het gesprek heeft bijgedragen aan meer bewustwording of aanpassing van hun speelgedrag. De effectiviteit van onze maatregelen meten we op dit moment nog niet systematisch via follow-up-onderzoek, maar de inzichten uit monitoring en feedback gebruiken we wel om onze interventies en processen verder te verbeteren.

## CUSTOMER SERVICE (S4-3)\*

Onze klantenservice speelt een centrale rol in het contact met spelers en retailers en zorgt ervoor dat de stem van de speler structureel wordt meegenomen binnen de organisatie. Naast het versterken van consumentenvertrouwen ondersteunt de klantenservice ook de uitvoering van onze zorgplicht, bijvoorbeeld door signalen van zorgwekkend speelgedrag te herkennen en door te zetten binnen de organisatie.

### Contactmogelijkheden voor spelers

Spelers kunnen bij vragen, zorgen of klachten op verschillende manieren contact met ons opnemen:

- **Online feedbackformulieren:** beschikbaar via het spelersportaal en onze websites.
- **Klantenservice:** bereikbaar via telefoon, e-mail, live chat en Facebook Messenger. Deze contactmogelijkheden zijn duidelijk vermeld op de websites van onze spelmerken.
- **De Ombudsman:** bereikbaar via e-mail. Spelers die het niet eens zijn met de afhandeling door de klantenservice kunnen hier veilig en zonder risico op benadeling hun zorgen melden. Meer informatie over de Ombudsman staat in de volgende paragraaf.

Bij de klantenservice meten we de vriendelijkheid, deskundigheid, bereikbaarheid en inhoudelijke beantwoording. De gemiddelde klanttevredenheid was in 2025 een 7,3 (2024: 7,8).

### Type en aantal klachten

In 2025 was het totaal aantal klachten lager dan in 2024: 2,3% van alle afgehandelde klantcontacten had betrekking op klachten (2024: 2,5%). Het relatief hoge aandeel klachten binnen iGaming hangt samen met de intensieve betrokkenheid en verwachtingen van spelers. Online kansspelen zijn 24/7 beschikbaar en kennen meer momenten waarop onenigheid kan ontstaan, bijvoorbeeld over de afhandeling of timing van een weddenschap. Ook verwachten spelers snelle uitbetalingen en reageren ze direct als dit (naar hun idee) langer duurt, zelfs als dit binnen de afgesproken termijn is. Bij loterijen, met een lagere speelfrequentie en vaste uitslagmomenten, komen dergelijke discussies minder vaak voor.

\* De informatie in deze paragraaf geldt ook voor andere thema's.

Soorten klachten	2024	2025
<b>Totaal</b>	<b>20.095</b>	<b>17.025</b>
<b>TM/FM klachten**</b>	134	181
<b>Klachten Consument</b>	754	707
<b>Klachten iGaming</b>	19.128	16.084
<b>Klachten Ombudsman</b>	79	53

\*\* TM: Telemarketing en FM: Fieldmarketing

### Ombudsman

Sinds 2017 heeft Nederlandse Loterij een Ombudsman. Als consumenten niet tevreden zijn over de manier waarop de klantenservice hun klacht heeft afgehandeld, kunnen zij contact opnemen met de Ombudsman. Op de website van Nederlandse Loterij staat uitgelegd hoe dit in zijn werk gaat. De Ombudsman rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Commissarissen. Zo waarborgen we dat de belangen van consumenten centraal staan en zorgvuldig worden behartigd.

### **Voortgang 2025**

In 2025 daalde het aantal klachten bij de Ombudsman ten opzichte van 2024. Daarmee lijkt de piek van de eerste jaren na de livegang van TOTO Online voorbij. De processen bij TOTO Online functioneren over het algemeen goed en ook over de loterijen kwamen dit jaar weinig klachten binnen.

Iets meer dan 90% van de klachten had betrekking op TOTO Sport, TOTO Casino of TOTO Winkel. Hoewel dit aandeel iets hoger was dan voorgaande jaren, is het totaal aantal klachten van spelers over deze spelmerken met ongeveer 25% gedaald ten opzichte van vorig jaar. Ongeveer 30% van de klachten werd (gedeeltelijk) terecht bevonden.

Een deel van de klachten betrof de interpretatie van weddenschappen of spelregels. De aard van deze klachten was herkenbaar en vergelijkbaar met eerdere jaren. Er waren geen signalen van structurele fouten in de processen van Nederlandse Loterij. Enkele klachten kwamen voort uit onzorgvuldige communicatie door de klantenservice. Daar is intern aandacht aan besteed en de Ombudsman blijft dit monitoren.

Daarnaast zijn de Ombudsman-pagina's op de website vernieuwd, met een duidelijk stappenplan en een directe link naar de klantenservice. Daardoor wordt de procedure door spelers beter gevolgd en ontvangt de Ombudsman minder klachten die niet eerst bij de klantenservice zijn ingediend.

In 2026 kunnen de klachten mogelijk weer iets toenemen, omdat er dan een aantal grote sportevenementen op de kalender staat die we in 2025 niet hebben gehad. Op basis van eerdere ervaring trekken dergelijke evenementen, zoals een WK voetbal, doorgaans nieuwe spelers aan. Dit kan leiden tot een tijdelijke stijging van het aantal klachten.

# Goed werkgeverschap (S1)

## Inleiding ESRS 2 SBM-3

Om in de competitieve kansspelmarkt succesvol te blijven, bouwen we continu aan een wendbare en weerbare organisatie. Dat begint met onze medewerkers: professionals die worden uitgedaagd en ondersteund om het beste uit zichzelf te halen. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn, een echte 'Employer of Choice', waar mensen met plezier werken en zo optimaal kunnen bijdragen aan onze kerntaken. Daarom richten we ons op loopbaanmogelijkheden, het uitdragen van onze corporate story en het bieden van een plek waar talent kan groeien. Dat onderscheidt ons en maakt ons aantrekkelijk op de arbeidsmarkt. Binnen het thema 'Goed Werkgeverschap' focussen we ons op drie elementen: voldoende personeel met de juiste (technische) expertise; duurzame inzetbaarheid en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, en een diverse, gelijke en inclusieve werkomgeving. Hiermee vormt goed werkgeverschap een randvoorwaarde voor het realiseren van onze strategische doelstellingen en onze maatschappelijke missie.

### IN DIT HOOFDSTUK

- > Voldoende personeel met de juiste expertise
- > Duurzame inzetbaarheid en arbeidsvoorwaarden
- > Diverse, gelijke en inclusieve werkomgeving
- > Processen bescherming medewerkers
- > Processen voor overleg met medewerkers
- > Processen voor herstel van negatieve impacts
- > Kenmerken van ons personeel

## Strategisch doel

Wij zijn een bedrijf waar mensen graag werken

1

Zorgen voor voldoende personeel met de juiste (technische) expertise

2

Vergroten van duurzame inzetbaarheid en bieden van competitieve beloning en arbeidsvoorwaarden

3

Creëren van een diverse, gelijke en inclusieve werkomgeving

## Impacts, risico's en kansen



### Positieve impact op

- carrièrekansen
- ontwikkeling,
- medewerkers-tevredenheid



### Risico

Niet behalen van organisatiedoelstellingen door onvoldoende talent met juiste expertise als gevolg van arbeidsmarktcrispie en imago sector.



### Kansen

Een positief imago trekt nieuwe talenten aan. Betere prestaties en besluitvorming en aantrekkelijker voor (nieuwe) talenten door ontwikkelmogelijkheden en diverse en veilige werkomgeving.

KPI	Doel		Resultaat 2025	Maatregelen	
	2025	2026		2025	2026***
% <b>vacatures vervuld</b> binnen 55 werkdagen	75%	75%	<b>81%</b>	<b>2025</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wervingsactiviteiten</li> <li>• Versterken imago aantrekkelijke werkgever</li> </ul>	<b>2026***</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate story</li> <li>• Skillsbased talent recruitment</li> <li>• AI bij assessments</li> </ul>
# positie <b>World-Class Workplace</b> benchmark	-	Top 10	-		
# score op <b>Trots**</b>	-	8+	Niet gemeten in 2025		
% <b>doorstroom</b>	-	4%	-		
% medewerkers dat <b>één of meer trainingen</b> volgde (jaarlijks)	40%	40%	<b>27%</b>	<b>2025</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleiding &amp; ontwikkeling (trainingen, doorgroeimogelijkheden, leiderschapsprogramma, crossfunctionele inzetbaarheid)</li> <li>• Arbeidsvoorwaarden en beloning</li> </ul>	<b>2026***</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent Market place om medewerkers crossfunctioneel in te zetten</li> <li>• Talentontwikkeling via product- en innovatieprojecten</li> </ul>
% V/M in <b>bestuur*</b>	≥30%	≥30%	<b>vrouwen</b> <b>33% in bestuur</b> <b>40% in RvC</b> <b>27% in hoger management</b>	<b>2025</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminatie voorkomen en tegengaan</li> <li>• Inclusiviteitsscan</li> <li>• Diversiteit en inclusie bevorderen</li> <li>• Herziening Ethische Code en Meldregeling en onder de aandacht brengen van medewerkers</li> </ul>	<b>2026***</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek en plan van aanpak etnisch-culturele diversiteit</li> </ul>
% V/M in <b>RvC*</b>	≥30%	≥30%			
% V/M <b>Hoger Management*</b>	≥30%	≥30%			
# verhogen van <b>etnisch-culturele diversiteit</b>	-	Verdieping op etnisch-culturele diversiteit	-		
# medewerkers met een <b>afstand tot de arbeidsmarkt</b>	≥4	≥4	<b>2</b>		
% ervaart <b>gelijke kansen</b>	80%	80%	<b>86%</b>		
% kan <b>zichzelf</b> zijn	80%	80%	<b>92%</b>		

\* KPI's die overeenkomen met CSRD-maatstaven uit de thematische ESRS S1.

\*\* KPI's die overeenkomen met strategische organisatiedoelen

\*\*\* Ook in 2026 werken we door aan de in 2025 genoemde maatregelen. Daarnaast pakken we enkele nieuwe maatregelen op.

## 1. Voldoende personeel met de juiste expertise ESRS 2 SBM-3

Het versterken van onze positie als verantwoord kansspelaanbieder en aanjager van sport en bewegen helpt bij het aantrekken en behouden van talent. Tegelijkertijd blijft de arbeidsmarkt krap, met name voor IT- en technisch georiënteerde profielen, en is het imago van de sector soms wat uitdagend. Door gericht te investeren in duurzame inzetbaarheid, aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en een inclusieve werkomgeving vergroten we onze aantrekkingskracht als werkgever en verkleinen we het risico dat strategische doelstellingen onder druk komen te staan.

### Beleid S1-1

In lijn met de strategie 2025–2028 is de organisatiestructuur aangepast aan de strategische doelen. Op basis hiervan is een strategisch personeelsplan opgesteld dat inzicht geeft in de benodigde aantallen, expertise en competenties. Dit plan vormt de basis voor het jaarlijkse recruitmentplan. Om onze aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt te vergroten, stellen we jaarlijks een arbeidsmarktcommunicatieplan op. Ons recruitmentbeleid richt zich op een eerlijk, transparant en efficiënt wervingsproces. Waar nodig huren we tijdelijk expertise of extra capaciteit in volgens een vastgesteld proces met kaders voor onder andere duur en toepassing van externe inhuur.

### Maatregelen S1-4

Om te zorgen voor voldoende personeel namen we in 2025 onder meer de volgende maatregelen:

*(Innovatieve) wervingsactiviteiten:*

- **Referral programma** met aanbrenghremie voor medewerkers.
- **Traineeships en stages:** in 2025 waren er zeven tweedejaars trainees en stroomden vier trainees door naar een vaste marketing- of IT-functie. Er zijn geen nieuwe trainees gestart in 2025. Voor stages werkten we samen met Erasmus Universiteit, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Rotterdam: we waren aanwezig bij zes campus recruitment-activiteiten. In 2025 liepen veertien studenten bij ons stage.
- **Skills-based talent recruitment:** in 2025 zijn we gestart met de selectie van kandidaten met focus op vaardigheden om de pool van geschikte potentiële kandidaten te vergroten.
- **Innovatieve werving:** vanaf 2026 gaan we AI bij assessments toepassen.

*Versterken imago van aantrekkelijke werkgever:*

- **Employer value proposition:** 'samen werken, samen winnen'. Deze propositie is de basis voor onze communicatie en campagnes over Nederlandse Loterij als werkgever.
- **Gerichte doelgroepcampagnes** per expertisegebied.
- **Vernieuwd 'Werken bij'-onderdeel op onze website** met onder andere verhalen van medewerkers, de nieuwe organisatiestructuur en inclusief taalgebruik in vacatures.
- In 2026 werken we onze **corporate story** verder uit met nadruk op verantwoord spelaanbod.

### Doelen en resultaten S1-5

KPI	Doel 2025	Resultaten 2025
Percentage van de vacatures vervuld binnen 55 werkdagen	75%	81%
Instroom	geen kwantitatieve doelstelling vastgesteld	61
Uitstroom	geen kwantitatieve doelstelling vastgesteld	83
Personeelsverloop	geen kwantitatieve doelstelling vastgesteld	17%

In 2025 kwamen 61 nieuwe medewerkers bij ons werken en vertrokken 31 medewerkers (vrijwillig) omdat zij een andere baan vonden of door pensionering. In 2025 vertrokken 52 medewerkers vanwege onder andere de organisatieverandering. Hiermee was ons personeelsverloop 17%.

## 2. Duurzame inzetbaarheid en arbeidsvoorwaarden ESRS 2 SBM-3

Door te investeren in leren, ontwikkelen en goede arbeidsvoorwaarden vergroten we duurzame inzetbaarheid en werkplezier. Tevreden en gemotiveerde medewerkers die zich blijven ontwikkelen, zijn essentieel voor het behalen van onze strategische doelstellingen.

### Beleid S1-1

#### Opleiding en ontwikkeling

Continu leren en ontwikkelen vormt het speerpunt van ons opleidingsbeleid. Daarom richten we ons op het versterken van kennis en vaardigheden, doorgroeimogelijkheden, leiderschapsontwikkeling, cross-functionele inzetbaarheid en continue dialoog en feedback. In het Opleidingsbeleid zijn de opleidingsmogelijkheden, het opleidingsbudget voor functiegerichte opleidingen en het budget voor persoonlijke ontwikkeling vastgelegd. In het ontwikkelings- en beloningsbeleid staat hoe we de ontwikkeling van medewerkers monitoren en beoordelen.

#### Arbeidsvoorwaarden en beloning

In de Arbeidsvoorwaardenregeling en het Personeelshandboek staan de rechten en plichten van Nederlandse Loterij als werkgever en van onze medewerkers beschreven. Hierin staan regelingen over onder andere salaris, mobiliteit, verlof, opleiding en pensioen. De RvC kan besluiten bepaalde onderdelen van de Arbeidsvoorwaardenregeling van toepassing te laten zijn op het bestuur, zoals arbeidsongeschiktheid en pensioen. Naast de basisarbeidsvoorwaarden en -beloning biedt Nederlandse Loterij medewerkers extra's zoals onbeperkt gebruik van de sportschool met gratis personal trainer, een gezonde en betaalbare lunch, het bijwonen van sportwedstrijden en evenementen, meedoen met vrijwilligersactiviteiten via Nederlandse Loterij Doet en hybride werken. In het ontwikkelings- en beloningsbeleid worden elk jaar de salarissen, salarisverhogingen en de bonussen voor medewerkers vastgesteld. De salarissen van al onze medewerkers (exclusief stagiairs) liggen boven het leefbaar loon.

### Maatregelen S1-4

- **Doorgroeimogelijkheden:** in 2025 hebben we het rollenhuis herzien met duidelijke competenties en mogelijke groeipaden per rol. Medewerkers ontvangen een doorstroomtoeslag bij plaatsing in een hogere schaal of in een leidinggevende rol. Verder hebben we de vernieuwde NLO Academy als centraal leerplatform geïmplementeerd.
- **Ontwikkelplaats voor talent:** via product- en innovatieprojecten kunnen medewerkers hun talenten verder ontwikkelen.
- **Leiderschapsprogramma:** we hebben een leiderschapsprofiel opgesteld met verwachte competenties van leidinggevendens inclusief begeleiding, training en coaching om leiderschapsvaardigheden verder te ontwikkelen.
- **Crossfunctionele inzetbaarheid:** in 2026 gaan we een Talent Marketplace opzetten. Op deze virtuele marktplaats kunnen afdelingen een oproep plaatsen als zij tijdelijk extra capaciteit nodig hebben. Medewerkers van andere afdelingen kunnen hierop reageren.

## Doelen en resultaten S1-5 S1-13

KPI	Doelen 2025	Doelen 2026	Resultaten 2025
# score op Trots*	-	8+	Niet gemeten
# positie World-Class Workplace benchmark van Effectory (externe benchmark)	-	Top 10	n.v.t. in 2025
Doorstroom	-	4%	Vanaf 2026**
Percentage medewerkers dat één of meer trainingen volgde	40%	40%	27%

\* Gemeten via medewerkerstevredenheidsonderzoek

\*\* Door de verandering van de organisatiestructuur geeft het doorstroompercentage in 2025 geen betrouwbaar beeld. We rapporteren doorstroom vanaf 2026.

We hebben de ambitie om in 2028, net als in 2023, het World-Class Workplace-label van Effectory te behalen. Dit label wordt toegekend aan organisaties die binnen hun sector uitblinken in werkgeverschap en is volledig gebaseerd op de waardering van medewerkers. Als tussenstap streven we ernaar om in 2026 tot de top 10 en in 2027 tot de top 5 van de benchmark te behoren.

De voortgang op individuele doelen wordt gedurende het jaar drie keer besproken in voortgangs- en evaluatiegesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden. Volgens het beleid registreren medewerkers hiervoor minimaal twee evaluatiemomenten in een speciaal daarvoor bestemd systeem. In 2025 nam 72%<sup>3</sup> van de medewerkers deel aan regelmatige gesprekken over prestaties en loopbaanontwikkeling, waarvan 34% vrouw en 66% man.

We bieden medewerkers een breed opleidingsaanbod, met verplichte compliance-trainingen (onder meer Privacy en Responsible Gaming), vakinhoudelijke opleidingen, trainingen voor persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsprogramma's. We registreren geen opleidingsuren per medewerker, maar monitoren wel het aantal deelnemers. In 2025 volgde 27% van de medewerkers één of meer trainingen via de NLO Academy of een andere aanbieder. Op basis van afgeronde e-learnings en Academy-trainingen schatten we het gemiddelde aantal opleidingsuren per medewerker op 17 uur. Het gemiddelde aantal opleidingsuren van mannen schatten we op 15 uur en van vrouwen op 21 uur.<sup>4</sup>

### 3. Diverse, gelijke en inclusieve werkomgeving ESRS 2 SBM-3

De reputatie van onze sector en de transitie naar een steeds meer technologiegedreven organisatie maken het voor Nederlandse Loterij uitdagender om een divers personeelsbestand op te bouwen. Zo blijkt uit onderzoek dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in technologische functies. Ook kiezen vrouwen en mensen met een culturele migratieachtergrond minder vaak voor een werkgever in de kansspelsector. Door gericht te investeren in een veilige, diverse en inclusieve werkomgeving, waarin medewerkers zich gezien, gehoord en thuis voelen, vergroten we medewerkerstevredenheid en versterken we onze aantrekkingskracht op (nieuwe) medewerkers. Tegelijk kan dit bijdragen aan betere besluitvorming en werkprestaties.

**3** Percentage is gebaseerd op het aantal medewerkers dat ten minste één voortgangs- of evaluatiegesprek heeft voltooid volgens de rapportage van het HR-systeem waarin dit wordt vastgelegd.

**4** De opleidingsuren worden niet voor alle trainingen individueel geregistreerd. Daarom zijn de opleidingsuren geschat. Het aantal opleidingsuren bestaat uit het totaal aantal uren dat nieuwe medewerkers hebben besteed aan verplichte e-learnings (deze worden geregistreerd) plus een inschatting van de uren die medewerkers hebben besteed aan NLO Academy-trainingen. De inschatting van de opleidingsuren aan NLO Academy-trainingen is berekend door de totale opleidingskosten te delen door een marktconforme kostprijs per trainingsuur. Het gemiddeld aantal opleidingsuren per medewerker is berekend door het totaal aantal geschatte opleidingsuren te delen door het totaal aantal medewerkers (492). Het gemiddeld aantal opleidingsuren van mannen is berekend door het totaal aantal geschatte opleidingsuren van mannen te delen door het totaal aantal mannen (325). Het gemiddeld aantal opleidingsuren van vrouwen is berekend door het totaal aantal geschatte opleidingsuren van vrouwen te delen door het totaal aantal vrouwen (167). Deze methode wordt consistent toegepast en wordt vervangen door individuele registratie indien deze beschikbaar komt.

## Beleid S1-1

In 2025 hebben we een Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie (DG&I)-beleid ontwikkeld om een personeelsbestand te bevorderen dat een goede afspiegeling vormt van de samenleving en een organisatiecultuur neer te zetten waarin iedereen zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt en gelijke kansen heeft. In 2026 starten we met de implementatie van dit beleid.

Het uitgangspunt is gelijkwaardige behandeling van iedereen, ongeacht onder meer geslacht, geloofs-overtuiging, seksuele oriëntatie, (etnische) achtergrond, nationaliteit, sociale afkomst, leeftijd, politieke voorkeur of (arbeids-)beperking. Het beleid is gericht op het voorkomen en tegengaan van discriminatie en op het actief bevorderen van gelijke kansen, diversiteit en inclusie.

Via dit DG&I-beleid, de Ethische Code, onboardingprogramma's en HR-beleid maken we voor alle medewerkers duidelijk dat discriminatie onacceptabel is. We handelen in overeenstemming met nationale en internationale wet- en regelgeving, waaronder de Algemene wet gelijke behandeling en de EU-richtlijn loontransparantie. We hebben het SER Diversiteit Charter ondertekend. Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren, kunnen terecht bij een externe vertrouwenspersoon of een melding doen via de Meldregeling. Zie voor meer informatie de paragraaf 'Processen voor herstel van negatieve impacts'.

## Maatregelen S1-4

- **In-, uit- en doorstroom:** we werken samen met een gespecialiseerd DG&I-recruitmentbureau, bevorderen gelijke kansen via inclusief taalgebruik in vacatures, anonieme kandidaatvoorstelling, focus op competenties, trainingen, objectieve promotiecriteria en structurele exitgesprekken.
- **Opleiding:** alle leidinggevenden volgden trainingen in inclusief leiderschap en werden hierop beoordeeld. Medewerkers van vijftig jaar en ouder ontvangen twee keer zoveel budget voor trainingen. Daarnaast bieden we hoogopgeleide, talentvolle jongeren extra begeleiding via traineeships.
- **Afstand tot de arbeidsmarkt:** jaarlijks bieden we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder mensen met een geestelijke of fysieke beperking of ex-topsporters, de mogelijkheid om werkervaring op te doen (in het bedrijfsleven). Onze werkomgeving is hiervoor passend ingericht met een speciale buitenlift en rolstoeltoegankelijk toilet.

## Doelen en resultaten S1-5 S1-9 S1-12

We rapporteren de voortgang op onze diversiteitsdoelen via de Monitor Charter Diversiteit van de SER. De komende jaren gaan we ons richten op het vergroten van de culturele diversiteit in managementteams en andere lagen van de organisatie.

KPI	Doelen 2025	Resultaten* 2025
% vrouw/man in bestuur	≥30%	33% vrouw
% vrouw/man in RvC	≥30%	40% vrouw
% vrouw/man in hoger management	≥30%	27% vrouw
# vergroten van etnisch-culturele diversiteit	-	Vanaf 2026
#medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt*	≥4	2
%medewerkers dat gelijke kansen ervaart	80%	86%
%medewerkers dat zichzelf kan zijn	80%	92%

\* Nederlandse Loterij registreert niet of medewerkers een beperking hebben, omdat dit wettelijk niet is toegestaan. Als alternatief rapporteren we het aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Man-vrouw verhouding	Vrouwen		Mannen	
	2024	2025	2024	2025
Bestuur	1 (33%)	1 (33%)	2 (67%)	2 (67%)
RvC	3 (60%)	2 (40%)	2 (40%)	3 (60%)
Hoger management*	9 (24%)	11 (27%)	28 (76%)	30 (73%)
Alle medewerkers	179 (35%)	167 (34%)	335 (65%)	325 (66%)

\* Hoger management = Direct reports (C-1) en Head of (C-2)

Leeftijdverdeling	2025
<30 jaar	68 (14%)
30-50 jaar	343 (70%)
>50 jaar	81 (16%)

Met de huidige gemiddelde leeftijd van 39 jaar beschikt Nederlandse Loterij over een vakvolwassen personeelsbestand dat past bij de fase van groei en professionalisering sinds de fusie en de openstelling van de online kansspelmarkt. Tegelijk stimuleren we instroom van jong talent via traineeships voor hbo- en academisch afgestudeerden om de leeftijdsopbouw te verbreden. In een krappe arbeidsmarkt werven we primair op basis van competenties en rol-passendheid, waarbij leeftijd geen doorslaggevende factor is.

### Loonkloof S1-16

We monitoren jaarlijks de verhouding in beloning tussen mannen en vrouwen en tussen de hoogste en mediane beloning binnen de organisatie. In 2025 verdienden vrouwen gemiddeld 3,61% minder dan mannelijke medewerkers (2024: 3,05%), berekend op basis van het gemiddeld bruto uurloon. Hoewel deze loonkloof kleiner is dan het landelijk gemiddelde (2024:14,5% o.b.v. CBS), blijven we streven naar gelijke beloning voor mannen en vrouwen.

De mediane jaarlijkse totale beloning van alle werknemers bedraagt 23% van de jaarlijkse totale beloning van de best betaalde persoon. Dit betekent dat de hoogste beloning 4,27 keer de mediane beloning bedraagt.

## Processen bescherming medewerkers

### Sociale zekerheid, gezondheid en welzijn S1-11 S1-15

Sociale zekerheid is geborgd door de Nederlandse wetgeving. Hieronder beschrijven we de rechten ten aanzien van sociale bescherming en werk-privébalans.

- **Sociale bescherming:** alle medewerkers genieten, volgens de Nederlandse wet, sociale bescherming tegen inkomensverlies als gevolg van ziekte, werkloosheid, arbeidsongevallen, ouderschapsverlof of pensionering. Bij arbeidsongeschiktheid betaalt Nederlandse Loterij het eerste jaar 100% van het salaris, in plaats van de wettelijk vastgestelde 70%.
- **Werk-privé balans:** alle medewerkers hebben recht op wettelijk gezinsverlof zoals zwangerschaps-, partner-, ouderschaps- en zorgverlof. In 2025 maakte 14% van onze medewerkers gebruik van gezinsverlof, waarvan 11% vrouwen en 15% mannen.
- **Verzuim:** het verzuim bedroeg in 2025 4,9% (2024: 4,9%). We nemen diverse maatregelen om verzuim te voorkomen, waaronder verzuimtrainingen voor leidinggevendenden, frequente verzuimgesprekken en een arbeidsdeskundig spreekuur bij de bedrijfsarts. Daarnaast investeren we in de gezondheid van medewerkers via sportvoorzieningen op kantoor en een gezonde, betaalbare lunch.

## Respecteren van mensenrechten S1-17

Nederlandse Loterij beschikt over een (arbo-)beleid en processen om mensenrechten van medewerkers te respecteren en te beschermen, in lijn met de Nederlandse wetgeving. Uit de Dubbele Materialiteitsanalyse blijkt dat onze activiteiten geen verhoogd risico kennen op kinderarbeid of gedwongen of verplichte arbeid. Om die reden richt het HR-beleid zich hier niet expliciet op.

Hoewel bij het opstellen van het beleid geen expliciete internationale mensenrechtenrichtlijnen zijn gehanteerd<sup>5</sup>, zijn onze beleidskaders en processen erop gericht om mogelijke negatieve impact op medewerkers tijdig te signaleren en te beperken. Er zijn geen formele meldingen van discriminatie binnengekomen in 2025. Tegelijkertijd blijven we aandacht houden voor de toegankelijkheid en bekendheid van meldkanalen en voor mogelijke drempels om een melding te doen. Het uitblijven van meldingen betekent immers niet automatisch dat er geen zorgen spelen. Zie voor meer informatie de paragraaf 'Processen voor herstel van negatieve impacts', verderop in dit hoofdstuk. In onderstaande tabel staat met welke beleidsdocumenten we mensenrechten van onze medewerkers respecteren en beschermen en hoe we herstel bieden bij eventuele mensenrechtenschendingen.

Mensenrecht	Beleid en protocollen binnen Nederlandse Loterij*
Gelijke behandeling en non-discriminatie	DG&I beleid en Ethische Code
Recht op veilige en gezonde arbeidsomstandigheden	'Veiligheid en gezondheid' in Personeelshandboek en Ethische Code
Recht op collectieve onderhandelingen	Nederlandse Loterij heeft geen cao. De OR wordt om advies en instemming gevraagd.
Recht op eerlijk loon / leefbaar loon	DG&I-beleid en beleid Ontwikkeling en beloning
Recht op privacy	Ethische Code en Protocol Privacy Medewerkers
Recht op toegang tot herstel	Meldregeling

\* hierin staan processen en mechanismen beschreven.

