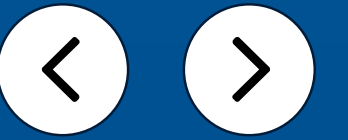


BEDRIJFS- RESULTATEN

HOOFDSTUK 3



BESTUURSINTERVIEW

Petra de Ruiter (Chief Executive Officer), Ruud Bergervoet (Chief Financial Officer) en Malinda Miener (Chief Compliance Officer) blikken terug op de uitdagingen en successen van 2022. Een jaar dat begon met sluitingen vanwege corona, waarin een bestuurswissel plaatsvond en waarin externe invloeden als een krappe arbeidsmarkt en inflatie hun weerslag hadden op Holland Casino.

Wat voor jaar was 2022?

Ruud: “Begin 2022 waren onze vestigingen nog dicht en omdat de heropening vrij onverwachts was, hadden we te kampen met opstartproblemen. Hoewel corona voor sommige mensen alweer lang geleden lijkt, voelt Holland Casino de naweeën nog elke dag in de vestigingen. Bij Holland Casino Online was dat overigens heel anders en het is bijzonder dat daar in het eerste volledige jaar direct een positief resultaat is behaald.”

Malinda: “De compliance opgave op het gebied van het tegengaan van witwassen en kansspelverslaving blijft uitdagend en zal de komende jaren nog veel van ons vragen”

Petra: “Voor mij was 2022 in de eerste plaats een kennismaking met Holland Casino. Daarnaast kwam er veel op ons af. De wereld is onvoorspelbaarder geworden, inflatie stijgt, kosten nemen toe en dat maakt dat we flexibel moesten zijn en moeten blijven. Er zijn in coronatijd stevige, maar goede keuzes gemaakt en die lijn zetten we door. Waarbij we ons ook moeten realiseren dat niet alles tegelijk kan.”

Hoe staat Holland Casino ervoor?

Ruud: “We mogen tevreden zijn met hoe we ervoor staan. Ondanks de sluitingen en het forse verlies in de coronajaren, hebben we

weer zwarte cijfers geschreven. Naast het sterke resultaat van ons online aanbod, is dit te danken aan de ingrijpende veranderingen in de coronaperiode. De herstructurering heeft de organisatie wendbaarder gemaakt en de kostenbasis structureel verlaagd. Dat maakt dat er toch investeringsruimte is geweest voor onze vestigingen en het online aanbod.”

Petra: “Tegelijkertijd zijn er flinke uitdagingen, zowel in de organisatie als daarbuiten, waar we op hebben moeten inspelen. Zo kon de implementatie van de herstructurering in de praktijk pas in maart beginnen. En de combinatie van krapte op de arbeidsmarkt, de gecentraliseerde planning en een hoog ziekteverzuim leidde ertoe dat we in 2022 niet ons volledige aanbod hebben kunnen aanbieden.”

Malinda: “Voor de hele vrijetijdsindustrie geldt dat de arbeidsmarkt compleet is veranderd. Bij een arbeidsintensief bedrijf als Holland Casino heeft dat direct effect. Recruitement en arbeidsmarktcommunicatie hadden daardoor de hoogste prioriteit.”

Ruud: “Verder is door corona de routine van onze gasten verstoord en hebben we hard moeten werken om hen terug te winnen. We zitten nu op 70 tot 75% van de bezoeken die we in 2019 hadden. En doordat de bezetting niet op orde was, konden we niet open



“Er zijn in coronatijd stevige, maar goede keuzes gemaakt en die lijn zetten we door.”

zoals we wilden. Een gevolg hiervan was bijvoorbeeld dat de NXT-zones dichtbleven. Dit was geen gezonde ontwikkeling. Je wil de beginnende speler rustig en op een verantwoorde wijze laten kennismaken met het kansspel.”

Petra: “Na de coronaperiode zagen we gelukkig wel dat gasten weer meer te besteden hadden en bijvoorbeeld toch dat voorgerecht namen of een extra gokje waagden.



Helaas is het onzeker of dat patroon zich doorzet gezien de koopkrachtontwikkelingen.”

Wat waren de hoogte- en dieptepunten in 2022?

Ruud: “We dachten na corona weer lekker aan de bak te kunnen, maar dat bleek niet het geval. Dat we met te weinig mensen op de vloer stonden en niet het volledige aanbod konden aanbieden, zorgde dat de organisatie in een soort crisismodus bleef hangen. Voor de gevolgen daarvan moeten we de ogen niet sluiten; niemand kan zo’n constante crisismodus aan.”

Petra: “Ik denk dat we net als andere bedrijven worstelen met een veranderde werksfeer na corona. Dat is niet zomaar opgelost – daar moeten we actief met elkaar aan werken. Daarom hebben we bewust gekozen om te investeren in leiderschapsontwikkeling en het aangaan van dialoog en verbinding, bijvoorbeeld via medewerkersdagen in alle vestigingen en het medewerkersbelevingsonderzoek. Summum voor mij was dat ik iedereen fysiek kon ontmoeten. De aandacht voor collega’s zal in 2023 worden voortgezet.

Daarnaast is veel energie in de online kansspelmarkt gestoken en daar zien we positieve resultaten van. Maar de snelheid van de groei van de online organisatie en ontwikkelingen in de markt geven ook groeipijnen. Verder worden de regels snel en veel gewijzigd. Dan moet je op korte termijn zorgen dat de processen en procedures op orde zijn, ook als dat lastig is. Zeker aangezien wij de lat op het gebied van consumentenbescherming hoog leggen.”

Malinda: “De Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) wordt steeds complexer. We hebben, mede door de aanwijzing van de toezichthouder in 2019, extra geïnvesteerd in digitalisering, mensen en processen. Hierdoor voeren we nu strakker regie op de uitvoering van de Wwft, maar we zijn er nog niet.”

Petra: “De benoeming van Malinda als Chief Compliance Officer en toevoeging van deze functie aan het bestuur is een bevestiging van hoe belangrijk compliance voor Holland Casino is.”

Ruud: “Een hoogtepunt was sowieso dat we weer full swing open mochten. Je zag aan de mensen dat dat energie gaf. Net als de duurzaamheidscertificering en de prijzen voor onze duurzame en nieuwe vestigingen in Venlo en Utrecht. Dat zijn waardevolle opstokers.”

Hoe verliepen de gesprekken met externe stakeholders?

Malinda: “De politiek, maar ook de maatschappij in zijn algemeenheid, heeft een mening over de kansspelmarkt en de aandacht voor onze sector was lange tijd niet zo groot. Onze reputatie is onder druk komen te staan door het tumult rondom online kansspel en het is belangrijker dan ooit dat we onze voorbeeldrol op alle fronten waarmaken.”

Petra: “Onze reputatie is kwetsbaarder geworden. Daar moeten we aan werken. Holland Casino vindt dat de kanalisatiegraad omhoog kan en moet. In gesprekken met stakeholders benadrukken we continu ons voorbeeldgedrag en onze zorgplicht. Ook de samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit van Amsterdam, die het online preventiebeleid van ons en Playtech gaan onderzoeken, is daar een goed voorbeeld van. Daar ben ik trots op. En we hebben dat ook laten zien in de praktijk: zelfregulering samen met de branchevereniging VNLOK, geen bonussen en een stortingslimiet van € 400 per maand voor jongvolwassenen, geen reclame gericht op het Wereld Kampioenschap in Qatar en een scherp interventiebeleid.”

Ruud: “Holland Casino biedt aantrekkelijk, maar veilig en verantwoord spel. Dat is ons bestaansrecht. Tegelijkertijd leert de ervaring ons dat we gasten van ons vervreemden door strikt

handelen – met als gevolg verplaatsing naar het illegale en ongecontroleerde aanbod. Zo is beperkte reclame gewoonweg nodig en een situatie waarin niks meer mag heeft het tegenovergestelde effect. Verder moeten we meer koersen op feiten, cijfers en data en minder op de onderbuik. Die nuance heb ik soms wel gemist in de maatschappelijke discussie.”

“Het moet het jaar worden waarin we stabiliseren en de weg verder voorwaarts vinden.”

Malinda: “Dit geldt ook in zekere mate voor de relatie tot de toezichthouder. Holland Casino is ervan overtuigd dat interactie kan helpen bij het op de juiste manier toepassen van wet- en regelgeving. Gelukkig zijn er tekenen dat de dialoog weer wordt opgestart met sectorgesprekken over de verdere invulling van de zorgplicht. We hopen dat die trend doorzet en dat ook op technische onderwerpen, gerelateerd aan Cruks en de Controle Databank, overleg tussen specialisten mogelijk wordt. Daar wint uiteindelijk iedereen mee.”

Petra: “Ik ben erg blij dat we erin geslaagd zijn om de goede samenwerking met de medezeggenschap, ondernemingsraad (or) en vakbonden, in 2022 voort te zetten. We hebben samengewerkt

aan de implementatie van de herstructurering en dat was echt niet altijd gemakkelijk. Ook is het gelukt om een nieuwe cao af te sluiten.”

Hoe kijken jullie naar 2023?

Petra: “Verwachtingsvol, maar alert. Het moet het jaar worden waarin we stabiliseren en de weg verder voorwaarts vinden. Komend jaar kan weleens cruciaal worden en het kan dat we strategisch moeten bijsturen. In 2023 verwachten we een robuust resultaat voor het online casino. We gaan ons live studio-aanbod uitbreiden en focussen nog meer op onze kwaliteiten: live casino en online poker.”

Ruud: “We rekenen met een bestendiging van de resultaten van 2022, wat al uitdagend genoeg is in de huidige setting. Het voornemen is om op reguliere wijze onze schuld af te lossen om geld in de kas te houden voor investeringen. De concurrentie online zal eerder verharder dan afnemen en we gaan alles op alles zetten om onze leidende positie te behouden.”

Malinda: “Het is duidelijk dat er een ongericht reclameverbod voor online kansspelen op ons afkomt. Daarnaast verwachten we dat op het gebied van de zorgplicht er stevige maatregelen zullen komen voor online kansspel, bijvoorbeeld op het gebied van speellimieten. Daarnaast wordt het aandeelhouderschap van Holland Casino geëvalueerd.”

Petra: “We zien dat er veel oog is voor de voordelen van privatisering, maar het is aan ons om het gebalanceerde verhaal onder de aandacht te brengen. Ik wil wel gezegd hebben dat ik veel voordelen zie aan het zijn van een staatsdeelneming”.



2022 DOOR DE OGEN VAN

“Vrijdagavond 30 september 2022 was het dan eindelijk zover. Holland Casino Utrecht werd officieel geopend tijdens de feestelijke Grand Opening met als thema Shine bright like a diamond. Onze CEO Petra de Ruiter gaf zelf de traditionele eerste kogel waarmee het nieuwe geluksgetal 20 voor Utrecht werd bepaald. Ik ben enorm trots op wat we met elkaar die avond hebben gerealiseerd. Een waar hoogtepunt.

In 2022 hebben we met elkaar keihard gewerkt om het kersverse Holland Casino Utrecht, met de sfeervolle speelzaal, de NXT-zone, High Limit Area, de pokerroom, de indrukwekkende speelautomatenzaal op de tweede verdieping en drie verschillende restaurants, tot een groot succes te maken. We hebben een mooi casino maar het zijn uiteindelijk de gastvrije collega's die het verschil maken. Zij bezorgen onze gasten een fantastische dag of avond. Dat geeft energie en daar ben ik trots op!

