



OVER HOLLAND CASINO



PROFIEL VAN DE ONDERNEMING

Holland Casino laat mensen veilig, eerlijk en verantwoord genieten van het kansspel. Hierbij staat de gast centraal en wordt online en in de casino's gestreefd naar een 9+ gastbeleving. Onze kernwaarden hartelijk, betrouwbaar, betrokken en verrassend zijn essentieel bij het realiseren van deze doelstelling.

Holland Casino biedt een uitzonderlijke mix van innovatieve kansspelen, zowel online als landbased. In de landbased casino's combineert zij dit met entertainment en unieke Food & Beverage-concepten in een omgeving met allure.

Daarbij heeft Holland Casino een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid op het gebied van veilig en verantwoord spel. Aan haar verantwoordelijkheid geeft zij invulling door het bieden van spelbegeleiding, voorlichting en haar preventiebeleid kansspelen – altijd met oog voor de gast en haar grenzen.

In 1976 opende Holland Casino de eerste vestiging in Zandvoort. Op die dag werd het voor het eerst mogelijk om in Nederland legaal en veilig een casino te bezoeken.

Inmiddels draagt Holland Casino met veertien vestigingen, geografisch verspreid over Nederland, en sinds 4 oktober 2021 een online casino, bij aan doelstellingen van het kansspelbeleid van de Rijksoverheid.

Hierbij staat onze maatschappelijke opdracht centraal: het aanbieden van veilig en verantwoord spel met een focus op preventie en het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit.

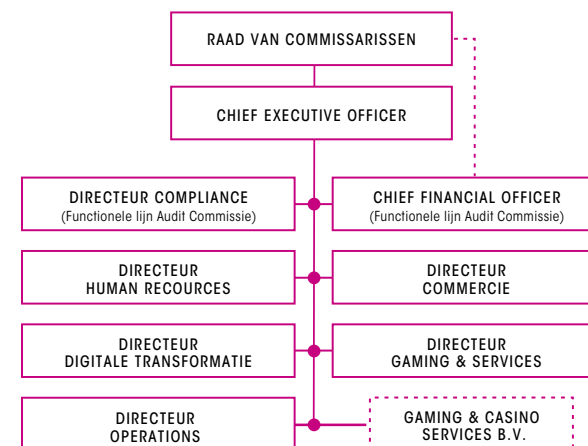
Het hoofdkantoor staat in Hoofddorp. Er werken in totaal 3.500 medewerkers bij Holland Casino. In 2021 werden bruto baten van 304,2 miljoen euro gerealiseerd.

Holland Casino is een staatsdeelneming en houdt op termijn rekening met een eventuele privatisering.



Directieteam Holland Casino per april 2022

Van links naar rechts: Noël Leise, Marleen Berk, Ruud Bergervoet, Pieter Boers, Malinda Miener, Jeroen Verkroost en Marijke van den Heuvel



Structuur van het directieteam in 2022.



TIJDLIJN 2021

VERSTILD HOLLAND CASINO, WINTER / VOORJAAR 2021

Verstild, maar Holland Casino en haar medewerkers zaten niet stil. Collega's zetten zich in voor verschillende maatschappelijke doelen. Samen met Tino Martin maakten we van lege speelzalen unieke decors voor intieme online shows: Acoustic Casino sessions.



OPENING HOLLAND CASINO VENLO, JULI 2021

De Grand Opening houden onze gasten nog even te goed, maar ze zijn vanaf 7 juli al welkom in het modernste en duurzaamste casino van Europa.



JANUARI

FEBRUARI

MAART

APRIL

MEI

JUNI

JULI

HEROPENING IN EEN NIEUWE REALITEIT, MEI 2021

Het testen testen. Voor de officiële heropening ontdekten we tijdens twee pilotdagen hoe het coronatoegangsbewijs z'n weer-slag moest krijgen op onze processen en de beleving van onze gasten en collega's in onze casino's.



HOLLAND CASINO VIERT DE SPORTZOMER, JUNI – SEPTEMBER 2021

Het EK voetbal, de Olympische Spelen en als uitsmijter de Dutch Grand Prix in Zandvoort. We genoten samen met onze gasten van onze vrijheid en vierden de succesvolle sportzomer.



