

# GOVERNANCE & RISK



# SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

---



**VLNR: WILLEM BRÖCKER,  
LYSBET DONDEERS,  
DIEDERIK KARSTEN,  
ROZAN DEKKER,  
JAN WILLEM BAUD.**

“De opening van het online casino sluit aan bij de maatschappelijke rol die Holland Casino al 45 jaar vervult.”



MASTER CLASSICS  
OF POKER

## RAAD VAN COMMISSARISSEN

**De heer mr. W.L.J. Bröcker (1951), Nederlands Voorzitter**

Datum eerste benoeming: 20 juli 2016  
Huidige tweede termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2025.<sup>1</sup>

Overige functies:

- Extern adviseur Metyis
- Voorzitter raad van commissarissen IBS Capital Management
- Voorzitter Stichting Continuïteit BE Semiconductor Industries N.V.
- Voorzitter raad van commissarissen Berlage Winkelfonds Duitsland N.V.

**De heer mr. J.W. Baud (1951), Nederlands Vicevoorzitter**

Lid auditcommissie (per 7 april 2020)  
Datum eerste benoeming: 19 december 2016  
Huidige tweede termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2025.<sup>1</sup>

Overige functies:

- Voorzitter raad van commissarissen Koninklijke De Kuyper
- Voorzitter raad van commissarissen Bavaria
- Lid raad van commissarissen Teslin Capital Management
- Lid raad van commissarissen DOB Equity for Africa
- Lid Stichting Continuïteit Holland Pigments B.V. (Holland Colours N.V.)
- Lid bestuur Stichting Continuïteit Philips Lighting
- Lid raad van toezicht Urgenda
- Jury Familiebedrijven Award

**Mevrouw drs. R.E. Dekker AAG (1972), Nederlands Voorzitter auditcommissie**

Datum eerste benoeming: 20 juli 2016  
Huidige tweede termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2025.<sup>1</sup>

Overige functies:

- Director Group Balance Sheet Management a.s.r.
- Lid van de raad van toezicht van SEO (Stichting Economisch Onderzoek)

**Mevrouw drs. L.M.A. Donders (1960), Nederlands**

Datum eerste benoeming: 3 april 2019  
Huidige eerste termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2023.

Overige functies:

- HR Interim management & advies
- Lid Alumni Board Radboud Universiteit Nijmegen

**De heer drs. D. Karsten (1956), Nederlands**

Datum eerste benoeming: 1 augustus 2020  
Huidige eerste termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2024.

Overige functies:

- Nonexecutive director CM.com
- Nonexecutive director Johan Cruijff ArenA stadion

<sup>1</sup> De rvc houdt er in de successieplanning rekening mee dat het niet wenselijk is wanneer de tweede termijn van een groot deel van de commissarissen tegelijkertijd afloopt.

# VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

De raad van commissarissen (rvc) houdt toezicht op het bestuursbeleid en de algemene gang van zaken binnen Holland Casino. Ook adviseert de rvc het bestuur bij de uitvoering van haar taken, met als leidraad het belang van de onderneming en de daaraan verbonden stakeholders.

De maatschappelijke rol van Holland Casino speelt in dat kader een belangrijke rol.

Daarnaast heeft de rvc aandacht voor het realiseren van langetermijnwaardcreatie, strategie, risicomangement, financiële verslaglegging en de gezondheid van de organisatie.

## Samenstelling raad van commissarissen

De samenstelling van de rvc is gebaseerd op de gedachte dat een gecombineerde samenstelling van kennis en deskundigheid, achtergrond, ervaring, diversiteit en governance een belangrijke voorwaarde is voor het houden van effectief toezicht. Bij de benoeming van een nieuwe commissaris wordt, naast de richtlijnen zoals vastgelegd in het rvc-reglement, gekeken naar huidige competenties van de rvc en welke deze in de toekomst nodig denkt te hebben.

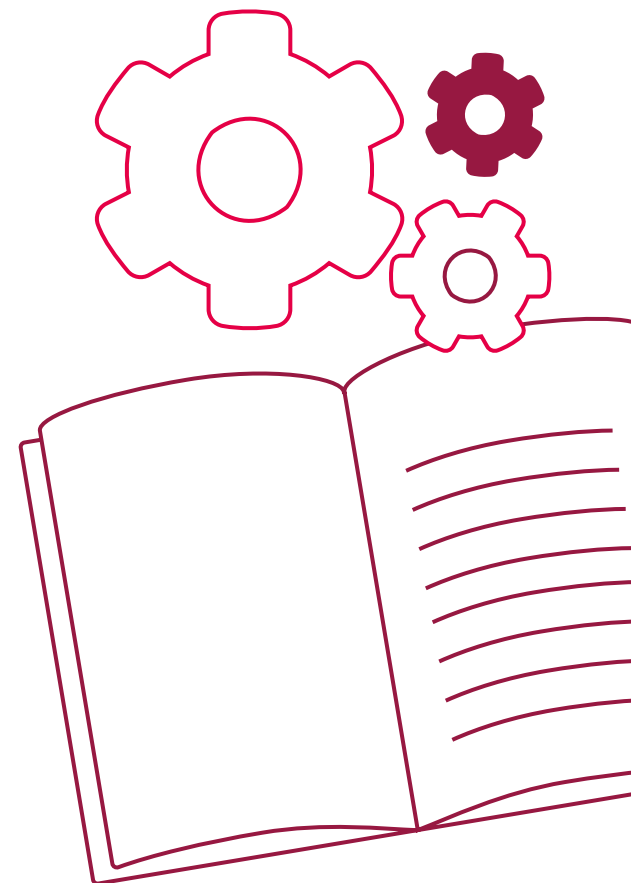
Gezamenlijk beschikken de commissarissen van Holland Casino over kennis en ervaring op het gebied van strategievorming en implementatie, algemeen management, financieel management en verslaglegging, commercieel inzicht en business development, politiek-bestuurlijke verhoudingen, fusies en overnames, risicobeheersing, human resource management en digitale transformatie. De snel veranderende omgeving waarin Holland Casino zich momenteel bevindt, kan invloed hebben op de benodigde specifieke kennis en deskundigheid binnen de rvc, de rvc zal zijn