Na de sluitingen door corona voelde het alsof we veel dingen weer voor het eerst deden. Ook konden we lang geen poker aanbieden tot de Utrecht Poker Series in september terugkeerde,

met de felbegeerde Gouden Domtoren als hoofdprijs van het main event. Het enthousiasme bij de pokerspelers, dealers en de brushes was ongekend.

“We hebben een mooi casino maar het zijn de gastvrije collega's die het verschil maken.”

Ook wij hadden te maken met personeelstekorten. Dit werd vooral pijnlijk duidelijk toen we ons restaurant LX Fine Dining en Champagne tijdelijk moesten sluiten. Toen de bezetting langzaam op orde kwam, hebben we LX na vierenhalve maand gelukkig kunnen heropenen en kunnen we onze gasten weer culinair verwennen.

In 2023 gaan we ons richten op het verbeteren van de medewerkers- en gasttevredenheid en de kennis van collega's. Ook willen we ons volledige productaanbod structureel aanbieden, waarbij dus ook de gezellige bingoavonden en pokertoernooien terugkeren. Daar kijk ik naar uit.”

Naam: Eric Zwemmer
Werk: Manager Operations
Locatie: Utrecht

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

REKENING VAN BATEN EN LASTEN

(x miljoen euro)	2022	2021
Opbrengst Tafelspelen	233,7	94,1
Opbrengst Speelautomaten	327,4	152,4
Opbrengst Online	145,5	40,4
Troncopbrengst/tips	19,9	8,2
Opbrengst Food & Beverage	24,0	7,9
Overige baten	3,3	1,2
Brutobaten	753,8	304,2
Kansspelbelasting	-205,1	-85,2
Nettobaten	548,7	219,0
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	-61,4	-59,7
Personeelskosten	-249,0	-116,1
Operationele kosten	-211,4	-104,1
Bedrijfslasten	-521,8	-279,9
Brutobedrijfsresultaat	26,9	-60,9
Financiële baten en lasten	-3,3	-3,4
Aandeel in resultaat deelnemingen	0,1	0,0
Resultaat voor vennootschapsbelasting	23,7	-64,3
Vennootschapsbelasting (VPB)	-6,7	18,6
Resultaat na belasting	17,0	-45,7

BEREKENING EBITDA

(x miljoen euro)	2022	2021
Resultaat voor vennootschapsbelasting	23,7	-64,3
Financiële baten en lasten	3,3	3,4
Aandeel in resultaat deelnemingen	-0,1	0,0
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	61,4	59,7
EBITDA	88,3	-1,2



April

Malinda Miener treedt toe tot het bestuur en wordt Chief Compliance Officer.



Impact coronavirus

Het coronavirus en de daaruit voortvloeiende maatregelen hebben begin 2022 nog impact gehad op de financiële situatie van Holland Casino. Zo waren de casino's tot en met 25 januari 2022 volledig gesloten en is Holland Casino daarna tot 25 februari geconfronteerd geweest met beperkende maatregelen om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. Holland Casino heeft tot en met 31 maart 2022 gebruikgemaakt van bijzonder uitstel van belastingbetaling. In 2022 is geen gebruik meer gemaakt van de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor behoud van Werkgelegenheid (NOW).

Baten

De brutobaten voor kansspelbelasting in 2022 bedroegen € 753,8 miljoen, een stijging van € 449,6 miljoen ten opzichte van 2021 (€ 304,2 miljoen). Het aantal bezoeken aan de landbased vestigingen steeg naar 4,1 miljoen (2021: 1,7 miljoen). In 2022 zijn de vestigingen 25 dagen gesloten geweest tegenover 168 dagen (bijna 6 maanden) volledige sluiting in 2021. De gemiddelde besteding per bezoek nam in 2022 met 4,5% af naar € 147 (2021: € 154). In 2021 was deze gemiddelde besteding uitzonderlijk hoog omdat gasten in dat jaar weinig uitgaansmogelijkheden hadden en, op de momenten dat het wel kon, relatief meer budget ter beschikking hadden.

De opbrengst van Tafelspelen, inclusief de omzet van de Multi Roulettes, steeg ten opzichte van 2021 met € 139,6 miljoen (148,4%) naar € 233,7 miljoen (2021: € 94,1 miljoen). De opbrengst van Speelautomaten steeg in 2022 naar € 327,4 miljoen (2021: € 152,4 miljoen), een stijging van € 175,0 miljoen (114,8%). De tronc- en fooiopbrengst steeg met € 11,7 miljoen naar € 19,9 miljoen (2021:

€ 8,2 miljoen). De opbrengst van Food & Beverage (F&B) steeg met € 16,1 miljoen naar € 24,0 miljoen (2021: € 7,9 miljoen).

De opbrengst van Holland Casino Online is in het eerste volledige jaar uitgekomen op € 145,5 miljoen. In 2021 bedroeg deze opbrengst € 40,4 miljoen vanaf het moment van lancering op 4 oktober.

Lasten

De bedrijfslasten stegen in 2022 naar € 521,8 miljoen, een stijging van 86,4% (2021: € 279,9 miljoen).

De personeelskosten¹ stegen van € 213,8 miljoen in 2021 naar € 249,8 miljoen in 2022, een toename van € 36,0 miljoen (16,8%). Deze stijging heeft meerdere oorzaken. In 2022 is het aantal medewerkers toegenomen van 2.713 fte ultimo 2021 naar 2.873 fte ultimo 2022 en is ook het aantal inleen- en uitzendkrachten toegenomen ten opzichte van 2021. Verder zal over 2022 voor het eerst sinds 2019 weer een winstdelingsregeling worden uitgekeerd. Dit geldt ook voor de variabele beloning voor de directie en het management.

Ook de overige indirecte personeelskosten zijn gestegen ten opzichte van 2021. Dit wordt met name veroorzaakt door opleidingskosten.

Daarnaast is in 2022 geen gebruik meer gemaakt van de NOW-regeling (2021: € 97,7 miljoen). Deze opbrengst werd in 2021 onder de personeelskosten verwerkt.

De operationele kosten zijn ten opzichte van 2021 met € 107,3 miljoen (103,1%) gestegen, van € 104,1 miljoen naar € 211,4 miljoen.

¹ Exclusief NOW.

Dit bedrag bestaat uit een toename van € 60,5 miljoen van de lasten voor het online casino naar € 96,9 miljoen (2021: € 29,8 miljoen), waarvan € 25,8 miljoen bedrijfskosten, die voor een groot gedeelte variabel zijn en meebewegen met de brutobaten, en € 34,5 miljoen marketingkosten. Beiden zijn veroorzaakt door het zogeheten full-year effect; 2022 was het eerste volledige jaar van Holland Casino Online.

De lasten voor de landbased casino's zijn met € 46,8 miljoen gestegen. De grootste stijging is terug te zien in de bedrijfskosten, onder andere door hogere F&B-kosten, hogere automatiserings- en onderhoudskosten, alsmede hogere marketingkosten. De casino's waren in 2022, anders dan in 2021, bijna het gehele jaar open. De afschrijvingskosten zijn in 2022 licht gestegen naar € 61,4 miljoen (2021: € 59,7 miljoen).

Resultaat

Het resultaat voor vennootschapsbelasting steeg met € 88,0 miljoen van een verlies in 2021 van € 64,3 miljoen naar een winst van € 23,7 miljoen in 2022. Het resultaat na belasting bedraagt € 17,0 miljoen (2021: verlies van € 45,7 miljoen).

Over 2022 is Holland Casino de Rijksoverheid € 205,1 miljoen aan kansspelbelasting verschuldigd. Voor € 21,1 miljoen hiervan is uitstel van betaling gekregen. Naast de afdracht van kansspelbelasting is Holland Casino ook wettelijk verplicht kansspelheffing te betalen. De opbrengst van de kansspelheffing komt ten goede aan de Kansspelautoriteit, zodat deze zijn toezichthoudende functie kan uitvoeren. In 2022 bedroeg de kansspelheffing € 5,3 miljoen (2021: € 2,8 miljoen). Deze stijging komt met name door het full-year effect van Holland Casino Online.

Financiële positie

Solvabiliteit

De solvabiliteit steeg in 2022 naar 20,5% (2021: 19,1%). De verwachting is dat het eigen vermogen de komende jaren weer zal toenemen en de belastingschuld zal afnemen waardoor de solvabiliteit langzamerhand weer op het niveau van voor corona gaat uitkomen.

Financiering

De bestaande kredietfaciliteit loopt tot 14 september 2025. Holland Casino beschikt per ultimo 2022 over een sterke liquiditeitspositie van € 172,1 miljoen voortkomend uit prudent financieel management gedurende de coronaperiode. Van de kredietfaciliteit is in 2022 geen gebruik gemaakt. Een verdere toelichting op de financiële instrumenten is te vinden op pagina 135.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen steeg in 2022 met € 16,7 miljoen naar € 156,4 miljoen. Aan niet alle voorwaarden voor het uitkeren van dividend zoals overeengekomen in het dividendbeleid, waaronder solvabiliteit, is voldaan. Over 2022 zal dan ook geen dividend worden uitgekeerd.

Langlopende verplichtingen

De langlopende verplichtingen van Holland Casino zijn afgenomen tot € 395,7 miljoen in 2022 (2021: € 459,4 miljoen). Deze daling wordt veroorzaakt door een verlaging van de belastingschuld, mede door een eenmalige extra aflossing van € 51,7 miljoen. Daarnaast is € 52,3 miljoen, ofwel 12 in 2023 af te lossen termijnen van € 4,4 miljoen, overgeboekt naar de kortlopende verplichtingen. De totale belastingschuld is afgenomen tot € 248,6 miljoen per ultimo 2022 (2021: € 281,9 miljoen). Vanaf 1 oktober 2022 heeft Holland Casino 60 maanden de tijd om de openstaande

belastingen te betalen. Jaarlijks zal op basis van cashflowprognoses worden beoordeeld of er een extra aflossing op de belastingschuld zal worden gedaan.

Investerings

In 2022 heeft Holland Casino € 37,6 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa. Dit betrof € 22,6 miljoen aan nieuwe speelautomaten (2021: € 1,8 miljoen), € 10,2 miljoen aan reguliere vervangingsinvesteringen en € 4,8 miljoen aan renovatieprojecten. Daarnaast is € 5,3 miljoen geïnvesteerd in immateriële activa, waaronder de vervanging van het Enterprise Resource Planning-pakket.

April

Holland Casino Dealerkampioenschap 2022



OPERATIONELE ONTWIKKELINGEN

Holland Casino investeert continu in de vestigingen en het spel om gasten een geweldige beleving te blijven bieden. Naast de feestelijke openingen van de twee nieuwe vestigingen in Venlo en Utrecht, hebben in 2022 verschillende verbouwingen en verduurzamingsprojecten plaatsgevonden en is, zowel online als in de vestigingen, geïnvesteerd in spelontwikkeling en innovatie. Verder lag de focus op de implementatie van de herstructurering op de speelvloer, het omgaan met personeelstekorten en de uitrol van de in 2021 gelanceerde vestigingsconcepten, waarbij het totaalaanbod van spel, Food & Beverage (F&B) en entertainment per vestiging is afgestemd op de wensen van de gasten.