OPENING HOLLAND CASINO UTRECHT, SEPTEMBER 2021

Sinds 10 september kunnen gasten al gebruik maken van de gloednieuwe, duurzame vestiging in Utrecht. Ook wel de Diamant aan de ring van Utrecht genoemd. De Grand Opening zal in het najaar van 2022 plaatsvinden.



MASTER CLASSICS OF POKER 2021, NOVEMBER 2021

Eindelijk kon het weer: Holland Casino Amsterdam was een hele week het middelpunt van de wereldwijde poker community tijdens ons eigen Master Classics of Poker 2021.



AUGUSTUS

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DECEMBER

HOLLAND CASINO 45 JAAR ÉN ONLINE! OKTOBER 2021

Vrijdag 1 oktober 2021 was een bijzondere dag voor ons bedrijf. Op de dag dat we exact 45 jaar bestonden trad ook de wet Kansspelen op afstand in werking. Op 4 oktober opende Holland Casino Online haar digitale deuren.



START LEEF SPANNEND, NIET ROEKELOOS-CAMPAGNE, DECEMBER 2021

De zorg voor onze gasten zit in het DNA van onze medewerkers. Wij bestaan om het kansspel aan te bieden in een veilige, eerlijke en verantwoorde omgeving. Met deze campagne onderstrepen we dat nog maar eens: Leef spannend, niet roekeloos!



2021 IN CIJFERS

€ 304,2 MLN

TOTALE BRUTO BATEN

- 8,6%



€ 263,8 MLN

OPBRENGST LANDBASED

- 20,8%



€ 40,4 MLN

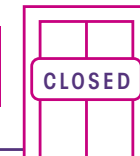
OPBRENGST ONLINE



168

DAGEN GESLOTEN
DOOR CORONA

46%



-/- € 64,3 MLN

RESULTAAT VOOR VPB*

- 20,3%



19,3%

SOLVABILITEIT

- 38,5%



€ 154

GEM. BESTEDING PER BEZOEK**

+ 15,8%



168

DAGEN GEEN
F&B-AANBOD

46%



0,4 MLN

GASTEN**

- 33,3%



1,7 MLN

BEZOEKEN**

- 31,7%



3,8x

BEZOEKFREQUENTIE**

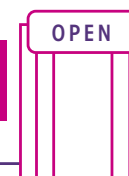
- 5,0%



0

DAGEN OPEN
ZONDER BEPERKINGEN

0%



2.713 FTE

MEDEWERKERS

- 4,2%



5,4 %

ZIEKTEVERZUIM***

+ 8,0%



8.163

PBK-GESPREKKEN

- 38,5%



197

DAGEN OPEN MET
CORONABEPERKINGEN

54%



* VPB: Vennootschapsbelasting.

** Betreft landbased.

*** Inclusief coronagerelateerd preventief verzuim.



KERNCIJFERS*

GECONSOLIDEERDE REKENING VAN BATEN EN LASTEN		
bedragen in miljoenen euro, tenzij anders aangegeven	2021	2020
Bruto baten	304,2	333,0
Kansspelbelasting	-85,2	-93,5
Netto baten	219,0	239,5
Bedrijfslasten **	-279,9	-318,0
Brutobedrijfsresultaat	-60,9	-78,5
Financiële baten en lasten	-3,4	-2,3
Aandeel in resultaat deelnemingen	0,0	0,1
Resultaat voor vennootschapsbelasting	-64,3	-80,7
Vennootschapsbelasting	18,6	21,9
Resultaat na belasting	-45,7	-58,8
Totaal niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	-45,7	-58,8
Kasstroom uit operationele activiteiten	147,6	122,6
Winstmarge (in procenten)		
((Resultaat na belasting / netto baten) x 100)	-20,9	-24,6

BALANS		
bedragen in miljoenen euro, tenzij anders aangegeven	2021	2020
Eigen vermogen	139,7	185,3
Langlopende verplichtingen	449,8	276,9
Kortlopende verplichtingen	133,7	128,5

OVERIGE KENGETALLEN		
	2021	2020
Aantal speeltafels	359	428
Aantal speelautomaten (in vestigingen)	6.277	6.146
Bezoeken (Landbased)		
Aantal bezoeken (in duizenden)	1.711	2.506
Besteding per bezoek (in euro)	154	133
Medewerkers ultimo jaar		
Aantal medewerkers (exclusief stand-by medewerkers en stagiaires)	3.500	3.724
waarvan Gaming & Casino Services B.V.	55	60
Op basis van volledige dagtaak (fte)	2.713	2.833
waarvan Gaming & Casino Services B.V.	54	58
Personeelskosten (in procenten van bedrijfslasten)	41,5	56,3
Netto baten per gemiddelde fte (in duizenden euro)	84	85

* De kerncijfers maken geen onderdeel uit van de jaarrekening van Holland Casino.