successieplanning de komende jaren in dit kader beschouwen. De rvc houdt in haar eigen successieplanning rekening met het gegeven dat het niet wenselijk is wanneer de tweede termijn van een groot deel van de commissarissen tegelijkertijd afloopt.

De rvc van Holland Casino bestaat momenteel voor 40% uit vrouwen en voor 60% uit mannen, waarmee de diversiteitsdoelstelling van ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen, net als voorgaande jaren, wordt behaald. Bij het ontstaan van vacatures houdt de rvc aandacht voor dit beleid. Alle leden van de rvc zijn getoetst door De Nederlandsche Bank. De rvc bevestigt dat alle leden onafhankelijk hebben kunnen opereren zoals bedoeld in bepaling 2.1.10 van de Corporate Governance Code, die op de website van Holland Casino staat.

## Benoemingen

In 2021 zijn de heer Bröcker, de heer Baud en mevrouw Dekker herbenoemd.





### Evaluatie

De voor 2020 geplande zelfevaluatie heeft vanwege omstandigheden eind maart 2021 plaatsgevonden. Hierbij is onder meer gesproken over de verantwoordelijkheden en samenstelling, en het functioneren van de rvc en haar commissies. Ook is gekeken naar de rol van de voorzitter en de relatie met het bestuur. De aanbevelingen die uit de evaluatie voortkwamen heeft de rvc in 2021 ter hand genomen. In de eerste helft van 2022 zal opnieuw een evaluatie plaatsvinden.

### Vergaderingen

De rvc heeft in 2021 acht keer vergaderd, waarvan zes ingeplande en twee extra ingelaste vergaderingen. Alle commissarissen waren in 2021 bij alle acht vergaderingen van de rvc aanwezig. Vanwege het coronavirus kon slechts één van de vergaderingen in een vestiging van Holland Casino plaatsvinden, in plaats van de drie in een vestiging geplande ver-

gaderingen. De rvc streeft ernaar om, zodra dit weer mogelijk is, een aantal vergaderingen in een vestiging te laten plaatsvinden. Bij de gehouden vergaderingen waren alle commissarissen en het bestuur aanwezig. Ook was er dit jaar vanwege de bijzondere omstandigheden wederom sprake van frequentere informele contactmomenten.

Verder heeft de rvc contactmomenten met de aandeelhouder. In gesprekken met de aandeelhouder is dit jaar gesproken over de impact van het coronavirus op de onderneming, de operatie en de financiële situatie en continuïteit van de onderneming. Daarnaast waren de samenstelling en het functioneren van de rvc en het bestuur, het strategisch beleid, voorbereiding op en lanceren van de online propositie van Holland Casino, de borging van publieke belangen, het jaarverslag 2020 en uitkeren dividend onderwerp van gesprek. De rvc heeft daarnaast contact met de Ondernemingsraad, leden van de rvc hebben een overleg-

vergadering met de Ondernemingsraad en een informeel overleg met het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad bijgewoond.

### Continuïteit

Door het coronavirus en de daarbij horende maatregelen is de onderneming ook in 2021 hard geraakt. Holland Casino heeft de deuren opnieuw voor een langdurige periode moeten sluiten. Op de momenten dat de vestigingen (deels) wel open waren, was er bovendien sprake van beperkende maatregelen. De focus ligt nog altijd op het waarborgen van de continuïteit van Holland Casino, zowel vanuit financieel als uit operationeel oogpunt, en de vraag hoe het bedrijf financieel gezond en toekomstbestendig kan blijven in deze periode.

De uitdagingen als gevolg van het coronavirus hebben in 2020 geleid tot de ontwikkeling van plannen voor een herstructurering van de organisatie (project Horizon). Deze was onvermijdelijk om de toekomst van Holland Casino veilig te stellen. De implementatie is gestart op 1 januari en was medio 2021 afgerond. De rvc heeft hierbij toezicht gehouden op het beleid van het bestuur en daarbij het belang van de onderneming en de stakeholders in acht genomen.

Omdat Holland Casino een solide organisatie is met een stabiel businessmodel, een ruime kaspositie en een nog ongebruikte kredietfaciliteit, kunnen ook in het komende jaar de bedrijfsrisico's het hoofd worden geboden. Ondanks dat het lastig inschatten blijft welke impact het coronavirus uiteindelijk heeft en in welke mate de economie zal opleven, is de verwachting dat de resultaten van Holland Casino snel zullen herstellen nu de coronabeperkingen grotendeels zijn komen te vervallen. Derhalve is de jaarrekening opgesteld op basis van de veronderstelling van continuïteit.