Incidenten, klachten	2025
Gerapporteerde incidenten van discriminatie (inclusief intimidatie).	0
Ingediende klachten door medewerkers om zorgen aan de orde te stellen via de Meldregeling (onder andere Klokkenuidersregeling)	0
Ingediende meldingen bij het Nationaal Contactpunt OESO-Richtlijnen (NCP) over meningsverschillen over de toepassing van de OESO-richtlijnen.	0
Betaalde boetes, straffen en schadevergoedingen voor schade door bovengenoemde incidenten en klachten.	€ 0
Ernstige mensenrechtenincidenten met betrekking tot onze medewerkers (zoals gedwongen arbeid, mensenhandel of kinderarbeid).	0

<sup>5</sup> UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP's), de Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie over fundamentele principes en rechten op het werk en de OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen

Incidenten, klachten	2025
Betaalde boetes, straffen en schadevergoedingen voor schade door bovengenoemde mensenrechtenincidenten.	€ 0

## Processen voor overleg met medewerkers S1-2

We betrekken medewerkers actief bij relevante ontwikkelingen via interne communicatiekanalen, personeelsbijeenkomsten en gesprekken met leidinggevenden. Daarnaast verkrijgen we structureel inzicht in meningen, standpunten en zorgen van medewerkers via onderzoek, de Ondernemingsraad en de Meldregeling. Vanaf 2026 voeren we jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit. Bij actuele ontwikkelingen zetten we Pulse Surveys in om snel inzicht te krijgen in het sentiment binnen de organisatie.

Daarnaast voeren we jaarlijks een Inclusiviteitsscan uit, waarmee we meten in hoeverre medewerkers zich thuis voelen en gelijke kansen ervaren. De resultaten laten zien dat we over het algemeen hoog tot gemiddeld scoren op inclusiviteit ten opzichte van andere Nederlandse organisaties. Tegelijkertijd kwamen aandachtspunten naar voren, zoals de diversiteit in het leiderschapsteam, beloningsbeleid, ontwikkelmogelijkheden en communicatie tussen medewerkers en management.

Voor de belangrijkste verbeterpunten zijn actieplannen opgesteld. Leidinggevenden informeren hun teams over hoe feedback van medewerkers is meegenomen in besluitvorming en welke maatregelen zijn genomen. Concrete vervolgstappen waren onder meer het ontwikkelen van een DG&I-beleid, het opstellen en aanscherpen van het leiderschapsprofiel en de herziening van de Ethische Code en de Meldregeling.

In de periode 2024-2025 ontwikkelden we daarnaast, in samenwerking met collega's van verschillende disciplines, een nieuwe strategie en bijbehorende governance- en interne besluitvormingsstructuur. We verwachten geen negatieve impact van klimaat- of milieutransitieplannen op onze medewerkers en hebben hiervoor geen aanvullend beleid of maatregelen opgesteld.

## Ondernemingsraad

Nederlandse Loterij heeft een ondernemingsraad (OR) die op organisatieniveau opereert en alle medewerkers in loondienst vertegenwoordigt. De rechten, plichten en werkwijze van de OR en het bestuur zijn vastgelegd in de Wet op de ondernemingsraden (WOR). De CEO is als bestuurder verantwoordelijk voor het voeren van de overleggen en het betrekken van de uitkomsten bij de besluitvorming. OR-leden hebben geen maximale zittingstermijn en vervullen hun rol naast hun reguliere werkzaamheden. Voor deze taak krijgen zij extra tijd en ondersteuning, waaronder begeleiding door een externe adviseur.

### Ontwikkelingen in 2025

- **Leden:** de OR bestond in 2025 uit vier leden waarvan drie vrouwen en één man. Als gevolg van personele wijzigingen trad één lid af en werd een nieuw lid benoemd.
- **Adviesaanvraag:** de OR bracht advies uit over de nieuwe organisatiestructuur en droeg actief bij aan het vormgeven van de organisatieverandering, met oog voor de belangen van medewerkers. De OR werd hierin bijgestaan door externe (juridische) adviseurs. De voortgang van de organisatieontwikkeling blijft ook in 2026 een belangrijk onderwerp in het overleg met de bestuurder.
- **Consultatie:** tijdens de organisatieverandering consulteerde de OR medewerkers tijdens wekelijkse spreekuren, via interne communicatiekanalen en informele gesprekken. Daarnaast signaleerde de OR aandachtspunten op basis van raadpleging van medewerkeronderzoeken, input van de HR-afdeling, de vertrouwenspersoon en de bedrijfsarts.
- **Overleg en besprekpunten:** de OR kwam twintig keer bij elkaar voor onderling overleg. Eens in de zes weken vond regulier overleg plaats tussen de OR en het bestuur (minimaal acht overleggen) en één keer een 'artikel 24' overleg over de strategische plannen en de financiële kaders voor 2026 in aanwezigheid van de voorzitter van de RvC. Onderwerpen waren onder meer de herijkte strategie, de nieuwe organisa-

tiestructuur, financiële en strategische besluiten en ontwikkelingen, en ontwikkelingen in de politiek en sociale veiligheid. In het kader van sociale veiligheid adviseerde de OR onder andere om de afhandeling van meldingen te verbeteren.

## Processen voor herstel van negatieve impacts S1-3

### Ethische Code

In 2025 is een belangrijke basis gelegd voor de herziening van onze Ethische Code, inclusief onderliggend beleid. De herziene Code treedt, na goedkeuring door de OR, in 2026 in werking en geldt voor alle medewerkers. De Code beschrijft waarden, normen en gedragsregels en maakt duidelijk wat we van elkaar verwachten in de omgang met collega's, spelers en leveranciers. Onderdeel hiervan is het beleid 'ongewenste omgangsvormen' waarin is vastgelegd wat wordt verstaan onder (on)gewenst gedrag.

### Speak Up Meldregeling en onderzoeksprocedure

In 2026 treden de aangescherpte meldregeling en de nieuwe onderzoeksprocedure in werking. Iedereen die in een werkgerelateerde context een vermoeden heeft van het niet naleven van de Ethische Code en/of wet- en regelgeving, kan hiervan melding maken bij het meldpunt. Alle meldingen worden vertrouwelijk behandeld en opgevolgd door het meldpunt, de integriteitscommissie en, indien nodig, de onderzoekscommissie binnen een indicatieve termijn. De medewerkers van het meldpunt en de commissies worden hiervoor opgeleid. Indien gewenst kan een externe partij worden ingeschakeld voor aanvullend onderzoek. De integriteitscommissie rapporteert periodiek en geanonimiseerd aan de Remuneratie- en Selectiecommissie van de RvC en het bestuur. De Ethische Code borgt bescherming tegen benadeling voor melders die te goeder trouw handelen volgens de Speak Up Meldregeling, evenals voor degenen die hen ondersteunen, zoals de vertrouwenspersoon of een collega. Medewerkers kunnen dilemma's ten aanzien van integriteit en veiligheid bespreken met elkaar en/of hun leidinggevende en hebben altijd toegang tot het meldpunt en de externe vertrouwenspersoon.

### Monitoring en onderzoek naar klachtenmechanisme

Jaarlijks voeren we een Inclusiviteitsscan uit om inzicht te krijgen in actuele en potentiële negatieve impacts. Medewerkers kunnen hierin anoniem aangeven of zij tevreden zijn over de ondersteuning die zij ontvangen bij het melden van een incident. Ook toetsen we via de scan of medewerkers bekend zijn met de meldprocessen. We evalueren (nog) niet of medewerkers vertrouwen hebben in de processen die zijn opgezet om hun zorgen of behoeften kenbaar te maken en daarvoor een oplossing te krijgen en of het geboden herstel effectief is geweest.

### Communicatie

De herziene Ethische Code en de bijbehorende beleidsstukken stellen we in 2026 beschikbaar op intranet en brengen we actief onder de aandacht via interne communicatiekanalen.

## Kenmerken van ons personeel S1-6 S1-7

Nederlandse Loterij heeft in totaal 492 medewerkers in dienst. Zij zijn allemaal werkzaam in Nederland.

Gender	Aantal personeelsleden
Man	325 (66%)
Vrouw	167 (34%)
Overig**	0 (0%)
Niet gerapporteerd	0 (0%)
<b>Totaal</b>	<b>492 (100%)</b>

\*\*Gender zoals door medewerkers zelf aangegeven.

Rapportageperiode: 31/12/2025				
Vrouw	Man	Overig**	Niet vermeld	Totaal
<b>Aantal* werknemers</b>				
167	325	0	0	492
<b>Aantal* vast werknemers</b>				
133	260	0	0	393
<b>Aantal* tijdelijke werknemers</b>				
34	65	0	0	99
<b>Aantal* oproepkrachten***</b>				
0	0	0	0	0
<b>Aantal* Voltijdse werknemers****</b>				
95	261	0	0	356
<b>Aantal* deeltijdwerknemers*****</b>				
72	64	0	0	136

\* absoluut aantal (headcount) op 31 december 2025. Dit komt overeen met het aantal medewerkers genoemd in de jaarrekening. Dit aantal bestaat uit alle medewerkers exclusief stagiairs.

\*\* gender zoals door medewerkers zelf aangegeven.

\*\*\* Nederlandse Loterij maakt geen gebruik van oproepkrachten.

\*\*\*\* Voltijdwerknemers zijn werknemers die binnen regeling 2 vallen en een werkweek hebben van 40 uur en werknemers die binnen regeling 1 vallen en een werkweek hebben van 38 uur.

\*\*\*\*\* Deeltijdwerknemers zijn werknemers uit regeling 2 die minder dan 40 uur werken en werknemers binnen regeling 1 die minder dan 38 uur per week werken.

Er waren bij Nederlandse Loterij 87 medewerkers niet in loondienst werkzaam ter tijdelijke ondersteuning, bestaande uit 18 gedetacheerden en 69 ZZP'ers (peildatum 31 december 2025). Het aantal medewerkers niet in loondienst fluctueerde gedurende het jaar, mede als gevolg van enkele omvangrijke projecten, waaronder werkzaamheden in het kader van de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering terrorisme (Wwft).

## Methodologie

De aantallen medewerkers in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op rapportages uit het interne HR-systeem. Hierin zijn medewerkers geregistreerd aan de hand van relevante kenmerken, zoals contractvorm, omvang van het dienstverband, geslacht, functie en leeftijd. Op basis van deze registraties zijn de aantallen van de verschillende categorieën bepaald. De gepresenteerde aantallen betreffen absolute aantallen (headcount) per 31 december 2025.

# Privacy en cybersecurity (S4)

## Inleiding ESRS 2 SBM-3

Het beschermen van data, systemen en klantinformatie is cruciaal voor onze spelers en andere stakeholders. Zij vertrouwen ons gevoelige persoonsgegevens toe, zoals financiële gegevens en informatie over speelgedrag. Misbruik daarvan kan grote gevolgen hebben: identiteitsfraude, financiële schade, psychische belasting en een verzwakking van de bescherming van kwetsbare spelers. Cyberincidenten raken bovendien meer dan alleen de speler. Ze kunnen onze dienstverlening verstoren, leiden tot omzetverlies of tot overtreding van de privacywetgeving, zoals de AVG. Ook boetes en reputatieschade liggen dan op de loer. Daarom versterken we voortdurend onze digitale weerbaarheid. We nemen proactieve maatregelen die verder gaan dan wettelijk verplicht is. We zorgen dat gegevens van spelers en andere stakeholders veilig, verantwoord en met respect voor privacy worden verwerkt. Tegelijk bewaken we de continuïteit van onze systemen en processen. Met deze aanpak vergroten we het vertrouwen van onze stakeholders, versterken we onze maatschappelijke legitimiteit en blijven we een innovatieve en aantrekkelijke werkgever in een sector die snel digitaliseert.

### IN DIT HOOFDSTUK

- > Proactieve privacybescherming
- > Robuuste cybersecurity

**Strategisch doel**

**1**  
**Proactieve-privacy-bescherming**

**2**  
**Robuuste cybersecurity**

**Impacts, risico's en kansen**



**Potentiële negatieve impact:**  
Verlies van vertrouwen en/of persoonlijke schade door misbruik van persoonsgegevens door datalekken, cyberincidenten of door verstoringen in het spelaanbod of de dienstverlening.



**Risico:**  
Boetes, operationele verstoring, reputatieschade, verlies van spelers en omzetting door incidenten op het gebied van cybersecurity of privacy.



**Kans:**  
Meer vertrouwen bij spelers, partners en toezichthouders door robuuste cybersecurity en proactieve privacy-bescherming.

KPI's	Doel		Resultaat 2025	Maatregelen	
	2025	2026		2025	2026*
% van de <b>startende medewerkers</b> neemt <b>binnen drie maanden</b> deel aan het fysieke onboardingsprogramma over onder andere <b>Privacy &amp; Cybersecurity</b> .	100%	100%	<b>100%</b>	<b>Preventie</b> • Risicoanalyses • Preventiemaatregelen gericht op medewerkers, spelers, leveranciers, de fysieke en online omgeving • Security assessments	<b>Privacy</b> Privacy governance in lijn brengen met nieuwe organisatiestructuur; • Implementatie bewaartermijnenbeleid; • Continuering Privacy AwarenessWord • Consumentenonderzoek privacy-onderwerpen • Versterking van de rol van Functionaris Gegevensbescherming
% van de medewerkers heeft de modules van het <b>Privacy &amp; Cybersecurity e-learning</b> programma afgerond.	>90%	>90%	<b>90,42%</b>	<b>Monitoring en detectie</b> • Implementatie Privacy Management Systeem • Monitoring van de IT-omgeving	<b>Cybersecurity</b> <b>Preventie</b> • Versterken human risk management • Versterken responsible disclosure programma (bijv. bug bounty) <b>Monitoring en detectie</b> • Verder uitrollen Zero trust • Versterken monitoring met betrekking tot leveranciers
% teams hebben een <b>privacy-awareness-sessie</b> gevolgd.	0-50%	50-100%	<b>38%</b>	<b>Respons en herstel</b> • Incident Management-proces • Crisis Management proces • Audits	<b>Monitoring en detectie</b> • Versterken monitoring met betrekking tot leveranciers
In 2028 niveau 4 (4/5) <b>privacy-volwassenheid (CIP-model)</b> op basis van een selfassessment.	3-4	3-4	<b>3,2</b>		<b>Respons en herstel</b> • Verdere implementatie van BCM • Uitbreiden voorbereiding-encrisismanagement) - CERT-ready
% van de <b>security-assessment-bevindingen</b> zijn <b>binnen de deadline</b> (afhankelijk van impact) opgevolgd.	100%	100%	<b>98,3 %</b>		

\* Ook in 2026 werken we door aan de in 2025 genoemde maatregelen. Daarnaast pakken we enkele nieuwe maatregelen op.

## 1. Proactieve privacybescherming ESRS 2 SBM-3

Privacy is een grondrecht. Een datalek kan daarmee worden beschouwd als een schending van mensenrechten. Hoe meer persoonsgegevens wij verwerken, hoe groter de mogelijke impact van een privacyschending. Spelers kunnen in de winkel anoniem deelnemen aan loterijen en TOTO Winkel. Alleen bij hoge prijzen verwerken wij, in lijn met de kansspelwetgeving, persoonsgegevens.

Bij online kansspelen is verwerking van persoonsgegevens onvermijdelijk. Het gaat onder meer om NAW-gegevens, bankrekeningnummers, identiteitsgegevens en informatie over het speelgedrag. In specifieke situaties vragen we aanvullend inkomensgegevens op. In het kader van onze zorgplicht en verslavingspreventie verwerken we bovendien extra gegevens van spelers met (mogelijk) problematisch speelgedrag.

Deze combinatie van gegevens vraagt om een zeer zorgvuldige omgang. Proactieve privacybescherming en het respecteren van mensenrechten zijn daarom essentieel voor het vertrouwen van spelers, partners en toezichhouders. In dit onderdeel lichten we ons privacybeleid toe en beschrijven we de maatregelen die we nemen om persoonsgegevens veilig, zorgvuldig en verantwoord te verwerken. Onze beleidsstukken en Privacy Statements worden jaarlijks getoetst en waar nodig geactualiseerd.

### Beleid S4-1

#### Privacybeleid

Ons privacybeleid heeft als doel medewerkers te informeren over de wettelijke kaders en te ondersteunen bij een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens. Wij verzamelen en verwerken persoonsgegevens uitsluitend op basis van een geldige wettelijke grondslag. Het beleid is gebaseerd op de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en overige relevante Nederlandse en Europese wet- en regelgeving. De verantwoordelijkheid voor privacy ligt bij Legal & Compliance. De Functionaris Gegevensbescherming en het Privacy Office houden toezicht op naleving, adviseren bij nieuwe initiatieven en monitoren privacyrisico's. De afdeling rapporteert periodiek aan het bestuur en de Auditcommissie. Binnen elke afdeling is een 'Privacy & Security Champ' aangesteld, die bijdraagt aan bewustwording en naleving van het beleid.

#### Een uniform bewaartermijnenbeleid

In 2025 hebben we een organisatiebreed bewaartermijnenbeleid vastgesteld om het naleven en monitoren van bewaartermijnen te vereenvoudigen. Dit beleid biedt medewerkers duidelijke handvatten voor het correct vaststellen en toepassen van bewaartermijnen.

#### Update Privacy Statement

In 2025 is het Privacy Statement voor loterijspellen en online kansspelen vernieuwd en gebruiksvriendelijker gemaakt. Hierin lichten we toe welke persoonsgegevens we verwerken, op basis van welke rechtsgrond en welke privacyrechten spelers hebben. De Privacy Statements zijn publiekelijk beschikbaar via onze website en het Privacy Statement voor medewerkers is intern beschikbaar.

#### Handboek gebruik persoonsgegevens voor marketingcommunicatie

Daarnaast ontwikkelden we in 2025 een intern handboek met richtlijnen voor het gebruik van persoonsgegevens binnen marketingcommunicatie. Dit handboek ondersteunt een uniforme toepassing van telecommunicatieregelgeving en draagt bij aan het verminderen van non-compliance en privacy-incidenten.

### Maatregelen S4-4

We nemen passende beveiligingsmaatregelen om persoonsgegevens te beschermen tegen ongeoorloofde toegang, verlies of misbruik. In ons Privacybeleid, de Privacy Statements en het bewaartermijnenbeleid is vastgelegd hoe we maatregelen bepalen en toepassen op het gebied van preventie, monitoring, detectie en herstel.

## Preventie

- **Risicoanalyse:** bij de verwerking van persoonsgegevens en de inzet van AI- of datagedreven toepassingen voeren we risicoanalyses uit op basis van proportionaliteit, ethiek en privacy-impact. Op basis van deze analyses bepalen we samen met Security en de IT-afdeling welke beveiligingsmaatregelen nodig zijn. Gegevensbescherming is daarmee een vast onderdeel van de ontwikkeling van nieuwe projecten en processen.
- **Spelers:** we informeren spelers en andere betrokkenen zo duidelijk mogelijk over welke gegevens wij verwerken, voor welke doeleinden en welke rechten daarbij horen. In onze communicatie besteden we ook aandacht aan het belang van goede beveiliging. Sinds 2025 bieden we spelers voor zowel loterijspellen als online kansspelen multifactorauthenticatie aan, waarmee het risico op ongeoorloofde toegang wordt verkleind.
- **Medewerkers:** in 2025 organiseerden we privacy-awarenesssessies voor 20 van de 53 teams om het privacybewustzijn te vergroten. Daarnaast volgen medewerkers bij indiensttreding een onboarding en zijn er verplichte e-learnings zodat iedere medewerker beschikt over voldoende basiskennis op het gebied van privacy en gegevensbescherming.
- **Leveranciers:** leveranciers mogen gegevens uitsluitend verwerken op basis van contractueel vastgelegde verwerkersovereenkomsten. Hierin staan afspraken over beveiliging, vertrouwelijkheid en het gebruik van persoonsgegevens. Eventuele subverwerkers moeten voldoen aan dezelfde privacy- en beveiligingsstandaarden, zodat persoonsgegevens in de hele keten adequaat worden beschermd.

## Monitoring, detectie en rapportage

We analyseren periodiek trends in privacy-incidenten. In 2025 implementeerden we het nieuwe Privacy Management Systeem, waarmee we processen rond privacy en compliance efficiënter kunnen stroomlijnen en rapporteren. Alle privacy-incidenten en datalekken registeren we in een centraal register. Deze worden geclassificeerd op basis van urgentie en potentiële impact. In overeenstemming met de AVG en zoals vastgelegd in onze Procedure Datalekken melden we datalekken die aan de meldcriteria voldoen, binnen uiterlijk 72 uur aan de Autoriteit Persoonsgegevens. Daarbij geven we inzicht in de aard, schaal en impact van het incident en in de genomen preventieve en corrigerende maatregelen. Datalekken die worden gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens, melden wij ook bij de Kansspelautoriteit.

## Herstel S4-3

Om incidenten snel en met minimale impact op spelers, medewerkers en bedrijfsvoering af te handelen, volgen we het Incident Management-proces. De incidenteigenaar beoordeelt samen met betrokkenen de impact en benodigde herstelmaatregelen. Bij datalekken volgen we de Procedure Datalekken. De Privacy Officer beoordeelt het incident en meldt dit, indien vereist, aan de Autoriteit Persoonsgegevens.

Vervolgens informeren wij eventuele betrokkenen, voeren we herstelmaatregelen uit en evalueren we zowel het incident als het proces om herhaling te voorkomen. De gekozen herstelaanpak is afhankelijk van de aard en ernst van het incident. Bij incidentele fouten, zoals een menselijke vergissing of een eenmalig technisch probleem, volgen we de standaard incident respons-procedure.

Bij terugkerende of structurele incidenten nemen we aanvullende verbetermaatregelen om onderliggende oorzaken weg te nemen. De invoering van een organisatiebreed bewaartermijnenbeleid is hiervan een voorbeeld. Bij ernstige privacy-incidenten treedt het crisismanagementplan in werking.

## Middelen en zakelijke belangen S4-4

Het Privacy Office, bestaande uit 2,6 FTE, beheert het privacy complianceprogramma. Dit programma is gericht op het borgen van privacyrechten van spelers en het beperken van mogelijke negatieve impacts die kunnen ontstaan bij de verwerking van persoonsgegevens. Gezien de aard van onze commerciële activiteiten blijven we continu aandacht besteden aan een zorgvuldige en verantwoorde omgang met persoonsgegevens van spelers.

## Kanalen voor spelers om zorgen kenbaar te maken en hoe we omgaan met hun feedback S4-3

Voor privacygerelateerde vragen en verzoeken is de klantenservice het eerste aanspreekpunt voor spelers. Via hun persoonlijke online account of de klantenservice kunnen spelers hun privacyrechten uitoefenen, zoals inzage, correctie of verwijdering van persoonsgegevens en hun contactvoorkeuren aanpassen. Bij complexere privacyvraagstukken schakelt de klantenservice het Privacy Office in voor specialistische ondersteuning.

Daarnaast kunnen spelers rechtstreeks contact opnemen met de Functionaris Gegevensbescherming, die zoals wettelijk vastgelegd, onafhankelijk opereert. Spelers die niet tevreden zijn over de afhandeling van hun verzoek of klacht kunnen terecht bij de Ombudsman of een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Het Privacy Office verzamelt feedback van spelers en betreft deze bij besluitvorming en eventuele beleidsaanpassingen. Zo zijn de Privacy Statements in 2025 aangescherpt op basis van onder meer feedback uit een spelersonderzoek uit 2023. In 2026 vragen we opnieuw feedback van spelers over privacygerelateerde onderwerpen. Voor meer informatie over onze dialoog met spelers, zie het hoofdstuk 'Verantwoord spelen', paragrafen 'Betrekken van spelers en Customer Service'.

## Doelen en resultaten S4-5

Ons doel is het beschermen van persoonsgegevens van spelers, medewerkers, retailers en partners en adequaat te handelen bij privacy-incidenten. We werken toe naar privacy-volwassenheidsniveau 4 volgens het model van het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacybescherming, dat onder meer kijkt naar beleid, processen, governance, bewustzijn, monitoring en verbetering. In 2025 stelden we met een Privacy Self Assessment ons volwassenheidsniveau vast op 3,2. Dit bereikten we door onder andere processen te beschrijven en consequent toe te passen, door governance en rollen te verduidelijken en door het privacy-bewustzijn te vergroten. In 2025 nam het aantal intern gemelde datalekken toe ten opzichte van 2024. Waar wettelijk vereist zijn deze gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens en betrokkenen. We vermoeden dat deze toename samenhangt met onder andere de privacy-awarenesssessies.

Na de transformatie zijn in september 2025 vernieuwde privacy-awarenesstrainingen gestart. Deze worden kleinschalig per team aangeboden, met als doel dat binnen twee jaar (2025-2026) alle teams een sessie hebben bijgewoond. Verder versterkten we de gegevensbescherming met nieuwe tooling en gerichte verbetermaatregelen, zoals de invoering van multifactorauthenticatie voor spelersaccounts.

KPI	Doelen 2025	Resultaten 2025
% van de startende medewerkers neemt binnen drie maanden deel aan het fysieke onboardingsprogramma over onder andere Privacy & Cybersecurity.	100% (2025)	100%
% van de medewerkers heeft de modules van het Privacy & Cybersecurity e-learningprogramma afgerond.	>90% (2025)	90,42%
% teams hebben een privacy-awareness sessies gevolgd.	100% (eind 2026)	38%
Privacy-volwassenheid conform het model van het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacybescherming	4 (4/5) (2028)	3,2

We evalueren periodiek de effectiviteit van onze privacymaatregelen aan de hand van het NOREA-control-framework. In 2025/2026 wordt Privacy daarnaast geaudit door de interne afdeling. Bevindingen uit audits, nieuwe wet- en regelgeving, interne evaluaties en incidenten vertalen we naar concrete verbeteracties die we vastleggen in een privacy-jaarplan.

Nieuwe of aangepaste processen ontwikkelen we samen met de betrokken teams, zodat deze in de praktijk goed uitvoerbaar zijn. Maatregelen die impact hebben op spelers toetsen we steekproefsgewijs via klanttevredenheidsonderzoeken, zoals de begrijpelijkheid van het Cookie Statement en het proces voor gegevensverwijdering. De klantenservice registreert alle privacyverzoeken en -klachten. Verzoeken op grond van de AVG handelen we af binnen de wettelijke termijnen.

## 2. Robuuste cybersecurity ESRS 2 SBM-3

De toename in cyberdreigingen en de complexiteit van het IT-landschap maken digitale weerbaarheid tot een belangrijke uitdaging. Cyberincidenten vormen een direct risico voor de beschikbaarheid van onze dienstverlening en voor de integriteit en vertrouwelijkheid van informatie. De sterke toename van onder meer *phishing*<sup>6</sup>, *ransomware*<sup>7</sup>, *DDoS*<sup>8</sup> en *credential stuffing*<sup>9</sup> aanvallen kan grote gevolgen hebben voor spelers. Misbruik of diefstal van persoonlijke en financiële gegevens kan leiden tot identiteitsfraude en financiële schade, terwijl openbaarmaking van gevoelig speelgedrag psychische belasting kan veroorzaken en belemmeringen in de toegang tot accounts of verantwoord-speelfuncties. Ook kan het de bescherming van kwetsbare spelers in gevaar brengen. Ook voor Nederlandse Loterij brengen cyberincidenten risico's met zich mee. Verstoring van de operatie kan leiden tot omzetverlies en overtreding van de privacywetgeving tot boetes, sancties en reputatieschade. In een sterk gedigitaliseerde kansspelmarkt is robuuste cybersecurity daarom essentieel.

### Beleid S4-1

We hanteren een hoge standaard voor informatiebeveiliging, vastgelegd in het Information Security beleid. Dit beleid is gericht op het beschermen van data en systemen tegen aanvallen, uitval en misbruik voor een ongestoorde dagelijkse bedrijfsvoering. Het omvat richtlijnen en procedures voor onder andere gedrag, toegangsbeheer, fysieke beveiliging van kantoor en apparaten, testen, monitoring en herstel. De richtlijnen zijn van toepassing op de gehele bedrijfsvoering en worden actief uitgedragen naar medewerkers en leveranciers. Jaarlijks beoordelen we het beleid en scherpen het waar nodig aan.

### Samenwerking met de sector

Om kennis te delen en gezamenlijk te leren, werken we samen met andere Europese loterijen. Via onder meer de World Lottery Association, European Lotteries en de Cybersecurity Working Group van Eurojackpot wisselen we ervaringen uit over cyberdreigingen en bespreken we gezamenlijke uitdagingen op het gebied van informatiebeveiliging binnen het loterijdomein.

### Maatregelen S4-4

In 2025 hebben we naast de bestaande beveiligingsmaatregelen aanvullende maatregelen genomen op het gebied van preventie, monitoring, respons en herstel van ons IT-landschap.

### Preventie

De organisatieveranderingen in 2025 brachten personele en functionele wisselingen met zich mee, wat aanleiding was om extra in te zetten op onderstaande beveiligingsmaatregelen.

<sup>6</sup> Phishing is een vorm van online oplichting waarbij criminelen zich voordoen als een betrouwbare partij zoals een bank, overheidsinstantie of bedrijf om mensen te misleiden en persoonlijke gegevens te verkrijgen.