** Bedrijfslasten zijn inclusief de vergoedingen vanuit de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging van Werkgelegenheid (NOW) voor de periode januari tot en met december.



VOORWOORD BESTUUR

Het jaar 2021 werd voor Holland Casino opnieuw gedomineerd door de impact van het coronavirus. Het coronavirus heeft ons daarin geleerd dat we nooit helemaal weten wat er op ons afkomt. Dat heeft ons gesterkt als bedrijf, want na het 59ste coronadraaiboek moet het gek lopen wil er nog een maatregel komen die we niet deels hebben voorzien of voorbereid. Dankzij onze wendbaarheid, in combinatie met de aanhoudende blik op de toekomst en de overheidssteun om een groot deel van werkgelegenheid te kunnen behouden, staan we er, ondanks de beperkte omzet in 2021 en een flinke belastingschuld, nog altijd goed voor. Naast de gevolgen van de overheidsmaatregelen voor de onderneming om het virus in te dammen, heeft het steeds schakelen – sluiten, open met beperkingen, weer andere beperkingen en opnieuw sluiten – ook veel gevraagd van onze mensen.

Het is mooi om te zien hoe gedreven iedereen is om zijn vak uit te oefenen op de momenten dat we er wel voor onze gasten konden zijn. Dit werd extra duidelijk toen we de nieuwe state-of-the-art vestigingen in Venlo en Utrecht konden openen. De sfeer die dan ontstaat is waar iedereen bij Holland Casino het voor doet; gasten in een omgeving met allure veilig, eerlijk en verantwoord van het spel te laten genieten – omlijst met een uitstekend Food & Beverage-aanbod en entertainment.

Mede door het coronavirus werd in 2020 duidelijk dat we versneld moesten werken aan een toekomstbestendig Holland Casino. We zijn daarom herstructureringsproject Horizon gestart (hierna: Horizon), waarbij we naast kostenbesparingen ook naar een meer efficiënte en effectieve

“Onze mensen willen niets liever dan onze gasten in een omgeving met allure veilig en verantwoord van het spel te laten genieten.”



VERSTILD HOLLAND CASINO



“Na het 59ste coronadraaiboek moet het gek lopen wil er nog een maatregel komen die we niet deels hebben voorzien of voorbereid.”

besturing van de gehele organisatie hebben gekeken en echt hebben durven kiezen in hoe we ons aanbod effectief afstemmen op onze belangrijkste stakeholder: onze gasten. Horizon is tevens het fundament waarop we de nieuwe meerjarenstrategie hebben gebouwd, HC2024 Simply the best. Tegelijk hebben we door Horizon helaas wel afscheid moeten nemen van collega's die soms al jaren voor ons werkten. Dat is en blijft pijnlijk.

2021 is ook het jaar geweest waarin we hebben laten zien dat een landbased organisatie als Holland Casino ook een online casino neer kan zetten. Zeker als je kijkt naar internationale partijen die al jaren niks anders doen dan online kansspelen aanbieden, kunnen we overwegend trots zijn. Onze aandacht voor verantwoord spelen, innovatie, gastbeleving en een oer-Hollandse inborst hebben ook hier de eerste maanden na livegang hun vruchten afgeworpen. Niet alleen waren we een van de eerste partijen die een vergunning verleend kreeg, ook zien we dat we in staat zijn geweest de online gast aan te trekken. We zien dit als een kans om onze kanalisatie-opdracht nog verder in te vullen. Dat de lancering van Holland Casino Online niet zonder slag of stoot ging en dat er de komende periode nog verder te verbeteren valt, staat buiten kijf. We zien ernaar uit om de online propositie de komende periode verder in te vullen en ook online toe te werken naar de ultieme 9+ gastbeleving, waarin we telkens focus houden op de bescherming van de consument.