Uitrol vestigingsconcepten

In 2022 zijn speelvloeren in verschillende vestigingen aangepast aan de vestigingsconcepten. De vestigingen Amsterdam Centrum en Breda hebben nog enkele grote aanpassingen nodig. In 2022 zijn hiervoor de ontwerptrajecten doorlopen in samenwerking met architectenbureau JCJ architecture uit Las Vegas. Het schetsontwerp voor Breda is in 2022 afgerond, terwijl aan het ontwerp voor Amsterdam Centrum nog verder wordt gewerkt in 2023.

Operationele uitdagingen

De herstructurering en de in 2021 geïntroduceerde meerjarenstrategie HC2024 moesten zich na de heropening nog verder vertalen naar de praktijk.

Zo ging, vanwege het nieuwe aansturingsmodel en gewijzigde functies, aandacht uit naar een duidelijke rolverdeling, heldere verantwoordelijkheden en het op peil brengen van vakkennis. Daarnaast hadden medewerkers vanwege de coronapandemie lange tijd niet of weinig gewerkt, waardoor opnieuw aan wisseldiensten moest worden gewend. Verder moesten werknemers vanwege onderbezetting werk oppakken dat buiten hun reguliere takenpakket lag. Deze uitdaging werd verder vergroot door het relatief hoge ziekteverzuim. Tot slot hadden aanscherpingen van de wet- en regelgeving operationele impact, doordat aanvullende administratieve handelingen moesten worden verricht. Hoewel het niet makkelijk was, stond gastvrijheid voorop.

Ook in 2023 blijft het onderwerp bezetting prominent op de agenda staan. Ook vraagt de wijze waarop we ons anti-witwasbeleid communiceren en uitdragen richting onze gasten aandacht.

Marktpositie

De bezoekersaantallen in de vestigingen waren eind 2022 terug op ongeveer 70% van het pre-coronaniveau, in lijn met bioscopen en theaters. Daarnaast is, mede vanwege onderbezetting, minder reclame gemaakt.

Het is, ondanks voorspellende modellen, lastig anticiperen op de impact van maatschappelijke ontwikkelingen als inflatie, koopkracht, geopolitiek, de arbeidsmarkt en consumentengedrag op de operatie in 2023 en verder. Zeker is dat de kosten hoger zullen zijn.

VOORTGANG UITROL VESTIGINGSCONCEPTEN			
Vestiging Holland Casino	Casinoformule*	Vestigingsconcept per 31 december 2022	F&B
Amsterdam Centrum	Blauw	In ontwikkeling, implementatiemoment nader te bepalen	In ontwikkeling, implementatiemoment nader te bepalen
Venlo	Blauw	Gereed	Gereed
Utrecht	Blauw	Gereed	Gereed
Breda	Blauw	In ontwikkeling, implementatiemoment nader te bepalen	In ontwikkeling, implementatiemoment nader te bepalen
Scheveningen	Oranje	Gereed	On hold
Amsterdam West	Oranje	Gereed	On hold
Rotterdam	Oranje	Gereed	In ontwikkeling, implementatiemoment nader te bepalen
Enschede	Oranje	Gereed	In ontwikkeling, implementatiemoment nader te bepalen
Valkenburg	Oranje	Gereed	On hold
Eindhoven	Groen	Gereed	Gereed
Leeuwarden	Groen	Gereed	Uitrol gepland 1e en 2e kwartaal 2023
Groningen	Groen	Gereed	Gereed
Nijmegen	Groen	Gereed	Uitrol gepland 1e kwartaal 2023
Zandvoort	Groen	Gereed	Uitrol gepland 1e kwartaal 2023

* In een blauwe vestiging kunnen gasten terecht voor een uitgebreid spel-, entertainment- en F&B-aanbod met LX Fine Dining & Champagne, THE SPORTSBAR Burgers & Beer en THE GLOBAL KITCHEN (niet in Venlo). In een oranje vestiging genieten gasten een van divers aanbod en een uitgebreide dinerkaart in Taste Brasserie & Wines. In een groene vestiging is het bekende spelaanbod van speelautomaten en tafelspelen aanwezig en er kan er getafeld worden in Yours Bistro & Wines. De casinoformules gaan uit van de wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen. Uiteraard blijven de vestigingen en restaurants zich doorontwikkelen.



Mei
Eerste World Series of Poker in het nieuwe casino in Venlo.

TAFELSPLEN

In 2022 is het aantal speeltafels in de vestigingen gestegen naar 374 tafels (2021: 359 tafels). Ondanks dat het een stijging betreft, ligt het aantal speeltafels lager dan in de jaren daarvoor. Dit is een gevolg van de herstructurering, met als een van de speerpunten efficiëntie van het aanbod.

Pokeraanbod

Vanwege onderbezetting lag het spelaanbod in de periode na heropening 17% lager dan de doelstellingen. Bijzondere aandacht is er daarbij voor het aanbod van poker. Holland Casino streeft ernaar om te zorgen voor een (poker)aanbod dat voldoende aansluit op de vraag.

Om tegemoet te komen aan de vraag in de markt heeft Holland Casino in 2022 verschillende grote internationale- en meerdaagse pokertoernooien georganiseerd. De pokertoernooien zijn een belangrijk onderdeel van de maatschappelijk rol van Holland Casino: een aantrekkelijk en betrouwbaar alternatief bieden voor illegale activiteiten. Er is bij de toernooien vanwege onderbezetting deels gebruikgemaakt van externe pokerdealers. Eind maart werd naast elf pokerevents ook de World Poker Tour gehouden in de vestiging Amsterdam Centrum. In dezelfde vestiging vond eind november de dertigste editie van de Master Classics of Poker plaats. In mei was Holland Casino Venlo voor het eerst het podium voor de World Series of Poker (WSOP). Samen met de WSOP organiseerde Holland Casino begin december opnieuw een succesvol toernooi van zeventien evenementen in de vestiging in Rotterdam.

Innovatie

Holland Casino biedt een uniek en uitgebreid aanbod tafelspelen aan en hecht veel waarde aan het continu vernieuwen hiervan. Eind juli is een landelijke progressieve jackpot geïntroduceerd voor het live tafelspel Ultimate Texas Hold'em. Deze jackpot is landelijk gekoppeld aan verschillende tafels in de vestigingen en bouwt met iedere inleg op. Een dergelijke landelijke jackpot bestond voorheen alleen voor de speelautomaten van Holland Casino (de Mega Millions Jackpot).

In 2022 hebben voorbereidingen plaatsgevonden om blackjack en andere live spelsoorten aan het geautomatiseerde aanbod van speelterminals toe te voegen. De definitieve implementatie is vanwege beperkte beschikbaarheid van soft- en hardware doorgeschoven naar 2023. Waar voorheen alleen Amerikaanse Roulette op een terminal live meegespeeld kon worden met de dealer (Multi Roulette), zal dit ook voor verschillende andere spelsoorten gerealiseerd worden.

Ook de geplande uitbreiding van het aanbod Multi Roulette, waarbij gasten via een beeldscherm Punto Banco of aan een Amerikaanse roulettetafel kunnen spelen, heeft niet plaatsgevonden vanwege de gedaalde vraag naar het spel. In 2023 zal dit alsnog plaatsvinden en wordt onder andere een extra blackjack-spel toegevoegd.

NXT-zones

De NXT-zones, die in een aantal vestigingen aanwezig zijn, zijn bedoeld voor beginnende spelers. In een veilige en aantrekkelijke omgeving kunnen zij kennismaken met verschillende tafelspelen met lage inzet, interactieve speluitleg en veelzijdig entertainment.

In 2022 zijn deze spelzones deels gesloten geweest vanwege de beperkende maatregelen die voortvloeiden uit de coronapandemie en vanwege personeelstekort. In 2023 zal dit aanbod hersteld worden.

Duurzaamheid

Ook voor Tafelspelen wordt, samen met Gaming & Casino Services, waar Holland Casino een meerderheidsbelang in heeft, gekeken naar duurzame oplossingen. Zo kunnen het blad en de randen van de speeltafels beiden apart vervangen worden. Oude bladen worden hersteld om vervolgens bij een ander casino te worden geplaatst.



Dertigste editie Master Classics of Poker in Amsterdam Centrum.

SPEELAUTOMATEN

Het zo aantrekkelijk en relevant mogelijk houden van het aanbod ondersteunt Holland Casino in het behalen van de kanalisatie-doelstelling. In 2022 zijn in totaal 742 nieuwe speelautomaten geplaatst in de verschillende vestigingen, in lijn met de zevenjarige levensduur van speelautomaten. Het spel veroudert, waardoor automaten hun aantrekkingskracht verliezen. Gasten hebben behoefte aan variatie en vernieuwing van het aanbod.

Met deze 742 speelautomaten is de doelstelling om 1.115 speelautomaten te vervangen niet behaald, wat met name komt door de langere levertijden van speelautomatenfabrikanten. Zij hebben last van de grondstoffen- en chiptekorten en ondervinden problemen met het heropstarten van het productieproces na aan coronagerelateerde sluitingen en beperkte beschikbaarheid van personeel. De tijd tussen het bestellen en de ingebruikname van een speelautomaat is eind 2022 opgelopen van drie naar vier tot zes maanden. De doelstelling voor 2023 is om 1.100 nieuwe speelautomaten te plaatsen.

Eind 2022 stonden in totaal 6274 speelautomaten opgesteld in de veertien vestigingen, 3 minder dan in 2021. Dit verschil ontstaat door het verwijderen van verouderde en door gasten ondergemiddeld gewaardeerde spelconcepten.

Spelinnovatie

In 2022 richtte de spelontwikkeling voor speelautomaten zich met name op elektronische varianten van tafelspelen en op speelautomaten met een lagere inzetmogelijkheid. Deze speelautomaten vergroten de toegankelijkheid van het spel en bieden de mogelijkheid om langer te spelen. Ook was er aandacht

voor het introduceren van zogenaamde linked-progressive jackpotconcepten.

Jackpots

In juli is de Mega Millions Jackpot, de grootste speelautomaten-jackpot van Nederland, vernieuwd. Holland Casino heeft een nieuwe speelautomaat gekozen en in samenwerking met de fabrikant een nieuw spel ontwikkeld. De 120 speelautomaten zijn verdeeld over alle vestigingen en dragen gezamenlijk bij aan de steeds oplopende jackpot. Sinds de vernieuwing is het spel zeer actief gespeeld.

Duurzaamheid

Holland Casino is voor speelautomaten afhankelijk van buitenlandse leveranciers, waar duurzaamheid nog niet altijd de hoogste prioriteit heeft. Wel wordt volledig met led-verlichting gewerkt en worden oude automaten gedemonteerd om op materiaalniveau af te voeren, zodat delen gerecycled kunnen worden. In 2022 zijn er 530 bestaande automaten voorzien van een nieuw spel door middel van zogenaamde conversion kits (ombouwsets). Hiermee wordt de software van een bestaande speelautomaat vervangen door een nieuw spelthema, met aangepaste inzetmogelijkheden en jackpots. Deze werkwijze verlengt de levenscyclus van een speelautomaat, zonder dat de spelinnovatie eronder lijdt. Holland Casino maakt verder gebruik van schakelklokken om het speelautomatenpark tijdens sluitings-tijden uit te zetten.



FOOD & BEVERAGE

In 2022 is veel aandacht uitgegaan naar vernieuwen van het F&B-aanbod in lijn met de vestigingsconcepten. De nieuwe restaurantconcepten zijn toegespitst op de verschillende doelgroepen in de vestigingen en variëren in prijsklasse, tijdsbesteding en type maaltijden – van eenvoudig tot fine dining.