### Online kansspelen

In oktober 2021 werd in Nederland de online kansspelmarkt gelegaliseerd. Voor Holland Casino betekende dit, naast een mogelijkheid om het aanbod uit te breiden, de belangrijke maatschappelijke opdracht om ook online aanwezig te zijn met een kwalitatief goed, veilig en betrouwbaar spelaanbod van hoog niveau. Hiermee wordt bijgedragen aan de kanalisatie-doelstelling van de Rijksoverheid.

De rvc heeft nadrukkelijk aandacht gegeven aan de ontwikkeling en lancering van de online propositie. Hieronder vielen het verkrijgen en inbedden van de juiste expertise, de inrichting van het platform, de risicobeheersing en de afspraken rondom de propositie. De implementatie van de online divisie en het vinden van aansluiting op de landbased organisatie, onder andere op het gebied van preventiebeleid, was een belangrijk onderwerp op de agenda van de rvc. In oktober 2021 is het online casino van Holland Casino geopend. In 2022 zal de focus van de rvc liggen op de wijze waarop de online propositie verder wordt uitgerold en op hoe Holland Casino omgaat met de verwachte toetreding van nieuwe online kansspelaanbieders.

### Toezicht

Een succesvol Holland Casino en een goed functionerende kansspelsector zijn volgens de rvc onlosmakelijk verbonden met doeltreffend en effectief toezicht door de Ksa. De rvc acht een transparante en toegankelijke verstandhouding met de Ksa dan ook van eminent belang. Daarbij dient er een goede balans te zijn tussen de formele toezichtsrelatie enerzijds en een constructieve dialoog om de dienstverlening van Holland Casino verder te versterken anderzijds. De rvc stimuleert een professionele relatie met de Ksa en hecht waarde aan een evenwichtige benadering van de sector, vanuit het gemeenschappelijke belang om de lat binnen de sector steeds hoger te leggen.



MASTER CLASSICS  
OF POKER





MASTER CLASSICS OF POKER

### Auditcommissie

De auditcommissie houdt zich bezig met financiële verslaglegging en verantwoording, risicomanagement, interne controlesystemen en compliance. Zo houdt de commissie onder meer toezicht op de controle van de jaarrekening en de onafhankelijkheid van de externe accountant. Ten minste één lid van de auditcommissie beschikt over bijzondere deskundigheid op het gebied van financiële verslaggeving en het beoordelen van financiële verslagen. De leden van de auditcommissie zijn mevrouw Dekker (voorzitter) en de heer Baud.

Mevrouw Dekker heeft alle vier de vergaderingen van de Audit Commissie in 2021 bijgewoond, de heer Baud is tijdens één vergadering vervangen door de heer Bröcker.

De vergaderingen van de auditcommissie werden ook bijgewoond door de chief financial officer (cfo), de manager audit en de directeur compliance. De chief executive officer (ceo) was aanwezig bij de vergaderingen waar de begroting en de jaarrekening op de agenda stonden.

De auditcommissie heeft onder meer gesproken over financiële continuïteit als gevolg van de impact van de coronamaatregelen, financiële rapportages en scenario's, dividendbeleid, de jaarrekening, de begroting, risicomanagement, relatie met de toezichthouder, compliance (waaronder Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme en General Data Protection Regulation), het optimaliseren van processen, de vervanging van het ERP-systeem en de bevindingen van de externe accountant. In 2022 zal de auditcommissie bijzondere aandacht geven aan het onderwerp cybersecurity.

### Financiële rapportage

De rvc heeft het jaarverslag en de jaarrekening 2021 besproken met het bestuur en de accountant. Op 13 april 2022 heeft de staatssecretaris van Financiën de jaarrekening vastgesteld. De goedkeurende verklaring van de accountant is te vinden op pagina 144 tot en met 151 van dit verslag.

De rvc stelt voor dat conform de statuten van Holland Casino décharge wordt verleend aan het bestuur voor het gevoerde beleid en dat décharge wordt verleend aan de rvc voor het uitgeoefende toezicht.

# CORPORATE GOVERNANCE

Goed ondernemingsbestuur staat hoog in het vaandel bij Holland Casino, waarbij we de belangen van stakeholders zorgvuldig afwegen. We hanteren hierbij principes als transparantie, integriteit, betrouwbaarheid en heldere en eenduidige communicatie. Holland Casino volgt de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code). Omdat Holland Casino geen beursvennootschap is, worden specifiek voor beursvennootschappen geschreven bepalingen niet toegepast. Op onze website rapporteren we over de naleving van de Code middels het 'comply or explain'-principe.

## Governancestructuur

Holland Casino is een naamloze vennootschap (nv) met een gemitigeerd structuurregime. De staat is 100% aandeelhouder en oefent haar aandeelhouderschap in Holland Casino uit in overeenstemming met de nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013. Het ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer van de deelneming en de beleidsmatige bevoegdheden vallen onder de minister voor Rechtsbescherming. Holland Casino draagt winst af aan de staat door middel van dividenduitkeringen.

De statutaire directie (het bestuur van de vennootschap als bedoeld in artikel 2:129 BW en belast met het bestuur van de vennootschap) is verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van de onderneming en staat onder toezicht van de raad van commissarissen (rvc). Zowel de rvc als de aandeelhouder hebben specifieke bevoegdheden. De betrouwbaarheid van het bestuur en de leden van de rvc wordt getoetst door De Nederlandsche Bank. Holland Casino staat onder toezicht van de Kansspelautoriteit (Ksa).