Terugkijkend op 2021 willen we ten eerste alle collega's bedanken voor weer een jaar waarin extreem veel gevraagd werd van hun flexibiliteit. Een woord van dank gaat ook uit naar de ondernemingsraad die ons altijd zeer scherp hield als het ging om medewerkersbelangen binnen het ondernemingsbelang. Verder hebben we veel steun ervaren van onze stakeholders zoals de raad van commissarissen, de banken en onze aandeelhouder. Het vertrouwen dat we hebben gekregen gaf ons de mogelijkheid om te doen wat op dat moment nodig was. Dankbaar zijn we ook voor de goede samenwerking met burgemeesters en veiligheidsregio's, brancheorganisaties VAN Kansspelen en VNLOK en onze collega's in de hospitality- en entertainmentsector. Ondanks dat er nog onzekerheid is, gaan we ervan uit dat we in 2022 weer volledig mogen doen waar we zo goed in zijn en daar zijn wij meer dan klaar voor.

Het bestuur

VOORWOORD VAN DE VOORZITTER VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

2021 was wederom een uitdagend jaar, dat vele gezichten kende voor Holland Casino. Zo heeft de in 2020 aangekondigde herstructurering echt zijn beslag gekregen in 2021 en waren de hoogtepunten een nieuwe strategie, de opening van twee nieuwe vestigingen en de livegang van het online casino. Opnieuw waren de coronabeperkingen van grote invloed op de onderneming, waardoor vanuit de raad van commissarissen (rvc) met extra aandacht is gekeken naar de continuïteit en toekomstbestendigheid van het bedrijf. De rvc heeft het hele jaar veelvuldig contact gehad met onder andere het bestuur, het directieteam, de aandeelhouder en de ondernemingsraad (or), om op de hoogte te blijven van de snel opeenvolgende ontwikkelingen om zo haar toezichtsrol goed te kunnen vervullen. De samenwerking binnen de rvc is constructief. In goed overleg binnen de rvc en met de aandeelhouder zijn drie leden van de rvc herbenoemd voor een periode van vier jaar. Hiermee blijft de rvc op volle sterkte.

Nadat het plannen van en de besluitvorming omtrent de herstructurering (project Horizon) in 2020 had plaatsgevonden realiseerde de rvc zich terdege dat het meeste werk nog moest gebeuren: de implementatie. Vanaf de start heeft de rvc benadrukt dat Horizon, naast een kostenbesparing, vooral moest resulteren in een toekomstbestendig Holland Casino. De rvc beseft dat het geen eenvoudige operatie was, zeker omdat de implementatie plaatsvond in een

periode dat de vestigingen grotendeels gesloten waren. Een uitermate uitdagend traject wat uiteindelijk wel geleid heeft tot een moderne manier van aansturing, waarbij versnippering heeft plaatsgemaakt voor centralisatie.

Nu ook de nieuwe strategie 'HC2024 Simply the best' is gelanceerd, wordt zichtbaar hoe instrumenteel Horizon geweest is voor de toekomst van Holland Casino. Het is het fundament waar verder op gebouwd kan worden. Holland Casino heeft altijd de blik op de toekomst gericht en het feit dat de strategie een logische vervolgstap is na HC2020 laat dit zien. Doordat HC2024 met inbreng van relevante stakeholders, inclusief de aandeelhouder, een brede vertegenwoordiging van de organisatie en uiteraard ook de rvc, tot stand is gekomen, is er veel draagvlak. De rvc ziet ernaar uit om te zien hoe deze strategie gaat bijdragen aan het succes van de onderneming en zal hierbij bijzondere aandacht hebben voor de meetbaarheid van de ambities op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De onderwerpen die in dit kader genoemd zijn, zijn niet nieuw en sluiten logisch aan bij Holland Casino.

Belangrijke hoogtepunt van 2021 is zonder twijfel de opening van Venlo en Utrecht. Daarnaast is de opening van het online casino van groot belang. De propositie is van grote strategische waarde en vormt een waardevolle aanvulling voor de robuustheid van de onderneming.

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



“De rvc wil de medewerkers, het directieteam, de or en het bestuur bedanken voor hun niet aflatende bijdrage in 2021.”

Het is een nieuwe tak van sport voor de onderneming en Holland Casino legt voor zichzelf ook hier de lat hoog. Bij Holland Casino staat veilig, eerlijk en verantwoord spel altijd voorop. Ook begrijpt de rvc dat de politiek en de maatschappij de opening van online markt nauwgezet volgt. Dat doen wij ook en we gaan er vanuit dat Holland Casino ook met de online propositie een voorbeeldrol kan innemen en verder kan bijdragen aan het uit de illegaliteit halen van spelers in lijn met de maatschappelijke opdracht.