Uitdagingen zaten in 2022 in het op orde krijgen en houden van de bezetting vanwege krapte op de arbeidsmarkt en in het omgaan met prijsstijgingen van leveranciers. Vanwege de lastige economische omstandigheden zijn voor het eerst in jaren prijsverhogingen doorgevoerd.

Uitrol restaurantconcepten

Na het implementeren van LX Fine Dining & Champagne in de vestigingen Venlo en Utrecht in 2021, zijn de concepten YOURS Bistro & Drinks en TASTE Brasserie & Wines in 2022 in verschillende vestigingen uitgerold. Eind van het jaar is het YOURS-concept ook in Eindhoven en Groningen doorgevoerd. In 2023 volgt de uitrol van YOURS voor de vestigingen in Nijmegen, Zandvoort en Leeuwarden. Vanwege beperktere investeringsmogelijkheden wordt de metamorfose naar TASTE vooruitgeschoven. In de tabel op [pagina 46](#) is per vesting de status van de uitrol van de vestigings- en F&B-concepten weergegeven.

Vanaf 2022 zijn de restaurants van alle vestigingen te vinden op recensie- en reserveringswebsite The Fork. Concept LX Fine Dining & Champagne heeft vier dagen lang een prominente plaats gehad op Het Preuvenemint, het grootste culinaire openluchtfestival van Nederland, dat in Maastricht plaatsvond.

In Amsterdam heeft Holland Casino het tijdelijke Grand Café Lido geopend. Dit wordt uitgebaat totdat er een definitieve bestemming voor de locatie is uitgewerkt.

Innovatie

In 2022 is met de selectie van een nieuw F&B-kassasysteem een grote stap gezet richting de vervanging van het systeem dat voor 2023 gepland staat. Dit zal de dienstverlening sneller en efficiënter maken, omdat gasten bijvoorbeeld kunnen bestellen via een QR-code of bij bestelzuilen.

Daarnaast is er een pilot gestart in de vestiging in Utrecht, waarbij een zelfrijdende robot servies en glaswerk uit de speelzalen ophaalt. Op het gebruik van deze robot werd goed gereageerd door gasten. Dit wordt in 2023 geëvalueerd.

Beide initiatieven spelen onder andere in op de krapte op de arbeidsmarkt en bieden medewerkers op termijn meer tijd en ruimte voor persoonlijke aandacht voor de gasten.

Alcoholvrije dranken

Holland Casino heeft als doel te zorgen dat alcoholconsumptie binnen de vestigingen op verantwoorde wijze plaatsvindt en stimuleert de consumptie van alcoholvrije dranken door te zorgen voor een aantrekkelijk, wisselend alcoholvrij assortiment. Dit is in 2022 nog verder uitgebreid. Het alcoholvrije assortiment is vast onderdeel van het loyaltyprogramma en wordt met korting aangeboden. Al langer is dit assortiment verantwoordelijk voor ongeveer 40% van de totale omzet van F&B.



Servicerobot Kitty in Holland Casino Utrecht.

Duurzaamheid

De eerder gestarte duurzame initiatieven zijn in 2022 gecontinueerd, waaronder het gebruik van milieubewuste verpakkingsmaterialen als papier, biologisch afbreekbaar plastic, palmblad, bagasse (een afvalproduct van rietsuikerproductie) en bamboe. In de nieuwe vestiging in Venlo wordt daarnaast geëxperimenteerd met een eigen compostmachine, waarmee keukenafval gebruikt kan worden als bemesting voor de tuin van de vestiging. Dit initiatief wordt in 2023 geëvalueerd om te kijken of een dergelijke werkwijze op termijn in meerdere vestigingen kan worden geïmplementeerd.

Verder is een samenwerking gestart met het bedrijf Redefine Meat, dat met een zelf ontwikkelde technologie voor allerlei soorten vlees een plantaardige variant heeft gecreëerd. Hoewel de vega(n) trend doorzet, en ook leveranciers meer plantaardige producten in hun aanbod opnemen, werd het vega(n) aanbod in 2022 met name door een selecte groep gasten gewaardeerd. In lijn met de wens om verder te verduurzamen is de ambitie om dit aanbod ook in 2023 te behouden en verdere initiatieven van leveranciers op dit vlak te blijven omarmen.

VESTIGINGEN

Feestelijke openingen

Hoogtepunten van 2022 waren de officiële openingen van de casino's in Venlo en Utrecht. Deze nieuwe vestigingen waren in 2021 al in gebruik genomen maar konden destijds vanwege corona-restricties niet feestelijk worden geopend. Het was een kroon op het werk van alle betrokkenen om dit alsnog te kunnen doen.

Op 7 juli 2022 is het casino in Venlo officieel geopend en is de eerste kogel gegeven (red. een eerste draai aan de roulette gegeven) door Noël Leise, Directeur Operations van Holland Casino. Daarmee is traditiegetrouw, het geluksgetal van de vestiging bepaald – nummer zeven. Tijdens de avond was ook Erwin Boom, locoburgemeester en wethouder economische zaken van Venlo, aanwezig.

De vestiging in Utrecht is op 30 september feestelijk geopend. Hier werd de eerste kogel gegeven door Chief Executive Officer Petra de Ruiters, waarna hij belandde op geluksgetal twintig. Ook hier kon men onder het genot van een hapje en een drankje genieten van geweldige optredens.

European Property Award

Het pand van Holland Casino Venlo, ontworpen door MVSA Architects, heeft in november 2022 in Londen een European Property Award gewonnen. Bij deze architectuurprijs kijkt de jury naar design, kwaliteit, innovatie, originaliteit en duurzaamheid. Het casino kreeg de prijs in de categorie Best Leisure Building.

Bouw- en verbouwingsprojecten

Tijdens de sluitingen vanwege corona in 2020 en 2021 is alleen het noodzakelijke onderhoud uitgevoerd. Na de heropeningen in 2022 is hard gewerkt om te zorgen dat alle vestigingen weer de allure hebben die past bij Holland Casino en die de gasten van de vestigingen mogen verwachten.

Verder zijn plannen voor een revitalisering van Holland Casino Enschede uitgewerkt. Met de planvorming was in 2019 al gestart, maar vanwege de coronapandemie is dit uitgesteld. Naar verwachting wordt in de tweede helft van 2023 gestart met de realisatie van dit project.

Holland Casino is nog in overleg met de gemeente Groningen om een passende locatie voor de nieuwe vestiging te vinden. Omdat het langer duurt dan in eerste instantie verwacht, is eind 2022 begonnen met de inrichting van een nieuw YOURS-restaurant in het tijdelijke casino. Ook is een inventarisatie gestart van noodzakelijke aanpassingen die de komende jaren in het huidige pand moeten worden doorgevoerd omdat Holland Casino dit langer blijft exploiteren dan voorzien.

Duurzaamheid

Benodigde investeringen in installaties worden door Holland Casino gezien als een kans om te verduurzamen. Keuzes voor duurzame alternatieven worden gemaakt op basis van een Total Cost of Ownership (levensduurcyclus).

Eind 2022 is in Valkenburg gestart met het vervangen van een cv-ketel en een koelmachine door warmtepompen. Medio 2023 zal de vervanging hiervan gerealiseerd zijn, waardoor de vestiging opereert met een minimale gasbehoefte. Ook is Holland Casino in gesprek met de gemeente Valkenburg over het toepassen van zonnepanelen.

Bij de revitaliseringsplannen van de vestiging in Enschede is gekeken naar vervanging van het dynamische noodstroom-aggregaat. Eind 2022 is het voorstel ingediend om in plaats van vervanging te kiezen voor revitalisering van de bestaande generator. Duurzaamheid en circulariteit speelden bij deze keuze een belangrijke rol.

Holland Casino heeft in 2021 energie-audits volgens de EED-richtlijn (Energy Efficiency Directive) laten uitvoeren in alle vestigingen. In 2022 is de invoer van maatregelen die volgden uit de audit voortgezet en ook voor 2023 staat dit op de planning.

De in 2022 enorm gestegen prijzen raken Holland Casino hard. Enerzijds zijn de materiaalkosten voor verbouwingen gestegen, anderzijds de energiekosten. Om hierop in te spelen wordt materiaal voor realisatie beoordeeld op kosten en haalbaarheid. Zo nodig wordt er een alternatief gekozen of het ontwerp bijgesteld. Daarnaast worden budgetten regelmatig herijkt en is in overleg met energieleverancier Vattenfall een deel van de energieprijzen vastgelegd. Verder is per vestiging een dashboard gerealiseerd om het energieverbruik nog beter te monitoren en benchmarken. Sinds eind 2022 vindt ieder kwartaal overleg over energiebesparing plaats met de installateur.

2022 DOOR DE OGEN VAN

“Het hoogtepunt van het afgelopen jaar waren voor mij de medewerkersdagen. Er is veel gebeurd na de herstructurering en de verplichte sluitingen door de coronamaatregelen. Dat heeft een grote impact gehad op de medewerkers en hun privéleven. Hierdoor raakten collega's elkaar een beetje kwijt en zijn er veel collega's bij gekomen en weggegaan. Dat was niet altijd goed voor de werksfeer. Door de medewerkersdagen konden we weer connectie met elkaar zoeken, een leuke dag hebben, naar elkaar luisteren en ervoor zorgen dat iedereen gehoord werd. De organisatie en uitvoering van de dagen was uitstekend. Hulde aan het team.

2022 was een hectisch jaar. Dat was het al sinds de heropening begin van het jaar en zo voelt het nog steeds. Zo kreeg Venlo een nieuwe Manager Operations, hebben we hard gewerkt aan de opening van het nieuwe casino in Venlo en zijn we weer vol gaan inzetten op het op de kaart zetten van de mogelijkheden voor arrangementen en partijen binnen Holland Casino Venlo. 2022 was ook een jaar om met trots terug te kijken naar onze medewerkers en leidinggevenden.

De onderlinge samenwerking en flexibiliteit was enorm!

“2022 was een hectisch jaar.”

De grootste uitdaging de komende tijd is om ervoor te zorgen dat alle randvoorwaarden op orde zijn, zodat we in de dagelijkse operatie gewoon lekker aan de slag kunnen. Je wilt dat de medewerkers in de operatie te allen tijden op de juiste wijze hun werk kunnen uitvoeren en kunnen zorgen voor gastvrijheid. Wij zijn er altijd op gericht om alles op te lossen, maar de samenwerking met HR, werving, opleidingen en planning kan beter. We hebben immers één gezamenlijk belang en dat is een veilig en verantwoord spelaanbod in een gastvrije omgeving. En als we willen dat de zorg voor de gasten beter wordt, dan moeten we ook meer aandacht hebben voor de collega's. Ik kijk er naar uit om ook in 2023 weer successen te gaan vieren met collega's, daar heb ik veel zin in.”

Naam: Nicole Verstappen
Werk: Duty Manager
Locatie: Venlo

GASTBELEVING IN DE VESTIGINGEN

Om inzicht te krijgen in de gastbeleving worden de gasten om feedback gevraagd. Deze feedback geeft inzicht in hun ervaring en eventuele verbeterpunten, op basis waarvan de gastbeleving kan worden geoptimaliseerd. Holland Casino streeft naar een optimale (9+) gastbeleving; hoe gasten bezoek aan de landbased casino's ervaren. Dit is niet rechtstreeks gerelateerd aan doelstellingen met betrekking tot de waardering van het aanbod.