Holland Casino heeft een meerderheidsbelang van 60% in Gaming & Casino Services B.V. (GCS). GCS is een afsplitsing van moederbedrijf Gaming Support B.V., waarin Holland Casino 40% van de aandelen bezit.

## Statutaire directie

Het uitzetten van de strategie, het bepalen van beleid en het dagelijks besturen van Holland Casino is de taak van de statutaire directie. Daarbij laat de statutaire directie zich leiden door het belang van de onderneming en haar stakeholders. In dit kader is de maatschappelijke rol van Holland Casino van belang. De verantwoordelijkheden, taken en werkwijze van de statutaire directie staan beschreven in de statuten van Holland Casino en het directiereglement, dat in het begin van 2021 aan de nieuwe topstructuur van de onderneming is aangepast. Beiden zijn te vinden op de website van Holland Casino.

De statutaire directie bestaat conform de statuten en zoals bepaald door de aandeelhouder uit twee leden. De statutaire directeuren worden op voordracht van de rvc benoemd door



START LEEF SPANNEND,  
NIET ROEKELOOS CAMPAGNE





de aandeelhouder. Statutair directeuren worden benoemd voor een periode van vier jaar. Deze loopt af op de eerstvolgende algemene vergadering die wordt gehouden na afloop van deze periode. Hierna kan herbenoeming plaatsvinden. Tweemaal per jaar houdt de rvc individuele evaluatiegesprekken met de statutair directeuren.

De heer van Lambaart, chief executive officer (ceo), vormde in 2021 samen met de heer Bergervoet, chief financial officer (cfo), de statutaire directie en het bestuur.

### Chief executive officer

De heer E. (Erwin) van Lambaart (1963)

De heer van Lambaart was van 7 maart 2016 tot 14 maart 2022 ceo van Holland Casino.

Eerder was hij werkzaam in de (internationale) gastvrijheidsindustrie en de wereld van theater, entertainment en media bij onder meer Accor, Stage Entertainment en Nieve Media. De heer Van Lambaart heeft een opleiding gevolgd aan de Hogere Hotelschool Den Haag. Hij is per 14 maart 2022 benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur bij Casinos Austria Group.

Aandachtsgebieden: Gaming & Services, Human Resources, Commercie, Corporate Communicatie, Operations, Compliance, Audit en Digitale Transformatie.

Nevenfuncties: lid Raad voor Cultuur, voorzitter Raad van Toezicht Breda University of Applied Sciences, bestuurslid Amsterdam Diner Foundation, lid algemeen bestuur VNO-NCW.

### Chief financial officer

De heer R. (Ruud) Bergervoet (1963)

De heer Bergervoet is sinds 21 maart 2017 cfo van Holland Casino en hij is op voordracht van de rvc door de aandeelhouder per maart 2021 herbenoemd voor een tweede termijn.

Hiervoor bekleedde hij verschillende (ad interim) posities als cfo bij onder meer FD Mediagroep, Sdu Uitgevers en Baarsma Wine Group Holding. Hij studeerde cum laude af als econoom aan de Universiteit van Amsterdam.

Aandachtsgebieden: Finance & Control, Data Analytics, Risk Management, Inkoop.

De statutaire directie bestond in 2021 uit twee mannen en voldeed daarmee niet aan de diversiteitsdoelstelling van Holland Casino. Bij het ontstaan van vacatures is er aandacht voor deze doelstelling.

### Directie

De statutair directeuren en de niet-statutair directeuren vormen gezamenlijk de directie. De directie van Holland Casino bestaat, sinds 1 januari 2021 uit acht leden, twee statutair directeuren en zes niet-statutair directeuren. De directie komt één keer per week bij elkaar. Binnen de directie vindt in principe besluitvorming plaats, waarbij uiteindelijk de statutaire directie eindverantwoordelijk is.



START LEEF SPANNEND,  
NIET ROEKELOOS CAMPAGNE

De directie bestaat uit drie vrouwen en vijf mannen waarmee voldaan wordt aan de diversiteitsdoelstelling dat de directie voor minimaal 30% uit mannen en minimaal 30% uit vrouwen bestaat.

### Raad van commissarissen

De rvc houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en op de algemene gang van zaken binnen Holland Casino en adviseert de statutaire directie bij de uitvoering van haar taken. Besluitvorming door de statutaire directie over belangrijke onderwerpen vindt in samenspraak met de rvc plaats. De rvc bestaat uit vijf leden. De aandeelhouder benoemt leden van de rvc op voordracht van de rvc.

Commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar die afloopt op de eerstvolgende algemene vergadering die wordt gehouden na afloop van deze periode, waarna een herbenoeming voor vier jaar kan plaatsvinden. Alleen bij zwaarwegende belangen kan de zittingsperiode van een commissaris langer dan acht jaar zijn.

### Externe accountant

KPMG is sinds 2016 de accountant van Holland Casino. De externe accountant wordt benoemd door de aandeelhouder. KPMG rapporteert aan het bestuur en de rvc en was in 2021 aanwezig bij een vergadering van de rvc, twee vergaderingen van de auditcommissie en de algemene vergadering.