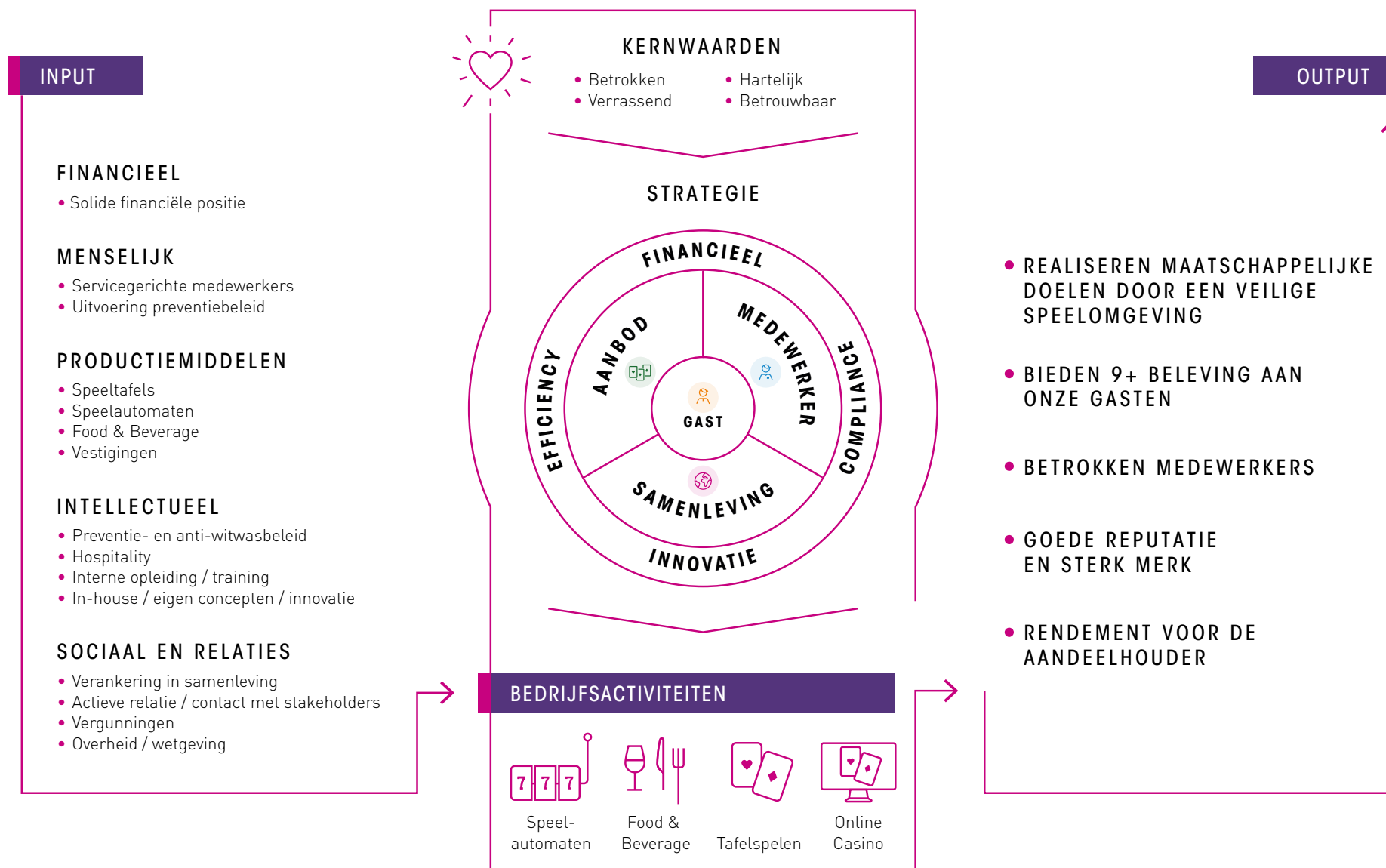
In 2021 is opnieuw regelmatig overlegd met verschillende stakeholders. Zo is met de aandeelhouder gesproken over Horizon, de nieuwe strategie en het online casino. Ook heeft rvc op eigen initiatief overleg gehad met de Kansspelautoriteit (Ksa). We vinden het belangrijk dat er een goede relatie is met de toezichthouder, zeker nu de markt zo in beweging is en meerdere aanbieders een vergunning hebben gekregen voor het aanbieden van online kansspelen en er nog verdere toestroom te verwachten is. Een andere belangrijke relatie is die met de or. De rvc heeft grote waardering voor hun standvastigheid en constructieve bijdrage aan onderwerpen als Horizon en de nieuwe strategie.