Metingen

Tijdens de sluitingen en beperkende maatregelen door corona in zowel 2020 als 2021 is de gastbeleving op een andere manier gemeten dan in voorgaande jaren. Er zijn minder vragen gesteld, de focus lag op de corona-omstandigheden en er werd gebruik gemaakt van een andere antwoordschaal. Na de heropening in 2022 is de manier waarop we gastbeleving meten aangepast aan de huidige situatie.

Een deel van zowel de online spelers als de landbased gasten ontvangt een dag na het (online) bezoek een uitnodiging voor het invullen van een vragenlijst. Hierin wordt gevraagd naar de tevredenheid met het (online) bezoek en de beleving.

Daarnaast worden vier keer per jaar 30.000 gasten van de vestigingen gevraagd een uitgebreide online vragenlijst in te vullen. Een gast ontvangt deze uitnodiging maximaal één keer per jaar en hiervoor is geen directe aanleiding, zoals een recent bezoek, nodig. Met de vragenlijst worden de gastloyaliteit (Net Promoter Score) en gasttevredenheid gemeten. De ervaring van gasten met onderwerpen als hun bezoek, de informatievoorziening, klanten-service, het Favorites-programma en events worden ook bevraagd.

Tevredenheid landbased gasten

In 2022 hebben 14.000 gasten hun bezoek aan een Holland Casino-vestiging beoordeeld en feedback hierop gegeven. De algemene tevredenheid bleef stabiel gedurende 2022 en werd, op een schaal van 1 tot 10, beoordeeld met een 7,7. Naarmate de coronamaatregelen werden versoepeld, werd de sfeerbeleving positiever beoordeeld. Verder gaven gasten aan zich ook na de heropening met zeer beperkte coronamaatregelen veilig te voelen in de casino's. De gastvrijheid en vriendelijkheid van onze medewerkers, die Holland Casino hoog in het vaandel heeft staan, werden in 2022 onverminderd hoog gewaardeerd en waren de grootste drivers van een positieve beoordeling. Omdat in 2021 minder vragen zijn gesteld en gebruik is gemaakt van een vijfpuntschaal zijn de cijfers van 2022 lastig te vergelijken met die van het jaar ervoor.

GEMIDDELD CIJFER PER ONDERDEEL	
Services	8,5
Tafelspelen	7,7
Speelautomaten	7,3
Bar	8,0
Restaurant	8,1

Het onderdeel services omvat de ervaring bij de ontvangstbalie, garderobe en kassa. Dit werd met een 8,5 het hoogste beoordeeld. Wat gasten in het bijzonder noemen zijn de gastvrijheid van medewerkers en de snelheid waarmee ze geholpen worden. Voor het restaurant, beoordeeld met een 8,1, werden de gastvrijheid van medewerkers, de bediening en de prijs-kwaliteitverhouding

genoemd. De bar werd beoordeeld met een 8,0, waarbij de gastvrijheid van medewerkers, de bediening en de snelle service belangrijke drivers waren. Bij de beoordeling van het onderdeel tafelspelen (7,7) is, naast de gastvrijheid van medewerkers, het aantal beschikbare speeltafels een belangrijke motivatie. Voor de speelautomaten (7,3) kwamen de variatie, het beschikbare aanbod en de winkans als belangrijkste naar voren.

Bijna alle restaurantconcepten werden door gasten beoordeeld met het cijfer 8 of hoger. Hierbij wordt LX Fine Dining & Champagne, qua service het meest uitgebreide concept, het hoogste gewaardeerd (8,5). TASTE Brasserie & Wines krijgt een 8,3, net als YOURS! Food & Drinks. THE GLOBAL KITCHEN in Rotterdam en Utrecht en THE SPORTSBAR Burgers & Beers in Venlo en Utrecht blijven met een gemiddelde waardering van 7,9 iets achter.

GEMIDDELD CIJFER PER ONDERDEEL	
LX Fine Dining & Champagne	8,5
TASTE Brasserie & Wines	8,3
YOURS! Food & Drinks	8,3
THE GLOBAL KITCHEN	7,9
THE SPORTSBAR Burgers & Beers	7,9

HOLLAND CASINO ONLINE

Holland Casino biedt Nederlandse gasten ook online een breed, veilig, eerlijk en verantwoord kansspel. Naast speelautomaten, roulette, poker en sportweddenschappen, worden er live casinospelen aangeboden vanuit de studio in Scheveningen.

Holland Casino Online kende een vliegende start in 2022, met behoud van de brutobaten in een markt met toenemende concurrentie. De organisatie heeft zich verstevigd en leverde een positieve bijdrage aan het resultaat van Holland Casino. Intern is tijdens management- en medewerkersdagen gewerkt aan het creëren van meer bekendheid van de online organisatie.

Gedurende het jaar ontstond er discussie rondom (online) kansspelen, vanwege de snelle stijging van het aantal aanbieders met een vergunning, de grote hoeveelheid reclame voor online kansspelen en het gebruik van rolmodellen in reclames. Lees hier meer over in het hoofdstuk Onze omgeving.

Tevredenheid online bezoekers

Holland Casino streeft in de vestigingen naar een 9+ gastbeleving. Dit streven is gericht op hoe gasten hun bezoek aan de landbased casino's ervaren en minder goed toepasbaar op een online kansspelaanbieder, waar met name het aanbod gewaardeerd wordt. De waardering van de online spellen door spelers is in de loop van 2022 opgelopen van een 6,5 naar een 7,3.

Dagelijkse wordt een groep actieve spelers naar hun ervaringen met het online casino gevraagd. Bijna 5.000 spelers hebben gedurende 2022 hun feedback gegeven. Hoewel de algemene

tevredenheid maandelijks schommelt, is er gedurende het jaar een positieve trend zichtbaar. Gemiddeld was de waardering in 2022 een 7,2, waarbij spelmogelijkheden (spelvariatie en -aanbod), de gebruiksvriendelijkheid (websitenavigatie) en de winkans als belangrijk werden aangewezen. De beoordeling van het aanbod van Holland Casino Online laat, ondanks wisselende beoordelingen, eveneens een positieve trend zien in 2022. Met een 7,3 ontving het live casino de hoogste beoordeling, gevolgd door tafelspelen.

GEMIDDELD CIJFER PER ONDERDEEL

Live casino	7,3
Tafelspelen	7,2
Slotmachines	7,0
Sportweddenschappen	7,0
Bingo	6,5

Uit de Online Kansspel Marktmonitor, een onderzoek van onderzoeksbureau Motivaction, bleek dat online kansspelaanbieders in Nederland gemiddeld met een 7,4 werden beoordeeld. Holland Casino Online werd in datzelfde onderzoek beoordeeld met een 7,6.

Veilig, eerlijk en verantwoord spel

De focus van Holland Casino Online ligt op het aanbieden van veilig, eerlijk, verantwoord spel en op bewustwording bij de speler van eventuele risico's. Om te zorgen dat online spelers kiezen voor Holland Casino, en dus veilig en verantwoord spelen, is het van belang om bekendheid te generen en een aanzienlijk marktaandeel

op te bouwen. Hiervoor is onder andere reclame nodig. Holland Casino gaat bewust om met reclame voor online kansspel en is terughoudend met bonussen. Lees meer over dit onderwerp en beschermende maatregelen in het hoofdstuk Compliance.

Spelaanbod en innovatie

Holland Casino streeft online naar het aanbieden van een totaalaanbod van de beste spellen met grote belevingswaarde. Het beste voorbeeld hiervan is de live studio, gevestigd in Scheveningen. De zogenaamde game presenters zijn door de online spelers in actie te zien aan de door Holland Casino ontwikkelde roulettetafels. De live roulettetafels behoren tot de meest gespeelde spellen en in 2022 is een tweede tafel toegevoegd. Ook is gestart met het vierentwintig uur per dag aanbieden vanuit de Nederlandse live studio in Scheveningen.

Naast de live spellen biedt Holland Casino Online speelautomaten, tafelspelen, poker en sportweddenschappen aan. In 2022 is het aanbod uitgebreid naar meer dan honderd verschillende speelautomaten. Hiervan zijn circa tachtig spellen van ruim dertig andere aanbieders. Ook is directe uitbetaling op de rekening van spelers mogelijk gemaakt, waar dit voorheen moest worden aangevraagd via de payment provider en er een dag tot enkele dagen tussen aanvraag en storting kon zitten.

“Holland Casino streeft online naar het bieden van een totaalaanbod van de beste spellen met grote belevingswaarde.”

In 2022 zijn naast het reguliere online pokeraanbod tien tot vijftien online pokertoernooien georganiseerd met het maximumaantal deelnemers. Daarnaast waren er online pokertoernooien waarmee spelers zich konden kwalificeren voor fysieke pokertoernooien.

De samenwerking met ESPN als Responsible Betting Partner van het Nederlandse voetbal is in 2022 voortgezet. Zo was Holland Casino zichtbaar met reclames en billboards op de website, en in het sportprogramma Nu wordt het spannend.

Uitbreiding livestudio

De live studio is een belangrijke reden voor spelers om bij Holland Casino Online te spelen. In 2022 is daarom gestart met plannen voor een uitbreiding van de studio. Naar verwachting wordt aan het eind van het eerste kwartaal van 2023 gestart met de realisatie hiervan. Oplevering is gepland rond de zomer van 2023.

Mei

Aankondiging Petra de Ruiter als nieuwe CEO Holland Casino



HOLLAND CASINO ALS WERKGEVER

Holland Casino wil een aantrekkelijk werkgever zijn. Kundig en tevreden personeel is noodzakelijk voor een 9+ gastbeleving. Daarnaast hebben medewerkers een belangrijke taak bij het zorgen voor een veilige en betrouwbare speelomgeving. Het is essentieel voor Holland Casino om de juiste mensen te behouden en aan te trekken – zeker in de uitdagende arbeidsmarkt.

Impact coronavirus

Ondanks dat de sluitingen en maatregelen zich beperkten tot het begin van 2022, heeft de coronapandemie het gehele jaar effect gehad op het verzuim. Daarnaast is het thuiswerkbeleid voor stafmedewerkers gehandhaafd. Het verzuim in 2022 is opgelopen tot 8,9% (5,4% in 2021). Hiermee is de doelstelling van 4,9% niet gehaald. De doelstelling voor 2023 is aangepast naar 6,1%.

Het korte verzuim dat in het eerste kwartaal van 2022 is toegenomen als gevolg van de coronapandemie heeft tevens geleid tot meer langlopende dossiers. Daarnaast is er sprake van uitgestelde zorg, waardoor het verzuim langer duurt. Doordat de bezetting niet overal op orde was, als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt en achterstand in invulling vacatures, ontstond er meer druk op de bestaande medewerkers. Om deze druk te verminderen, is minder aan marketing gedaan en zijn niet altijd alle tafels opengesteld.

Herstructurering

Op het moment dat de vestigingen weer open konden, stond de nieuwe organisatie zoals gedefinieerd in herstructureringsproject Horizon nog niet volledig. Dit betekende dat er aandacht moest zijn voor de gasten, terwijl medewerkers nog aan een nieuwe rol moesten wennen en een aantal zaken nog niet was uitgekristalliseerd. De nieuwe organisatie zal de komende jaren aandacht moeten blijven krijgen.