<sup>7</sup> Ransomware is schadelijke software die gegevens versleutelt of systemen blokkeert. Cybercriminelen eisen losgeld om de toegang te herstellen.

<sup>8</sup> DDoS is een cyberaanval waarbij meerdere computers of servers gelijktijdig enorme hoeveelheden verkeer naar een website, server of netwerk sturen, met als doel deze tijdelijk onbereikbaar te maken.

<sup>9</sup> Credential stuffing is een geautomatiseerde inlogaanval waarbij cybercriminelen eerder gestolen gebruikersnamen en wachtwoorden gebruiken om ongeoorloofde toegang te krijgen tot accounts op platforms of systemen.

#### *Medewerkers:*

- **Screening:** in lijn met wet- en regelgeving en ethische normen voeren we achtergrondcontroles uit, afgestemd op functie, de informatieclassificatie en het risicoprofiel.
- **Training:** medewerkers volgen periodiek securitytrainingen om kennis en bewustwording te vergroten. Dit bevat onder meer phishing & spam, veilig gedrag bij cyberincidenten, veilig gebruik van AI en social engineering. We voeren regelmatig phishing-simulaties uit. Voor specifieke doelgroepen, zoals developers, bieden we aanvullende trainingen, waaronder secure development.
- **Toegangsbeheer:** toegang tot systemen en informatie is binnen Nederlandse Loterij strikt beperkt tot wat nodig is voor de functie. Toegangsrechten worden periodiek beoordeeld en overbodige rechten verwijderd. In 2025 implementeerden we *conditional access* en het Zero Trust-principe, waarbij identiteit en autorisatie continu worden getoetst. Accounts zijn beveiligd met sterke, unieke wachtwoorden en multifactorauthenticatie.

#### *Consumenten/spelers*

We informeren via onze website over onze beveiligingsmaatregelen en adviseren hen bij het beschermen van hun account en online wallet, onder meer met sterke wachtwoorden en multifactorauthenticatie. Daarnaast implementeerden we technische maatregelen, zoals *Breached Password Protection*, dat het gebruik van elders gelekte wachtwoorden voorkomt.

#### *Leveranciers*

We beoordelen (potentiële) leveranciers op risico's voor beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van systemen en data. Afhankelijk van het risicoprofiel nemen we specifieke informatiebeveiligingseisen en assurance-afspraken op in het contract.

#### *Fysieke beveiliging van kantoor en apparaten*

Alle IT-systemen, -processen en applicaties zijn geregistreerd en hebben een eigenaar die verantwoordelijk is voor de naleving van de beveiligingsprincipes. Daarnaast treffen we fysieke beveiligingsmaatregelen tegen ongeautoriseerde toegang, schade en misbruik.

#### *Technische beveiligingsmaatregelen*

We hebben technische beveiligingsmaatregelen geïmplementeerd ter bescherming tegen onder meer DDoS-, phishing-, malware- (en virus-) en credential stuffing-aanvallen.

#### *Security assessments (testing)*

Periodiek laten we security assessments en penetratietesten uitvoeren door ethische hackers, onder meer op nieuwe producten, applicaties en functionaliteiten. Hiermee identificeren en verhelpen we kwetsbaarheden, zoals beveiligingslekken, te identificeren en te verhelpen voordat systemen beschikbaar worden gesteld aan spelers.

#### **Monitoring van de IT-omgeving**

Ons Security Operations Center monitort de hele IT-omgeving 24/7 op afwijkingen. Signaleringen worden direct opgevolgd en indien nodig opgeschaald naar een incident.

#### **Respons en herstel** S4-3

We rapporteren security-incidenten via het incidentmanagementproces. Het securityteam neemt maatregelen om impact te beperken en herhaling te voorkomen. Indien de bedrijfscontinuïteit in het geding is, kan een incident opschalen tot een crisis. We oefenen regelmatig cybercrisisscenario's en trainen relevante medewerkers en het bestuur. Bij grote en complexe incidenten schakelen we het Cyber Emergency Response Team (CERT) in. Incidenten worden besproken in het Security Overleg, waarin onder meer Chief Financial Risk Officer en de Chief Technology Information Officer deelnemen. Indien nodig informeren we spelers over incidenten die hen raken.

## Middelen en zakelijke belangen S4-4

Het securityteam bestaat uit vier FTE en is verantwoordelijk voor cybersecurity. Daarnaast maken we gebruik van externe expertise voor het Security Operations Center en huren we ethische hackers in. We investeren continu in cybersecuritysoftware. Beveiligingsmaatregelen kunnen in sommige gevallen invloed hebben op het gebruiksgemak voor spelers; bij de inrichting streven we daarom naar een zorgvuldige balans tussen veiligheid en gebruikservaring.

## Doelen en resultaten S4-5

Met robuuste cybersecurity beschermen we onze IT- en fysieke omgeving tegen digitale dreigingen en borgen we de beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van data. Zo kunnen we onze dienstverlening ongestoord en op een klantvriendelijke manier blijven uitvoeren. Ons informatiebeveiligingsproces is ingericht en gecertificeerd volgens de ISO 27001-standaard en aangevuld met de World Lottery Association Security Control Standard, die specifiek is gericht op de kansspelsector. Het behoud van deze certificeringen blijft ook de komende jaren een belangrijke doelstelling.

KPI	Doelen 2025	Resultaten 2025
% van de startende medewerkers neemt binnen 3 maanden deel aan het fysieke onboardingsprogramma over onder andere Privacy & Cybersecurity.	100%	100%
% van de medewerkers heeft de modules van het Privacy & Cybersecurity e-learningprogramma afgerond.	>90%	90,42%
% van de security assessment bevindingen is binnen de deadline* opgevolgd.	100%	98,3%

\* de deadline waarbinnen we bevindingen opvolgen varieert. De opvolgtermijn is afhankelijk van de hoogte van het risico, deze termijnen zijn vastgelegd in het risicomanagementbeleid.

In 2025 is 98,3% van de security-assessmentbevindingen tijdig afgehandeld. Bevindingen die niet binnen de gestelde termijn konden worden afgerond, zijn geëscaleerd naar het Security Overleg, waar op basis van een risicoafweging besluiten zijn genomen over de vervolgstappen.

In 2025 deden zich geen incidenten voor met grote impact. Wel hadden we, net als andere organisaties, te maken met cyberincidenten zoals DDoS<sup>3</sup>-, *credential stuffing*<sup>4</sup>, *phishing*<sup>1</sup>- en *spoofingaanvallen*<sup>10</sup>. In de meeste gevallen ging het om incidenten met beperkte impact of om 'false positives'. Dankzij onze beveiligingsmaatregelen bleef de daadwerkelijke impact gering.

Daarnaast zijn audits uitgevoerd op onder meer het Information Security Management System, toegangs- en fysieke beveiliging, incidentmanagement en de ISO- en WLA-certificeringen. De resultaten waren overwegend positief. Vastgestelde verbeterpunten volgen we actief op. Ook toetsen we periodiek of kritieke leveranciers voldoen aan onze beveiligingseisen en de bijbehorende risico's adequaat beheersen.

<sup>10</sup> Spoofing is een vorm van online fraude waarbij een kwaadwillende een nagemaakte website maakt die sterk lijkt op een legitieme site met als doel om bezoekers te misleiden.

# Maatschappelijke betrokkenheid (ES)

## Inleiding

Maatschappelijke betrokkenheid is een belangrijke pijler in onze strategie. Een groot deel van onze inkomsten vloeit terug naar de Nederlandse samenleving, en die bijdrage willen we verder versterken en breder zichtbaar maken. Naast de officiële afdracht die in onze statuten is vastgelegd, bieden we daarom extra financiële en (im)materiële steun aan initiatieven die bijdragen aan een sportief Nederland. In dit hoofdstuk gaan we in op drie onderdelen: onze financiële afdracht, het vergroten van onze maatschappelijke impact en het versterken van de positionering van Nederlandse Loterij op het gebied van sport en bewegen.

## IN DIT HOOFDSTUK

- > Financiële afdracht
- > Vergroten van onze maatschappelijke impact
- > Versterken van onze positionering op het gebied van sport en bewegen

### Strategisch doel

Wij leveren de grootste (in)-directe bijdrage aan een toekomstbestendige en groeiende sector van sport en bewegen.

- 1 **De financiële afdracht**
- 2 **Vergroten van onze maatschappelijke impact**
- 3 **Versterken van de maatschappelijke positionering**

### Impacts, risico's en Kansen



**Positieve impact**  
Bevorderen van bewegen, gezondheid en welzijn.



**Risico**  
Verlies draagvlak stakeholders bij onduidelijkheid over onze rol of onvoldoende zichtbaarheid van onze bijdrage.



**Kans**  
Positief imago bij algemene publiek en stakeholders door versterking van onze positionering als aanjager van sport en bewegen.

KPI	Doel		Resultaten 2025	Maatregelen		
	2025	2026		2025	2026***	
€ Totale afdracht aan de <b>Staat, NOC*NSF en goede doelen.</b>			<b>€ 201 miljoen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijkse afdracht</li> <li>Donaties en maatschappelijke partnerships</li> <li>Sponsoring &amp; marketingacties</li> <li>Onderzoek, kennisdeling &amp; innovatie t.b.v. de sportsector</li> <li>Medewerkersbetrokkenheid</li> <li>Stakeholdercommunicatie</li> </ul> </li> <li>2026***                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Oprichten Nederlandse Loterij Foundation</li> <li>Gepersonaliseerde afdracht campagnes</li> <li>Nieuwe partnerships op gebied van sport en gezondheid</li> <li>Meer inzet van kennis en expertise van medewerkers voor partners.</li> </ul> </li> </ul>		
Min. # initiatieven die het <b>sport-ecosysteem versterken**</b>	8	-	<b>8</b>			
% associatie missie-bekendheid ' <b>steunt de Nederlandse sport</b> ' aan Nederlandse Loterij*	19%	20%	<b>20%</b>			
% associatie ' <b>zet zich in voor de sport</b> ' aan Staatsloterij*	18%	20%	<b>18%</b>			
# score perceptie sportpartners die <b>bijdrage aan sport-ecosysteem</b> als waardevol beschouwt*	-	8	<b>8,3</b>			

\* Deze doelen zijn ook strategische organisatiedoelen.

\*\* De middelen die we - boven op de afdracht aan onze beneficianten - beschikbaar stellen voor maatschappelijke doeleinden, zetten we in voor initiatieven die het sportecosysteem versterken en bijdragen aan de sportagenda 2032 met de ambitie om het sportiefste land ter wereld te worden. Het gaat hierbij om initiatieven die kennis en innovatie binnen de sportsector bevorderen, sportparticipatie vergroten en de ontwikkeling van topsporters bevorderen.

\*\*\* Ook in 2026 werken we door aan de in 2025 genoemde maatregelen. Daarnaast pakken we enkele nieuwe maatregelen op.

## Financiële afdracht ESRS 2 SBM-3

Teruggeven aan Nederland is één van onze belangrijkste taken. Vrijwel onze volledige opbrengst komt ten goede aan de samenleving. Daarmee ondersteunen we de sport en goede doelen in Nederland. Deze financiële afdracht is van groot belang voor de continuïteit en verdere ontwikkeling van de sport in Nederland. Zo is ongeveer een derde van de totale inkomsten van NOC\*NSF afkomstig van Nederlandse Loterij. Wegvallen of een vermindering van deze bijdrage zou direct voelbaar zijn in zowel de top- als breedtesport.

Tegelijkertijd staat ons verdienvermogen onder druk door de verhoging van de kansspelbelasting naar 34,2 procent per 1 januari 2025 en 37,8 procent per 1 januari 2026. Deze ontwikkeling heeft onvermijdelijk gevolgen voor de omvang van onze afdracht. Minder afdracht betekent minder middelen voor sport, bewegen en maatschappelijke initiatieven in Nederland. Juist daarom blijven we scherp sturen op een duurzame balans tussen verantwoord ondernemen en het maximaal mogelijke teruggeven aan de samenleving.

## Beleid ESRS 2 MDR-P

De hoogte van onze financiële afdracht is vastgelegd in vergunningen, statuten en afspraken met de aandeelhouders. De afdracht aan de Staat, NOC\*NSF en de 18 goede doelen is ongeoormerkt, waardoor beneficianten zelf kunnen bepalen hoe zij de middelen inzetten.

Tegelijkertijd betekent deze opzet dat Nederlandse Loterij beperkt inzicht heeft in de concrete besteding en aantoonbare maatschappelijke impact van de afdracht. Om hier beter zicht op te krijgen, hebben we een meting laten uitvoeren naar de maatschappelijke impact van onze financiële bijdrage. In de paragraaf 'Doelen en resultaten' gaan we hier nader op in.

## Maatregelen ESRS 2 MDR-A

We maken onze financiële afdracht zichtbaar voor een breed publiek. Zo deelden we de afdracht aan de KNVB tijdens de finale van de TOTO KNVB Beker en maakten we de afdracht aan de overige beneficianten bekend tijdens het jaarlijkse afdrachtevenement.

## BENEFICIANTEN EN AANDEELHOUDERS: HETZELFDE OF TOCH NIET?

In dit jaarverslag onderscheiden we aandeelhouders en beneficianten. De Staat der Nederlanden (vertegenwoordigd door het ministerie van Financiën) bezit 199 aandelen. NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) (vertegenwoordigd door Stichting Kansspelbelangen NOC\*NSF/ALN) bezitten elk één aandeel. Daarmee zijn zij formeel aandeelhouder.

Hun rol verschilt van die van aandeelhouders in een commerciële onderneming. Zij ontvangen geen opbrengsten voor persoonlijk gewin, maar een deel van het resultaat dat ten goede komt aan de maatschappij.

De beneficianten zijn de 18 goede doelen die via ALN worden vertegenwoordigd en de sportbonden onder NOC\*NSF. Zij ontvangen middelen uit onze afdracht, maar hebben geen directe zeggenschap.

### Doelen en resultaten ESRS 2 MDR-T

In onderstaande afbeelding is weergegeven hoe de financiële afdracht is verdeeld over de aandeelhouders, hoe zij deze middelen inzetten en welke maatschappelijke impact daarmee wordt gerealiseerd. We voeren jaarlijks een tevredenheidsonderzoek uit onder onze aandeelhouders en beneficianten. In 2025 beoordeelde 85% van de respondenten de samenwerking met Nederlandse Loterij als open en constructief. Tien procent was neutraal en vijf procent gaf aan geen mening te hebben.



**Financiële afdracht van € 200,6 miljoen**

	Staat der Nederlanden	NOC*NSF	Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN)*
<b>Aandeelhouders</b>	63% van de afdracht (199 aandelen)	27% van de afdracht (1 aandeel)	10% van de afdracht (1 aandeel)
<b>Verdeling afdracht</b>	€ 126,4 miljoen	€ 53,8 miljoen	€ 20,4 miljoen
<b>De afdracht komt ten goede aan:</b>	Ministerie van Financiën	Topsport 79 sportbonden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oranje Fonds € 6,7 miljoen</li> <li>• Cultuurfonds € 6,4 miljoen</li> <li>• Kansfonds € 0,5 miljoen</li> <li>• Vfonds € 0,4 miljoen</li> <li>• Stichting Loterijacties Volksgezondheid: € 6,7 miljoen. Afdracht gelijk verdeeld onder deze fondsen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brandwondenstichting</li> <li>- Diabete Fonds</li> <li>- KWF Kankerbestrijding</li> <li>- Hartstichting</li> <li>- Aidsfonds</li> <li>- Stichting HandicapNL</li> <li>- Hersenstichting</li> <li>- KNCV Tuberculosefondsen</li> <li>- Longfondsen</li> <li>- MDL Fonds</li> <li>- Mind</li> <li>- Nierstichting</li> <li>- Prinses Beatrix Spierfondsen</li> <li>- Reuma Nederland</li> </ul> </li> </ul>
<b>De afdracht wordt besteed aan:</b>	Rijksbegroting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaties en onderzoek</li> <li>• Bevorderen sportparticipatie</li> <li>• Aanbod topsportprogramma's en faciliteiten</li> <li>• Sporten met een beperking</li> <li>• Wedstrijdaanbod</li> <li>• Online platforms</li> <li>• Dopingautoriteit en Centrum Veilig Sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecten op het gebied van gezondheid, sociaal domein en cultuur</li> <li>• Preventie, voorlichting, innovatie en onderzoek</li> <li>• Programma Gezonde Generatie van de Samenwerkende Gezondheidsfondsen (met uitzondering van de Brandwondenstichting)</li> <li>• Werkgelegenheid</li> <li>• Operationele activiteiten</li> </ul>
<b>Maatschappelijke impact van de afdracht*:</b>	Diverse uitgaven voor maatschappelijke vraagstukken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Breedtesport:</b> verbeterde kwaliteit van leven ten aanzien van gezondheid, sociale effecten en arbeidsproductiviteit.</li> <li>• <b>Topsport:</b> verbeterde prestaties van Nederlandse sporters wat leidt tot verbondenheid en trots onder Nederlanders en inspiratie voor de breedtesport.</li> <li>• <b>SROI**:</b> van elke euro creëren de sportbonden een maatschappelijke waarde van €2,00 voor de breedte sport.</li> </ul> <p>De afdracht van Nederlandse Loterij zorgt ervoor dat naar schatting ruim 2.660 mensen werk hebben in onder andere de sport, zorg, sponsoring en retail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gezondheidsfondsen:</b> verbeterde gezondheid, verhoogde levensverwachting en minder zorgkosten.</li> <li>• Goede doelen gericht op het sociale domein: kansengelijkheid.</li> <li>• <b>Cultuurfondsen:</b> trots, ontwikkeling en sociale cohesie onder het publiek.</li> <li>• <b>SROI**:</b> Van elke euro creëren de 18 goede doelen een maatschappelijke waarde van €1,80 - €3,20</li> </ul>

\* gebaseerd op de maatschappelijke en economische impactmeting van Nederlandse Loterij door economisch onderzoeks- en adviesbureau Decisio.

\*\* SROI=Social Return On Investment

## Vergroten van onze maatschappelijke impact ESRS 2 SBM-3

Met onze steun aan goede doelen en sportorganisaties dragen we direct en indirect bij aan het toegankelijk maken van sport en het bevorderen van bewegen, gezondheid en welzijn. Naast de financiële afdracht bieden we aanvullende financiële en (im)materiële steun via maatschappelijke partnerships en donaties. Ook versterken we de sportsector met onderzoek, kennisdeling, scholing en innovatie en betrekken we onze medewerkers actief bij maatschappelijke initiatieven.

### **ONZE MAATSCHAPPELIJKE MISSIE: 'SUPPORTER VAN SPORT EN BEWEGEN'**

Iedereen krijgt de kans om te sporten en te bewegen: van jong tot oud en van recreatief tot professioneel.

- Sport en bewegen zijn een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks leven.
- Sport en bewegen dragen bij aan gezondheid, sociale cohesie en plezier.
- Nederland excelleert internationaal op sportief gebied, bijvoorbeeld tijdens de Olympische Spelen.

### **Beleid** ESRS 2 MDR-P

In 2025 zijn we gestart met de ontwikkeling van een donatie- en maatschappelijk partnershipbeleid. Dit beleid beschrijft wat Nederlandse Loterij onder maatschappelijke betrokkenheid verstaat en welke doelen we hiermee nastreven. In 2026 gaan we dit beleid implementeren.

Het beleid legt vast hoe maatschappelijke bijdragen boven op de officiële afdracht worden beoordeeld, geselecteerd, goedgekeurd en uitgevoerd. Dit kan gaan om financiële bijdragen, materiële ondersteuning of inzet van capaciteit. Dit beleid ondersteunt het realiseren van maatschappelijke doelstellingen, helpt risico's te voorkomen, borgt integriteit, versterkt het vertrouwen van stakeholders en draagt bij aan het vergroten van onze maatschappelijke impact.

Bij de uitvoering van maatschappelijke projecten is ook ander relevant beleid van toepassing, waaronder de Ethische Code en het beleid 'ongewenste omgangsvormen' (zie paragraaf 'Processen voor herstel', in het hoofdstuk 'Goed Werkgeverschap') en het DG&I beleid (zie paragraaf 'Creëren van een diverse, gelijke & inclusieve werkomgeving' in hetzelfde hoofdstuk).

### **Maatregelen** ESRS 2 MDR-A

#### **Donaties en maatschappelijke partnerships**

Naast onze jaarlijkse afdracht bieden we aanvullende financiële en materiële steun aan sportorganisaties en goede doelen. Als partner van het Fonds Gehandicaptensport doneren we jaarlijks 1% van ons sponsorbudget aan het platform Uniek Sporten, ter bevordering van sportparticipatie van mensen met een beperking. Daarnaast doneerden we vorig jaar een sportcontainer aan het Heppie Hotel, een groepsaccommodatie voor kinderen uit het speciaal onderwijs en jeugdzorginstellingen, zodat zij buiten kunnen sporten. Ook stelden we kaarten voor sportwedstrijden beschikbaar voor veilingen en doneerden we loten om vrijwilligers te bedanken voor hun inzet. Tot slot organiseerden we vijf goede-doelenontvangsten, waarbij partners gasten uitnodigden voor onder meer wedstrijden van het Nederlands elftal.

### Onderzoek, kennisdeling en innovatie voor de sportsector

We versterken de sportsector via kennisdeling, scholing en innovatie. Zo organiseerden we kennissessies voor partners, sponsoren we het Nationale Sportdebat en ondersteunden we vijf startups via de Sports Innovation League, een initiatief van Nederlandse Loterij samen met NOC\*NSF en Rockstart. Daarnaast droegen we bij aan onderwijs door workshops te geven en casussen aan te leveren voor de opleiding Sport en Economie aan diverse hogescholen. Samen met meerdere hogescholen en Blue Shift startten we een onderzoeksproject naar de maatschappelijke waarde van topsport. Ook zijn we partner van TeamNL Bedrijvenpool en TeamNL@Work.

### Medewerkersbetrokkenheid

We betrekken medewerkers actief bij maatschappelijke initiatieven. Op 11 maart 2025 namen collega's deel aan Nederlandse Loterij Doet, een initiatief van het Oranje Fonds. Zij verrichtten vrijwilligerswerk in onder meer verpleegtehuizen, sportverenigingen en clubhuizen en wandelden met vluchtelingen. Daarnaast zette het management als partner van Impact Matters zijn kennis en expertise in voor vraagstukken van goede doelen.

### Doelen en resultaten ESRS 2 MDR-T

Om onze strategische doelstelling te realiseren, ondersteunen we vooral initiatieven die het sportecosysteem versterken. Dit betreft onder meer het bevorderen van kennis en innovatie binnen de sportsector, het vergroten van sportparticipatie en het ondersteunen van de ontwikkeling van topsporters.

In 2025 onderzochten we voor het eerst hoe onze rol wordt ervaren, naast de jaarlijkse afdracht. Daarbij vroegen we in hoeverre Nederlandse Loterij volgens hen ook via andere activiteiten bijdraagt aan het sportecosysteem, zoals door nieuwe initiatieven, samenwerking met partners, kennisdeling en zichtbaarheid. Een deel van de beneficianten gaf aan dat we onze rol verder kunnen versterken door, naast topsport, ook de breedtesport en kleinere sporten nadrukkelijker te betrekken.

KPI	Doel 2025	Resultaten 2025
# initiatieven die het sportecosysteem impactvol ondersteunen	Minimaal 8	8
#score perceptie sportpartners die bijdrage aan sportecosysteem als waardevol beschouwen	-	8,3

### NEDERLANDSE LOTARIJ EN DE SPORTAGENDA 2032

Nederlandse Loterij ondersteunt de Sportagenda 2032 van NOC\*NSF. De gezamenlijke ambitie is helder: *'Nederland het sportiefste land ter wereld'*.

Om dit te bereiken, richt NOC\*NSF zich op de volgende doelen:

- Nederland behoort structureel tot de top 10 van de internationale medaillespiegel bij de Olympische en Paralympische Spelen.
- 14 miljoen Nederlanders beleven wekelijks plezier aan sport (doen actief aan sport of zijn actief betrokken).
- 12 miljoen Nederlanders sporten of bewegen minimaal drie keer per week.

## Versterken van onze positionering op sport en bewegen ESRS 2 SBM-3

We willen onze missie op 'sport en bewegen' beter onder de aandacht brengen bij het brede publiek. Hoe meer mensen deze missie kennen, hoe eerder zij kiezen voor de merken van Nederlandse Loterij. Uit perceptieonderzoek blijkt echter dat slechts 20% van de respondenten bekend is met onze missie. Daarom hebben we voor de periode 2025-2028 als strategisch doel vastgesteld dat wij de grootste bijdrage leveren aan de groeiende sector van sport en bewegen. Een sterkere positionering op dit thema draagt bovendien bij aan ons werkgeversimago, omdat medewerkers trots zijn op onze maatschappelijke rol. Lees meer over deze strategische doelstelling in het hoofdstuk Strategische doelstellingen en resultaten in het bestuursverslag.

### Beleid ESRS 2 MDR-P

Via sponsoring en marketingactiviteiten vergroten we de zichtbaarheid en ondersteunen we aanvullende inkomsten voor NOC\*NSF, sportbonden en goede doelen. Bij alle externe communicatie over onze maatschappelijke bijdrage, projecten en de inzet van ambassadeurs hanteren we ons reclamebeleid. Een nadere toelichting hierop is opgenomen in het hoofdstuk 'Verantwoord spelen, paragraaf 'Beleid'.

### Maatregelen ESRS 2 MDR-A

#### Sponsoring en marketing

Het zichtbaar maken van onze maatschappelijke waarde vraagt om een sterke en herkenbare aanwezigheid in sport en samenleving. Nederlandse Loterij en haar spelmerken zijn al decennialang verbonden aan de Nederlandse sport, waaronder het voetbal. De opbrengst van onze kansspelen vloeien jaarlijks terug naar de sport. Daarnaast versterken we de sportsector via sponsoring en marketingactiviteiten, waarmee we extra inkomsten en zichtbaarheid bieden aan NOC\*NSF, sportbonden en goede doelen. Zo is Staatsloterij tot en met 2032 hoofdsponsor van TeamNL, partner van de KNVB en is Eurojackpot naamgevend hoofdsponsor van de KNVB Beker, de Vrouwen Eredivisie en mouwsponsor van vier Eredivisieclubs.

In 2025 organiseerden we diverse acties om middelen in te zamelen voor goede doelen en sportverenigingen. Voorbeelden zijn de Nederlandse Loterij win-winactie voor sportclubs, de Hartjesactie van Staatsloterij voor door spelers gekozen goede doelen en donatie van de opbrengst van de oliebollenactie van de Oudejaarestrekking Staatsloterij 2024 aan Kansfonds. Ook voor Kansfonds organiseerden we in 2025 de campagne 'Geef een beetje geluk', met zes bezoeken aan inloophuizen voor dak- en thuislozen door het hele land, samen met onze ambassadeurs. En we voerden bewustwordingscampagnes, zoals tijdens het Nationale Voetbalweekend van 6 tot en met 9 juni, gericht op sport en sociale cohesie rond amateurvoetbal. Met 'Deel het podium' stelden we onze marketingkanalen beschikbaar aan goede doelen.

#### Stakeholderbetrokkenheid en -communicatie

Om onze missie en rol in de sector beter uit te dragen, werken we met ambassadeurs die de waarden en identiteit van Nederlandse Loterij vertegenwoordigen richting publiek, politiek en medewerkers. Tess Wester communiceerde in 2025 de afdracht via social media. Sven Kramer en Pieter van den Hoogenband bezochten maatschappelijke projecten van onze partners en Jetze Plat zette zich in voor campagnes en evenementen van Nederlandse Loterij. In 2026 werken we aan een geïntegreerde stakeholderstrategie en actieplan om onze stakeholders gericht te betrekken en te informeren over onze rol en bijdrage.

### Doelen en resultaten ESRS 2 MDR-T

Met perceptieonderzoek volgen we of we onze strategische doelstelling 'Nederlandse Loterij levert de grootste bijdrage van Nederland aan de groeiende sector van sport en bewegen' realiseren. We meten in hoeverre het algemene publiek de missie van Nederlandse Loterij kent en hoe zij de inzet van Staatsloterij voor sport ervaren. Hiervoor maken we gebruik van een doorlopende online survey via de Brand Health Tracker van Kantar.

Daarnaast halen we gericht feedback op bij sportpartners. Dit doen we via eigen onderzoek bij onder meer sportbonden, waarmee we inzicht krijgen in hoe zij onze rol en bijdrage binnen het sportecosysteem beoordelen.

KPI	Doelen 2025	Doelen 2026	Resultaten 2025
% associatie missiebekendheid 'steunt de Nederlandse sport' aan Nederlandse Loterij	19%	20%	20%
% associatie 'zet zich in voor de sport' aan Staatsloterij	18%	20%	18%
#score perceptie sportpartners die bijdrage aan sportecosysteem als waardevol beschouwen	-	8	8,3

# Beleidsadvisering (G1)

## Inleiding

Onze ambitie om de meest verantwoorde aanbieder van Nederland te zijn, komt ook tot uiting in onze belangenbehartiging. In dit hoofdstuk beschrijven we onze activiteiten op het gebied van beleidsadvisering. Deze richten zich vooral op een zorgvuldige uitvoering van het kansspelbeleid, waaronder verantwoord speelgedrag en het tegengaan van illegaal kansspelaanbod. Door onze kennis en ervaring met beleidsmakers te delen dragen we bij aan maatregelen die spelers in Nederland beter beschermen.