In maart 2022 heeft Erwin van Lambaart afscheid genomen van Holland Casino. De rvc wil hem bedanken voor zijn grote bijdrage aan Holland Casino. Hij heeft in de afgelopen zes jaar mede het fundament gelegd voor de organisatie zoals deze er nu staat: een toekomstbestendig allround casinobedrijf dat met zelfvertrouwen in de markt staat. Met de lancering van de strategie ‘Simply the Best’ is ook direct een lijn uitgezet voor zijn opvolger. We hebben als rvc de open relatie, waarin respect was voor de verschillende rollen, zeer gewaardeerd en wensen Erwin veel succes in zijn nieuwe functie.

De rvc wil de medewerkers, het directieteam, de or en het bestuur bedanken voor hun niet aflatende bijdrage in 2021. Waarbij de rvc zich realiseert dat vooral de implementatie van de herstructurering en de impact van corona, met name in combinatie met elkaar, voor alle medewerkers niet eenvoudig was. Voor diegenen die wel konden werken was het erg druk en van medewerkers in de vestigingen is veel flexibiliteit gevraagd. Rest mij nog de hoop uit te spreken dat we in 2022 corona achter ons hebben gelaten en de casino's de rest van het jaar open zijn en dat we met het online casino de volgende logische stap in de kanalisatieopdracht kunnen zetten. Holland Casino is er klaar voor.

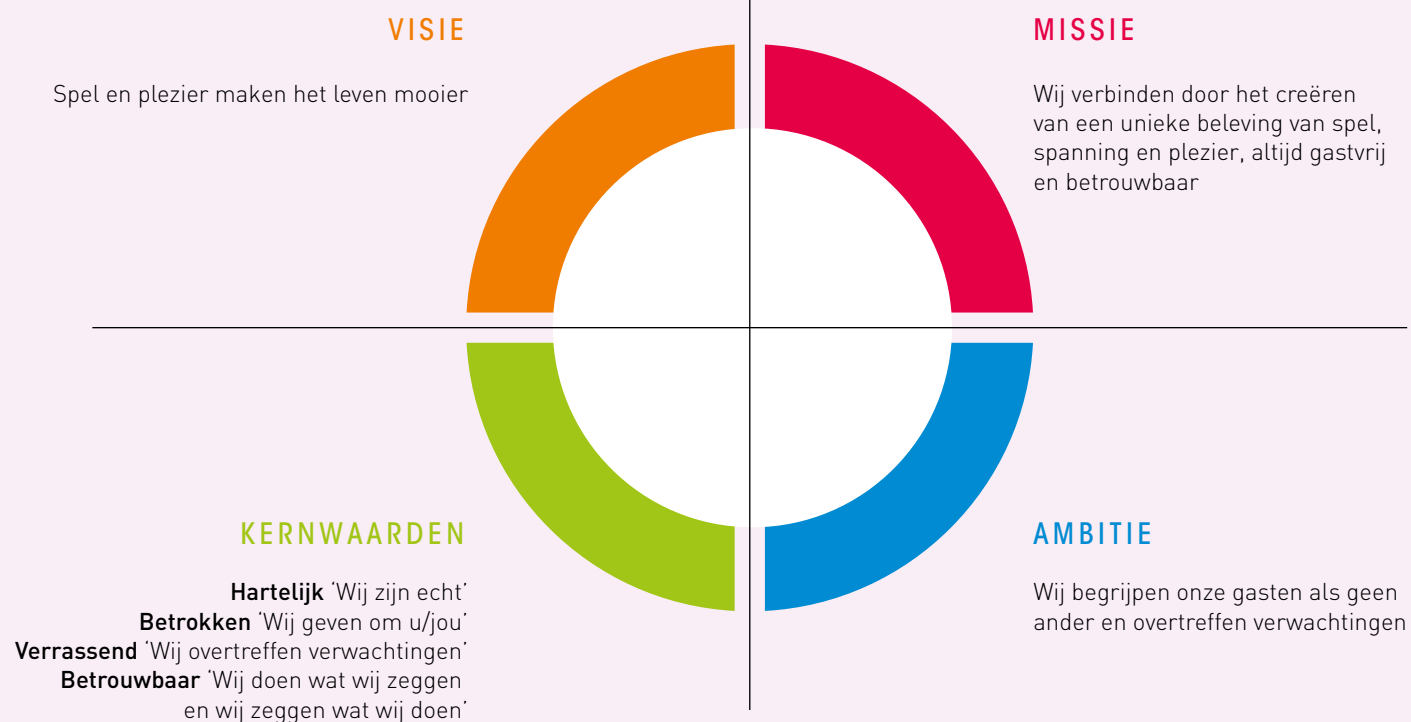
Willem Bröcker
Voorzitter raad van commissarissen