Strategische thema's 2022

Aansluitend bij de HC2024-strategie is voor Human Resources (HR) een driejarenplan gemaakt waar de strategische thema's van 2021, duurzame inzetbaarheid, leiderschap en strategische personeelsplanning, in terugkomen. Doel is om een aantrekkelijk werkgever te zijn en te blijven, en bekend te zijn op de arbeidsmarkt. De pijlers van het driejarenplan zijn:

1. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden;
2. Arbeidsmarktcommunicatie;
3. Investeren in de employee journey;
4. Leiderschapsontwikkeling.



Juni

Holland Casino voetbaltoernooi

1. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden

In 2022 is er een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst (cao) afgesloten met een looptijd van 1 juni 2022 tot en met 30 september 2023. In september 2023 moet een nieuwe cao afgesloten worden. Holland Casino verwacht daarnaast in 2023 een nieuw sociaal plan te implementeren en is gestart met de voorbereidingen voor de nieuwe pensioenwetgeving.

2. Arbeidsmarktcommunicatie

Door een combinatie van krapte op de arbeidsmarkt, hoog verzuimpercentage en doorstroom had Holland Casino in 2022, net als veel andere bedrijven, te kampen met bezettingsproblemen.

In 2022 is gebleken dat Holland Casino relatief goed aan nieuwe medewerkers kan komen, een aantal specialistische functies daargelaten. Het feit dat Holland Casino een staatsdeelneming is en binnen de hospitalitysector wordt gezien als stabiele organisatie met goede arbeidsvoorwaarden en veel aandacht voor opleiding, heeft een positief effect op de aantrekkelijkheid als werkgever. Anderzijds heeft de publiciteit rondom reclame voor online kansspelen een negatieve impact gehad op het imago.

Holland Casino streeft naar een evenwichtige en toekomstbestendige opbouw van het personeelsbestand. Ondanks de uitdagingen heeft Holland Casino eind 2022 in totaal circa 850 nieuwe medewerkers geworven. Om nieuwe medewerkers aan te trekken, voor zowel landbased rollen als online personeel, is de afdeling recruitment uitgebreid en zijn meerdere doelgerichte arbeidsmarktcampagnes uitgerold.

In 2021 is een taskforce opgericht die kijkt naar de verdere invulling van personele behoeften op zowel de korte als de langere termijn. Een van de resultaten van de taskforce is dat vanaf 2023 aan de hand van een voorspelmodel achttien maanden vooruitgekeken kan

worden naar de wervingsbehoefte. Verder is in 2022 de reactietijd na indienen van een online sollicitatie verkort van veertien naar vijf werkdagen. Ook de screeningstijd is aangepast van 21 tot 28 dagen naar 8 tot 10 werkdagen.

Werving personeel live studio

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt was personeelswerving ook voor Holland Casino Online een belangrijk thema in 2022. Voor de werving van personeel is onder andere een arbeidsmarktcampagne ingezet. In 2022 is het aantal game presenters uitgebreid van circa 20 naar ruim 60.

3. Investeren in de employee journey

Duurzame inzetbaarheid

Om invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid richt Holland Casino zich op drie gebieden:

- Fit for your life: focus op preventie en begeleiding van verzuim en re-integratie naar werk;
- Fit for your job: focus op de (door)ontwikkeling;
- Fit for your future: focus op interventies die medewerkers faciliteren in het realiseren van hun volgende carrièrestap, binnen en buiten Holland Casino.

Fit for your life

Vanwege de onregelmatige werktijden ligt de focus op gezond roosteren en het voorkomen en begeleiden van verzuim. Ook biedt Holland Casino medewerkers cursussen en opleidingen gericht op preventie aan die de duurzame inzetbaarheid vergroten (bv. stoppen met roken).



Gezond roosteren

In 2021 is door een werkgroep bestaande uit externe deskundigen, de ondernemingsraad (or), vakbonden en Holland Casino een advies opgesteld met een aantal concrete aanbevelingen voor roosteren, gericht op duurzame inzetbaarheid. De bedoeling was dat samen met de or en de vakbonden nieuwe afspraken op het gebied van roosteren werden gemaakt. Onder medewerkers is een enquête gehouden waaruit naar voren kwam dat autonomie voor hen van groot belang is en zij voorkeur hadden voor de precoro-na-roostersystematiek. Ook waren de ondersteunende systemen en de planning niet op orde voor het inregelen van aanbevelingen uit de werkgroep. Als tussenoplossing is teruggegrepen op de oude systematiek. Gezond roosteren wordt in 2023 verder opgepakt.

Verzuim

Om het hoge verzuimpercentage aan te pakken maakt Holland Casino gebruik van een bedrijfsarts, de verlengde arm en verzuim-casemanagers. Er is in 2022 veel aandacht besteed aan het op orde brengen van de verzuimdossiers. Ook is een aanpak voor verzuimbegeleiding ontwikkeld met als doel het verzuim te verminderen. Onderdeel daarvan is een aanbestedingstraject voor een nieuwe leverancier van bedrijfsartsen en casemanagers.

Eind 2021 en begin 2022 is door &niped een preventief medisch onderzoek (pmo) gedaan. Er zijn 3.535 uitnodigingen voor deelname aan het onderzoek verstuurd en hieraan hebben 812 mensen meegedaan (23% van de populatie). Van de deelnemers kreeg 20% te horen dat ze dringend met hun gezondheid aan de slag moeten (rode score), 77% kreeg te horen dat ze grotendeels goed bezig zijn en dat er daarnaast aandachtspunten zijn (oranje) en 3% kreeg te horen dat ze vooral door moeten gaan met hun leefstijl. Op organisatieniveau is uit het onderzoek naar voren gekomen dat stress en verminderde vitaliteit de meeste

kans geven op (toekomstig) verzuim. Hierbij komt werkstress (25%) iets meer voor dan stress in de privésituatie (24%). Wel ervaren medewerkers van Holland Casino significant minder werkstress en stress thuis in vergelijking met medewerkers bij vergelijkbare organisaties. Belangrijke voorbeelden van stress bij Holland Casino zijn onvoldoende afwisseling in werkzaamheden, onvoldoende zelfstandigheid en onvoldoende ontwikkelmogelijkheden. Deze punten zijn opgenomen in de plannen voor 2023. In 2023 wordt het preventief medisch onderzoek weer aangeboden, en kan iedereen die wil deelnemen.

Fit for your job (opleidingen)

Voor het bieden van veilig en verantwoord spel is niet alleen kennis van het spel en het begeleiden hiervan noodzakelijk. Ook spelen medewerkers een belangrijke rol in het voorkomen van kansspelverslaving en witwaspraktijken.

Alle medewerkers van Holland Casino volgen online de basiscursus Preventie kansspelverslaving. Aanvullend hierop volgen leidinggevenden en medewerkers van de afdeling Compliance trainingen gericht op interventies. De verschillende cursussen worden indien nodig herzien en aangepast naar de geldende eisen en laatste inzichten. Bovendien volgen alle medewerkers de e-learnings privacy en anti-witwasbeleid.

In 2022 zijn er 966 vakopleidingstrajecten (theorie) voor operationele functies afgerond. Verder is gewerkt aan de (door) ontwikkeling van het aanbod van vaktechnische opleidingen voor leidinggevenden.

Naast bovengenoemde opleidingsinitiatieven hebben trainingen en cursussen plaatsgevonden op het gebied van onder andere bedrijfshulpverlening, sociale hygiëne en crisismanagement.



Juli

Grand opening Venlo. Directeur Operations Noël Leise bepaalt het geluksgetal van de nieuwe vestiging: nummer 7



“Betrokken medewerkers leveren tevreden gasten op.”

Fit for your future

Holland Casino stimuleert en ondersteunt medewerkers om duurzaam inzetbaar te blijven, binnen het bedrijf en daarbuiten. In 2022 hebben acht medewerkers gebruik gemaakt van de loopbaanvertrekregeling (2021: 1). Er zijn veertien trajecten gestart om een loopbaanwijziging te onderzoeken (2021: 3). Voor loopbaanontwikkeling en -wijzigingen wordt gebruikgemaakt van een extern coachingsbureau.

Het persoonlijke loopbaanbudget van €500 (jaarlijks) kan ingezet worden voor een training, cursus of opleiding naar keuze. Er zijn 529 opleidingen gevolgd door medewerkers (2021: 860), waarbij net als in 2021 het meest gekozen is voor een taalcursus, persoonlijke ontwikkeling en de cursus 21e eeuwse vaardigheden.

In 2022 zijn 250 medewerkers binnen Holland Casino doorgestroomd naar een andere rol (horizontaal en verticaal). Binnen de hogere functies is de doorstroom nog niet optimaal, wat een aandachtspunt is voor successieplanning. Ten behoeve van successieplanning is in 2022 een overzicht gemaakt van de meest kritische functies in de organisatie, inclusief prioritering van deze functies, met daaraan gekoppeld een eerste inzicht in aan- en afwezigheid van mogelijke opvolging. Het Management Development-programma dat in 2022 is gestart is een rechtstreeks gevolg van dit overzicht. In 2023 wordt successieplanning verder opgepakt.

Diversiteit

Aansluiting bij de diversiteit aan gasten is een belangrijke reden voor Holland Casino om de verschillen van mensen te erkennen

en te benutten. Een diverse en inclusieve organisatie is tevens van belang voor het aantrekken en behouden van talent, en voor de betrokkenheid van medewerkers. Diversiteit bevordert een cultuur waarin iedereen zich welkom voelt en zichzelf kan zijn. Bovendien leidt het tot een waardevolle combinatie aan denkrichtingen. Eind 2022 is na het uitwerken van diverse initiatieven en contact met kennispartners, een concept visiedocument diversiteit en inclusie opgeleverd. Dit zal aansluiten bij het commitment van Holland Casino aan de Sustainability Development Goals en gebruikt worden om in 2023 meer richting te geven aan diversiteit binnen Holland Casino. In 2022 werkten er bij Holland Casino 54,5% mannen en 45,5% vrouwen (versus respectievelijk 52,8% en 47,2% in 2021).

Medewerkerstevredenheid

Holland Casino werkt actief aan het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers omdat betrokken medewerkers tevreden gasten opleveren. In 2022 heeft een medewerkersbelevingsonderzoek (mbo) plaatsgevonden. Er is gekeken naar bevologenheid, betrokkenheid en de mate waarop medewerkers Holland Casino als werkgever zouden aanbevelen. Ook is een aantal strategische thema's gemeten, waaronder leiderschap, welzijn, missie en persoonlijke ontwikkeling, en is aandacht besteed aan enkele actuele onderwerpen als werken op afstand.

In 2022 was de Employee Net Promoter Score (eNPS) van de vestigingen -12 en van stafafdelingen +18. Naast het grote verschil tussen de vestigingen en het hoofdkantoor, waren er ook grote verschillen tussen vestigingen. De eNPS van Holland Casino als geheel is -8 versus de landelijk benchmark van +7. In het algemeen zijn medewerkers van Holland Casino betrokken, enthousiast over en trots op het werk, en zetten ze graag een stap extra. In de vestigingen wordt de lage eNPS met name veroorzaakt door de

centralisatie van de planning en roostering en dit sentiment wordt versterkt door de onderbezetting. Het werkplezier staat hierdoor onder druk. Bij de stafafdelingen is het beeld positiever maar is er onzekerheid over de richting van het bedrijf en het aanpassingsvermogen en is gebrek aan samenwerking het grootste knelpunt. De uitkomsten en verbeteracties zijn met alle medewerkers besproken tijdens management- en medewerkersdagen en er hebben verdiepingssessies plaatsgevonden om de achtergrond van de aangekaarte thema's beter te begrijpen en om mogelijke oplossingsrichtingen bij medewerkers zelf op te halen. Verder zijn er gesprekken geweest met leidinggevendenden en medewerkers. Ook zijn er zogenaamde Ask me anything-sessies georganiseerd, die medewerkers de ruimte gaven voor een reactie of het stellen van vragen.