### Remuneratie

De rvc stelt elk jaar in lijn met het bezoldigingsbeleid van Holland Casino, dat door de aandeelhouder wordt vastgesteld, de remuneratie van de statutaire directie vast. De beloning bestaat uit een vaste en een variabele component. Op voordracht van de rvc heeft de aandeelhouder ingestemd met een geactualiseerd per 1 januari 2021 ingaand bezoldi-

gingsbeleid. De som van het vaste en variabele inkomen van de ceo is gemaximeerd op 332.000 euro. Dit bedrag is berekend door de cao-stijging voor medewerkers van Holland Casino toe te passen op het salarisplafond uit 2011.

Voor de statutaire directie geldt dat de variabele component maximaal 20% van het vaste bruto-inkomen bedraagt. Het variabele gedeelte van de totale beloning wordt gebaseerd op verschillende financiële en niet-financiële targets. Onder de laatste categorie vallen zowel persoonlijke targets als targets die gerelateerd zijn aan de maatschappelijke relevantie van Holland Casino.

De belangrijkste targets in 2021 waren het waarborgen van de continuïteit van de onderneming (het resultaat, kostenbesparingen als gevolg van de herstructureringen, het verminderen van ziekteverzuim en succesvolle implementatie van organisatorische wijzigingen. Ook naleving van de wet- en regelgeving zoals het Preventiebeleid Kansspelen en de General Data Protection Regulation, een goede voorbereiding op de opening van de online markt en het vervolgens innemen van een leidende positie in deze markt behoorden tot deze targets.

Op de variabele beloning is een clawbackclausule van toepassing die inhoudt dat onder bepaalde omstandigheden van deze beloning wordt afgezien. Gezien de grote aanhoudende impact van het coronavirus op de onderneming en de voorwaarden van de NOW-regeling heeft de statutaire directie in 2021, net als in 2020, afgezien van de variabele beloning.

De beloningsratio tussen de totale remuneratie van de hoogst betaalde medewerker (ceo) en de mediaan van de totale bezoldiging van alle overige medewerkers bedraagt in

2021 4,5 (2020: 5,0). In de berekening zijn de vaste en variabele beloningen en pensioenkosten meegenomen. Een uitwerking van de remuneratie is te vinden in de jaarrekening op pagina 141 van dit verslag.

De remuneratie van de rvc wordt vastgesteld door de aandeelhouder en jaarlijks geïndexeerd conform de cao-stijging voor Holland Casino-medewerkers. De in redelijkheid gemaakte onkosten door leden van de rvc worden aan hen vergoed.

### Wet- en regelgeving

Holland Casino opereert binnen het wettelijk kader van onder meer:

- Wet Kansspelen op afstand;
- Wet op de kansspelen;
- Beschikking casinospelen;
- Wet op het financieel toezicht;
- Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme;
- Drank en horecawet; en
- Besluit werving, reclame en verslavingspreventie kansspelen.

Bovenstaande lijst benoemt de belangrijkste wet- en regelgeving die voor Holland Casino van toepassing is ten opzichte van andere bedrijven in Nederland.

Holland Casino hecht groot belang aan de privacy van onze gasten. In dat kader is er veel aandacht voor het voldoen aan wetgeving omtrent de omgang met persoonsgegevens van onze gasten. Uiteraard geldt dit ook voor de persoonsgegevens van onze medewerkers.



# RISICOMANAGEMENT

2021 was voor Holland Casino een zeer bewogen jaar, waarin positieve ontwikkelingen en meer uitdagende ontwikkelingen elkaar afwisselden. Uitdagend waren de onzekerheden die het coronavirus met zich meebracht. Zo waren de vanuit de overheid opgelegde beperkende maatregelen van directe invloed op Holland Casino. Maar ook de economische ontwikkelingen hadden indirect impact op Holland Casino, zo is de arbeidsmarkt een stuk krupper en daarmee competitiever geworden. Positieve ontwikkelingen waren de legalisering van online kansspelen en de opening van twee nieuwe vestigingen.

Door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen groeit het scala aan risico's waaraan Holland Casino wordt blootgesteld continu. Door de risicomanagementprocessen optimaal in te richten beheerst Holland Casino de bedrijfsprocessen optimaal. Ook worden zo de omstandigheden en mogelijkheden verbeterd om de strategische bedrijfsdoelen op gecontroleerde wijze te realiseren. De kans op realisatie van deze doelstellingen wordt aanzienlijk vergroot door risico's concreet in te schatten en de beheersing hiervan doelmatig en efficiënt in te richten. Ook wordt de wijze van beheersing regelmatig herzien en waar nodig aangepast, zodat deze aan blijft sluiten op de realiteit.

De missie en kernwaarden van Holland Casino, de strategie en de doelstellingen op verschillende niveaus, de risicobereidheid en de verwachtingen van gasten en andere belanghebbenden vormen de context waarbinnen risicomanagement opereert. Er bestaat een continue wisselwerking tussen het risicomanagement en deze context, waarbij de twee elkaar beïnvloeden. In het risicomanagementproces wordt

deze wisselwerking doorlopend gemonitord. Bij Holland Casino vormt risicomanagement een integraal onderdeel van de dagelijkse activiteiten, met als fundament 'mens en cultuur', gedragen door het voltallige personeel.