## IN DIT HOOFDSTUK

- > Beleidsadvisering

Beleidspeerpunt

Beleidsadvisering

### Impacts, risico's en kansen



#### Risico:

restrictievere wet- en regelgeving kan leiden tot minder spelers en een lager financieel resultaat



#### Kans:

betere spelersbescherming en tegengaan illegaliteit versterkt het sectorimago en kanalisatie naar legaal aanbod, wat bijdraagt aan het aantrekken van talenten en meer draagvlak bij stakeholders

### Maatregelen

#### 2025

Onze lobbyactiviteiten zijn primair gericht op spelersbescherming en het tegengaan van de illegaliteit. De focus ligt op:

- Kansspelbelasting
- Nieuwe visie op kansspelen
- Aanpakken illegaliteit

#### 2026

Lobbyactiviteiten in 2026 zijn afhankelijk van politieke en beleidsontwikkelingen, maar primair gericht op spelersbescherming en tegengaan illegaliteit.

## Beleidsadvisering

In 2025 stond het onderwerp kansspelen meerdere keren op de politieke agenda, onder meer tijdens een rondetafelgesprek met diverse stakeholders en een commissiedebat in de Tweede Kamer. In het contact met beleidsmakers en toezichthouders positioneren wij ons als een betrouwbare gesprekspartner. We delen actief onze kennis en ervaring om bij te dragen aan een zorgvuldige uitvoering van het kansspelbeleid, met bijzondere aandacht voor spelersbescherming en het tegengaan van illegaal kansspelaanbod.

### Belangrijkste thema's belangenbehartiging G1-5

Hieronder lichten we de belangrijkste thema's voor onze beleidsadvisering toe en geven we onze positie weer.

- 1) Nieuwe visie op kansspelen:** op 14 februari 2025 kondigde voormalig staatssecretaris Struycken een nieuwe visie op kansspelen aan, inclusief de beleidsreactie op de evaluatie van de Wet kansspelen op afstand. Deze visie vormt de basis voor toekomstige wetswijzigingen. In aanloop hiernaar heeft het ministerie van Justitie en Veiligheid meerdere onderzoeken gestart. Nederlandse Loterij deelt, waar gevraagd, haar visie en praktijkervaring. Wij onderschrijven het doel om spelers beter te beschermen, en illegale kansspelaanbieders effectiever aan te pakken, maar wijzen er ook op dat de maatregelen in balans moeten zijn. Te vergaande beperkingen kunnen een onbedoelde verschuiving naar illegaal aanbod veroorzaken.
- 2) Aanpakken illegaliteit:** Nederlandse Loterij heeft zich in 2025 ingezet voor de bestrijding van illegaal kansspelaanbod. We ondersteunden beleidsinitiatieven die handhaving versterken en deelden signalen over illegale aanbieders met de Kansspelautoriteit, onder meer via het Meldpunt Vals Spel. Daarnaast ontwikkelden we een nieuwe meetmethode voor kanalisatie op basis van brutospelresultaat (BSR), die na validatie is overgenomen door de Kansspelautoriteit. Waar eerder werd uitgegaan van een kanalisatie van 87%, laat de nieuwe methode zien dat circa 51% van het BSR naar illegale aanbieders gaat.  
  
Ook liet Nederlandse Loterij aanvullend onderzoek uitvoeren naar het illegale kansspelaanbod in Nederland. Daaruit blijkt dat spelers op illegale sites vaker spelen en met hogere bedragen. Meer dan de helft heeft gokproblemen. De grootste groep illegale gokkers (ruim 60%) is tussen de 18 en 34 jaar, waarbij een aanzienlijk deel hiervan al als minderjarige begon met gokken. Deze inzichten zijn gedeeld met ministeries en de Kansspelautoriteit om het beleidsdebat over effectieve bestrijding van illegaliteit verder te verdiepen.
- 3) Kansspelbelasting:** Nederlandse Loterij pleit voor een evenwichtige kansspelbelasting die de aantrekkelijkheid van het legale aanbod behoudt. Een te hoge belastingdruk vergroot het risico dat spelers uitwijken naar illegale aanbieders, waar geen toezicht is op spelersbescherming. Dit ondermijnt de zorgplicht en leidt tot lagere afdrachten aan sport, goede doelen en de Staat. Een hoge belasting maakt de spellen en prijzen immers onaantrekkelijker. Daarom bepleiten wij een belastingniveau dat kanalisatie ondersteunt en tegelijkertijd maatschappelijke opbrengsten borgt.
- 4) Financieringsmix van de sport:** Nederlandse Loterij levert jaarlijks een substantiële bijdrage aan sportbonden en is via Staatsloterij hoofdsponsor van TeamNL. In 2025 liet onderzoek van BMC, in opdracht van Nederlandse Loterij, zien dat de huidige financieringsmix van publieke middelen en loterijgelden het meest effectief is voor een toekomstbestendige sportsector. Nederlandse Loterij onderschrijft het belang van behoud van deze systematiek.

### Zo organiseren we onze belangenbehartiging

Onze belangenbehartiging vindt plaats binnen Nederland. Waar passend trekken we hierin samen op met andere kansspelaanbieders via de branchevereniging Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders

(VNLOK). Onze CEO is eindverantwoordelijk voor belangenbehartiging en maakt deel uit van het bestuur van deze branchevereniging.

De adviseurs van ons Public Affairs-team zijn aangesloten bij de Beroepsvereniging Public Affairs (BVPA) en houden zich aan de bijbehorende gedragscode. In 2025 heeft Nederlandse Loterij geen directe of indirecte bijdrage geleverd aan politieke partijen. Ook bekleedde geen van onze bestuursleden of directeuren in de twee jaar voorafgaand aan hun benoeming een vergelijkbare functie binnen de overheid. Informatie over nevenfuncties van het bestuur en de Raad van Commissarissen is opgenomen in het jaarverslag.

# Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1)

## Inleiding

Nederlandse Loterij wil de meest verantwoorde kansspelaanbieder van Nederland zijn. Integer handelen, door onszelf en door onze spelers, staat daarbij hoog op de agenda. Dit hoofdstuk, over integer gedrag, bestaat uit twee onderdelen. In het eerste deel laten we zien hoe wij potentieel crimineel gedrag van spelers tegengaan. We verwerken jaarlijks grote aantallen betalingen en keren prijzen uit aan winnaars. Als uitvoerder van het Nederlandse kansspelbeleid is het ons streven dat daarbij geen enkele euro wordt witgewassen of op frauduleuze wijze wordt gewonnen. Daarom monitoren we alle geldstromen met innovatieve zelfontwikkelde IT-systemen voor fraudepreventie en grijpen we in wanneer dat nodig is. Het tweede deel gaat over integer gedrag binnen onze eigen organisatie. Onze aangescherpte Ethische Code die we begin 2026 publiceren, duidelijke meldregelingen en verplichte e-learnings helpen ons om een cultuur van integriteit te versterken en vast te houden.

## IN DIT HOOFDSTUK

- > Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit en fraude
- > Integer gedrag van medewerkers

**Strategisch doel**

Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit

Integer gedrag van medewerkers

**Impacts, risico's en kansen**



**Potentiële negatieve impact:** misbruik van onze producten voor criminele doeleinden kan mogelijk leiden tot schade aan de samenleving



**Risico's:** boetes en reputatieschade door onvoldoende tegengaan van criminaliteit zoals witwassen. En mogelijk verlies draagvlak van stakeholders door (onvoldoende monitoring op) criminaliteit



**Kans:** mogelijke verbetering van reputatie door actieve rol in bestrijding van criminaliteit



**Potentiële negatieve impact:** corruptie binnen de organisatie kan mogelijk leiden tot schade aan de samenleving

**KPI**

**Doel**

**Resultaat 2025**

**Maatregelen**

2025

# **boetes** van de overheid in het kader van de Wwft

0



92,2%

% van de **uitbetalingen** aan spelers vindt plaats **binnen zes uur**

90%

Daarnaast monitoren we onderstaande KPI's (hier hebben we geen doel op):

- # spelers dat wij **blokkeren ter voorkoming witwassen** of **terrorisefinanciering**
- # **terugstortingen** van transacties dat wij niet accepteren
- # meldingen van **ongebruikelijke transacties** bij de FIU van de politie
- # meldingen van mogelijke **matchfixing** aan de SBIU van de Kansspelautoriteit

**Geen doelen** of KPI's

2025

Doorlopende jaarlijkse maatregelen:

- Strenge acceptatie van spelers
- Beperkingen op betaalmethoden
- Monitoring van spelers en transacties
- Melden van ongebruikelijke transacties
- Beëindiging van klantrelaties
- Retailmonitoring
- Opleiding van medewerkers
- Tegengaan van matchfixing

2026

Ook in 2026 voeren we de hiernaast genoemde doorlopende maatregelen uit.



1.937



43.018



1.048



3

2025

- Ethische Code aangescherpt
- E-learnings over integriteit

2026\*

Communicatie over aangescherpte Ethische Code

\* In 2026 werken we door aan de in 2025 genoemde maatregelen en aan nieuwe maatregelen.

## Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit en fraude

Misbruik van onze spellen door criminelen schaadt niet alleen onze reputatie, maar brengt ook risico's met zich mee op het gebied van wet- en regelgeving. Als kansspelaanbieder vallen wij onder de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft). Deze wet verplicht ons onder meer tot het uitvoeren van cliëntenonderzoek, het melden van ongebruikelijke transacties en het actief beheersen van risico's.

In 2024 onderzocht de Kansspelautoriteit (Ksa) hoe online kansspelaanbieders de Wwft uitvoeren. Naar aanleiding daarvan gaf de Ksa een aanwijzing aan TOTO Online. Al tijdens dit onderzoek heeft TOTO, in overleg met de Ksa, processen, procedures en werkinstructies aangescherpt. Daarmee voldoen we aan de geldende eisen voor risicobeoordeling, transactiemonitoring en controle van de herkomst van speelgeld.

De Ksa gaf daarnaast aan dat ons spelersonderzoek verder kan worden verbeterd. Daarom beoordelen wij spelersdossiers opnieuw en treffen we aanvullende maatregelen waar dat nodig is. We verwachten de aanwijzing binnen de gestelde termijn van zes maanden volledig te hebben opgevolgd.

### Beleid G1-1

Ons fraudebeleid ter bestrijding van witwassen en financieren van terrorisme is risicogebaseerd. Dat betekent dat we bij hogere risico's zwaardere maatregelen nemen. Daarbij zoeken we steeds een zorgvuldige balans tussen wat nodig is om risico's te beheersen en een goede spelerservaring. Met ons zerotolerancebeleid geven we uitvoering aan de Wwft en de Sanctiewet en beschrijven we hoe we matchfixing voorkomen. Het beleid wordt ondersteund door duidelijke processen, procedures en werkinstructies en wordt elke twee jaar geëvalueerd en zo nodig aangepast. In het hoofdstuk Privacy & Cybersecurity lichten we toe hoe we daarbij de privacy van spelers waarborgen.

De uitvoering van het fraudebeleid ligt bij specialisten van de afdeling Fraud & Payments. Zij werken nauw samen met andere onderdelen van de organisatie zoals Retail, Customer Service en Responsible Gaming, om signalen goed te beoordelen en op te volgen. Samen met de afdeling Risk voeren we jaarlijks een Anti-Money Laundering Risk Assessment uit. Daarnaast toetsen onze interne auditors periodiek of wij voldoen aan de wettelijke verplichtingen.

### Maatregelen

Onderstaande maatregelen voeren we doorlopend uit om kansspelgerelateerde criminaliteit en fraude te voorkomen.

- **Streng acceptatie van spelers:** voor deelname aan onze online kansspelen voeren wij een uitgebreid klantonderzoek uit. Daarbij controleren we onder meer identiteit, leeftijd (18+), woonplaats en relevante registers zoals Cruks en het CCBR. Bij verhoogde risico's volgt een verscherpt onderzoek. Alleen wanneer aan alle voorwaarden is voldaan, kan een speler deelnemen.
- **Beperkingen op betaalmethoden:** voor iGaming accepteren wij geen betalingen met crypto's of creditcards vanwege het verhoogde risico op fraude en de beperkte herleidbaarheid naar de speler.
- **Monitoring van spelers en transacties:** met risicomodellen en detectiesoftware monitoren wij spelers en transacties continu op signalen van fraude, witwassen en problematisch speelgedrag. Signalen worden automatisch opgevolgd of beoordeeld door fraudespecialisten en waar nodig doorgezet naar Responsible Gaming.
- **Melden van ongebruikelijke transacties:** ongebruikelijke transacties melden we bij de Financial Intelligence Unit (FIU) van de politie. In 2025 deden wij 322 meldingen op basis van objectieve indicatoren en 726 meldingen op basis van subjectieve indicatoren. De FIU kwalificeerde daarvan 58 transacties als verdacht. Deze terugkoppeling gebruiken wij om onze risicoanalyse aan te scherpen. Daarnaast delen we wettelijk verplichte transactiedata met de Kansspelautoriteit en de Belastingdienst.

- **Beëindiging van klantrelaties:** bij aanwijzingen voor frauduleuze activiteiten, of als op een account drie jaar geen activiteit heeft plaatsgevonden, beëindigen wij de klantrelatie door het account te sluiten.
- **Retailmonitoring:** in het retailkanaal werken wij met vaste limieten, monitoring en afspraken vastgelegd in de Gedragscode Verkooppunten. Bij verdachte transacties of vermoedens van fraude nemen we passende maatregelen.
- **Opleiding van medewerkers:** medewerkers volgen verplichte e-learnings over witwassen en terrorismefinanciering. Medewerkers met risicovolle taken (zoals klantenservice en fraudespecialisten) krijgen aanvullende training.
- **Tegengaan van matchfixing:** wij monitoren sportwedstrijden 24/7 op ongebruikelijke wedpatronen die kunnen wijzen op manipulatie. Verdachte bewegingen op onze wedstrijden melden we bij de organisatoren van competities en wedstrijden en bij de Sports Betting Intelligence Unit (SBIU) van de Kansspelautoriteit. In 2025 deden wij 3 meldingen van mogelijke matchfixing bij de SBIU. Daarnaast zijn wij aangesloten bij de United Lotteries for Integrity in Sports (ULIS), waarmee wij ook op Europees niveau signalen ontvangen en delen.

In 2025 besloot het Openbaar Ministerie (OM) te stoppen met actieve opsporing van matchfixing, omdat dit zelden leidt tot vervolging. Nederlandse Loterij betreurt dit besluit, net als NOC\*NSF, KNVB en KNLTB. Sportorganisaties en aanbieders hebben zelf geen opsporingsbevoegdheid en blijven daarom afhankelijk van publieke handhaving. Opsporing blijft nodig, juist omdat er in omliggende landen wel matchfixingszaken worden opgespoord. Betrokken partijen zien uit naar een onafhankelijk integriteitscentrum en bijbehorende wetgeving, om signalen beter te kunnen delen en opvolgen.

### Maatregelen gepland voor 2026

De maatregelen die we in 2025 hebben ingezet, zetten we in 2026 onverminderd voort. Daarnaast werken we aan een verdere integratie van onze fraudepreventiesoftware en de systemen voor verantwoord spelen. Hiermee bouwen we aan een integraal klantbeeld. Door data en AI gericht in te zetten, kunnen we sneller en gericht ingrijpen wanneer dat nodig is. Zo versterken we de bescherming van spelers en verkleinen we tegelijkertijd de risico's op witwassen en fraude.

### Doelen en resultaten

Ons uitgangspunt is helder: via onze spellen mag geen euro worden witgewassen of op frauduleuze wijze worden gewonnen. Met een breed palet aan beheersmaatregelen werken we hier dagelijks aan. Dit streven hebben we vertaald naar een concreet meetbaar doel: nul boetes van de Kansspelautoriteit op het gebied van tegengaan van criminaliteit. In 2025 ontvingen we geen boetes. Wel gaf de Kansspelautoriteit een aanwijzing aan TOTO Online, die wij naar verwachting binnen de gestelde termijn van zes maanden volledig hebben opgevolgd. Daarnaast hanteren we als doel dat 90% van de uitbetalingen aan spelers binnen zes uur plaatsvindt. Hiermee monitoren en borgen we dat spelers tijdig worden uitbetaald, ook wanneer aanvullende fraudepreventiemaatregelen nodig zijn.

We volgen onze prestaties verder via onderstaande KPI's:

- **Aantal teruggestorte transacties** dat wij niet accepteren ter voorkoming van witwassen of terrorismefinanciering, om trends te signaleren.
- **Aantal spelers dat wij blokkeren** ter voorkoming van witwassen of terrorismefinanciering, eveneens om trends te monitoren.
- **Aantal meldingen van ongebruikelijke transacties bij Financial Intelligence Unit (FIU)**, waarmee de overheid inzicht krijgt in ontwikkelingen en wij ons beleid aanscherpen op basis van terugkoppeling van de FIU.
- **Aantal meldingen bij Sports Betting Intelligence Unit (SBIU)** van de Kansspelautoriteit, om trends rond mogelijke matchfixing inzichtelijk te maken.

KPI	Jaarlijks doel	Resultaten 2024	Resultaten 2025
Boetes van de Kansspelautoriteit in het kader van de Wwft	0	0	0
Uitbetaling aan spelers binnen zes uur	90%	90,8%	92,3%
Teruggestorte transacties die wij niet accepteren	N.v.t.	46.061	43.018
Geblokkeerde spelers	N.v.t.	3.498	1.937
Meldingen ongebruikelijke transacties bij FIU	N.v.t.	1.054	1.048
Meldingen mogelijke matchfixing bij SBIU	N.v.t.	1	3

## Integer gedrag van medewerkers

Integer handelen door onze medewerkers is essentieel voor het vertrouwen van spelers, partners, aandeelhouders en toezichhouders. We werken eerlijk, zorgvuldig en transparant en behandelen iedereen met respect. Wanneer we hiervan afwijken, kan dit het vertrouwen schaden en in het uiterste geval ook maatschappelijke gevolgen hebben. Daarom hechten we groot belang aan een cultuur waarin integriteit vanzelfsprekend is en actief wordt bewaakt.

### Beleid G1-1 G1-3

In 2025 werkten we aan een aangescherpte Ethische Code, die naar verwachting in 2026 wordt gepubliceerd. Meer informatie hierover staat in het hoofdstuk Goed werkgeverschap. Deze code bevat verschillende bestaande en nieuwe onderliggende beleidsdocumenten, waaronder:

- **Beleid meespelen:** beschrijft spelverboden en de voorwaarden waaronder medewerkers wel of niet mogen meespelen.
- **Speak Up meldregeling:** geeft aan waar medewerkers terecht kunnen om gedrag te melden dat in strijd is met de Ethische Code, zoals pesten, intimidatie, corruptie of omkoping.
- **Screeningsbeleid:** beschrijft hoe wij mensen screenen voorafgaand aan indiensttreding, bij het inhuren van externe krachten en bij functiewijzigingen.

De Ethische Code vormt daarmee niet alleen een formeel kader, maar ondersteunt ook de cultuur van integriteit zoals beschreven in het bestuursverslag.

Alle nieuwe medewerkers ondertekenen de Ethische Code en overhandigen een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG). Daarnaast zijn zij verplicht om drie e-learnings succesvol af te ronden:

1. Vermijden van belangenverstremgeling
2. Aannemen en aanbieden van geschenken en uitnodigingen
3. Meldingen van misstanden volgens de klokkenluidersregeling

Alle andere medewerkers hebben deze e-learnings in 2024 gevolgd en herhalen deze in 2026 en 2027.

Voor functies met een verhoogd risico op integriteitsinbreuken, zoals belangenverstremgeling, gelden aanvullende screeningsmaatregelen. Het gaat onder meer om leidinggevend, bestuurders, medewerkers op sleutelposities, medewerkers die betrokken zijn bij geldstromen en medewerkers met een rol in intern toezicht of onderhandelingen. In het Screeningsbeleid is vastgelegd welke maatregelen per functiegroep gelden. Voor de meest risicovolle functies laten wij het betrouwbaarheidsonderzoek uitvoeren door een externe partij.

### Maatregelen

In 2025 hebben we de volgende maatregelen genomen om integer gedrag te borgen:

- **Ethische Code:** we werkten aan een aangescherpte Ethische Code, die naar verwachting in 2026 wordt gepubliceerd. De code beschrijft wat wij onder integer gedrag verstaan en waar medewerkers ongewenst gedrag kunnen melden.
- **E-learning:** alle nieuwe medewerkers volgden verplichte e-learning over integriteit.

In 2026 ligt de focus op:

- **Communicatie over de Ethische Code:** via een gericht communicatieplan informeren we medewerkers over de vernieuwde Code en de bijbehorende meldmogelijkheden.

### Incidenten van corruptie of omkoping G1-4

Naast eerder genoemde aanwijzing, zijn er geen andere overtredingen vastgesteld van wetgeving op het gebied van corruptie en omkoping.

# Verminderen klimaatimpact (E1)

## Inleiding

De klimaatimpact van onze eigen bedrijfsactiviteiten (scope 1 en 2) is relatief beperkt. Het grootste deel van onze klimaatvoetafdruk ontstaat in de keten, vooral bij leveranciers van marketingactiviteiten en hardware en software (scope 3). Daarom werken we actief samen met onze partners aan verbeteringen. In lijn met het Parijsakkoord streven we ernaar dat zowel onze eigen bedrijfsactiviteiten als die binnen onze keten in 2050 geen broeikasgassen meer uitstoten.

## IN DIT HOOFDSTUK

- > Klimaatneutraal in 2050

### Strategisch doel

Klimaatneutraal in 2050

### Impacts, risico's en kansen



**Negatieve impact:** klimaatverandering



**Potentieel reputatierisico:** mogelijk verlies draagvlak stakeholders door niet behalen klimaatdoelen

### Doel

60% **lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot door** eigen bedrijfsactiviteiten (kantoorpand en leaseauto's) in 2030 ten opzichte van 2023. En 100% lager in 2040 (**scope 1 en 2**)

**Klimaatneutraal in 2050:** 100% lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2050 ten opzichte van 2023 door zowel de eigen activiteiten als de activiteiten (**scope 1, 2 en 3**)

### Resultaat 2025



### Maatregelen

#### 2025

- Inkoop van 100% groene stroom uit Nederland voor kantoor en leaseauto's
- Verduurzamingsplan voor ons kantoor
- CO<sub>2</sub>-uitstoot van keten (scope 3) in kaart
- Milieubeleid inclusief klimaatdoelen en acties
- Klimaatveerkrachtanalyse

#### 2026\*

- Inkoop van 100% groene stroom voor kantoor en leaseauto's
- Uitvoering verduurzamingsplan kantoor
- Opstellen CO<sub>2</sub>-routekaart voor marketingactiviteiten
- Duurzaam-reizen-week
- Concretiseren klimaattransitieplan

\* Ook in 2026 werken we door aan de in 2025 genoemde maatregelen. Daarnaast pakken we enkele nieuwe maatregelen op.

Hoewel onze directe milieu-impact beperkt is, nemen we ook op dit thema verantwoordelijkheid door transparant te rapporteren en gericht stappen te zetten. Onze milieudoelen zijn geen afzonderlijke strategische pijler, maar ondersteunen wel onze employer of choice-ambitie om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor milieubewust talent. Tegelijkertijd ligt het grootste deel van onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk bij onze leveranciers. Dat maakt ons afhankelijk van de snelheid waarmee zij verduurzamen. Als die voortgang achterblijft, kan dat onze eigen klimaatambities onder druk zetten. Daarom zoeken we actief de samenwerking met partners om gezamenlijk vooruitgang te boeken.

## Klimaatneutraal in 2050

### Beleid E1-2

Nederlandse Loterij committeert zich aan het Parijsakkoord en streeft ernaar om uiterlijk in 2050 klimaatneutraal te zijn in de gehele keten. Als tussendoel willen we de uitstoot van broeikasgassen door onze eigen bedrijfsactiviteiten (scope 1 en 2) in 2030 met 60% verminderen ten opzichte van 2023. In 2040 willen we deze uitstoot volledig terugbrengen naar nul.

Onze scope 1- en 2-emissies worden vooral veroorzaakt door het leasewagenpark en ons kantoorpand in Rijswijk. In 2040 gebruiken zowel het wagenpark als het kantoorpand uitsluitend duurzame energie. Tegelijkertijd brengen we de emissies van onze keten (scope 3) steeds beter in kaart en werken we samen met leveranciers aan reductie, zodat we toewerken naar een klimaatneutrale organisatie in 2050. Deze uitgangspunten zijn vastgelegd in ons milieubeleid.

### Circulair

Om klimaatneutraal te worden, willen we ook circulair werken. Door het gebruik van materialen te verminderen en circulaire materialen in te kopen, beperken we afval en verlagen we tegelijkertijd onze broeikasgasemissies. Vanaf 2026 hanteren we bij de inkoop van materialen de volgende uitgangspunten:

- 1. Verminderen en verlengen:** we zetten in op minder inkoop en een langere levensduur van materialen. Zo ontvangen onze abonnees van Staatsloterij hun lotnummers digitaal en hergebruiken we baliedisplays bij retailers.
- 2. Gerecyclede technische materialen:** waar mogelijk kopen we technische materialen in die zijn gemaakt van gerecyclede grondstoffen en geschikt zijn voor recycling in gesloten kringlopen. Denk aan kunststof en metalen reclamematerialen.
- 3. Duurzame biologische materialen:** biologische materialen hebben waar mogelijk een duurzaamheidskeurmerk en zijn biologisch afbreekbaar. Al het door ons ingekochte papier, zoals voor krasloten, heeft het FSC-keurmerk.
- 4. Nuttige toepassing van afval:** al onze afvalstromen krijgen een nuttige bestemming, zoals hergebruik of recycling. Gft-afval wordt verwerkt tot compost en biogas.

### Inkoopbeleid

Klimaatneutraliteit en circulariteit zijn speerpunten binnen ons inkoopbeleid. Afhankelijk van de categorie en bijbehorende duurzaamheidsrisico's maken we concrete afspraken met leveranciers. In verschillende categorieën zijn al stappen gezet. Zo is onze catering groener ingericht, met een menu waarin groenten en plantaardige eiwitten centraal staan.

### Verlagen broeikasgasemissies van eigen activiteiten (scope 1 + 2)

De uitstoot van onze eigen activiteiten komt hoofdzakelijk voort uit het wagenpark en het kantoor.

### Elektrificatie wagenpark

Het leasewagenpark is verantwoordelijk voor ongeveer de helft van onze scope 1- en 2-uitstoot. Eind 2025 bestond het wagenpark uit 96 leaseauto's, waarvan 66% elektrisch (2023: 40%, 2024: 50%). In 2030 willen we dat alle leaseauto's elektrisch zijn. Vanaf 2026 kunnen medewerkers uitsluitend kiezen voor een elektrische leaseauto.

Elektrificatie verlaagt de CO<sub>2</sub>-uitstoot, maar volledige reductie vraagt ook om het gebruik van groene stroom. Laden bij ons kantoor gebeurt momenteel via 19 laadpalen op groene stroom. Door netcongestie kunnen we het aantal laadpalen voorlopig niet uitbreiden. In afwachting van betere data over het type stroom (groen of grijs) dat onze elektrische auto's gebruiken, kopen we sinds 2025, ook voor het elektraverbruik van onze leaseauto's, garanties van oorsprong (GvO's) van Nederlandse windenergie.

### **Verduurzamen kantoor**

In 2025 verlengden we het huurcontract van ons kantoor in Rijswijk. In het nieuwe contract zijn verduurzamingsmaatregelen opgenomen. In 2026 plaatst de pandeigenaar zonnepanelen en een hybride warmtepomp. Vanwege netcongestie is een volledig elektrische warmtepomp niet mogelijk. Daarnaast wordt de luchtbehandelingsinstallatie energiezuiniger gemaakt. Deze maatregelen verbeteren het energielabel van het pand van B naar A++. Voor de gebruikte elektriciteit kopen we GvO's van Nederlandse windenergie.

### **Verlagen broeikasgasemissies in de keten (scope 3)**

Het grootste deel van onze klimaatimpact ligt bij leveranciers. In ons milieubeleid richten we ons daarom op de grootste uitstootbronnen en op onderdelen waar wij invloed kunnen uitoefenen.

### **Gekochte goederen en diensten**

Het grootste deel van onze inkoopuitgaven gaat naar marketingactiviteiten en naar hardware en software voor onze spellen.

**Marketingactiviteiten:** marketingactiviteiten veroorzaken het grootste deel van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot.

#### *Mediacampagnes*

Samen met mediabureau WPP Media brachten we in 2025 de CO<sub>2</sub>-uitstoot van verschillende media-campagnes in kaart met speciale berekeningsmodellen. Deze geven ook inzicht in optimalisaties. Op basis hiervan ontwikkelen we in 2026 een routekaart om de uitstoot van marketingactiviteiten te verlagen.

#### *Marketingactiviteiten bij verkooppunten*

Om de commerciële impact van onze reclamecampagnes op onze verkooppunten te vergroten, hanteren we sinds 2025 een aantal 'gouden regels' waarmee we meer focus aanbrengen. Deze 'less is more'-strategie draagt tegelijkertijd bij aan onze milieudoelen:

- **Op aanvraag:** op reclamematerialen wordt ingetekend om overproductie te voorkomen.
- **Digitaal waar mogelijk:** we kiezen waar mogelijk voor digitale schermen in supermarkten en andere verkooppunten. Dit draagt bij aan verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, mits deze retailers groene stroom gebruiken.