De uitkomsten van het mbo vormen input voor de jaarplannen voor 2023 en deze richten zich onder andere op het meer delen van de visie, strategie en het toelichten van keuzes, geven van duidelijkheid rondom verantwoordelijkheden in de nieuwe gecentraliseerde organisatie, het oplossen van de planning- en capaciteitsproblemen in samenwerking met de vestigingen, het verkleinen van de afstand tussen hoofdkantoor en werkvloer, meer autonomie voor de vestigingen, het blijven investeren in leiderschap, communicatie over de voortgang en sturing op performance. Hiervoor is met de afdeling Corporate Communicatie een intensief jaarplan interne communicatie opgezet.

Veiligheid en integriteit

Medewerkers van Holland Casino moeten hun werkzaamheden in een veilige werkomgeving kunnen uitvoeren. De afdelingen HR en Compliance spelen een belangrijke rol in de veiligheid van het personeel. Daarnaast heeft Holland Casino in alle vestigingen vertrouwenspersonen, is er een meldpunt Integriteit, een Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen, een commissie Melden

Integriteitskwesaties en een Integrity Officer. In 2023 wordt een zogenaamde Speak up-tool toegevoegd die het anoniem melden van integriteitsissues mogelijk maakt.

Integriteit, zo bleek uit het pmo van 2022, is een thema dat leeft onder medewerkers. In dit kader is eind 2022 een nulmeting op het gebied integriteit gedaan onder alle medewerkers. De uitkomsten worden in 2023 verwacht en zullen de basis vormen voor een plan van aanpak.

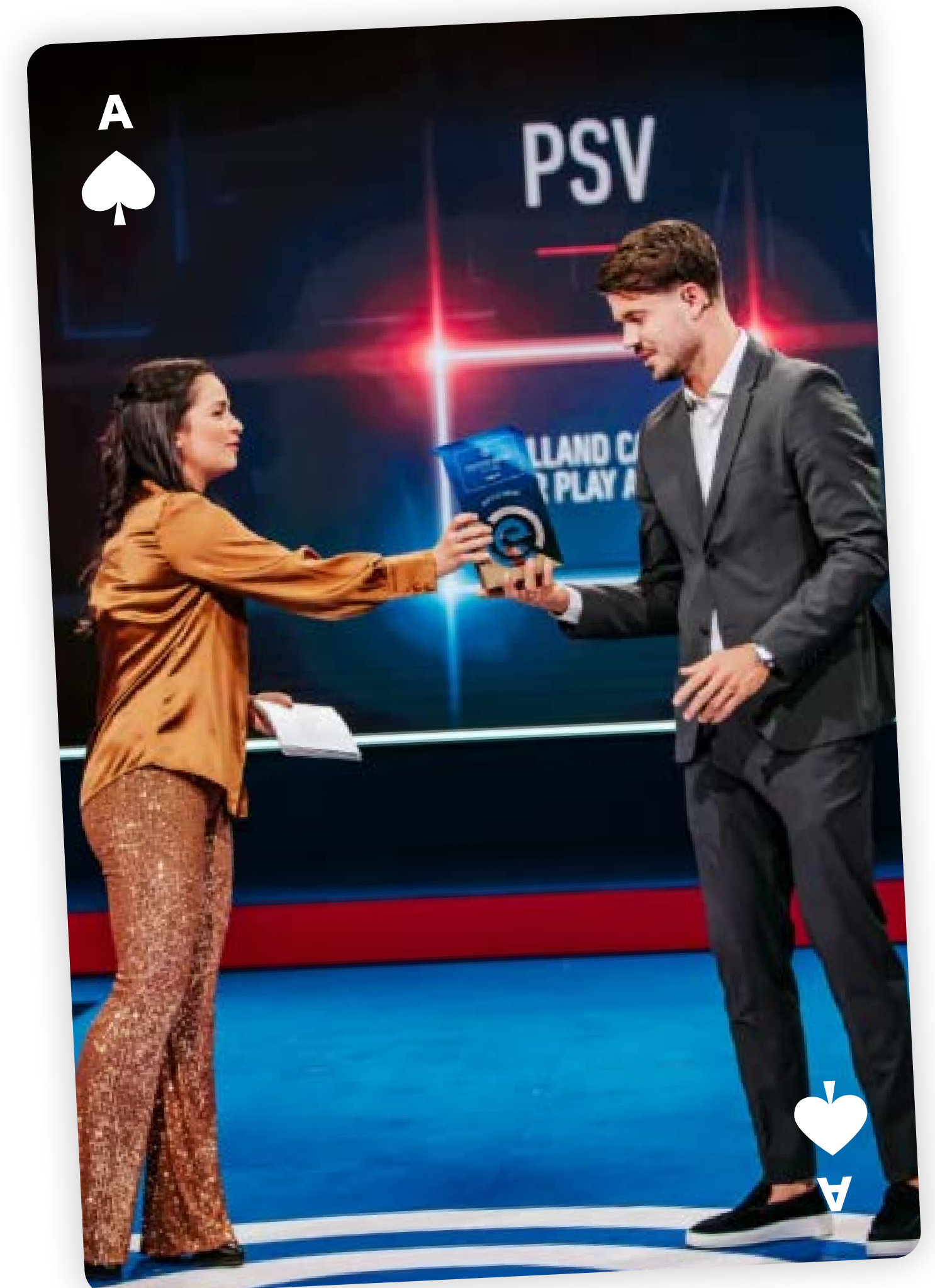
In 2022 zijn er 2 meldingen binnengekomen (2021: 1). Er zijn door de afdeling Compliance zeventien integriteitskwesaties onderzocht (2021: 0 onderzoeken).

Op elke vestiging is een actuele en getoetste Risico-inventarisatie en -evaluatie aanwezig. In 2022 is de rol van interne preventie-medewerker belegd bij een vast aanspreekpunt. Vereiste en gewenste verbeteringen worden doorgevoerd en gemonitord door de preventiemedewerker en het adviesteam arbeidsomstandigheden in de vestiging.

4. Leiderschapsontwikkeling

Groei en ontwikkeling van leidinggevendenden is een belangrijk aandachtspunt, zeker in de continu veranderende omgeving waarin Holland Casino zich bevindt.

In 2022 is gestart met het leiderschapstraject You're simply the best, met als doel om een meer faciliterende wijze van leidinggevendenden te stimuleren. Ruim 400 leidinggevendenden hebben vier fysieke bijeenkomsten over leiderschap doorgemaakt. Ook heeft ruim 80% van de deelnemers gebruik gemaakt van de optie om twee individuele coachingsessies te hebben met externe coaches. Managementteams hebben aanvullende teamsessies gehouden en deze sessies worden in 2023 voortgezet. Daarnaast



Augustus

Uitreiking Holland Casino Fairplay Award tijdens het Eredivisie Gala.



“De samenwerking met de or en de bonden is in 2022 intensief en goed geweest.”

blijft leiderschapsontwikkeling op de agenda staan en zal daar een verdiepingsslag voor plaatsvinden. De gewenste leiderschapsgedragingen vormen een belangrijk onderdeel voor de bestaande performancecyclus.

Medezeggenschap

De samenwerking met de or en de bonden is intensief en goed geweest, waarbij overleg vanuit vertrouwen plaatsvond en er ruimte was om kritisch naar elkaar te zijn. Er waren verschillende advies- en instemmingsverzoeken, waardoor er veel is samengewerkt. Per 1 januari 2023 is de medezeggenschapsstructuur aangepast aan de vernieuwde organisatiestructuur van Holland Casino.

En in 2023 is na succesvol verlopen verkiezingen een nieuwe or, inclusief een nieuw dagelijks bestuur, gestart. Holland Casino heeft er alle vertrouwen in dat met de nieuwe or een goede samenwerking tot stand zal komen.

In 2022 is door de or ingestemd met, of positief geadviseerd over de volgende verzoeken:

Instemming

- Live casino 24/7
- Wijziging kledingrichtlijnen
- Verlenging verkort zelfroosteren
- Uitvoering pensioen
- Vakantie 2023
- Proces extra verlof 2023
- Preventiemedewerker
- Verlengde opening 2022
- Customer services
- Ontwikkelplek
- Speak up-tool
- Bedrijfsartsen
- Online casino 31 december 2022
- Privacybeleid

Adviesaanvragen

- Tijdelijk statutair bestuurder
- Holland Casino Online
- Informatiebeveiliging & Privacy
- Benoeming Chief Compliance Officer
- Benoeming Chief Executive Officer
- Compliance
- IT
- Planning
- HR

In 2022 zijn door de or geen negatieve adviezen gegeven.

2022 DOOR DE OGEN VAN

“Na de heropening konden we het onderhoud en reparaties van speelautomaten, speeltafels en accessoires weer volledig opstarten. Ondanks de schaarste aan onderdelen, tekort aan technisch personeel en oplopende levertijden van onze leveranciers was het spelaanbod in april 2022 weer maximaal beschikbaar. Ik ben trots op hoe flexibel onze collega's zijn omgegaan met de veranderende omstandigheden.

De levertijden van goederen en de internationale transportkosten verdrievoudigden in 2022, wat de gehele serviceorganisatie onder druk zette, en onze externe flexibele schil van leveranciers en technisch personeel was verminderd inzetbaar. Dat dwong ons nog efficiënter met onze bedrijfsmiddelen om te gaan en dat is, dankzij de inzet van onze teams, eigenlijk prima verlopen. Een doel is het gezamenlijk verder vormgeven van ons activabeheerprogramma binnen alle vestigingen van Holland Casino voor de afdelingen Speelautomaten, Tafelspelen en Services. Daarbij heeft het operationeel houden van alle apparatuur voor de juiste prijs en het technisch ontzorgen van deze afdelingen de prioriteit.”

Verder is Gaming & Casino Services toegetreden tot de Metalektro-cao en heeft de installaties, onderhoud en reparaties van de 77 CashIO-

“Ik ben trots op hoe flexibel onze collega's zijn omgegaan met de veranderende omstandigheden.”

geldwisselautomaten van het Duitse CountR overgenomen en in het assetmanagement-programma opgenomen. Gaming Support sloot contracten af met International Gaming Technology (IGT) en Reflex Gaming Ltd. voor het bouwen van onderdelen voor speelautomaten en het uitvoeren van de finale assemblage van speelautomaten. Daarnaast werd een pilotcontract met de Vriendenloterij afgesloten voor het ontwerp, de productie en de installatie van loterijterminals voor musea en supermarkten. Gaming Support USA Inc. hernieuwde de gaminglicentie voor de Amerikaanse staat Nevada, waar ook casinostad Las Vegas ligt, voor vijf jaar.