Het risicomanagementproces doorloopt een cyclus waarbij de materiële risico's in kaart worden gebracht en er passende beheersmaatregelen worden opgesteld in lijn met de bijbehorende risicobereidheid. Deze risicobereidheid wordt onafhankelijk van dit proces vastgesteld en dient als toetsingskader: hoe effectief is de beheersing, waar schiet deze tekort en op welke punten is er sprake van overbeheersing? De risico's en de resultaten van de interne beheersing worden gemonitord door de afdeling Risicomanagement. Het bestuur, het directieteam en de regiocasino managers ontvangen regelmatig rapportages met resultaten en inzichten. Hiermee kan tijdig en adequaat geanticipeerd en gereageerd worden op relevante ontwikkelingen en waar nodig worden bijgestuurd.

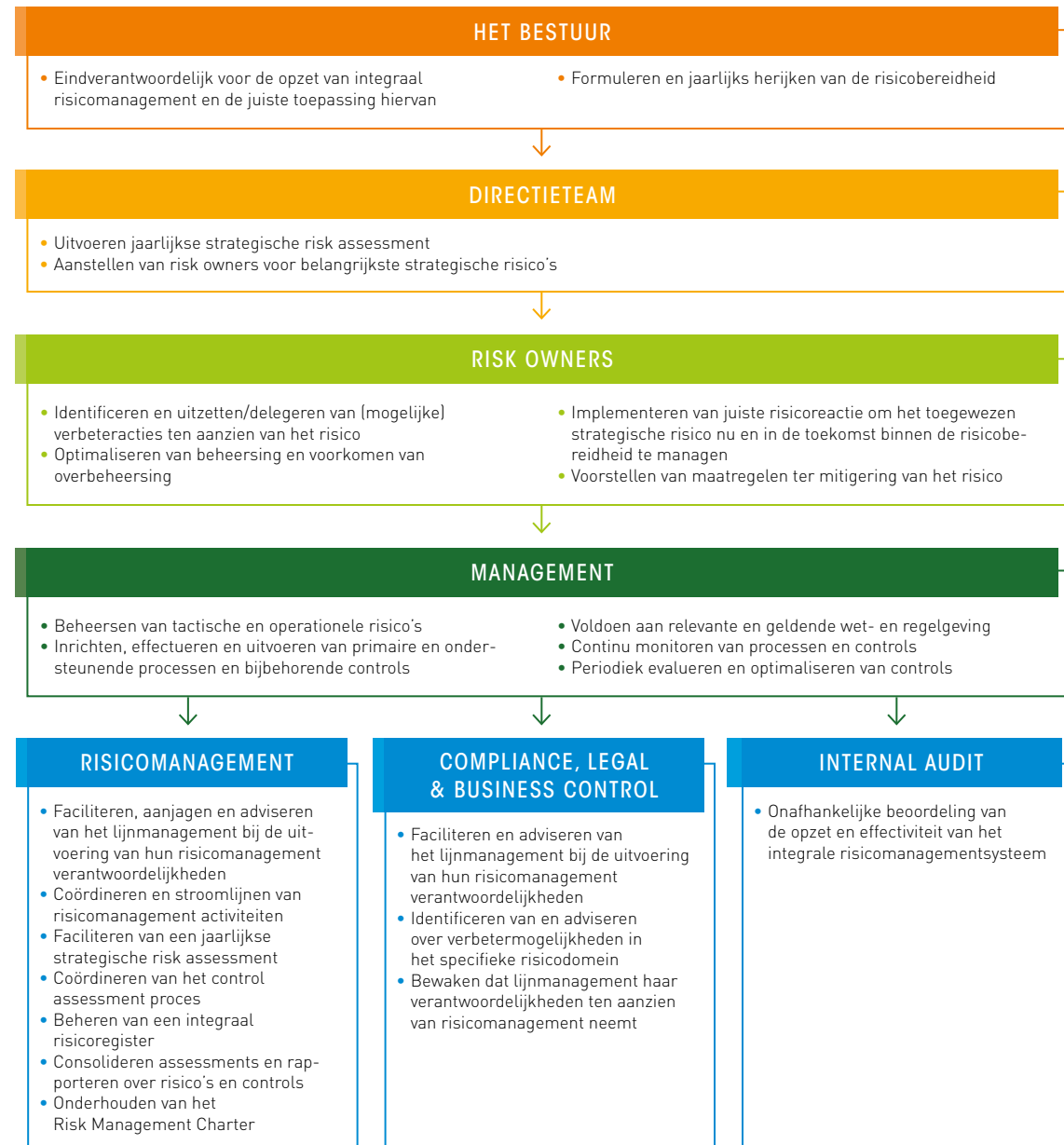


## Organisatie

Voor succesvol risicomanagement is een aantal aspecten van belang. Hierbij maakt Holland Casino onderscheid tussen de harde aspecten van risicomanagement (de processen, procedures en rapportages) en de zachte aspecten (risicobewustzijn, kernwaarden, communicatie en onderling vertrouwen). Samen vormen deze factoren de risicomanagementorganisatie en -cultuur. Het is van belang dat medewerkers van Holland Casino, zowel op strategisch als op operationeel niveau, zich bewust zijn van potentiële risico's die de organisatie kunnen raken en hoe daar het beste mee om te gaan. Dit wordt bereikt door het geven van trainingen, het laten volgen van e-learning's en via persoonlijk contact.