**Gaming hardware en software:** voor hardware- en softwareleveranciers gelden gedrags- en inkoopvoorwaarden. Er zijn nog geen specifieke afspraken over CO<sub>2</sub>-reductie.

**Datacenters:** we werken volledig in de cloud. Door de inzet van AI verwachten we dat het datagebruik toeneemt. Onze leverancier brengt de uitstoot via een dashboard in kaart en is gecommitted aan het Parijsakkoord.

### **Upstream vervoer: point of sale materialen**

Voor het vervoer van POS-materialen werken we met logistieke dienstverleners. In 2024 onderzochten we hoe zendingen slimmer kunnen worden gecombineerd. De 'less is more'-marketingstrategie en de inzet van elektrisch vervoer en HVO100-biobrandstof bij onze belangrijkste vervoerspartner dragen bij aan een lagere uitstoot. Sinds 2025 ontvangen wij CO<sub>2</sub>-data per verzending.

## Afval uit activiteiten

Kantoorafval wordt gescheiden opgehaald. In 2026 onderzoeken we verdere reductiemogelijkheden.

## Zakelijk reisverkeer

Ons zakelijke reisverkeer bestaat uit vliegreizen en reizen met auto of openbaar vervoer, voornamelijk binnen Nederland. Vanaf 2026 willen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van deze reizen jaarlijks substantieel verlagen. Daarbij maken we bewuste keuzes over *of*, *hoe* en *hoe vaak* we reizen. Ons beleid is gebaseerd op drie uitgangspunten:

- **Vermijden:** we zoeken een goede balans tussen fysieke en digitale afspraken. Waar persoonlijk contact nodig is, spreken we face-to-face af. Waar het kan, kiezen we voor videocalls en virtuele bijeenkomsten om reisbewegingen voor congressen, events en stakeholderbezoeken te beperken.
- **Verschuiven:** bij noodzakelijke reizen geven we de voorkeur aan de trein of elektrische auto boven vliegen, bij afstanden tot 500 km of een reistijd tot zes uur. Vliegen vindt alleen plaats wanneer geen duurzaam alternatief beschikbaar is. Economy class is daarbij de norm. Business class is bij uitzondering mogelijk bij vluchten van meer dan acht uur.
- **Monitoren:** we registreren onze zakelijke kilometers en maken de bijbehorende uitstoot inzichtelijk voor medewerkers en afdelingen. Ook gaan we met afdelingen in gesprek over hoe zij hun reisgerelateerde voetafdruk jaarlijks verder kunnen verminderen.

## Woon-werkverkeer

In het kader van de wettelijke rapportageverplichting werkgebonden personenmobiliteit brachten we in 2024 voor het eerst de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het woon-werkverkeer in kaart. In 2025 werd 73% van de woon-werkkilometers afgelegd met een benzine- of dieselauto, 8% met een elektrische auto, 15% met het openbaar vervoer en 4% per fiets of te voet.

In 2025 scherpten we ons mobiliteitsbeleid aan om medewerkers te stimuleren duurzamer te reizen. De grootste winst behalen we door thuiswerken te faciliteren en het gebruik van openbaar vervoer te bevorderen. Hoewel ons kantoor niet ideaal bereikbaar is met het openbaar vervoer, willen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het woon-werkverkeer vanaf 2026 jaarlijks verlagen met de volgende maatregelen:

1. **Thuiswerken:** thuiswerken is mogelijk afhankelijk van de werkzaamheden. Duurzaamheid is een afwegingscriterium bij afspraken over de werklocatie.
2. **Fietsgebruik:** medewerkers kunnen gebruikmaken van een leasefietsregeling. In 2025 maakten 39 medewerkers hiervan gebruik.
3. **Vergoeding woon-werkverkeer:** we vergoeden woon-werkverkeer volledig, ongeacht het vervoermiddel. Ook medewerkers die met de fiets komen ontvangen een kilometervergoeding.
4. **Gedrag en bewustwording:** in 2026 onderzoeken we onder welke omstandigheden medewerkers kiezen voor duurzamer vervoer en hoe wij dit kunnen ondersteunen. Daarnaast organiseren we een duurzaam-reizen-week.

## Downstream geleasede activa: terminals

Nederlandse Loterij beheert ruim vierduizend terminals bij retailers. Wanneer retailers groene stroom gebruiken, draagt dit bij aan een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot.

## Klimaattransitieplan E1-1

In 2025 zijn we gestart met een klimaattransitieplan. We verwachten hiervoor voorlopig geen grote extra kosten. De komende jaren werken we dit plan verder uit, samen met onze leveranciers, inclusief tijdspad en de verwachte reductie van broeikasgasemissies. We hebben geen locked-in broeikasgasemissies geïdentificeerd.

Geplande maatregelen:

Scope	Maatregelen
<b>Scope 1</b>	Energieverlaging en elektrificatie van kantoorpand en leasewagenpark
<b>Scope 2</b>	Uitsluitend groene stroom
<b>Scope 3</b>	
<b>1 Ingekochte goederen en diensten</b>	
1a marketingactiviteiten	Hiervoor maken we een plan in 2026
1b hardware en software	Geen maatregelen vooralsnog
1d datacenters	Energie-efficiëntie en overstap naar duurzame energie door onze datacenters
<b>4 Upstream transport en distributie:</b> vervoer marketingmaterialen naar verkooppunten	Minder en efficiëntere zendingen door onze vervoerder. En overstappen op andere vervoersmiddelen (elektrisch) of andere brandstoffen (HVO100 biobrandstof)
<b>5 Afval uit bedrijfsactiviteiten:</b> kantoorafval	Geen maatregelen vooralsnog
<b>6 Zakelijk reisverkeer:</b> onder andere vliegreizen	Stimuleren van thuiswerken en duurzaam vervoer
<b>7 Woon-werkverkeer werknemers</b>	Stimuleren thuiswerken en duurzaam vervoer
<b>13 Downstream geleasede activa:</b> energiegebruik van terminals bij verkooppunten	Gebruik van groene stroom door onze retailklanten

### Maatregelen E1-3

De in 2025 genomen en voor 2026 geplande maatregelen staan in de samenvattingstabel aan het begin van dit hoofdstuk. Een nadere toelichting op deze maatregelen is te vinden in de paragrafen over het beleid en het klimaattransitieplan.

### Doelen en resultaten E1-4

Om klimaatneutraal te worden, hebben we duidelijke doelen geformuleerd, zie hieronder. Voor onze eigen bedrijfsactiviteiten (scope 1 en 2) hebben we in 2025 al aanzienlijke voortgang geboekt: de klimaatimpact lag 55% lager dan in 2023.

Doelen	Resultaten 2025
60% lagere CO <sub>2</sub> -uitstoot door eigen bedrijfsactiviteiten (scope 1 en 2) in 2030 ten opzichte van 2023. En 100% lager in 2040	55%
Klimaatneutraal in 2050: 100% lagere CO <sub>2</sub> -uitstoot in 2050 ten opzichte van 2023 door zowel de eigen activiteiten als de activiteiten in de keten (scope 1, 2 en 3)	2%

Als referentiejaar voor onze klimaatdoelen hanteren we 2023. De uitstoot in eerdere jaren was niet representatief door een lager aantal medewerkers en de effecten van coronamaatregelen. Het doel voor 2040 voor scope 1 en 2 is gebaseerd op onze ambitie om de uitstoot van onze eigen activiteiten zo snel mogelijk naar nul te brengen, rekening houdend met de haalbaarheid van maatregelen. Het doel voor 2050 volgt uit het Parijsakkoord en vraagt om nauwe samenwerking met andere partijen, met name onze leveranciers.

De komende jaren werken we samen met onze leveranciers aan aanvullend beleid, maatregelen en tussendoelen om de uitstoot in scope 3 verder te verlagen. Daarbij verwachten we ook nauwkeurigere data over scope 3-emissies, die nu nog veelal gebaseerd zijn op aannames. In de volgende paragrafen lichten we de afbakening van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot toe op basis van het Greenhouse Gas (GHG) Protocol.

## Energieverbruik en energiemix E1-5

In MWh	2023	2024	2025
<b>Totale energieverbruik uit fossiele bronnen</b>	<b>1.325</b>	<b>1.128</b>	<b>670</b>
Energieverbruik uit olie (diesel en bezine)	777	505	273
Energieverbruik uit aardgas	442	440	397
Energieverbruik uit ingekochte elektra uit fossiele bronnen	106	184	0
<b>Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen</b>	<b>616</b>	<b>497</b>	<b>858</b>
Energieverbruik ingekochte elektra uit hernieuwbare bronnen	616	497	858
Percentage hernieuwbare energie in totale energieverbruik	32%	31%	56%
<b>Totale energieverbruik (fossiel + hernieuwbaar)</b>	<b>1.942</b>	<b>1.625</b>	<b>1.527</b>
<b>Energie-intensiteit</b>			
Energieverbruik per miljoen euro omzet	2,9	2,2	2,2

## Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies E1-6

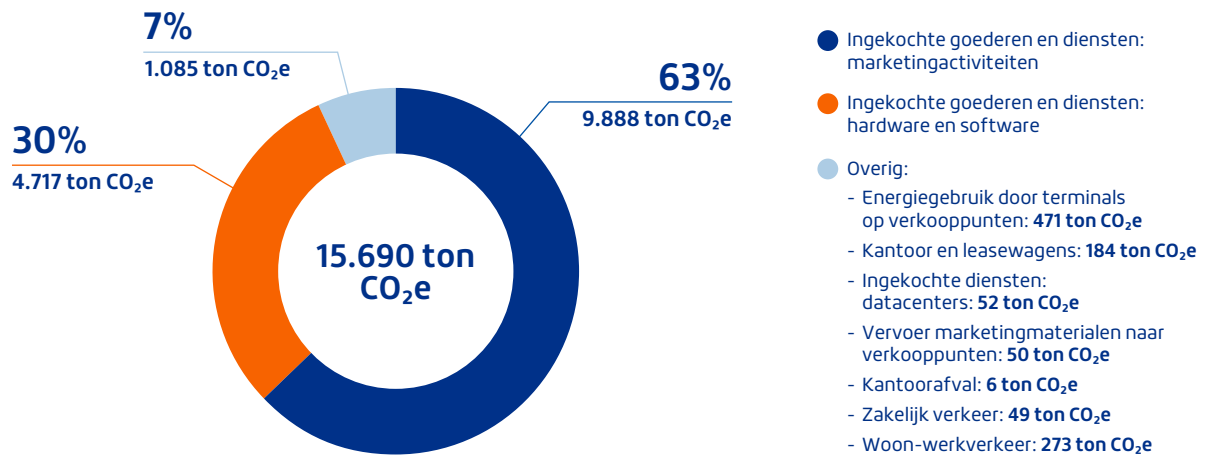
Voor het berekenen van onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk maakt Nederlandse Loterij gebruik van de Milieubarometer. In 2025 hebben we voor het eerst de gehele scope 3-emissies in onze waardeketen in kaart gebracht. Op basis van onze inkoopuitgaven, de geschatte CO<sub>2</sub>-emissies en onze mate van invloed hebben we, volgens het Greenhouse Gas Protocol, zes scope-3-categorieën als prioriteit aangemerkt. Met terugwerkende kracht hebben we ook de uitstoot van 2023 en 2024 vastgesteld.

We zijn voornemens om minimaal eens per drie jaar de scope 3-emissies opnieuw te berekenen, omdat we verwachten dat de betrouwbaarheid van emissiefactoren verder toeneemt. Voor het elektriciteitsverbruik van ons kantoorpand en onze leaseauto's kopen we garanties van oorsprong (GvO's) van Nederlandse windenergie.

## Broeikasgasemissies uitgesplitst naar scope

In ton CO <sub>2</sub> e	2023 (basisjaar)	2024	2025	% reductie 2025 ten opzichte van 2023
<b>Scope 1-emissies</b>				
Totale CO <sub>2</sub> -uitstoot scope 1	357	271	184	48%
<b>Scope 2-emissies</b>				
Totale CO <sub>2</sub> -uitstoot scope 2 locatie-gebaseerd	243	283	305	
Totale CO <sub>2</sub> -uitstoot scope 2 markt-gebaseerd	48	98	0	100%
<b>Scope 3-emissies</b>				
Totale CO <sub>2</sub> -uitstoot scope 3	15.663	16.290	15.506	1%
1 Ingekochte goederen en diensten: marketing-activiteiten, datacenters, hardware en software	14.599	15.280	14.657	
4 Upstream transport en distributie: vervoer marketingmaterialen naar verkooppunten	33	52	50	
5 Afval uit bedrijfsactiviteiten: kantoorafval	8	8	6	
6 Zakelijk verkeer: onder meer vlieguren	88	68	49	
7 Woon-werkverkeer	268	338	273	
13 Downstream geleasede activa: energiegebruik terminals op verkooppunten	667	544	471	
<b>Totale broeikasgasemissies</b>				
Totaal CO <sub>2</sub> -uitstoot scope 1, 2 en 3 (locatie-gebaseerd)	16.263	16.844	15.995	
Totaal CO <sub>2</sub> -uitstoot scope 1, 2 en 3 (markt-gebaseerd)	16.068	16.659	15.690	
<b>Broeikasgasintensiteit</b>				
Ton CO <sub>2</sub> -uitstoot per miljoen euro omzet (locatie-gebaseerd)	24,2	23,3	23,5	
Ton CO <sub>2</sub> -uitstoot per miljoen euro omzet (markt-gebaseerd)	23,9	23,0	23,0	
<b>Voortgang op doelen</b>				
60% lagere CO <sub>2</sub> -uitstoot door eigen bedrijfsactiviteiten (scope 1 en 2) in 2030 ten opzichte van 2023. En 100% lager in 2040	405	369	184	55%
Klimaatneutraal in 2050: 100% lagere CO <sub>2</sub> -uitstoot in 2050 ten opzichte van 2023 door zowel de eigen activiteiten als de activiteiten in de keten (scope 1, 2 en 3)	16.068	16.659	15.690	2%

### Klimaatvoetafdruk Nederlandse Loterij 2025



### Klimaatveerkrachtanalyse ESRS 2 SBM-3

In 2025 hebben we een veerkrachtanalyse uitgevoerd om te beoordelen in hoeverre ons businessmodel en onze strategie bestand zijn tegen de gevolgen van klimaatverandering en de energietransitie. Op basis van deze analyse verwachten we vooralsnog geen materiële impact op onze activa en bedrijfsactiviteiten, en ook beperkte impact op onze strategie en ons businessmodel.

Nederlandse Loterij heeft relatief weinig fysieke activa en een laag energiegebruik binnen de eigen bedrijfsactiviteiten (scope 1 en 2). Wel identificeerden we één materieel klimaatrisico: het risico op reputatieschade wanneer klimaatdoelen niet worden gehaald, bijvoorbeeld door netcongestie of doordat leveranciers onvoldoende snel verduurzamen.

Gezien de uitkomsten van de veerkrachtanalyse zien we op dit moment geen aanleiding om onze strategie of businessmodel aan te passen als gevolg van klimaatverandering of de energietransitie.

# *Jaarrekening* **2025**

# Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(vóór resultaatbestemming)

		31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	Noot	€	€
<b>VASTE ACTIVA</b>			
Immateriële vaste activa	6	2.569	6.112
Materiële vaste activa	7	1.959	3.699
Financiële vaste activa	8	17.224	18.337
		<b>21.752</b>	<b>28.148</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
Vorraden	9	1.008	1.284
Vorderingen en overlopende activa	10	198.390	206.649
Liquide middelen	11	412.141	398.977
		<b>611.539</b>	<b>606.910</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>633.291</b>	<b>635.058</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>			
x (1.000)	Noot	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	12	0	0
Agio		56.648	60.048
Wettelijke en statutaire reserves		114	1.839
Overige reserves		125.735	89.737
Onverdeeld resultaat		-7.719	30.873
		<b>174.778</b>	<b>182.497</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>	13	50.691	59.575
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA</b>	14	407.822	392.986
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>633.291</b>	<b>635.058</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2025

		2025	2024
x (1.000)	Noot	€	€
Netto-omzet	16	680.888	724.416
Kostprijs van de omzet	17	-107.016	-109.323
<b>Bruto-omzetresultaat</b>		<b>573.872</b>	<b>615.093</b>
Verkoopkosten	18	-263.947	-248.585
Algemene beheerkosten	19	-124.441	-140.460
<b>Som der kosten</b>		<b>-388.388</b>	<b>-389.045</b>
<b>Netto-omzetresultaat</b>		<b>185.484</b>	<b>226.048</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		6.901	8.859
Rentelasten en soortgelijke kosten		-	-
<b>Resultaat vóór belastingen</b>		<b>192.385</b>	<b>234.907</b>
Afdrachten aan de Staat en beneficianten	20	-200.614	-203.576
<b>Resultaat vóór belastingen en ná afdrachten</b>		<b>-8.229</b>	<b>31.331</b>
Vennootschapsbelasting	21	1.128	457
Resultaat deelnemingen	8	-618	-915
<b>Resultaat ná belastingen en ná afdrachten</b>		<b>-7.719</b>	<b>30.873</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

		2025	2024
x (1.000)	Noot	€	€
Netto-omzetresultaat		185.484	226.048
Afdrachten aan de Staat en beneficianten	20	-200.614	-203.576
<b>Netto-omzetresultaat na afdrachten</b>		<b>-15.130</b>	<b>22.472</b>
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen		7.128	10.291
Mutatie voorzieningen		-8.409	9.310
Verandering in werkkapitaal:			
Voorraden		276	-1.284
Vorderingen		9.867	-9.490
Kortlopende schulden		17.802	21.740
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>11.534</b>	<b>53.039</b>
Betaalde interest		-	-
Ontvangen interest		7.635	8.638
Betaalde vennootschapsbelasting		-3.585	-16.865
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>4.050</b>	<b>-8.227</b>
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële vaste activa	6	-1.655	-
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	6	-	-
Investeringen in materiële vaste activa	7	-190	-741
Desinvesteringen in materiële vaste activa	7	-	-
Investeringen in financiële vaste activa	8	-575	74
Desinvesteringen in financiële vaste activa	8	-	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-2.420</b>	<b>-667</b>
Betaalde dividend	31	-	-7.500
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-</b>	<b>-7.500</b>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>13.164</b>	<b>36.645</b>
		2025	2024
x (1.000)		€	€
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
Beginstand geldmiddelen		398.977	362.332
Netto kasstroom		13.164	36.645
<b>Eindstand geldmiddelen</b>		<b>412.141</b>	<b>398.977</b>

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

## 1. Algemene toelichting

### Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

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

### Activiteiten

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

### Continuïteit

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

### Groepsverhoudingen

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

### Consolidatie

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

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

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

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

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

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

Buiten de consolidatie blijven, naast geassocieerde deelnemingen, enkele deelnemingen, die afzonderlijk en gezamenlijk van te verwaarlozen betekenis zijn (BW 2:407). Dit betreffen:

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

### **Verbonden partijen**

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

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het benodigde inzicht.

### **Schattingen en oordelen**

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Nederlandse Loterij B.V. zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

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

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2025 van Nederlandse Loterij B.V. in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

## 2. Algemene grondslagen

### Algemeen

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

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

### Vergelijking met voorgaand jaar

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

### Functionele valuta

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

### Leasing

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

## 3. Grondslagen voor waardering activa en passiva

### Immateriële vaste activa

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

### *Kosten van ontwikkeling*

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

verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

#### *Goodwill*

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

#### **Materiële vaste activa**

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

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

#### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

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

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

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

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

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

### *Overige vorderingen*

Onder de overige vorderingen is de escrow-rekening opgenomen ten behoeve van Eurojackpot (een samenwerkingsverband van Europese loterijen waar Nederlandse Loterij B.V., via Lotto B.V., in participeert). Het aandeel van Nederlandse Loterij B.V. in de escrow-rekening wordt initieel gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Dit is meestal de nominale waarde.

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

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

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

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

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

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

Het waardevermindingsverlies 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.

### **Voorraden**

De voorraden bestaan hoofdzakelijk uit handelsgoederen en worden gewaardeerd tegen kostprijs of netto-opbrengstwaarde, indien deze lager is. De kostprijs van de voorraden is gebaseerd op de inkooprijzen en de direct toerekenbare bijkomende kosten, waaronder transportkosten. De netto-opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering, verminderd met de direct toerekenbare verkoopkosten.

Bij de bepaling van de netto-opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

### **Vorderingen**

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

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

### **Liquide middelen**

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

### **Eigen vermogen**

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigen-vermogensinstrumenten, 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.

## **Vorzieningen**

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

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

### *Egalisatievoorziening*

Op grond van artikel 2:374, lid 1 BW is een egalisatievoorziening gevormd. De egalisatievoorziening heeft als doel Nederlandse Loterij B.V. in staat te stellen om aan haar prijsuitbetalings- en afdrachtsverplichtingen te kunnen voldoen (in overstemming met de verstrekte vergunningen) en deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoegingen aan / de onttrekkingen uit de voorziening worden bepaald op basis van een model. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde aangezien het effect van de tijdswaarde niet materieel is. Jaarlijks wordt het door het model berekende egalisatieresultaat ten laste of ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

### *Voorziening claims*

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

### *Overige voorzieningen*

De overige voorzieningen worden gewaardeerd op nominale waarde.

## **Kortlopende schulden**

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

## 4. Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### Algemeen

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

### Opbrengstverantwoording en prijzengeld

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

Onder online sportweddenschappen en online casinospelen wordt verstaan de kansspelen die op afstand met elektronische communicatiemiddelen worden gespeeld zonder fysiek contact met de aanbieder van die kansspelen.

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

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

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

### Kostprijs van de omzet

Onder kostprijs van de omzet wordt verantwoord de kansspelbelasting en kansspelheffing. Op grond van de Wet op de kansspelbelasting is Nederlandse Loterij B.V. (via haar groepsmaatschappijen) belastingplichtig voor alle binnenlandse kansspelen welke via elektronische communicatiemiddelen worden gespeeld en voor de bij de verkooppunten afgesloten sportweddenschappen. De kansspelbelasting wordt geheven over het verschil tussen de in een tijdvak ontvangen inleggelden en de ter beschikking gestelde prijzen. Daarnaast is de Nederlandse Loterij-groep als aanbieder van loterijen, weddenschappen en online kansspelen kansspelheffing verschuldigd aan de Kansspelautoriteit. Voor de loterijen en sportweddenschappen is de hoogte afhankelijk van de omzet van de deelnamebewijzen. Voor online kansspelen is de hoogte afhankelijk van het bruto spelresultaat.

Verder zijn in de kostprijs van de omzet de kosten verwerkt die verband houden met de geleverde handelsgoederen.

### **Verkoopkosten en algemene beheerkosten**

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

### **Personeelskosten**

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

De kosten 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 verplichtingen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

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

### **Pensioenen**

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

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

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

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

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

### **Financiële baten en lasten**

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

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

Op grond van de verkregen vergunningen dienen groepsmaatschappijen Staatsloterij B.V. en Lotto B.V. afdrachten te doen aan de Staat en/of aan andere beneficianten.

Op grond van de verkregen vergunning dient Staatsloterij B.V. gerekend over een kalenderjaar, de gerealiseerde opbrengst – na aftrek van prijzen en noodzakelijke kosten – af te dragen aan de Staat, met een minimum van 15% van de opbrengst.

Op grond van de verkregen vergunningen dient Lotto B.V. gerekend over een kalenderjaar, de gerealiseerde opbrengst – na aftrek van prijzen en noodzakelijke kosten – af te dragen aan de beneficianten, zijnde de Vereniging Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland, met een minimum van 18% voor de vergunning Lotto.

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

### **Belastingen**

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

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens de in deze jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling en de fiscale voorschriften. De berekening van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen geschiedt tegen de aan het einde van het verslagjaar bekende belastingtarieven, waartegen naar verwachting toekomstige afwikkeling plaatsvindt. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op nettovermogenswaarde)**

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

### **Kasstroomoverzicht**

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht geeft de kasstromen weer uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. De operationele kasstromen worden gepresenteerd op basis van de indirecte methode en is opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. Hierbij wordt het nettotoomzetresultaat ná afdrachten aangepast voor mutaties die niet hebben geleid tot ontvangsten of uitgaven gedurende het boekjaar. De investerings- en financieringskasstromen worden volgens de directe methode gepresenteerd.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

## 5. Financiële instrumenten en risicobeheersing

### Algemeen

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

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

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

Nederlandse Loterij B.V. maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de vennootschap blootstellen aan liquiditeits-, krediet-, markt-, rente- en valutarisico's. Nederlandse Loterij B.V. schat in dat deze risico's, gezien de niet-complexe aard van de financiële instrumenten, een geringe impact hebben op de bedrijfsuitoefening.

De belangrijkste financiële (markt)risico's zijn:

### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico is het risico dat Nederlandse Loterij B.V. niet aan haar actuele en toekomstige (potentiële) betalingsverplichtingen kan voldoen door een tekort aan liquide middelen. Nederlandse Loterij B.V. moet te allen tijde in staat zijn om op het juiste moment aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Nederlandse Loterij B.V. houdt voldoende liquide middelen aan om het liquiditeitsrisico te minimaliseren, onder zowel normale als meer uitdagende omstandigheden. Hiertoe worden de kasstromen nauwgezet gevolgd.

Eind 2025 heeft Nederlandse Loterij B.V. voldoende geldmiddelen (€ 412 miljoen, volledig ondergebracht bij ING Groep, Rabobank en ABN AMRO Bank).

Het liquiditeitsrisico is daarom klein en Nederlandse Loterij B.V. heeft dit risico per einde boekjaar derhalve niet afgedekt met (afgeleide) financiële instrumenten.

### **Kredietrisico**

Kredietrisico is het risico dat een kredietnemer aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt of kan nakomen, leidend tot een verlies (een andere term voor kredietrisico is debiteurenrisico).

Nederlandse Loterij B.V. loopt kredietrisico's over haar handelsvorderingen. Bij het aangaan van (nieuwe) distributieovereenkomsten worden de afzonderlijke verkooppunten, als onderdeel van het kredietbeleid, met behulp van een externe partij beoordeeld op kredietwaardigheid. Daarnaast vindt periodieke monitoring plaats op de inbaarheid van uitstaande vorderingen. De boekwaarde van de handelsvorderingen vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

De geldmiddelen van Nederlandse Loterij B.V. bedroegen op 31 december 2025 € 412 miljoen (2024: € 399 miljoen). Nederlandse Loterij B.V. is van mening dat zijn geldmiddelen een laag kredietrisico hebben op basis van de externe kredietratings van de tegenpartijen.

### **Marktrisico**

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van Nederlandse Loterij B.V. of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals valutakoersen en rentetarieven. Nederlandse Loterij B.V. streeft ernaar om de marktrisicopositie, in overeenstemming met het treasury statuut, binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

Nederlandse Loterij B.V. heeft eind 2025 geen derivatenposities

### **Renterisico**

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

### **Valutarisico**

Nederlandse Loterij B.V. voert haar handelsactiviteiten volledig in Nederland uit, maar diverse inkopen vinden plaats bij leveranciers die zowel binnen als buiten Europa zijn gevestigd. Bij deze inkopen is sprake van een beperkt valutarisico, waardoor schommelingen in wisselkoersen niet worden afgedekt met valutatermijncontracten.

### **Gevoeligheidsanalyses**

Wijzigingen in de valutakoersen en de rentestanden hebben nauwelijks invloed op het resultaat van Nederlandse Loterij B.V. vanwege de hierboven beschreven maatregelen.

## 6. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Zelf- ontwikkelde software in gebruik	Aangekochte software	Goodwill	Totaal
x (1.000)	€	€	€	€
Aanschafwaarde	18.252	93	35.257	53.602
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-16.413	-70	-31.007	-47.490
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	<b>1.839</b>	<b>23</b>	<b>4.250</b>	<b>6.112</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>				
Investeringen	-	-	1.655	1.655
Desinvesteringen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-1.725	-18	-3.455	-5.198
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-
	<b>-1.725</b>	<b>-18</b>	<b>-1.800</b>	<b>-3.543</b>
Aanschafwaarde	18.252	93	36.912	55.257
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-18.138	-88	-34.462	-52.688
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>114</b>	<b>5</b>	<b>2.450</b>	<b>2.569</b>

### Zelfontwikkelde en aangekochte software

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

De (zelfontwikkelde) software die toeziet op de "Kansspelen op afstand"-activiteiten heeft een afschrijvingstermijn van drie jaar. De (zelfontwikkelde) software die wordt gebruikt voor de loterij-activiteiten en de aangekochte software hebben een afschrijvingstermijn van vijf jaar. Voor de zelfontwikkelde software wordt een wettelijke reserve aangehouden van € 0,1 miljoen (2024: € 1,8 miljoen).

### Goodwill

De goodwill ontstaan bij de verkrijging van de aandelen van Lotto B.V. op 31 maart 2016 wordt over tien jaar afgeschreven. De afschrijvingslast voor boekjaar 2025 bedraagt € 3,4 miljoen (2024: € 3,4 miljoen).