Naam: Lucien van Linden
Werk: CEO Gaming Support
Locatie: Rotterdam

INTERVIEW OR

Eén van de successen van 2022 is het aanpassen van de medezeggenschapsstructuur aan de nieuwe, meer centraal aangestuurde, organisatiestructuur van Holland Casino. Een belangrijk onderwerp voor de ondernemingsraad (or) in 2022 was de verdere implementatie van herstructureringsproject Horizon, die na de heropening pas echt kon landen, en als gevolg daarvan het centraal plannen. Daarnaast had de or dit jaar te maken met de transitie naar een nieuwe Chief Executive Officer (CEO), en de uitbreiding van het bestuur. Na de verkiezingen begin 2023 is de nieuwe or op 16 januari geïnstalleerd.

Herstructurering

René Klerks, voorzitter van de or in 2022: “In lijn met de herstructurering, is de structuur van de medezeggenschap in 2022 aangepast. De nieuwe or bestaat uit zestien leden en elke vestiging heeft een eigen or-lid. Omdat we gezamenlijk aan de structuur hebben gewerkt, voelen we ons er nu allemaal eigenaar en uitdrager van.”

Marco Klinkenberg, secretaris van de or in 2022: “Voor de rest van de organisatie geldt dat we met Horizon aan een grote transitie zijn begonnen en ondanks dat er al heel veel staat en het project klaar is, is de verandering nog niet af. Sommige zaken moeten nog op de praktijk worden aangepast. En door externe omstandigheden is nog niet alles wat bedacht is daadwerkelijk uitgevoerd. Deels is het ook gewoon nog wennen – waar moet je vanuit een vestiging bijvoorbeeld aankloppen met Human Resources-gerelateerde vragen? Dit blijft een punt van aandacht.”

Centraal plannen

Marco: “Een gevolg van Horizon, en een belangrijk onderwerp voor medewerkers in 2022, was het centraal plannen. Het hebben van een goed rooster is van groot belang voor het werken bij Holland Casino in verband met onregelmatige diensten. De keuze

voor, en voordelen van, het centraliseren van de planning vergt nog verduidelijking. Wat niet helpt is dat nog niet alles goed ingeregeld is. Dit zal in 2023 opnieuw de aandacht hebben.”

Nieuw bestuur

René: “We hebben dit jaar te maken gehad met de overgang naar een nieuwe CEO. Daarnaast is er een derde bestuurder, de Chief Compliance Officer, bijgekomen. We hebben daarom veel tijd besteed aan het bouwen van nieuwe relaties. Het was goed om te ervaren dat de lijn die al was ingezet, met het nieuwe bestuur wordt doorgezet.”

Marco: “Dat de relatie met het nieuwe bestuur goed is, bleek toen we spraken over de beste oplossing voor medewerkers om anoniem zaken te kunnen melden. Door met elkaar in gesprek te gaan, zijn we tot een betere oplossing gekomen.”

Vooruitblik

René: “Voor de or staan in 2023 in ieder geval het functiehuis, performancebeleid, diverse evaluaties – waaronder die van het thuiswerkbeleid –, een gedragscode, de planning en het functioneren van de afdelingen in de nieuwe organisatie op de



Dagelijks bestuur ondernemingsraad René Klerks (r) en Marco Klinkenberg.

“Omdat we gezamenlijk aan de structuur hebben gewerkt, voelen we ons er nu allemaal eigenaar en uitdrager van.”

MEDEZEGGENSCHAPSSTRUCTUUR AANGEPAST

agenda. We wensen de nieuwe or veel succes en een hele mooie tijd. Voor mij geldt dat het voorzitterschap van de or de mooiste baan is die ik binnen Holland Casino heb gehad.”

Marco: “Voor Holland Casino zie ik voor 2023 nog heel wat uitdagingen. Denk aan de energiecrisis, economische omstandigheden, de ontwikkelingen op de online markt met de bijbehorende wet- en regelgeving. Ondanks dat we er echt goed voor staan, kunnen we niet achteroverleunen en denken dat we er zijn. Maar dat past ook niet bij ons als Holland Casino.”

“Ondanks dat we er echt goed voor staan, kunnen we niet achteroverleunen en denken dat we er zijn.”

oud

Landelijke medezeggenschap

Ondernemingsraad van 15 or-leden die bestaat uit:

- 14 leden (elke vestiging één or-lid)
- 1 lid vanuit hoofdkantoor (HK)
- bezig met het landelijke en lokale beleid

Lokale medezeggenschap

De lokale vertegenwoordiging bestaat uit het or-lid van de vestiging en de onderdeelcommissies (oc).

- elke vestiging heeft 3 oc-leden
- in totaal 45 oc-leden (14 vestigingen + HK)
- ondersteunende rol



Elke vestiging én het hoofdkantoor heeft één vertegenwoordiger in de or. Daarnaast zijn door de or voor alle vestigingen oc's ingesteld. In totaal zijn er vijftien. Elke commissie bestaat, met uitzondering van de commissie van het hoofdkantoor, uit vier leden. De medezeggenschap heeft in totaal 60 leden.

- —> Nieuw vanaf 2023

Landelijke medezeggenschap

Ondernemingsraad van 16 or-leden¹ die bestaat uit:

- 14 leden (elke vestiging één or-lid)
- 1 lid vanuit hoofdkantoor
- 1 lid vanuit Holland Casino Online
- bezig met het landelijke beleid

Lokale medezeggenschap

De lokale vertegenwoordiging bestaat uit het or-lid van de vestiging + een lokaal vestigingslid²

- in totaal 16 vestigingsleden (14 vestigingen + HK + Holland Casino Online)
- eerste aanspreekpunt vestiging



1. De **or-leden** worden gekozen door de collega's van de eigen vestiging, het hoofdkantoor en Holland Casino Online. Zij hebben een stem in het centrale landelijke beleid en vertalen dit beleid naar de vestigingen. Input vanuit de vestiging nemen zij centraal mee. De or heeft overleg met het bestuur van Holland Casino.

2. De **vestigingsleden** worden gekozen door de collega's van de eigen vestiging, het hoofdkantoor en Holland Casino Online. Een vestigingslid is vooral bezig met lokale zaken en luistert en vangt signalen op van collega's. Maar heeft ook overleg met de vestigingsleiding en de regiocasino manager, samen met het or-lid. Samen met het or-lid vormt het lokale vestigingslid de vertegenwoordiging van de vestiging.

VOORUITZICHTEN

Holland Casino klimt gestaag uit het dal van de coronacrisis en koerst op verder herstel in 2023. Duidelijk is dat de materiële onzekerheid over de continuïteit van Holland Casino van de afgelopen twee jaar is weggenomen. Wel opereert het bedrijf de komende periode alsnog in een lastig te voorspellen omgeving. Onzekerheden en stevige uitdagingen blijven gelden op financieel-economisch vlak, op het gebied van wet- en regelgeving en de aanhoudende krappe arbeidsmarkt. Dit vraagt in 2023 opnieuw om flexibiliteit, inventiviteit en alertheid. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden heeft Holland Casino haar strategie verder aangescherpt voor 2023.

Om te beginnen zet Holland Casino in op herstel van het spelaanbod en het terugwinnen van gasten in 2023. Ondanks een dalend consumentenvertrouwen blijft een recessie voorlopig uit en lijken bestedingen overeind te blijven. Wel moet nog blijken of op de langere termijn de inflatie blijft drukken op het economisch herstel na de pandemie. We rekenen daarom in 2023 op een bestending van het resultaat van 2022. Holland Casino verwacht daarmee haar belastingschuld op reguliere wijze af te lossen en tegelijk over voldoende middelen te beschikken om te kunnen blijven investeren in het bedrijf.

Verder investeert Holland Casino in 2023 vooral in de gastbeleving door te blijven bouwen aan onze unieke vestigingsconcepten. In Enschede start een verbouwing en in Leeuwarden, Venlo en Nijmegen ronden we met de verbouwing van de restaurants de implementatie van het vestigingsconcept af. Voor de overige vestigingen gaan we verder met de planvorming. Daarnaast verwachten we in 2023 ook definitief duidelijkheid te creëren over de vernieuwing van de Groningse vestiging. Voor wat betreft ons online aanbod investeren we verder in onze sterke en

onderscheidende kanten. Zo breiden we het live-studio aanbod vanuit Scheveningen verder uit en verbreden we het pokeraanbod.

Om de gast optimaal te bedienen zijn voldoende en tevreden medewerkers essentieel. Daarom gaan we in 2023 aan de slag met onze Employee Value Proposition, zodat alle huidige en toekomstige collega's weten welke meerwaarde Holland Casino als werkgever biedt. Daar zijn goede arbeidsvoorwaarden een belangrijk onderdeel van. We zullen blijven investeren in goede voorwaarden, maar zien ook dat door de huidige inflatie het bereiken van overeenstemming over een goede CAO in 2023 veel aandacht zal eisen. Goede voorwaarden omvatten ook dat iedereen zich welkom en veilig voelt bij Holland Casino. Tot slot implementeren we in 2023 een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid dat borgt dat iedereen die voor Holland Casino kiest zich welkom, thuis én veilig voelt.

Om ook huidige medewerkers te blijven uitdagen, investeren we verder in leiderschapsontwikkeling en interne doorstroom van talent. Om voldoende aanwas van nieuwe collega's zeker te

stellen, zetten we onverminderd in op werving- en selectie. Zo vernieuwen we volgend jaar onze 'Werken bij' – website, zetten we in op gamification in het selectieproces en gaan we aan de slag met een referral (aanbrengbonus) programma. Ondanks al deze inspanningen verwacht Holland Casino dat er alsnog vacatures blijven bestaan als gevolg van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en het grote aantal mensen dat de hospitalitysector heeft verlaten tijdens corona.

Ook zal in 2023 opnieuw aangescherpte wet- en regelgeving op Holland Casino afkomen, voornamelijk voor haar online aanbod. De implementatie van deze nieuwe regelgeving zal onverminderde inzet van al onze collega's blijven vragen. Dat geldt ook voor het voldoen aan bestaande wet- en regelgeving. Zowel op het gebied van onze zorgplicht als op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Onze omgeving verwacht van ons dat we voorop lopen en een voortrekkersrol nemen. In 2023 geven we die voortrekkersrol verder gestalte. Zo gaan we ons duurzaamheidsbeleid verder vormgeven en stellen we meetbare doelen op voor onder meer onze energiereductie, diversiteit en inclusie. Tegelijkertijd investeren we in de doorontwikkeling van ons preventie- en anti-witwasbeleid, waarbij we onze voortrekkersrol nog meer zullen uitdragen.

In 2023 evalueert de staat wederom het aandeelhouderschap van Holland Casino. Holland Casino verwacht dat 2023 meer duidelijkheid zal bieden over de weg voorwaarts. Wij verwachten

hierbij dat er gebalanceerd wordt gekeken naar de voor- en nadelen en er geen overhaaste beslissingen worden genomen. De legalisering van online kansspelen heeft de kanspelsector op zijn kop gezet. Het is goed de lessen die hieruit getrokken worden mee te wegen in de beslissing over het aandeelhouderschap van Holland Casino, bijvoorbeeld met de wetsevaluatie die voor 2024 gepland staat.

Het jaar 2023 is een bepalend jaar voor Holland Casino waarin we het herstel van het bedrijf moeten bestendigen en de koers voor de komende jaren verder vormgeven. Met het doel om onze gasten, zowel online als in onze vestigingen, te kunnen laten genieten van een betrouwbaar, eerlijk kansspel aanbod.