## Verantwoordelijkheid

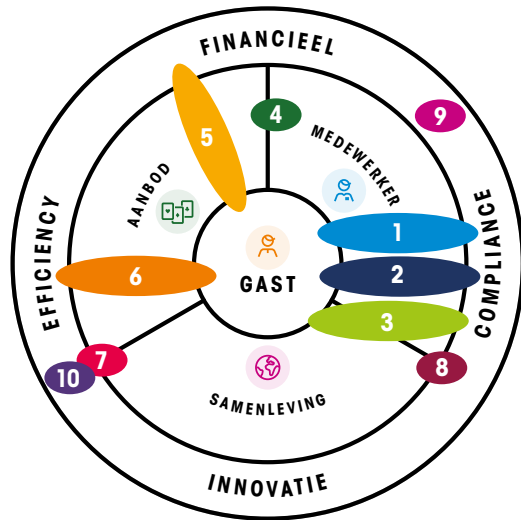
Bij Holland Casino zijn risicomanagement en interne beheersing ingericht volgens het Three lines of defense-model. In dit model bestaat de eerste lijn uit het management, de operatie en een groot deel van de stafafdelingen. Deze is verantwoordelijk voor het inrichten en uitvoeren van primaire en ondersteunende processen met bijbehorende interne beheersmaatregelen (controls). De risico-eigenaren bevinden zich ook binnen deze eerste lijn en vormen een belangrijke schakel bij de beheersing van risico's. De tweede lijn, waarvan de afdelingen Risicomanagement en Compliance deel uitmaken, faciliteert en adviseert de eerste lijn en het bestuur bewaakt of verantwoordelijkheden daadwerkelijk worden genomen. Internal audit, de derde lijn, controleert en beoordeelt of de risico-eigenaren hun risico's goed beheersen en of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn goed verloopt. Het bestuur blijft eindverantwoordelijk voor het integrale risicomanagementsysteem. Deze verantwoordelijkheden zijn hiernaast schematisch weergegeven.



### Strategisch model

Het vastgestelde risicomanagementbeleid is in 2021 uitgevoerd en gecontroleerd. Aanpassing van het beleid is dit jaar niet nodig gebleven. De in 2020 vastgestelde strategische risico's zijn in 2021 in het nieuwe strategische model (figuur 1) in kaart gebracht, ter verificatie van de mate waarin deze risico's de strategie afdekken. Hieruit bleek dat ieder risico vertegenwoordigd is, elk onderdeel van het kwadrant geraakt wordt en de genomen maatregelen deze goed beheersen.

FIGUUR 1. STRATEGISCH MODEL



### Risicobereidheid

De risicobereidheid is gelijk gebleven in 2021. Deze is per risk driver bepaald, geconsolideerd in een totale risicobereidheid per impactgebied, en van toepassing op de gehele organisatie. De risicobereidheid is vastgesteld door het bestuur, met inachtneming van de strategie, de missie en visie, de kernwaarden en de (zakelijke) context van Holland Casino. Het risicoprofiel wordt periodiek besproken

met de auditcommissie en de raad van commissarissen. Het bestuur en het management houden bij het nemen van beslissingen rekening met de risicobereidheid en beheersen de risico's binnen de vastgestelde risicobereidheid. De risicobereidheid van Holland Casino verschilt per type risico, impactgebied en is hiernaast samengevat in een geconsolideerde rating. De uitkomsten hiervan zijn in onderstaande tabel te zien.

RISICOBEREIDHEID		Zeer laag	Laag	Medium	Hoog	Zeer hoog
Compliance en Integriteit		•				
Reputatie			•			
Dienstverlening			•			
Innovatief vermogen				•		
Financieel				•		
Risicobereidheid Holland Casino			•			

RISICOCATEGORIE	
Risicocategorie	Toelichting
Compliance en Integriteit	Holland Casino doet haar uiterste best om de veiligheid van gasten en medewerkers te allen tijde te waarborgen en is op dit gebied dus niet bereid risico's te accepteren. Ook streeft zij ernaar aan alle wet- en regelgeving te voldoen welke van toepassing is op Holland Casino.
Reputatie	Holland Casino bewaakt haar maatschappelijke rol en gerelateerde zorgtaak (preventiebeleid). Bovendien wil Holland Casino gezien worden als 'spannend spel' in combinatie met een betrouwbare en veilige spelomgeving.
Dienstverlening	De gast en de dienstverlening naar de gasten staat centraal bij Holland Casino. Holland Casino is bereid op een verantwoorde manier risico's te accepteren om een hoogwaardige gastbeleving te creëren.
Innovatief vermogen	Holland Casino neemt op een verantwoorde manier risico's om de gastbeleving vernieuwend en spannend te houden.
Financieel	Holland Casino heeft een solide financiële positie zonder uitstaande leningen. Derhalve is zij bereid op een verantwoorde manier financiële risico's te accepteren.
Holland Casino's risicobereidheid	De risicobereidheid geeft aan hoeveel risico het bestuur bereid is te accepteren bij het nastreven van de strategische doelstellingen van Holland Casino. Over het algemeen is Holland Casino terughoudend in het nemen van risico maar door veranderingen in de gastbehoefte en markt wordt Holland Casino gedwongen om actiever op (externe) veranderingen te reageren waardoor Holland Casino op sommige gebieden bereid is enig risico te nemen. De risicobereidheid is vastgesteld op 'laag'.