Voor de goodwill wordt een bijzondere agioreserve aangehouden van € 0,9 miljoen (2024: € 4,3 miljoen).

De goodwill ontstaan bij de verwerving van het resterende 35%-belang in Lotify B.V. per 3 november 2025 wordt, met ingang van 1 november 2025, over vijf jaar afgeschreven. De reguliere afschrijvingslast voor boekjaar 2025 bedraagt € 0,1 miljoen.

## 7. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Gebouwen	Inventaris en overig	Totaal
x (1.000)	€	€	€
Aanschafwaarde	1.460	15.513	16.973
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.183	-12.091	-13.274
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	<b>277</b>	<b>3.422</b>	<b>3.699</b>
<b>Mutaties gedurende het boekjaar</b>			
Investerings	-	190	190
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-128	-1.802	-1.930
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-
Bijzondere waardeverminderingen	-	-	-
	<b>-128</b>	<b>-1.612</b>	<b>-1.740</b>
Aanschafwaarde	1.460	15.703	17.163
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-1.311	-13.893	-15.204
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>149</b>	<b>1.810</b>	<b>1.959</b>

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

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

## 8. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	Deelnemingen	Lening u/g leaseauto's	Latente belastingvorderingen	Overige vorderingen	Totaal
x (1.000)	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	<b>1.184</b>	<b>1.826</b>	<b>14.693</b>	<b>634</b>	<b>18.337</b>
Resultaat deelnemingen	-618	-	-	-	-618
Dotatie	618	575	-1.623	-	-430
Vrijval	-50	-	-	-15	-65
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>1.134</b>	<b>2.401</b>	<b>13.070</b>	<b>619</b>	<b>17.224</b>

### Deelnemingen

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

Nederlandse Loterij B.V. is (via een groepsmaatschappij) 100% aandeelhouder van de vennootschap welke op grond van artikel 2:407 lid 1a BW niet wordt meegeconsolideerd. Nederlandse Loterij B.V. heeft beslissende zeggenschap op zowel het zakelijke als financiële beleid.

Het niet-verwerkte aandeel in het cumulatieve verlies bedraagt € 0,3 miljoen.

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

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

#### *Amsterdam ArenA Ticketing B.V., 's-Gravenhage*

Nederlandse Loterij B.V. is (via een groepsmaatschappij) 100% aandeelhouder van de vennootschap die op grond van artikel 2:407 lid 1a BW niet wordt meegeconsolideerd. Het eigen vermogen per balansdatum bedraagt € 0 miljoen (2024: € 0 miljoen).

### Lening u/g leaseauto's

Dit betreft een verstrekte lening aan een leasemaatschappij voor de aanschaf van leaseauto's ten behoeve van afgesloten leasecontracten met medewerkers van Nederlandse Loterij B.V. Door de financieringscomponent uit eigen middelen te betalen vallen de totale leasekosten voor Nederlandse Loterij B.V. lager uit. De lening heeft een resterende looptijd van 7 maanden en is daarnaast afhankelijk van de duur van de leasecontracten, welke een looptijd hebben van 60 maanden. Over de verstrekte lening wordt een basisrente vergoed van 0% (2024: 0%). Als zekerheid is gesteld het eerste pandrecht op alle vorderingen tussen Nederlandse Loterij B.V. en de leasemaatschappij. De reële waarde van de lening is nagenoeg gelijk aan de boekwaarde.

De lening u/g is als langlopend (langer dan één jaar) aan te merken.

### Latente belastingvorderingen

De latente belastingvorderingen bedragen per balansdatum € 13,1 miljoen (2024: € 14,7 miljoen) en houden verband met verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de commerciële (bedrijfseconomische) en fiscale waardering, met name ten aanzien van de egalisatievoorziening.

De latente belastingvorderingen hebben overwegend een langlopend karakter.

### Overige vorderingen

Voor het loterijspel Eurojackpot wordt, door alle betrokken partijen, een speciale escrow-rekening aangehouden om de prijsuitbetaling van de volgende trekking te kunnen garanderen. Het aandeel van Nederlandse Loterij B.V. in het saldo van de escrow-rekening bedraagt per balansdatum € 0,6 miljoen (2024: € 0,6 miljoen). Bij de verwerking van het aandeel in het boosterfund, een garantiefonds dat wordt aangehouden om de minimale jackpotuitbetaling van Eurojackpot te garanderen, is aansluiting gezocht bij de huidige economische realiteit.

De escrow-rekening is als langlopend (langer dan één jaar) aan te merken.

## 9. Voorraden

De voorraden bestaan uit:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
Handelsgoederen	2.654	2.574
Voorziening incurante handelsgoederen	-1.646	-1.290
<b>Totaal</b>	<b>1.008</b>	<b>1.284</b>

De handelsgoederen bestaan volledig uit krasloten.

Voor de voorraad handelsgoederen met een lagere netto-opbrengstwaarde is een voorziening gevormd. De mutatie van de voorziening is via de winst-en-verliesrekening verwerkt.

De in de winst-en-verliesrekening verwerkte kostprijs van de voorraad handelsgoederen bedraagt € 3,6 miljoen (2024: € 4,7 miljoen).

## 10. Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa bestaan uit:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
Debiteuren	96.584	97.958
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	-
Vennootschapsbelasting	2.342	-
Overige vorderingen	84.321	98.187
Overlopende activa	15.143	10.504
<b>Totaal</b>	<b>198.390</b>	<b>206.649</b>

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

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
Debiteuren	98.247	99.590
Voorziening oninbare debiteuren	-1.663	-1.632
<b>Totaal</b>	<b>96.584</b>	<b>97.958</b>

De debiteuren betreffen vorderingen op verkooppunten en abonnees. Voor oninbare debiteuren is een voorziening gevormd van € 1,7 miljoen (2024: € 1,6 miljoen). In 2025 is voor € 0,1 miljoen (2024: € 0,1 miljoen) afgeboekt op oninbare debiteuren.

### Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen

Dit betreft een rekening-courant positie met Lotify B.V. Over het gemiddeld saldo van deze rekening-courantverhouding wordt 4% per jaar berekend (2024: 4%).

### Overige vorderingen en overlopende activa

De overige vorderingen betreffen hoofdzakelijk uitstaande gelden van de payment service providers voor een bedrag van € 84,2 miljoen (2024: € 98,1 miljoen). Deze gelden staan opgenomen op derdenrekeningen.

De overlopende activa zien hoofdzakelijk toe op vooruitbetaalde kosten die betrekking hebben op volgend boekjaar.

## 11. Liquide middelen

De liquide middelen bedragen € 412,1 miljoen en staan tot een bedrag van € 12,9 miljoen niet ter vrije beschikking. Op grond van artikel 4 lid 30 van de Wet Kansspelen op afstand is een bankgarantie verstrekt aan Stichting Waarborg Spelersbelangen TOTO Online. De bankgarantie bedraagt ultimo 2025 € 10 miljoen (2024: € 20 miljoen). Daarnaast is een bankgarantie verstrekt ten behoeve van Eurojackpot van € 2,9 miljoen (2024: € 2,9 miljoen).

## 12. Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de enkelvoudige balans nader toegelicht. Zie hiervoor noot 31.

## 13. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

	Egalisatie- voorziening	Latente belasting- verplichtingen	Voorziening claims	Overige voorziening- en	Totaal
x (1.000)	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	<b>56.187</b>	<b>475</b>	<b>250</b>	<b>2.663</b>	<b>59.575</b>
Dotatie	-	-	-	-	-
Vrijval	-6.879	-475	-	-1.530	-8.884
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>49.308</b>	<b>-</b>	<b>250</b>	<b>1.133</b>	<b>50.691</b>

### Egalisatievoorziening

De egalisatievoorziening is gevormd ter dekking van het boven statistisch vallen van de jackpot en de hoofdprijzen bij Staatsloterij, Staatsloterij XL, XL op de eventtrekkingen Koningsdag, 1 juli en 1 oktober, Miljoenenspel en de loterijspellen Lotto 6/45, Lotto XL en Lucky day, en strekt tot gelijkmatige verdeling van de kosten over een aantal boekjaren. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een model waarbij een gewenste "streefwaarde" wordt berekend uitgaande van een betrouwbaarheidsniveau van 95% bij een tijdshorizon van 3 tot 5 jaar. Het gehanteerde dotatiebeleid en gerealiseerde egalisatieresultaat zijn van invloed op de daadwerkelijke hoogte van de voorziening. Daarmee fluctueert ook het werkelijke betrouwbaarheidsniveau. Als genoemde prijzen gedurende het boekjaar boven statistisch vallen ontstaat een negatief egalisatieresultaat dat wordt onttrokken uit de voorziening. Het onder statistisch vallen van prijzen gedurende het boekjaar leidt tot een positief egalisatieresultaat welke wordt toegevoegd aan de voorziening. Per balansdatum wordt de werkelijke waarde van de voorziening afgezet tegen de berekende streefwaarde, waarbij (rekening houdend met de tijdshorizon) een dotatie of vrijval plaatsvindt. Het model is ongewijzigd gebleven ten opzichte van vorig boekjaar. Indien prijzen gedurende het boekjaar boven statistisch vallen en niet gedekt zijn door de inleggelden bij een normaal verloop van de spellen vindt een onttrekking plaats uit de voorziening.

In 2025 zijn de jackpots en de hoofdprijzen minder vaak gevallen dan het statistische gemiddelde. Het (positieve) egalisatieresultaat over 2025 bedraagt daardoor € 6,0 miljoen en is toegevoegd aan de voorziening.

De berekende streefwaarde per 31 december 2025 bedraagt € 36,9 miljoen (2024: € 45,1 miljoen), waardoor op basis van het dotatiebeleid € 4,2 miljoen is onttrokken aan de voorziening. De per balansdatum opgenomen voorziening kent een werkelijk betrouwbaarheidsniveau van 98,6% (2024: 98,5%) voor Staatsloterij B.V. en 99,9% (2024: 99,9%) voor Lotto B.V.

Door de spelaanpassing van het Lottospel per 1 februari 2025 is de streefwaarde veranderd. Hierdoor is €8,7 miljoen onttrokken van de voorziening.

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

### **Latente belastingverplichting**

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

### **Voorziening claims**

#### *Inleiding*

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

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

Stichting Loterijverlies heeft in november 2015 Staatsloterij namens haar achterban aansprakelijk gesteld voor een nominaal bedrag van € 377 miljoen. Stichting Loterijverlies neemt daarbij tot uitgangspunt dat haar achterban recht heeft op een vergoeding die gelijk is aan de nominale waarde van de in de relevante periode gekochte loten. Staatsloterij betwist dit en heeft diverse verweren tot haar beschikking om zowel het bestaan als de omvang van de schade te betwisten.

#### *Collectieve regeling*

In 2017 heeft Staatsloterij een collectieve regeling tot stand gebracht. Staatsloterij wenste op grond van maatschappelijke en commerciële overwegingen en zonder erkenning van aansprakelijkheid consequenties te verbinden aan de oordelen in de Collectieve Actie. Zij heeft in dat kader eerst intensieve onderhandelingen gevoerd met Stichting Loterijverlies. Deze onderhandelingen zijn moeizaam verlopen. Uiteindelijk zijn de gesprekken eind 2015 zonder resultaat beëindigd. Vanaf 2016 heeft Staatsloterij onderhandeld met de stichting Staatsloterijsschadeclaim.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 maandelijkse staatsloterijspel."

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

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

Ter toelichting strekt het volgende:

*(i) Procedures claimorganisaties*

*Stichting Loterijverlies*

Stichting Loterijverlies heeft inmiddels haar activiteiten beëindigd. Op 26 mei 2023 heeft Stichting Loterijverlies zich uitgeschreven uit het handelsregister van de Kamer voor Koophandel vanwege gebrek aan baten.

*Loterijverlies B.V.*

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

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

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

In september 2017 heeft Loterijverlies B.V. een dagvaarding uitgebracht waarin zij vergoeding van beweerdelijk gemaakte buitengerechtelijke kosten vordert. Op 30 augustus 2023 heeft de rechtbank in die zaak een eindvonnis gewezen. De rechtbank Den Haag heeft geoordeeld dat één kostenpost voor

administratieve, communicatieve, juridische werkzaamheden voor een klein deel (<3%) wordt toegewezen. Naar het oordeel van de rechtbank is op zichzelf voldoende aannemelijk dat over de periode 2008 tot 2012 enige werkzaamheden zijn verricht die kwalificeren als buitengerechtelijke kosten. De rechtbank begroot de kosten van de uitgevoerde werkzaamheden op EUR 10 per deelnemer. Uitgaande van 23.000 deelnemers (zoals volgt uit het arrest in de collectieve actie) komt dat neer op EUR 230.000. Alle andere gevorderde kostenposten worden afgewezen. Omdat Staatsloterij in 2016 een voorschot van EUR 250.000 aan Stichting Loterijverlies heeft betaald, luidde de beslissing van de rechtbank dat Loterijverlies B.V. EUR 20.000 diende terug te betalen aan Staatsloterij. Loterijverlies B.V. heeft dit bedrag voldaan aan Staatsloterij op 30 november 2023. Loterijverlies B.V. heeft tevens tijdig hoger beroep ingesteld tegen dit vonnis. In het hoger beroep heeft reeds een schriftelijke ronde plaatsgevonden. De mondelinge behandeling vond plaats op 8 januari 2026. Loterijverlies B.V. heeft in de aanloop naar deze zitting een groot aantal nieuwe producties ingediend. Deze producties wierpen echter geen nieuw licht op de zaak. De uitspraak van het hof (het arrest) wordt halverwege juni 2026 verwacht.

De Staatsloterij is eind 2024 zelf een procedure tegen Loterijverlies B.V. gestart met als inzet een vergoeding voor de werkelijk door de Staatsloterij gemaakte proceskosten in verband met de eerste bodemprocedure ten bedrage van ruim EUR 700.000. In de eerste bodemprocedure is onherroepelijk geoordeeld dat Loterijverlies B.V. geen procesbevoegdheid toekomt én misbruik van procesrecht heeft gemaakt door de rechter bij dagvaarding bewust en onjuist te informeren over de door haar gestelde procesbevoegdheid. Misbruik van procesrecht is een grond voor toewijzing van de werkelijke proceskosten. In plaats van haar conclusie van antwoord te nemen heeft Loterijverlies B.V. een vrijwaringsincident opgeworpen. Loterijverlies B.V. stelt dat haar advocaat in de eerste bodemprocedure, mr. Raaijmakers, jegens haar aansprakelijk is voor een eventuele veroordeling tot vergoeding van de werkelijke proceskosten aan de Staatsloterij. De Staatsloterij heeft zich in haar conclusie van antwoord in het incident gerefereerd aan het oordeel van de rechtbank. Op 4 juni 2025 heeft de rechtbank de incidentele vordering van Loterijverlies B.V. toegewezen: zij heeft Loterijverlies B.V. toegestaan om mr. Raaijmakers in vrijwaring te dagvaarden tegen de zitting van 16 juli 2025. Loterijverlies B.V. heeft van deze gelegenheid gebruik gemaakt. De vrijwaringszaak is behandeld op 29 januari 2026. De rechtbank heeft de zaak vervolgens verwezen naar de rol van 8 april 2026 voor vonnis.

De rechtbank heeft de mondelinge behandeling van de hoofdzaak (tussen de Staatsloterij en Loterijverlies B.V.) ingepland op 29 januari 2026. Op 4 december heeft de advocaat van Loterijverlies B.V. verzocht om de ingeplande zitting te verplaatsen. Staatsloterij heeft bezwaar gemaakt tegen dit verzoek en heeft verzocht om de zitting op 29 januari 2026 doorgang te laten vinden. De rechtbank heeft het uitstelverzoek van Loterijverlies B.V. op 22 december 2025 afgewezen.

Op 15 december 2025 diende Loterijverlies B.V. een wrakingsverzoek in. Dit verzoek is op 19 januari 2026 behandeld. Staatsloterij is geen partij in dit wrakingsverzoek, maar werd uitgenodigd om als toehoorder bij deze zitting aanwezig te zijn.

### *Stichting Loterij Incasso*

In april 2020 is Stichting Loterij Incasso ("Loterij Incasso") opgericht. Loterij Incasso richt zich op deelnemers die geen finale kwijting hebben verleend op grond van de collectieve regeling. Loterij Incasso heeft in november 2020 bewijsbeslag gelegd ten laste van Staatsloterij. Volgend op dat beslag heeft Loterij Incasso in december 2020 een bodemprocedure tegen Staatsloterij aanhangig gemaakt waarin zij inzage vordert in de gegevens van deelnemers die in de relevante periode aan de Staatsloterij hebben deelgenomen.

Op 11 januari 2023 heeft de rechtbank vonnis gewezen. Daarin heeft de rechtbank de vorderingen van Loterij Incasso afgewezen, voor recht verklaard dat Loterij Incasso onrechtmatig heeft gehandeld jegens Staatsloterij ter zake het gelegde bewijsbeslag en Loterij Incasso veroordeeld tot vergoeding van de door Staatsloterij als gevolg daarvan geleden schade. Stichting Loterij Incasso heeft inmiddels het door haar ingestelde hoger beroep ingetrokken en haar activiteiten beëindigd.

### *(ii) Procedures individuele claimanten*

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

In de boekjaren 2017 tot en met 2025 hebben in totaal 35 individuele claimanten, al dan niet in groepen, een procedure tegen Staatsloterij aanhangig gemaakt. Een aantal van deze claimanten heeft op enig moment de procedure / de vorderingen ingetrokken. In 2019, 2020, 2022, 2023, 2024 en 2025 zijn in totaal vijftienvintig uitspraken gewezen in procedures in eerste aanleg tegen in totaal achtentwintig individuele claimanten, waarin de vorderingen van alle claimanten zijn afgewezen wegens, kort samengevat, gebrek aan causaal verband. Tegen vijf vonnissen in eerste aanleg is door de individuele claimanten hoger beroep ingesteld, waarvan inmiddels vier uitspraken in hoger beroep zijn gewezen.

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

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

In de vierde hoger beroep procedure (zaak Greving) heeft op 5 december 2024 een mondelinge behandeling plaatsgevonden. De eiser heeft tijdens de mondelinge behandeling de rechter gewraakt. De procedure is als gevolg daarvan geschorst. Bij beslissing van 21 januari 2025 heeft de wrakingskamer het wrakingsverzoek afgewezen. Vervolgens is het hoger beroep hervat. Op verzoek van partijen heeft het hof een nieuwe mondelinge behandeling gelast. Deze werd gepland op 4 juni 2025. Twee weken voor de zitting heeft (de nieuwe advocaat van) de heer Greving de Staatsloterij echter laten weten zijn vorderingen te willen intrekken. Staatsloterij heeft gereageerd dat zij wilde instemmen met doorhaling van de procedure onder de voorwaarde dat de heer Greving de door de Staatsloterij gemaakte proceskosten zou vergoeden. De heer Greving is hiermee akkoord gegaan en heeft de proceskosten vergoed. De procedure is op 17 juni 2025 geroyeerd en is daarmee beëindigd.

Op dit moment is er nog één procedure in hoger beroep tegen Staatsloterij aanhangig namens één eiser. De inzet van deze procedure is een vergoeding gelijk aan de inleg (al dan niet minus het gewonnen prijzengeld), te vermeerderen met rente (en kosten). Staatsloterij verwacht in 2026 uitspraak in deze procedure.

Zoals eerder gesteld kan Staatsloterij geen betrouwbare schatting maken of zij op termijn veroordeeld zou kunnen worden tot het betalen van een (schade)vergoeding en zo ja, wat de hoogte van een eventuele (schade)vergoeding zou kunnen zijn. Hiermee ontbreken de voorwaarden die worden gesteld aan het opnemen van een voorziening. Derhalve blijft de opgebouwde voorziening van € 0,3 miljoen gehandhaafd.

#### **Overige voorzieningen**

Een bedrag van € 1,3 miljoen is als langlopend aan te merken.

## 14. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva bestaan uit:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
Schulden aan leveranciers	18.626	21.784
Belastingen en sociale premies	37.294	42.187
Nog uit te keren prijzen	147.210	123.412
Nog te betalen afdrachten	65.722	80.262
Spelerstegoeden	53.851	46.854
Vooruitontvangen inleg	38.124	38.819
Nog te betalen personeelskosten	7.540	8.060
Nog te betalen pensioenpremies	-	454
Overige schulden en overlopende passiva	39.455	31.154
<b>Totaal</b>	<b>407.822</b>	<b>392.986</b>

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

### Belastingen en sociale premies

De belastingen en sociale premies bestaan uit:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
Kansspelbelasting	34.856	36.014
Vennootschapsbelasting	-	3.519
Loonbelasting	1.650	1.491
Omzetbelasting	788	1.163
<b>Totaal</b>	<b>37.294</b>	<b>42.187</b>

### Nog uit te keren prijzen

Onder deze post zijn opgenomen de door deelnemers gewonnen prijzen die ultimo boekjaar nog niet zijn uitbetaald voor een bedrag van € 133,4 miljoen (2024: € 117,4 miljoen). Het grootste deel ziet toe op het prijzenpakket van de Oudejaarsekking. Daarnaast zijn verplichtingen opgenomen inzake de opbouw van de reguliere jackpots voor Staatsloterij en Lotto van € 13,8 miljoen (2024: € 6,0 miljoen).

### Nog te betalen afdrachten

De te betalen afdrachten bestaan uit:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>80.262</b>	<b>70.413</b>
Te betalen afdracht boekjaar	200.614	203.576
Betaalde afdrachten boekjaar 2016	-3.979	-
Vrijval afdrachten boekjaar 2016	-538	-
Betaalde afdrachten boekjaar 2023	-	-67.036
Betaalde afdrachten boekjaar 2024	-75.745	-126.691
Betaalde afdrachten boekjaar 2025	-134.892	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>65.722</b>	<b>80.262</b>

Nederlandse Loterij is per 1 april 2016 ontstaan uit de fusie tussen Nederlandse Staatsloterij en De Lotto. In 2025 is de nacalculatie afdracht Q1 2016 betaald aan de Staat der Nederlanden.

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

### Spelerstegoeden

De spelerstegoeden zien toe op de digitale wallets van spelers. Het saldo bestaat uit per jaareinde ontvangen gelden die nog niet zijn ingezet en het in de wallets gestorte prijzengeld.

### Vooruitontvangen inleg

De vooruitontvangen inleg ziet toe op de reeds ontvangen inleggeden voor loterijspellen, (online) sportweddenschappen en online casinospellen die in het volgende boekjaar (2026) plaatsvinden en bedraagt ultimo 2025 € 38,1 miljoen (2024: € 38,8 miljoen).

### Nog te betalen personeelskosten

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

### Overige schulden en overlopende passiva

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

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

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

### Meerjarige financiële verplichtingen

	Sponsoring	Auto- matisering	Overige	Totaal
x (1.000)	€	€	€	€
Termijnen vervallend binnen 1 jaar	11.739	6.968	5.688	24.394
Termijnen vervallend tussen 1 jaar en 5 jaar	41.146	1.563	10.643	53.351
Termijnen vervallend na 5 jaar	15.120	-	4.147	19.267
<b>Totaal niet in de balans opgenomen verplichtingen</b>	<b>68.004</b>	<b>8.531</b>	<b>20.478</b>	<b>97.013</b>

#### Sponsoring

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

- Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie (TeamNL)
- Nederlandse Omroep Stichting
- Koninklijke Nederlandse Voetbalbond
- Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond
- HHcv Exploitatie B.V.
- Diverse betaald voetbalclubs

De resterende looptijd van deze overeenkomsten ligt tussen de vier maanden en zeven jaar.

Bij een aantal (sponsor)overeenkomsten zijn vergoedingen afgesproken die afhankelijk zijn van het behalen van bepaalde prestaties. Deze voorwaardelijke verplichtingen kunnen leiden tot uitgaande kasstromen van € 0,5 miljoen binnen één jaar, € 2,0 miljoen tussen 1 en 5 jaar en € 0,8 miljoen na 5 jaar. Daarnaast zijn overeenkomsten afgesloten waarbij vergoedingen afhankelijk zijn van het gerealiseerde netto spelresultaat. De omvang van deze voorwaardelijke verplichtingen zijn niet betrouwbaar in te schatten.

#### Automatisering

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

#### Overige

Nederlandse Loterij B.V. heeft (via een groepsmaatschappij) een mantelovereenkomst afgesloten met een leasemaatschappij voor het leasen van auto's en fietsen. De standaard looptijd van de leasecontracten bedraagt respectievelijk 60 en 36 maanden. De resterende looptijd van de mantelovereenkomst bedraagt 7 maanden. De periodieke leasetermijnen bestaan uit een leasetarief en een brandstofvoorschot. Gedurende

het boekjaar is voor € 1,0 miljoen aan leasekosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening (2024: € 1,2 miljoen).

Door Nederlandse Loterij B.V. worden onroerende zaken gehuurd, waaronder een gebouw en parkeerplaatsen. De resterende looptijd van de overeenkomsten bedraagt 120 maanden. Gedurende het boekjaar is voor € 0,9 miljoen aan huurkosten verwerkt in de winst-en-verliesrekening (2024: € 0,8 miljoen).

## 16. Netto-omzet

De netto-omzet is bestaat uit:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Netto-omzet uit Loterijen en (online) kansspelen	680.888	724.416
<b>Totaal</b>	<b>680.888</b>	<b>724.416</b>

De omzet uit Loterijen is gerealiseerd door de verkoop van losse loten en abonnementen via het online kanaal en via de 4.917 verkooppunten in Nederland. Spelers kunnen daarnaast (live) inzetten op (online) sportweddenschappen, online meespelen met (live) casinospellen, bingo en andere kansspelen. De daling van de netto-omzet is met name het gevolg van een volledig jaar speellimieten bij online kansspelen en een stijging van de kansspelbelasting waardoor het uitkeringspercentage stijgt voor loterijen waar Nederlandse Loterij netto prijzen communiceert een stijging van het uitkeringspercentage bij loterijen.

De netto-omzet kan als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Inleggeden	5.143.164	6.066.826
Bruto-prijzen	-4.477.184	-5.357.723
Niet geclaimde prijzen	14.908	15.313
<b>Totaal</b>	<b>680.888</b>	<b>724.416</b>
Uitkeringspercentage (return to player)	87,1%	88,3%

Het uitkeringspercentage van 87,1% (2024: 88,3%) is gerelateerd aan de gehele productportfolio van loterijen, sportweddenschappen en online kansspelen.

Volgens artikel 8 lid 2 van de Wet op de kansspelen dient het uitkeringspercentage van de loterijen en kansspelen die worden verantwoord in Staatsloterij B.V. minimaal 60% te bedragen. Over 2025 is in totaal 68,4% van de inleg aan prijzengeld uitgelooft aan de deelnemers (2024: 65,9%).

Krachtens artikel 14b lid 3, artikel 16 lid 3 en artikel 27b lid 3 van de Wet op de kansspelen dient het uitkeringspercentage van de kansspelen en sportweddenschappen die worden verantwoord in Lotto B.V. minimaal 47,5% te bedragen. Over 2025 is in totaal 69,4% van de inleg aan prijzengeld uitgelooft aan de deelnemers (2024: 67,8%).

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

Op grond van de Wet op de kansspelbelasting is kansspelbelasting verschuldigd over ter beschikking gestelde prijzen die meer bedragen dan € 449 (met uitzondering van de kansspelen die via elektronische communicatiemiddelen worden gespeeld en de bij de verkooppunten afgesloten sportwedenschappen, zie verder noot 17). Nederlandse Loterij B.V. draagt (via haar groepsmaatschappijen), namens de deelnemers, deze belasting af aan de Belastingdienst.

## 17. Kostprijs van de omzet

De kostprijs van de omzet bestaat uit:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Kansspelbelasting	-96.554	-96.987
Kansspelheffing	-6.905	-7.604
Inkoopwaarde handelsgoederen	-3.557	-4.732
<b>Totaal</b>	<b>-107.016</b>	<b>-109.323</b>

Nederlandse Loterij B.V. is belastingplichtige voor de kansspelbelasting voor alle binnenlandse kansspelen welke via elektronische communicatiemiddelen worden gespeeld en voor de bij de verkooppunten afgesloten sportwedenschappen. De kansspelbelasting wordt geheven over het verschil tussen de in een tijdvak ontvangen inleggelden en de ter beschikking gestelde prijzen.

## 18. Verkoopkosten

De verkoopkosten bestaat uit:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Marketing	-125.526	-109.397
Omzet gerelateerde kosten	-38.428	-40.744
Overige verkoopkosten	-99.993	-98.444
<b>Totaal</b>	<b>-263.947</b>	<b>-248.585</b>

De marketingkosten zien voornamelijk toe op reclames en andere uitingen. De stijging houdt verband met een toename van media-inzet voor de loterijen Staatsloterij en Eurojackpot. Hiertegenover staat een daling van de marketingkosten door TOTO door het totaalverbod op sportsponsoring voor online kansspelaanbieders per 1 juli 2025.

De omzet gerelateerde kosten hebben direct betrekking op de verkopen en zien toe op commissiekosten bank- en transactiekosten en lotformulieren. De afname wordt veroorzaakt doordat de commissiekosten zijn afgenomen in lijn met de daling van de netto-omzet. De overige verkoopkosten zien toe op de provisies aan de verkooppunten, abonneekosten en online verkoopkosten.

De verkoopkosten als percentage van de netto-omzet bedraagt 38,8% (2024: 34,3%).