## Strategische risico's

De strategische risico's zijn dit jaar herijkt en de bruto risicoscore<sup>1</sup> is afgezet tegen de risicobereidheid behorende bij de risk driver van het strategische risico. Dit laat zien welke strategische risico's veel mitigatie vereisen en welke niet. De beheersmaatregelen worden hierop afgestemd, wat zorgt voor een juiste inzet van bedrijfsmiddelen en een effectieve

en efficiënte beheersing van de strategische risico's. De strategische risico's zijn opgenomen in tabel 1 en met corresponderende cijfers in kaart gebracht in het strategische model (figuur 1). Hiermee wordt de dekking inzichtelijk gemaakt en kunnen waar nodig gaten worden opgevuld. In de schematische weergave (figuur 1) is te zien dat vrijwel alle gebieden worden geraakt door één of meerdere strategi-

sche risico's en gedekt zijn door de bijbehorende beheersmaatregelen. De enige uitzondering is de randvoorwaarde Financieel, een aspect dat binnen de operatie door uitgebreide en nauwgezette maatregelen wordt beheerst, waardoor het op strategisch niveau geen aanvullende maatregelen behoeft.

<sup>1</sup> De bruto risicoscore wordt bepaald door zowel de kans als mogelijke impact van een risico, waarbij iedere vorm van bestaande of mogelijk beheersing niet in acht genomen wordt. Bij een netto risicoscore wordt die beheersing wel in acht genomen.

TABEL 1. STRATEGISCHE RISICO'S

Nummer	Risico	Definitie	Bruto risicoscore (1-16)	Mitigatie
1	Fraude door gasten en/of medewerkers	Door de aard van de activiteiten van Holland Casino bestaat het risico dat gasten en/of medewerkers fraude plegen met als gevolg imago, reputatie en financiële schade.	13	Funciescheiding monitoring Training
2	Kansspelsverlating	Wegens de aard van de activiteiten die Holland Casino aanbiedt, kunnen gasten verslaafd raken aan kansspelen. Dit kan leiden tot boetes, maatregelen van toezichhouders en/of reputatieschade.	10	Compliance monitoring Preventiebeleid Training
3	Geld witwassen door gasten	Door de aard of hoeveelheid van cash transacties in operationele processen in de casino's bestaat het risico dat gasten Holland Casino bezoeken om geld wit te wassen. Dit heeft tot gevolg dat Holland Casino criminele activiteiten faciliteert, hetgeen kan leiden tot boetes, maatregelen van toezichhouders en/of reputatieschade, alsmede ondermijning van de samenleving.	12	Compliance monitoring Preventiebeleid Training
4	Ongewenste ontwikkeling medewerkerspopulatie	Door een krappe/veranderende arbeidsmarkt i.c.m. een mogelijk gebrek aan zowel 'culture fit' als 'job fit' bestaat het risico dat Holland Casino niet in staat is het juiste personeel aan te trekken en/of te behouden met als gevolg een gebrek aan vakkundige en passende medewerkers in de organisatie.	7	Strategisch recruitment Employee journey
5	Onvoldoende aansluiting proposities op nieuwe en bestaande gasten	Door een mogelijk grote afhankelijkheid van (oudere) vaste gasten en veranderende samenstelling van het gastenbestand bestaat het risico dat Holland Casino niet de juiste propositie en gastbeleving biedt aan de diverse gastsegmenten. Dit kan leiden tot afnemende omzet en gebrek aan voldoende nieuwe aanwas vaste gasten.	7	Hospitality initiatieven
6	Online propositie sluit niet aan bij gastbehoeften	Onvoldoende aansluiting proposities op bestaande en nieuwe gasten met als gevolg onvoldoende aangroei van online spelers.	8	Multidisciplinaire samenwerkingen Continue marktmonitoring
7	Afhankelijkheid politieke ontwikkelingen en stakeholder management	Door mogelijke onvoorspelbaarheid van politieke ontwikkelingen bestaat het risico dat Holland Casino zich niet voldoende kan instellen op gewijzigde wet- en regelgeving en ontstane beeldvorming met als gevolg een verzwakte marktpositie en moeizame relaties met stakeholders.	11	Actieve monitoring van ontwikkelingen Stakeholder overleg
8	Complexiteit IT omgeving en mogelijke beveiligingsincidenten	Door potentieel gebrek aan innovatie, complexiteit van de IT-omgeving en onvoldoende samenwerking tussen IT en business kan de IT-omgeving niet meegroeien met de organisatie en externe ontwikkelingen. Dit kan leiden tot beveiligingsincidenten, concurrentienadelen en gebrek aan efficiëntie en effectiviteit.	10	Continue monitoring Toekomstgerichte architectuur Funciescheiding
9	Te strikte naleving interne en externe wet- en regelgeving	Door een mogelijk te strikte naleving van interne en externe wet- en regelgeving bestaat het risico dat concurrenten betere, slimmere en/of mindere strenge diensten ontwikkelen en aanbieden en daarmee gasten en omzet bij Holland Casino wegtrekken met als gevolg een verslechtering van de bestaande landbased en/of nieuwe online marktpositie.	9	Continue marktmonitoring
10	Niet (volledig) slagen van grote en belangrijke veranderingstrajecten	Door een wellicht gebrekkige veranderingscultuur en onvoldoende innovatievermogen bestaat het risico dat Holland Casino niet in staat is om de omslag naar een meer wendbare, competitieve, gastgerichte, resultaatgerichte en innovatieve organisatie te realiseren met als gevolg dat de concurrentiepositie onder druk komt te staan.	11	Veranderingsinitiatieven Uitdraging van kernwaarden Strategisch recruitment