## 19. Algemene beheerkosten

De algemene beheerkosten bestaat uit:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Personeelskosten	-72.128	-70.451
Automatiseringskosten	-33.004	-35.570
Bedrijfskosten	-25.515	-23.586
Afschrijvingen	-7.128	-10.291
Diverse baten en lasten	13.334	-562
<b>Totaal</b>	<b>-124.441</b>	<b>-140.460</b>

### Personeelskosten

Onder de personeelskosten zijn lonen en salarissen van werkzame of werkzaam geweest zijnde personen gedurende het boekjaar opgenomen. Tevens bevat deze post de inhuur van tijdelijk personeel.

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Salarissen	-42.041	-44.076
Sociale lasten	-6.312	-6.461
Pensioenlasten	-4.503	-4.864
Overige personeelskosten	-5.230	-4.605
Inhuur	-14.042	-10.445
<b>Totaal</b>	<b>-72.128</b>	<b>-70.451</b>

De daling van de salarissen in 2025 is het gevolg van afname aantal medewerkers in 2024. De project gerelateerde inhuur is gestegen in 2025.

### Pensioenregeling

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

- De pensioenregeling is gebaseerd op het middelloonsysteem;
- De pensioenregeling ziet toe op ouderdoms-, partner- en wezenpensioen;
- De pensioentoezegging geeft recht op een gegarandeerde pensioenuitkering;
- Voor de duur van de huidige regeling is jaarlijks een budget ter grootte van 1% van de salarissom beschikbaar voor indexatie;
- De huidige regeling is gestart op 1 januari 2024 en kent een looptijd van maximaal 4 jaar.

### Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende het jaar 2025 waren gemiddeld 492 werknemers in dienst (2024: 506). Hiervan waren 0 werknemers werkzaam buiten Nederland (2024: 0).

Afdeling	2025	2024
Product, Marketing & CRM	132	131
Sales & Service	101	116
Technology	115	110
Finance, Game Management & Business Intelligence	80	83
Corporate Affairs, Legal & Responsible Gaming	38	38
Business Transformation & Strategic Projects	7	8
Bestuur (2024: Directie)	4	6
Human Resources	6	6
Audit & Risk	6	5
Strategy	3	3
<b>Gemiddeld aantal werknemers</b>	<b>492</b>	<b>506</b>

### Automatiseringskosten

De automatiseringskosten betreffen kosten voor kantoorautomatisering, loterijsoftware, softwarelicenties en overige digitale oplossingen.

### Bedrijfskosten

Hierin zijn alle operationele kosten opgenomen die voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten waaronder huisvestingskosten, advieskosten en facilitaire kosten. De daling van de bedrijfskosten houdt verband met grote (sport)evenementen die in het vorige boekjaar plaatsvonden.

### Afschrijvingen

De afschrijvingen kunnen als volgt worden onderverdeeld:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Afschrijvingen immateriële vaste activa	-5.198	-7.276
Afschrijvingen materiële vaste activa	-1.930	-2.512
Waardeverminderingen van immateriële vaste activa	-	-503
<b>Totaal</b>	<b>-7.128</b>	<b>-10.291</b>

### Diverse baten en lasten

Onder deze post is met name begrepen de onttrekkingen vanuit de egalisatievoorziening, bestaande uit € 4,2 miljoen op basis van het dotatiebeleid en € 8,7 miljoen door de spelaanpassing van het Lottospel. Zie voor aanvullende toelichting noot 13.

## 20. Afdrachten aan de Staat en beneficianten

Op grond van de bepalingen uit de vergunningen bedraagt de afdracht over boekjaar 2025 € 200,6 miljoen (2024: € 203,6 miljoen). De Staat is gerechtigd tot 63% van de afdracht, zijnde € 126,4 miljoen (2024: € 128,2 miljoen). De beneficianten zijn gerechtigd tot 37% van de afdracht, zijnde € 74,2 miljoen (2024: € 75,3 miljoen).

## 21. Vennootschapsbelasting

De belasting over het resultaat kan als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Acute belastinglast	2.342	-12.318
Uitgestelde belastingbaten	-1.149	2.480
Aanpassingen voorgaande jaren (acuut)	-65	-2.789
Aanpassingen voorgaande jaren (latent)	-	13.084
<b>Totaal</b>	<b>1.128</b>	<b>457</b>

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland. De aansluiting tussen het nominale belastingtarief en de effectieve belastingdruk is als volgt:

	2025	2024
x (1.000)	%	%
Nominaal belastingtarief	25,8	-25,8
Afschrijving goodwill	-10,6	-3,4
Aanpassingen voorgaande jaren	-	30,8
Overige correcties	-0,7	-0,1
<b>Effectieve belastingdruk</b>	<b>14,5</b>	<b>1,5</b>

### Wet minimumbelasting 2024 (Pijler 2)

Per 31 december 2023 is de Wet minimumbelasting 2024 (Pijler 2) in werking getreden die van toepassing is voor boekjaren beginnend op of na 31 december 2023. Nederlandse Loterij B.V. valt momenteel niet binnen het toepassingsgebied van deze wetgeving doordat de netto-omzet van Nederlandse Loterij B.V. lager is dan de minimale omzetgrens van € 750 miljoen.

## 22. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

### Bezoldiging bestuurders

De bezoldiging van bestuurders en voormalige bestuurders omvat periodiek betaalde beloningen, waaronder salarissen, vakantiegeld, sociale lasten en onkostenvergoedingen, beloningen betaalbaar op termijn, zoals pensioenlasten, en uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband, zoals transitievergoedingen, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de vennootschap en alle meerderheidsdeelnemingen van de vennootschap. De totale bezoldiging over 2025 bedraagt € 1,3 miljoen (2024: 0,9 miljoen). De toename in 2025 is het gevolg van uitbreiding van het aantal statutaire bestuurders.

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

#### Remuneratie Raad van Commissarissen

De bezoldiging van de commissarissen omvat een beloning op jaarbasis en een vaste onkostenvergoeding.

De totale bezoldiging over 2025 bedraagt € 0,1 miljoen (2024: € 0,1 miljoen).

### 23. Honorarium van de onafhankelijke accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ('PwC') die ten laste van de winst-en-verliesrekening zijn gebracht kunnen als volgt worden samengevat:

	2025	2024
x (1.000)	€	€
Controle van de jaarrekening	-510	-486
Andere controleopdrachten	-18	-22
Fiscale adviesdiensten	-	-
Andere niet-controle diensten	-	-
<b>Totaal</b>	<b>-528</b>	<b>-508</b>

De accountantskosten worden toegerekend aan het boekjaar ongeacht wanneer de uitvoering van de werkzaamheden heeft plaatsgevonden. De kosten zien toe op de werkzaamheden die bij Nederlandse Loterij B.V. en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door de externe accountant zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De toename houdt verband met inflatie gerelateerde kostenstijgingen.

### 24. Transacties met verbonden partijen

Gedurende 2025 hebben de volgende significante transacties plaatsgevonden:

#### Aandeelhouders

Uit hoofde van de van toepassing zijnde vergunningen en op grond van de statutaire bepalingen zijn respectievelijk afdrachten en dividenden verstrekt aan de Staat der Nederlanden, NOC\*NSF en ALN.

### 25. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

# Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(vóór resultaatbestemming)

		31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	Noot	€	€
<b>VASTE ACTIVA</b>			
Immateriële vaste activa	27	850	4.250
Financiële vaste activa	28	143.314	151.017
		<b>144.164</b>	<b>155.267</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
Vorderingen en overlopende activa	29	2.342	19.485
Liquide middelen	30	30.819	11.311
		<b>33.161</b>	<b>30.796</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>		<b>177.325</b>	<b>186.063</b>
<b>PASSIVA</b>			
x (1.000)	Noot	€	€
<b>EIGEN VERMOGEN</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	31	0	0
Agio		56.648	60.048
Wettelijke en statutaire reserves		114	1.839
Overige reserves		125.735	89.737
Onverdeeld resultaat		-7.719	30.873
		<b>174.778</b>	<b>182.497</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>		16	12
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN EN OVERLOPENDE PASSIVA</b>	32	2.531	3.554
<b>TOTAAL PASSIVA</b>		<b>177.325</b>	<b>186.063</b>

## Enkelvoudige winst- en- verliesrekening 2025

		2025	2024
x (1.000)	Noot	€	€
Resultaat deelnemingen	16	-7.654	30.888
Vennootschappelijk resultaat na belastingen	17	-65	-15
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>-7.719</b>	<b>30.873</b>

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

## 26. Algemene toelichting

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

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

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

### *Deelnemingen in groepsmaatschappijen*

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

### *Resultaat deelnemingen*

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

## 27. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt:

	Goodwill
x (1.000)	€
Aanschafwaarde	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-29.750
<b>Stand per 1 januari 2025</b>	<b>4.250</b>
<b>Mutatie gedurende het boekjaar</b>	
Afschrijvingen	-3.400
	<b>-3.400</b>
Aanschafwaarde	34.000
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-33.150
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>850</b>

De goodwill ontstaat bij de verkrijging van de aandelen van Lotto B.V. op 31 maart 2016 wordt over tien jaar afgeschreven. De afschrijvingslast voor boekjaar 2025 bedraagt € 3,4 miljoen (2024: € 3,4 miljoen).

Voor de goodwill wordt een bijzondere agioreserve aangehouden van € 0,9 miljoen (2024: € 4,3 miljoen). Er zijn geen aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering geïdentificeerd.

## 28. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>151.017</b>	<b>127.629</b>
Waardeveranderingen	-	-
Dividend	-	-7.500
Aandeel in resultaat deelnemingen	-7.654	30.888
Overig	-49	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>143.314</b>	<b>151.017</b>

Een overzicht van de deelnemingen is opgenomen in de algemene toelichting van de geconsolideerde jaarrekening (noot 1).

## 29. Vorderingen en overlopende activa

Het vorderingen en overlopende activa bestaan uit:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
Vennootschapsbelasting	2.342	-
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	19.485
<b>Totaal</b>	<b>2.342</b>	<b>19.485</b>

Over het gemiddeld saldo van de rekening-courantverhoudingen wordt 0% rente per jaar berekend (2024: 0%). Omtrent aflossing en zekerheden is niets overeengekomen. De afname ten opzichte van voorgaand jaar ziet grotendeels toe op een vereffening van de rekening-courantverhoudingen binnen de Nederlandse Loterij-groep.

## 30. Liquide middelen

De liquide middelen staan volledig ter vrije beschikking. De toename ten opzichte van voorgaand jaar ziet grotendeels toe op een vereffening van de rekening-courantverhoudingen binnen de Nederlandse Loterij groep.

## 31. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

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

	1	2	3	4	5	6	7	Totaal
x (1.000)	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2024</b>	<b>0</b>	<b>55.573</b>	<b>225</b>	<b>7.650</b>	<b>5.441</b>	<b>70.973</b>	<b>19.262</b>	<b>159.124</b>
Resultaatbestemming 2023	-	-	-	-	-	19.262	-19.262	-
Dividenduitkering	-	-	-	-	-	-7.500	-	-7.500
Afschrijving goodwill Lotto B.V.	-	-	-	-3.400	-	3.400	-	-
Mutatie zelfontwikkelde software	-	-	-	-	-3.602	3.602	-	-
Resultaat boekjaar 2024	-	-	-	-	-	-	30.873	30.873
<b>Stand per 31 december 2024</b>	<b>0</b>	<b>55.573</b>	<b>225</b>	<b>4.250</b>	<b>1.839</b>	<b>89.737</b>	<b>30.873</b>	<b>182.497</b>
Resultaatbestemming 2024	-	-	-	-	-	30.873	-30.873	-
Dividenduitkering	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijving goodwill Lotto B.V.	-	-	-	-3.400	-	3.400	-	-
Mutatie zelfontwikkelde software	-	-	-	-	-1.725	1.725	-	-
Resultaat boekjaar 2025	-	-	-	-	-	-	-7.719	-7.719
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>0</b>	<b>55.573</b>	<b>225</b>	<b>850</b>	<b>114</b>	<b>125.735</b>	<b>-7.719</b>	<b>174.778</b>

### Gestort en geplaatst kapitaal

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

### Agioreserve gewone aandelen

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

### Agioreserve stemrechtloze aandelen

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

### Bijzondere agioreserve

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

### Wettelijke reserve

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

### Overige reserves

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

### Cumulatief Preferente Financierings Reserve

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

### Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024

De jaarrekening 2024 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 22 april 2025. Het resultaat boekjaar wordt volledig toegevoegd aan de overige reserves.

### Voorstel resultaatbestemming 2025

Het bestuur van Nederlandse Loterij B.V. stelt voor het resultaat over het boekjaar 2025 volledig ten laste van de overige reserves te brengen.

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

## 32. Kortlopende schulden en overlopende passiva

De kortlopende schulden en overlopende passiva bestaan uit:

	31 december 2025	31 december 2024
x (1.000)	€	€
Schulden aan groepsmaatschappijen	2.453	-
Nog te betalen personeelskosten	26	-
Vennootschapsbelasting	-	3.518
Loonbelasting	52	36
<b>Totaal</b>	<b>2.531</b>	<b>3.554</b>

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

#### Aansprakelijkheid fiscale eenheid

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

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

#### Garantiestelling

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

### 34. Gemiddeld aantal medewerkers

Gedurende het jaar 2025 waren op holdingniveau gemiddeld 4 medewerkers in dienst (2024: 3). Hiervan waren 0 medewerkers werkzaam buiten Nederland (2024: 0).

### 35. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Details inzake de bezoldiging bestuurders en commissarissen zijn opgenomen onder noot 22 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 36. Accountantshonoraria

Details inzake de honoraria van de onafhankelijke accountant PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. ('PwC') zijn opgenomen onder noot 23 van de geconsolideerde jaarrekening.

### 37. Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de toelichting omtrent de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar noot 25 'Gebeurtenissen na balansdatum' in de geconsolideerde jaarrekening.

's-Gravenhage, 23 maart 2026

Nederlandse Loterij B.V.

#### Bestuur

Arjan Blok, CEO  
Arno de Jong, CCO  
Maartje Geven, CTIO

#### Raad van Commissarissen

Raymond Knops, voorzitter  
Ada van der Veer  
Frida van den Maagdenberg  
Sebastiaan de Jong  
Steven Martina

# *Overige gegevens*

# Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

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

## Cumulatief Preferente Financierings Reserve

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

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

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

## Tracking Aandeel Staatsloterij

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

## Resterende winst

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

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de jaarrekening 2025

### 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 2025 en van het resultaat over 2025 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 2025 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 2025;
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

### De basis voor ons oordeel

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

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

### Onafhankelijkheid

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

### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot fraude en continuïteit bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

## Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Nederlandse Loterij B.V. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

Het bestuur heeft de frauderisico's die van toepassing zijn op de entiteit onderkend en geadresseerd.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van het bestuur, de gedragscode, de ethische code, de klokkenluidersregeling, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van het bestuur, de afdeling internal audit, de risk afdeling, de compliance afdeling en de raad van commissarissen of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's	Onze controlewerkzaamheden en observaties
<p>Het risico dat het bestuur maatregelen van interne beheersing doorbreekt, inclusief het risico op fraude in de omzetverantwoording.</p> <p>Het bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.</p> <p>Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur met betrekking tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;</li> <li>• schattingen;</li> <li>• significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.</li> </ul> <p>Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van het bestuur.</p>	<p>Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.</p> <p>Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Hierbij hebben wij ons geconcentreerd op ongewone boekingsgangen binnen de omzet en boekingen die gedaan zijn door ongebruikelijke gebruikers. De werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit bronsystemen.</p> <p>Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet in het betreffende boekjaar beïnvloeden.</p> <p>Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het bestuur, waaronder de waardering van de kostenegalisatievoorziening en de waardering van de voorziening inzake het claimantendossier.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur. Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd.</p>

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormen voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

### **Controleaanpak continuïteit**

Het bestuur heeft de continuïteitsbeoordeling van de vennootschap voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben.
- Nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven.
- Evalueren van de meerjarenbegroting in combinatie met periodieke rapportages (actuals en forecasts) rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche, de liquiditeit en solvabiliteit van de onderneming en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten.
- Inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Naar aanleiding van onze werkzaamheden concludeerden wij dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en, op basis van de verkregen controle-informatie, er geen onzekerheid van materieel belang met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden bestaat die gerede twijfel kan doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

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

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

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

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

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor:

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voorneemen 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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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, 23 maart 2026  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

M.G. Bergers RA

# *Aanvullende informatie*

# Bijlagen bij duurzaamheidsverslag

## Algemene informatie (ESRS 2)

Rapportage over specifieke omstandigheden, BP-2: Opname door middel van verwijzingen

De volgende indicatoren staan in:	Datapunt
<b>'Personalia' in het bestuursverslag</b>	
Ervaring	ESRS 2: 21 (c)
<b>'Profiel van Nederlandse Loterij' in het bestuursverslag</b>	
Businessmodel	ESRS 2, 42
Producten en diensten	ESRS 2 40 (a) i
Markten en klantgroepen	ESRS 2: 40 (a) ii
<b>'Goed bestuur' in het bestuursverslag</b>	
Beschrijving van de entiteiten van Nederlandse Loterij	ESRS 2: SBM-1, TV 15
<b>'Kerncijfers van Nederlandse Loterij' in het bestuursverslag</b>	
Aantal werknemers	ESRS 2: 40 (a) iii
Uitsplitsing van totale opbrengsten,	ESRS 2: 40 (b)
<b>Geconsolideerde jaarrekening</b>	
Risicomanagement	ESRS 2, 53c/d/e en GOV-5
Omzet	ESRS 2, 40b

### Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsverslag GOV-5

Het CSRD-programmateam identificeerde periodiek risico's in het proces rond het duurzaamheidsverslag. Deze risico's werden geprioriteerd op impact en waarschijnlijkheid (COSO-methode) en besproken met de riskmanager. Er zijn geen risico's ten aanzien van het duurzaamheidsverslag opgenomen in de belangrijkste strategische risico's.

Om de betrouwbaarheid van data te vergroten en consistentie te waarborgen hebben we handboeken opgesteld voor elk materieel thema waarin de definities van de datapunten, het proces van data-verzameling, berekeningen en bewijsvoering zijn vastgelegd.

In 2025 voerden externe duurzaamheidsexperts een interne controle uit op de kwantitatieve data in het duurzaamheidsverslag met een beoordeling van de kwaliteit, betrouwbaarheid en volledigheid. De verbeterpunten voerden we vervolgens door. Vanaf 2026 blijven we de datakwaliteit en voortgang op onze duurzaamheidsdoelen monitoren en integreren we dit in de bestaande rapportagestructuren.

## Proces DMA & IRO's & Due Diligence

### Beschrijving processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren IRO-1

Nederlandse Loterij startte in 2023 met het uitvoeren van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) en rondde deze in 2024 af. Minimaal eens per drie jaar herhalen we deze analyse. De resultaten gaven ons inzicht in de

ESG-onderwerpen waarop wij veel impact hebben en welke duurzaamheidsonderwerpen de meeste impact hebben op ons bedrijf. De uitkomsten staan weergegeven in het hoofdstuk algemene informatie. Hieronder beschrijven we de scope, methodologieën en aannames van het DMA-proces.

#### *Scope*

Voor de selectie van onderwerpen baseerden we ons op de volledige lijst van onderwerpen uit de European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1) en keken naar de activiteiten binnen onze eigen operaties en in onze stroomopwaartse en stroomafwaartse waardeketen. Daarbij focusten we op de belangrijkste directe leveranciers, retailklanten en eindgebruikers.

#### *Stakeholderbetrokkenheid*

Bij het onderzoek betrokken we aandeelhouders, medewerkers, consumenten, retailers, brancheorganisaties, externe experts en zakelijke relaties in onze waardeketen.

#### *Beoordeling*

Per impact bepaalden we of het een actuele of potentiële negatieve of positieve impact is, waar in de waardeketen de impact zich voordoet en wanneer de impact zich voordoet. Elke impact is beoordeeld op basis van een 5-puntsschaal (0=laagste tot 5=hoogste) op impact, de reikwijdte van de impact, de mate van onomkeerbaarheid en, in het geval van een potentiële impact, op waarschijnlijkheid. De risico's en kansen beoordeelden we op omvang en waarschijnlijkheid.

#### *Drempelwaarde*

Bij het bepalen van de materiële thema's gaven we prioriteit aan negatieve impacts die een gematigde score of hoger kregen gebaseerd op de gemiddelde ernst (schaal, reikwijdte en herstelbaarheid) en waarschijnlijkheidsscore van mogelijk (40%) of hoger. Daarnaast gaven we prioriteit aan positieve impacts die een gematigde score of hoger kregen (gebaseerd op schaal en reikwijdte) en een waarschijnlijkheidsscore van mogelijk (40%) of hoger.

#### **Proces**

Om de materiële thema's vast te stellen, doorliep Nederlandse Loterij de volgende fases:

##### *Fase 1: Inventariseren*

Fase 1 was gericht op het verkrijgen van inzicht in de context waarin Nederlandse Loterij opereert. We baseerden ons hierbij op de stakeholderdialoog, onderzoek, rapporten, media monitoring, ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en concurrentieanalyses. Op basis van deskresearch en de sub-sub topics van ESRS 1 hebben we een longlist van onderwerpen opgesteld. Vervolgens bespraken we de longlist van thema's met interne experts en beoordeelden de longlist op compleetheid en relevantie. Dit leidde tot aanvullingen van thema's die specifiek voor Nederlandse Loterij relevant zijn.

##### *Fase 2: Prioriteren*

Vervolgens werden de mogelijke thema's via een online vragenlijst gescoord op impact- en financieel perspectief door interne experts. Op basis van de weging resulteerde dit in een shortlist van 18 thema's inclusief impact, risico's en kansen. Deze shortlist is geaccordeerd door het bestuur.

##### *Fase 3: Consolideren en valideren van de resultaten.*

Vervolgens legden we de shortlist voor aan interne en externe stakeholdergroepen via expertinterviews en een online vragenlijst. We vroegen hen zowel het financiële als impactperspectief te beoordelen. Met uitzondering van de stakeholdergroep consumenten: zij beoordeelden alleen het impactperspectief. Op basis van de resultaten stelden we een geconsolideerde materialiteitsmatrix op en finaliseerden die met het bestuur en de RvC. Voor dit rapportagejaar zijn de volgende onderwerpen materieel voor Nederlandse Loterij:

- Verantwoord spelen (S4)
- Goed werkgeverschap (S1)
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1)
- Beleidsadvisering (G1)
- Privacy & Cybersecurity (S4)
- Verminderen klimaatimpact (E1)

Per materieel thema stelden we thema-eigenaren aan die beschikken over uitgebreide inzichten en kennis over de thema's.

#### *Fase 4: Aanscherpen impacts, risico's en kansen per materieel onderwerp*

Op basis van recente interne en externe ontwikkelingen scherpten we in 2025 de impacts, risico's en kansen aan samen met de eigenaren en het ESG-team. Riskmanagement controleerde of de risico's en kansen in lijn zijn met de geïdentificeerde strategische risico's en kansen uit de jaarlijkse risicoanalyse. Een vijftal geïdentificeerde risico's komt overeen met strategische risico's. De impacts, risico's en kansen zijn vervolgens getoetst, aangepast en geaccordeerd door de Stuurgroep Strategisch programma CSRD/ESG en het bestuur.

#### **Toetsen van producten/klanten/markten** SBM-1

Tijdens de dubbele materialiteitsanalyse inventariseerden we in hoeverre onze producten en klantgroepen bijdragen aan of conflicteren met de materiële thema's. Deze toetsing vormde input voor het formuleren van beleid, doelen en maatregelen. De uitkomsten worden toegelicht in de themahoofdstukken.

#### **Due diligence verklaring** GOV-4

Tijdens de dubbele materialiteitsanalyse stelden we vast dat onze negatieve impact voornamelijk plaatsvindt in de eigen operatie en de stroomafwaartse keten. Het gaat hierbij om impact op medewerkers en op onze spelers. Bij de thema's klimaat en privacy is sprake van een negatieve impact in de toeleveringsketen door onze ingekochte materialen en diensten. Naast de driejaarlijkse herhaling van de dubbele materialiteitsanalyse vindt een jaarlijkse herziening van de impacts, risico's en kansen plaats door de thema-eigenaren onder begeleiding van de ESG-specialist en Risk Officer, waarbij de risicobeoordelingscyclus wordt gevolgd, zie hiervoor het hoofdstuk 'Risicomanagement' in het bestuursverslag. Voor het herzien van de negatieve impacts op mens en milieu, baseren we ons op de due diligence-stappen van de OESO-richtlijnen. Zie hiervoor paragraaf 3.1.

Keernelementen van due diligence	Waar te vinden in dit verslag
Due diligence integreren in governance, strategie en business model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GOV-1 Rol van bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen</li> <li>• GOV-2 Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheids-thema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen</li> <li>• GOV-5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage</li> <li>• SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen (IRO's) en wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel</li> </ul>
Getroffen stakeholders betrekken bij alle belangrijke stappen van de due diligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SBM-2 Belangen en opvattingen van stakeholders</li> <li>• IRO-1 Proces materialiteitsanalyse</li> </ul>

Kernelementen van due diligence	Waar te vinden in dit verslag
Negatieve impacts in kaart brengen en beoordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SBM-3 Materiële impacts, risico's en kansen (IRO's) en wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel</li> <li>• IRO-1 Proces materialiteitsanalyse</li> <li>• GOV-4 Due diligenceverklaring</li> </ul>
Maatregelen nemen om negatieve impact aan te pakken	Zie de samenvattingstabellen aan het begin van de hoofdstukken: E1, S1, S4, G1
De effectiviteit van de inspanningen monitoren en daarover communiceren	Zie de paragrafen over ambities en resultaten in de hoofdstukken: E1, S1, S4, G1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• GOV-5 Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsrapportage</li> <li>• GOV-4 Due diligence-verklaring</li> </ul>

## Overzicht rapportage-eisen

### Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in het duurzaamheidsverslag – IRO-2

In onderstaande tabel staat welke rapportage-eisen zijn opgenomen in het duurzaamheidsverslag en waar deze in de verklaring zijn terug te vinden.

#### Bepalen van materiële datapunten

De beoordeling of een thema materieel is, is gebaseerd op de criteria voor impactmaterialiteit en financiële materialiteit. Voor een nadere toelichting op deze beoordeling verwijzen we naar paragraaf IRO-1. Binnen de ESRS wordt per rapportage-eis onderscheid gemaakt tussen Grondslag, Governance, Strategie, Impacts, risico's en kansen (IRO) en Doelen en Maatstaven.

Alle datapunten binnen Maatstaven zijn aangemerkt als kwantitatief; de overige datapunten zijn kwalitatief van aard. Volgens de beslisboom in ESRS 1, bijlage E, hebben we voor alle materiële thema's de kwalitatieve datapunten als materieel aangemerkt. Voor elk afzonderlijk kwantitatief datapunt is beoordeeld of dit van toepassing is op de context van Nederlandse Loterij.

Datapunten zijn bijvoorbeeld niet van toepassing wanneer zij betrekking hebben op activiteiten waarin Nederlandse Loterij niet actief is, of wanneer zij gaan over impacts die niet of nauwelijks voorkomen binnen onze waardeketen.

Rapportage-eis		Hoofdstuk & Paragraaf
ESRS 2	Algemene informatie	
BP-1	Algemene Grondslag voor het opstellen van duurzaamheidsverslagen	ESRS 2, BP-1 TV 1 (c) 'Omvatting waardeketen van IRO's, beleid, maatregelen en doelen': • SBM-1 Beschrijving waardeketen > zie ESRS 2 • SBM-3 • IRO-1 • Zie hoofdstukken: E1, S1, S4, G1 TV 1 (d) 'Optie om specifieke informatie-elementen weg te laten' > niet van toepassing
BP-2	Rapportage over specifieke omstandigheden	ESRS 2, BP-2 9 'Tijdshorizonten' > er is niet afgeweken, behalve in de veerkrachtaanalyse (zie hoofdstuk Verminderen klimaatimpact) 15 'Rapportage voortkomend uit andere wet- en regelgeving of algemeen aanvaarde uitspraken over duurzaamheidsverslag' > Niet van toepassing 17 'Gebruik van infaseringsbepalingen' > Nederlandse Loterij heeft geen gebruik gemaakt van de infaseringsbepalingen.
GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	GOV-1
GOV-2	Informatie verschaft aan en omgang met duurzaamheidsthema's door bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen van de onderneming	GOV-2
GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	GOV-3
GOV-4	Due diligence-verklaring	Bijlage, GOV-4
GOV-5	Risicobeheersing en interne controles voor duurzaamheidsverslag	Bijlage, GOV-5
SBM-1	Strategie, businessmodel en waardeketen	SBM-1 Bestuursverslag > Profiel SBM-1, 40, TV 12 > Activiteit: Organiseren van kansspelen; ESRS-sector groep: Entertainment; ESRS-sector: Casino's en Gaming.
SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	SBM-2

Rapportage-eis		Hoofdstuk & Paragraaf
SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	SBM-3 Inleidingen van Hoofdstuk: Verantwoord Spelen (S4), Goed Werkgeverschap (S1), Privacy & Cybersecurity (S4), Maatschappelijke Betrokkenheid (ES), Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1), Beleidsadvisering (G1), Verminderen klimaatimpact (E1).
IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	Bijlage, IRO-1
IRO-2	Rapportage-eisen in ESRS opgenomen in het duurzaamheidsverslag van de onderneming	Bijlage, IRO-2
MDR-P	Beleid aangenomen voor het managen van materiële duurzaamheidsthema's	Verantwoord Spelen (S4), Goed Werkgeverschap (S1), Privacy & Cybersecurity (S4), Maatschappelijke Betrokkenheid (ES), Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1), Beleidsadvisering (G1), Verminderen klimaatimpact (E1).
MDR-A	Maatregelen en middelen wat betreft materiële duurzaamheidsthema's	Verantwoord Spelen (S4), Goed Werkgeverschap (S1), Privacy & Cybersecurity (S4), Maatschappelijke Betrokkenheid (ES), Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1), Beleidsadvisering (G1), Verminderen klimaatimpact (E1).
MDR-M	Maatstaven voor materiële duurzaamheidsthema's	Verantwoord Spelen (S4), Goed Werkgeverschap (S1), Privacy & Cybersecurity (S4), Maatschappelijke Betrokkenheid (ES), Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1), Beleidsadvisering (G1), Verminderen klimaatimpact (E1).
MDR-T	Effectiviteit van beleid en maatregelen monitoren aan de hand van doelen	Verantwoord Spelen (S4), Goed Werkgeverschap (S1), Privacy & Cybersecurity (S4), Maatschappelijke Betrokkenheid (ES), Tegengaan kansspelgerelateerde criminaliteit (G1), Beleidsadvisering (G1), Verminderen klimaatimpact (E1).
<b>E1</b>	<b>Klimaatverandering</b>	
ESRS 2	Algemene toelichting	ESRS 2
ESRS 2 GOV-3	Integratie van duurzaamheidsprestaties in beloningsregelingen	ESRS 2 GOV-3
E1-1	Transitieplan voor klimaatmitigatie	E1-1
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	ESRS 2 SBM-3

Rapportage-eis		Hoofdstuk & Paragraaf
ESRS 2 IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële klimaatimpacts, -risico's en -kansen in kaart te brengen en te analyseren	ESRS 2 IRO-1
E1-2	Beleid ten aanzien van klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	E1-2
E1-3	Maatregelen en middelen wat betreft beleid ten aanzien van klimaatverandering	E1-3
E1-4	Doelen over klimaatmitigatie en klimaatadaptatie	E1-4
E1-5	Energieverbruik en energiemix	E1-5
E1-6	Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale broeikasgasemissies	E1-6
E1-7	Broeikasgasverwijderingen en projecten voor broeikasgasmitigatie gefinancierd uit carbon credits	We kopen geen carbon credits en kennen geen andere projecten voor broeikasgasverwijderingen
E1-8	Interne koolstofbeprijzing	We passen geen interne koolstofbeprijzing toe
E1-9	Beoogde financiële effecten van materiële fysieke en transitierisico's en potentiële klimaatkansen	Gaan we rapporteren over boekjaar 2026
S1 Eigen personeel		
ESRS 2	Algemene toelichtingen	ESRS 2
ESRS 2 SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	ESRS 2 SBM-2
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	ESRS 2 SBM-3 en inleidingen van de drie beleidsspeerpunten
S1-1	Beleid ten aanzien van eigen personeel	S1-1
S1-2	Processen om met eigen werknemers en werknemersvertegenwoordigers te overleggen over impacts	S1-2
S1-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor eigen werknemers om zorgen kenbaar te maken	S1-3
S1-4	Acteren op IRO's met betrekking tot eigen personeel en de effectiviteit van die maatregelen	S1-4
S1-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	S1-5

Rapportage-eis		Hoofdstuk & Paragraaf
S1-6	Kenmerken van de werknemers van de onderneming	S1-6
S1-7	Kenmerken van medewerkers niet in loondienst onder eigen personeel	S1-7
S1-8	Cao-dekkingsgraad en sociale dialoog	Niet materieel: Nederlandse Loterij heeft geen cao
S1-9	Diversiteitsmaatstaven	S1-9
S1-10	Leefbare lonen	S1-10
S1-11	Sociale bescherming	S1-11
S1-12	Mensen met een beperking	S1-12
S1-13	Maatstaven voor opleiding en ontwikkeling van vaardigheden	S1-13
S1-14	Veiligheids- en gezondheidsmaatstaven	Niet materieel: Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten binnen de eigen operatie met een hoog risico op ongevallen en/of beroepsziekten en sterfgevallen als gevolg van ongevallen en/of beroepsziekten.
S1-15	Maatstaven voor werk-privébalans	S1-15
S1-16	Beloningsmaatstaven (loonkloof en totale beloning)	S1-16
S1-17	Incidenten, klachten en ernstige impacts op het gebied van mensenrechten	S1-17
<b>S4 Consumenten en eindgebruikers</b>		
ESRS 2	Algemene toelichtingen	ESRS 2
ESRS 2 SBM-2	Belangen en opvattingen van stakeholders	ESRS 2 SBM-2
ESRS 2 SBM-3	Materiële impacts, risico's en kansen en de wisselwerking daarvan met strategie en businessmodel	ESRS 2 SBM-3 en inleiding van beleidsspeerpunten van Verantwoord spelen en Privacy & Cybersecurity
S4-1	Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers	S4-1 in Verantwoord Spelen S4-1 in Privacy & Cybersecurity Komende jaren bepalen we hoe we mogelijke incidenten ten aanzien van niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen in kaart brengen.
S4-2	Processen om met consumenten en eindgebruikers te overleggen over impacts	S4-2 in Verantwoord Spelen S4-2 in Privacy & Cybersecurity

Rapportage-eis		Hoofdstuk & Paragraaf
S4-3	Herstelprocessen voor negatieve impacts en kanalen voor consumenten en eindgebruikers om zorgen kenbaar te maken	S4-3 in Verantwoord Spelen S4-3 in Privacy & Cybersecurity We doen geen onderzoek naar de bekendheid van onze kanalen en we hebben geen speciaal beleid om spelers die hun zorgen uiten te beschermen tegen benadeling.
S4-4	Acteren op materiële impacts op consumenten en/of eindgebruikers en benaderingen om met betrekking tot consumenten en eindgebruikers materiële risico's te beheersen en materiële kansen te benutten, en de effectiviteit van die maatregelen	S4-4 in Verantwoord Spelen S4-4 in Privacy & Cybersecurity
S4-5	Doelen wat betreft het beheersen van materiële negatieve impacts, het bevorderen van positieve impacts en het beheersen van materiële risico's en kansen	S4-5 in Verantwoord Spelen S4-5 in Privacy & Cybersecurity
G1 Zakelijk gedrag		
ESRS 2	Algemene toelichtingen	ESRS 2
ESRS 2, GOV-1	De rol van de bestuurs-, leidinggevende en toezichthoudende organen	ESRS 2, GOV-1
ESRS 2, IRO-1	Beschrijving van de processen om materiële impacts, risico's en kansen in kaart te brengen en te analyseren	ESRS 2, IRO-1
G1-1	Beleid ten aanzien van zakelijk gedrag en bedrijfscultuur	G1-1
G1-2	Beheer van relaties met leveranciers	Niet materieel
G1-3	Preventie en opsporing van corruptie of omkoping	G1-3
G1-4	Bevestigde incidenten van corruptie of omkoping	G1-4
G1-5	Politieke invloed en lobbyactiviteiten	G1-5
G1-6	Betalingspraktijken	Niet materieel

## Niet-materiële thema's en rapportage-eisen

ESRS	Niet-materiële thema's	Toelichting waarom niet-materieel
E2	Verontreiniging	Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in de waardeketen die (ernstige) verontreiniging veroorzaken.
E3	Water en mariene hulpbronnen	Nederlandse Loterij heeft beperkte activiteiten in de waardeketen waar waterverbruik van toepassing is. Het gaat hierbij om de inkoop van datacapaciteit. Dit is echter niet significant en de invloed van Nederlandse Loterij is zeer beperkt. Daarom is besloten om dit thema als niet-materieel te beschouwen.
E4	Biodiversiteit en ecosystemen	Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten met een grote impact op biodiversiteit en ecosystemen.
E5	Circulaire economie	De materiaalinstroom, -uitstroom en afval binnen de waardeketen heeft de aandacht van Nederlandse Loterij maar heeft niet een dusdanig grote impact dat dit onderwerp volgens onze stakeholders materieel is.
S2	Werknemers in de waardeketen	Werknemers in de waardeketen hebben de aandacht van Nederlandse Loterij binnen het Inkoopbeleid en de Inkoopvoorwaarden. We hebben als organisatie niet een dusdanig grote impact dat dit onderwerp materieel is volgens onze stakeholders.
S3	Getroffen gemeenschappen	Nederlandse Loterij heeft geen activiteiten in de waardeketen die een (grote) impact hebben op getroffen gemeenschappen.

## ESRS 2, 56, bijlage B

In onderstaande tabel zijn de datapunten opgenomen die voortkomen uit andere EU-wetgeving, zoals opgenomen in ESRS 2, bijlage B. Per datapunt is aangegeven waar dit in het duurzaamheidsverslag is terug te vinden. Indien een datapunt als niet-materieel, niet-gerapporteerd of niet-relevant is aangemerkt, is dit eveneens vermeld.

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS 2 GOV-1</b> Genderdiversiteit raad van bestuur alinea 21(d)	Goed Werkgeverschap: S1-5, S1-9	Indicator nr. 13 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816 van de Commissie , bijlage II	
<b>ESRS 2 GOV-1</b> Percentage onafhankelijke bestuurders alinea 21(e)	ESRS 2, GOV-1			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS 2 GOV-4</b> Duediligenceverklaring alinea 30	Bijlage, GOV-4	Indicator nr. 10 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS 2 SBM-1</b> Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot activiteiten fossiele brandstoffen alinea 40(d) i	Niet-materieel	Indicator nr. 4 van tabel 1 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoerings-verordening (EU) 2022/2453 van de Commissie 28, Tabel 1 – Kwalitatieve informatie over ecologisch risico en Tabel 2 – Kwalitatieve informatie over sociaal risico	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS 2 SBM-1</b> Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot chemische productie alinea 40(d) ii	Niet-materieel	Indicator nr. 9 van tabel 2 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS 2 SBM-1</b> Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot controversiële wapens alinea 40(d) iii	Niet-materieel	Indicator nr. 14 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818 29, art. 12, lid 1; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS 2 SBM-1</b> Betrokkenheid bij activiteiten met betrekking tot teelt en productie tabak alinea 40(d) iv	Niet-materieel			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS E1-1</b> Transitieplan om tegen 2050 klimaatneutraliteit te bereiken alinea 14	E1-1				Verordening (EU) 2021/1119, art. 2, lid 1
<b>ESRS E1-1</b> Ondernemingen uitgesloten van op Overeenkomst van Parijs afgestemde benchmarks alinea 16(g)	Niet van toepassing		Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 1: Banking book – Transitierisico's in verband met klimaatverandering: Kredietkwaliteit blootstellingen per sector, emissies en resterende looptijd	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1, punten d) t/m g), en art. 12, lid 2	
<b>ESRS E1-4</b> Doelen BKG-emissiereductie alinea 34	E1-4	Indicator nr. 4 van tabel 2 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoeringsverordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 3: Banking book – Indicatoren van potentiële transitierisico's in verband met klimaatverandering: Afstemmings-maatstaven	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 6	

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS E1-5</b> Totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen, uitgesplitst naar bronnen (alleen sectoren met grote klimaatimpact) alinea 38	E1-5	Indicator nr. 5 van tabel 1 en indicator nr. 5 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E1-5</b> Energieverbruik en energiemix alinea 37	E1-5	Indicator nr. 5 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS E1-5</b> Energie-intensiteit activiteiten in sectoren met grote klimaatimpact alinea's 40 t/m 43	E1-5	Indicator nr. 6 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS E1-6</b> Bruto scope 1-, 2-, 3-emissies en totale BKG-emissies alinea 44	E1-6	Indicatoren nrs. 1 en 2 van tabel 1 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoerings-verordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 1: Banking book – Transitierisico's in verband met klimaatverandering: Kredietkwaliteit blootstellingen per sector, emissies en resterende looptijd	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 5, lid 1, art. 6 en art. 8, lid 1	
<b>ESRS E1-6</b> Intensiteit bruto-BKG-emissies alinea's 53 t/m 55	E1-6	Indicator nr. 3 van tabel 1 van bijlage I	Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoerings-verordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, Template 3: Banking book – Indicatoren van potentiële transitierisico's in verband met klimaatverandering: Afstemmings-maatstaven	Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 8, lid 1	

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS E1-7</b> BKG-verwijderingen en carbon credits alinea 56	Niet van toepassing				Verordening (EU) 2021/1119, art. 2, lid 1
<b>ESRS E1-9</b> Blootstelling benchmarkportefeuille aan fysieke klimaatrisico's alinea 66	Niet gerapporteerd			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS E1-9</b> Uitsplitsing geldbedragen in acuut en chronisch fysiek risico alinea 66(a) <b>ESRS E1-9</b> Locatie significante activa die materieel fysiek risico lopen alinea 66(c)	Niet gerapporteerd		Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoerings-verordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, alinea's 46 en 47; Template 5: Banking book – Klimaatverandering fysiek risico: Aan fysiek risico onderhevige blootstellingen		
<b>ESRS E1-9</b> Uitsplitsing boekwaarde vastgoedactiva naar energie-efficiëntieklasse alinea 67(c)	Niet van toepassing		Art. 449 bis van Verordening (EU) nr. 575/2013; Uitvoerings-verordening (EU) 2022/2453 van de Commissie, alinea 34; Template 2: Banking book – Transitierisico's in verband met klimaatverandering: Leningen gedekt door zekerheden in de vorm van onroerend goed – Energie-efficiëntie van de zekerheid		
<b>ESRS E1-9</b> Mate blootstelling portefeuille aan klimaatkansen alinea 69	Niet van toepassing			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, bijlage II	

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS E2-4</b> ESRS E2-4 Hoeveelheid emissies naar lucht, water en bodem van elke verontreinigende stof in bijlage II bij E-PRTR-verordening (Europees register uitstoot en overbrenging van verontreinigende stoffen) alinea 28	Niet materieel	Indicator nr. 8 van tabel 1 van bijlage I Indicator nr. 2 van tabel 2 van bijlage I Indicator nr. 1 van tabel 2 van bijlage I Indicator nr. 3 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E3-1</b> Water en mariene hulpbronnen alinea 9	Niet materieel	Indicator nr. 7 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E3-1</b> Specifiek beleid alinea 13	Niet materieel	Indicator nr. 8 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E3-1</b> Duurzame oceanen en zeeën alinea 14	Niet materieel	Indicator nr. 12 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E3-4</b> Totale hoeveelheid gerecycled en hergebruikt water alinea 28(c)	Niet materieel	Indicator nr. 6.2 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E3-4</b> Totale waterverbruik in m <sup>3</sup> per netto-opbrengst eigen activiteiten alinea 29	Niet materieel	Indicator nr. 6.1 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS 2 – IRO-1 – E4</b> alinea 16(a) i	Niet materieel	Indicator nr. 7 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS 2 – IRO-1 – E4</b> alinea 16(b)	Niet materieel	Indicator nr. 10 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS 2 – IRO-1 – E4</b> alinea 16(c)	Niet materieel	Indicator nr. 14 van tabel 2 van bijlage I			

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS E4-2</b> Praktijken of beleid duurzaam beheer bodem / duurzame landbouw alinea 24(b)	Niet materieel	Indicator nr. 11 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E4-2</b> Praktijken of beleid duurzaam beheer oceanen / zee alinea 24(c)	Niet materieel	Indicator nr. 12 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E4-2</b> Beleid tegen ontbossing alinea 24(d)	Niet materieel	Indicator nr. 15 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E5-5</b> Niet-gerecycled afval alinea 37(d)	Niet materieel	Indicator nr. 13 van tabel 2 van bijlage I			
<b>ESRS E5-5</b> Gevaarlijk afval en radioactief afval alinea 39	Niet materieel	Indicator nr. 9 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS 2 – SBM3 – S1</b> Risico incidenten gedwongen arbeid alinea 14(f)	Niet van toepassing	Indicator nr. 13 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS 2 – SBM3 – S1</b> Risico incidenten kinderarbeid alinea 14(g)	Niet van toepassing	Indicator nr. 12 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S1-1</b> Toezeggingen op het gebied van mensenrechtenbeleid alinea 20	S1-17	Indicator nr. 9 van tabel 3 en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS S1-1</b> Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 21	S1-17, S1-13, ESRS 2, GOV-4			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS S1-1</b> Procedures en maatregelen ter voorkoming van mensenhandel alinea 22	Niet-materieel	Indicator nr. 11 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S1-1</b> Beleid of beheersysteem ter voorkoming van arbeidsongevallen alinea 23	Niet-materieel	Indicator nr. 1 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S1-3</b> Klachtenregelingen alinea 32(c)	S1-3	Indicator nr. 5 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S1-14</b> Aantal sterfgevallen en aantal en aandeel arbeidsongevallen alinea 88(b) en (c)	Niet-materieel	Indicator nr. 2 van tabel 3 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS S1-14</b> Aantal verzuimdagen als gevolg van letsel, ongevallen, dodelijke ongevallen of ziekte alinea 88(e)	Niet-materieel	Indicator nr. 3 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S1-16</b> Niet-gecorrigeerde loonkloof man-vrouw alinea 97(a)	S1-16	Indicator nr. 12 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS S1-16</b> Ratio buitensporige beloning CEO alinea 97(b)	S1-16	Indicator nr. 8 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S1-17</b> Gevalen van discriminatie alinea 103(a)	S1-17	Indicator nr. 7 van tabel 3 van bijlage I			

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS S1-17</b> Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 104(a)	S1-17	Indicator nr. 10 van tabel 1 en indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1	
<b>ESR S2 – SBM3 – S2</b> Aanzienlijk risico kinderarbeid of gedwongen arbeid in waardeketen alinea 11(b)	Niet-materieel	Indicatoren nrs. 12 en 13 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S2-1</b> Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 17	Niet-materieel	Indicator nr. 9 van tabel 3 en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS S2-1</b> Beleid ten aanzien van werknemers in waardeketen alinea 18	Niet-materieel	Indicatoren nrs. 11 en 4 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S2-1</b> Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 19	Niet-materieel	Indicator nr. 10 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1	
<b>ESRS S2-1</b> Due-diligencebeleid rond kwesties aan de orde in fundamentele verdragen 1 t/m 8 van Internationale Arbeidsorganisatie alinea 19	Niet-materieel			Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS S2-4</b> Mensenrechten-problemen en -incidenten met betrekking tot upstream- en downstream-waardeketen alinea 36	Niet-materieel	Indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I			

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS S3-1</b> Toezeggingen op gebied van mensenrechtenbeleid alinea 16	Niet-materieel	Indicator nr. 9 van tabel 3 van bijlage I en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS S3-1</b> Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights, ILO-beginselen en/of OESO-richtlijnen alinea 17	Niet-materieel	Indicator nr. 10 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1	
<b>ESRS S3-4</b> Mensenrechtenproblemen en -incidenten alinea 36	Niet-materieel	Indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS S4-1</b> Beleid ten aanzien van consumenten en eindgebruikers alinea 16	Verantwoord spelen, S4-1 Privacy & Cybersecurity, S4-1	Indicator nr. 9 van tabel 3 en indicator nr. 11 van tabel 1 van bijlage I			
<b>ESRS S4-1</b> Niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen alinea 17	Komende jaren bepalen we hoe we mogelijke incidenten t.a.v. niet-nakoming UNGP's on Business and Human Rights en OESO-richtlijnen in kaart brengen.	Indicator nr. 10 van tabel 1 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II; Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1818, art. 12, lid 1	
<b>ESRS S4-4</b> Mensenrechten-problemen en incidenten alinea 35	S4-4	Indicator nr. 14 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS G1-1</b> VN-Verdrag tegen corruptie alinea 10(b)	G1-1	Indicator nr. 15 van tabel 3 van bijlage I			

Rapportage-eis en betrokken datapunt	Verwijzing Duurzaamheidsverslag/niet materieel/niet van toepassing	Referentie SFDR	Pijler 3-referentie	Referentie benchmarkverordening	Referentie EU-Klimaatwet
<b>ESRS G1-1</b> Bescherming klokkenluiders alinea 10(d)	G1-1, S1-3	Indicator nr. 6 van tabel 3 van bijlage I			
<b>ESRS G1-4</b> Geldboetes voor overtredingen wetgeving tegen corruptie en omkoping alinea 24(a)	G1-4	Indicator nr. 17 van tabel 3 van bijlage I		Gedelegeerde Verordening (EU) 2020/1816, bijlage II	
<b>ESRS G1-4</b> Normen bestrijding corruptie en omkoping alinea 24(b)	G1-4	Indicator nr. 16 van tabel 3 van bijlage I			

# Over dit verslag

Dit jaarverslag, gepubliceerd op 15 mei 2026, heeft betrekking op Nederlandse Loterij B.V., inclusief alle deelnemingen zoals vermeld in de algemene toelichting op de jaarrekening 2025. De financiële en niet-financiële resultaten worden gepresenteerd in één geïntegreerd verslag en hebben betrekking op alle geconsolideerde entiteiten over de periode van 1 januari tot en met 31 december 2025, tenzij anders is aangegeven.

In dit jaarverslag leggen wij primair verantwoording af aan onze Nederlandse stakeholders over de maatschappelijke impact die wij in Nederland hebben gerealiseerd. Daarbij geven wij inzicht in onze financiële prestaties, onze bijdrage aan sport en samenleving en de wijze waarop wij invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht.

## De opzet van dit verslag

Het jaarverslag is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

### 1. Introductie

Een introductie op Nederlandse Loterij als organisatie, met kerncijfers, onze tien spelmerken en een overzicht van 2025 in het kort.

### 2. Bestuursverslag

Het bestuursverslag vormt de kern van dit jaarverslag. Hierin geven wij inzicht in de ontwikkelingen van het afgelopen jaar, onze strategische voortgang en de wijze waarop wij waarde creëren voor sport en samenleving.

Na een korte terugblik op 2025 gaan we in op de belangrijkste ontwikkelingen in de markt en onze omgeving, gevolgd door de resultaten op onze vijf strategische doelstellingen: betrouwbare spelaanbieder, grootste bijdrage sport, marktleider met duurzame groei, verbreden businessportfolio en digitaal topbedrijf waar mensen graag werken. We vervolgen met een vooruitblik naar 2026, geven verdieping op de financiële prestaties in afdracht en resultaat, lichten ons risicomanagement toe en gaan in op onze governance-structuur en toezicht.

Onderdeel van het bestuursverslag is het duurzaamheidsverslag. In deze verklaring publiceren wij vrijwillig over de impact van onze activiteiten op mens, milieu en maatschappij en over de wijze waarop wij duurzaamheid structureel hebben verankerd in onze strategie, governance en bedrijfsvoering.

### 3. Jaarrekening

De jaarrekening bevat de geconsolideerde en enkelvoudige cijfers over 2025, inclusief toelichting en controleverklaring van de onafhankelijke accountant.

## Publicatie

Het jaarverslag wordt gepubliceerd via [www.jaarverslagnederlandseloterij.nl](http://www.jaarverslagnederlandseloterij.nl), waar het online te bekijken en te downloaden is in pdf-formaat. Wij nodigen lezers uit om feedback te geven op de inhoud van dit verslag via [communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl).

# Begrippenlijst

## **Activatie**

Een campagne, evenement of interactie waarmee een merk of product onder de aandacht wordt gebracht en verbinding wordt gemaakt met spelers, medewerkers of andere doelgroepen.

## **Afdracht**

Het deel van het resultaat van Nederlandse Loterij dat wordt uitgekeerd aan de Staat, NOC\*NSF en Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland ten behoeve van sport en goede doelen.

## **ALN (Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland)**

De stichting die namens Nederlandse Loterij een deel van de afdracht verdeelt onder maatschappelijke goede doelen.

## **Artificial Intelligence (AI)**

Het vermogen van computersystemen om taken uit te voeren die normaal menselijke intelligentie vereisen, zoals analyseren en het nemen van beslissingen op basis van data.

## **Beneficiant**

Organisatie, club of instelling die een financiële bijdrage ontvangt uit de afdracht van Nederlandse Loterij.

## **Brutospelopbrengst (GGR)**

Het verschil tussen de totale inzet van spelers en het uitgekeerde prijzengeld, als maatstaf voor de opbrengst van kansspel aanbieders.

## **Brutospelresultaat (BSR)**

Het verschil tussen de totale inzet van spelers en het uitgekeerde prijzengeld, gebruikt om de omvang en ontwikkeling van de kansspelmarkt te analyseren.

## **Cashless uitbetalen**

Het digitaal uitbetalen van prijzengeld zonder gebruik van contant geld.

## **Compliance**

Het voldoen aan wet- en regelgeving en interne richtlijnen om integriteit en professionaliteit te waarborgen en risico's te beheersen.

## **Control Self Assessment (CSA)**

Een methode waarbij managers zelf beoordelen of risico's en beheersmaatregelen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied effectief zijn.

## **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

Europese richtlijn die bedrijven verplicht te rapporteren over hun impact op mens, milieu en maatschappij.

## **Cruks**

Het Centraal Register Uitsluiting Kansspelen waarin spelers zijn opgenomen die tijdelijk of permanent zijn uitgesloten van deelname aan kansspelen in Nederland.

## **DMA (Dubbele materialiteitsanalyse)**

Het proces waarmee wordt bepaald welke duurzaamheidsthema's materieel zijn op basis van impact op mens en milieu én financiële impact op de organisatie.

**ESG (Environmental, Social & Governance)**

Raamwerk voor het beoordelen en rapporteren van prestaties op het gebied van milieu, mens en goed bestuur.

**European Lotteries**

De overkoepelende organisatie van nationale loterijen in Europa waarbij Nederlandse Loterij is aangesloten.

**FIU (Financial Intelligence Unit)**

De overheidsinstantie die meldingen van ongebruikelijke transacties ontvangt en analyseert ter bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering.

**Greenhouse Gas Protocol (GHG)**

Het internationaal erkende raamwerk voor het meten en rapporteren van broeikasgasemissies, ingedeeld in scope 1, 2 en 3.

**Instantloterij**

Een loterij waarbij spelers direct zien of zij een prijs hebben gewonnen omdat de trekking vooraf heeft plaatsgevonden.

**IRO's (Impacts, Risks & Opportunities)**

De geïdentificeerde positieve en negatieve impacts, risico's en kansen van Nederlandse Loterij op mens, milieu en maatschappij.

**Kansspelautoriteit (Ksa)**

De onafhankelijke toezichthouder die vergunningen verleent en toezicht houdt op een veilig, eerlijk en verantwoord kansspel aanbod in Nederland.

**Kansspelbelasting**

De belasting die kansspel aanbieders in Nederland afdragen over hun opbrengsten, met directe invloed op het verdienvermogen en de afdracht.

**Lotify**

Een digitaal platform dat organisaties ondersteunt bij het organiseren van fondsenwervende loterijen en promotionele kansspelen.

**Pentest**

Een test waarbij computersystemen actief worden onderzocht op kwetsbaarheden door deze daadwerkelijk te proberen te misbruiken.

**Responsible gaming**

Het beleid en de maatregelen van Nederlandse Loterij gericht op het bevorderen van verantwoord speelgedrag.

**SBIU (Sports Betting Intelligence Unit)**

De eenheid van de Kansspelautoriteit die signalen van mogelijke matchfixing bij sportwedenschappen ontvangt en analyseert.

**Sports Innovation League**

Een innovatieprogramma waarin startups, sportorganisaties en partners samenwerken aan vernieuwing in sport en technologie.

**Sportecosysteempartner**

Een organisatie die sport structureel ondersteunt via samenwerking, kennisdeling en innovatie, verdergaand dan traditionele sponsoring.

**Stakeholder(dialogoog)**

Het proces waarin Nederlandse Loterij in gesprek gaat met partijen die invloed hebben op, of worden beïnvloed door, haar activiteiten.

**Tabaksban**

Het wettelijke verbod op de verkoop van tabaksproducten in onder andere supermarkten en horeca.

**VNLOK (Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders)**

De branchevereniging van in Nederland vergunde aanbieders van online kansspelen.

**Wet Kansspelen op Afstand (Koa)**

De wet die de Nederlandse online kansspelmarkt reguleert en voorwaarden stelt aan vergunningverlening en spelersbescherming.

**World Lottery Association**

Internationale organisatie van wettelijk geautoriseerde loterijen en mondiale autoriteit op het gebied van loterijen.

**Zorgpad**

Het geheel aan maatregelen en interventies dat Nederlandse Loterij inzet om spelers met risicovol speelgedrag tijdig te signaleren en te ondersteunen.

**Zorgplicht**

De wettelijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid van Nederlandse Loterij om spelers te beschermen tegen gokschade en kansspelen veilig en verantwoord aan te bieden.



### **Nederlandse Loterij**

Laan van Hoornwijck 55  
2289 DG Rijswijk

[www.nederlandseloterij.nl](http://www.nederlandseloterij.nl)  
[communicatie@nederlandseloterij.nl](mailto:communicatie@nederlandseloterij.nl)

© 2026 | Nederlandse Loterij B.V.

### **Fotografie**

Philippe Vogelenzang

### **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)