WAARDECREATIEMODEL



VISIE, MISSIE, AMBITIE & KERNWAARDEN

ORGANISATIEKOMPAS



STRATEGIE 2024

SIMPLY THE BEST

In 2021 heeft Holland Casino onder de noemer 'Simply the best' een nieuwe meerjarenstrategie, HC2024, geïntroduceerd. Simply the best staat voor het bieden van het beste aanbod in de markt, verzorgd door de beste medewerkers die elke dag weer met ziel en zaligheid werken om een 9+ gastbeleving neer te zetten, zonder zaken onnodig ingewikkeld te maken. Hierbij is veilig, eerlijk en verantwoord spel altijd de basis.

De vorige strategie, HC2020, liep oorspronkelijk van 2017 tot en met 2020 maar vanwege de impact van het coronavirus op Holland Casino waren we gedwongen om de afronding van een aantal strategische projecten uit te stellen en de strategie door te laten lopen tot en met 2021. Met HC2020 hebben we structureel de weg omhoog gevonden. Niet alleen is er veel geïnvesteerd in onze landbased operatie, maar ook de basis voor onze online propositie en de totale ervaring is gelegd tijdens HC2020. Processen en systemen zijn verder geoptimaliseerd en er is veel aandacht geweest voor cultuur en leiderschap, waarbij verbinding een belangrijk thema was. Tijdens dit meerjarenplan hebben we ook nadrukkelijk de blik naar buiten gericht, wat geleid heeft tot verschillende strategische partnerships. Verder hebben we de gasten nog meer centraal gesteld. Hun wensen en behoeften – binnen het kader van ons Preventiebeleid Kansspelen (PBK) – zijn bepalend voor wat wij doen, nu en in de toekomst. Daarnaast investeren we voortdurend in de verbetering van ons preventie- en anti-witwasbeleid. In tabel 1 van dit hoofdstuk staan de gerealiseerde doelstellingen van HC2020 per pijler.

Uitgangspunten HC2024

De principiële keuzes die zijn gemaakt voor de in 2020 aangekondigde herstructurering, project Horizon, vormen het fundament voor HC2024. Dat betekent dat beleid centraal bepaald wordt en in de vestigingen de focus ligt op een excellente operatie. De ondersteuning van vestigingen gebeurt zowel regionaal als centraal. Aanbod differentiëren we op basis van wensen van de gasten, waarbij ook gekeken wordt naar het belang van de organisatie. Daarnaast wordt er voortgeborduurd op de vorige strategie.

Strategisch model

Het strategisch model van HC2024 heeft drie uitgangspunten. Net als bij de voorgaande strategie staat de gast centraal. Om de gast optimaal te bedienen leunen we op ons aanbod en op onze medewerkers, waarbij we altijd oog houden voor onze rol in de samenleving: het veilig en verantwoord aanbieden van het spel. Om dit te kunnen realiseren, moeten we ervoor zorgen dat we innovatief zijn en blijven, financieel de zaken op orde hebben, de naleving van wet- en regelgeving (compliance) goed geregeld is en we efficiënt werken.



UITGANGSPUNTEN ORGANISATIE

- Bepalen beleid centraal
- Excellente lokale operatie
- Regionale en centrale ondersteuning van de vestigingen
- Gedifferentieerd aanbod



Dit wetende, heeft Holland Casino de volgende kerndoelstellingen geformuleerd:

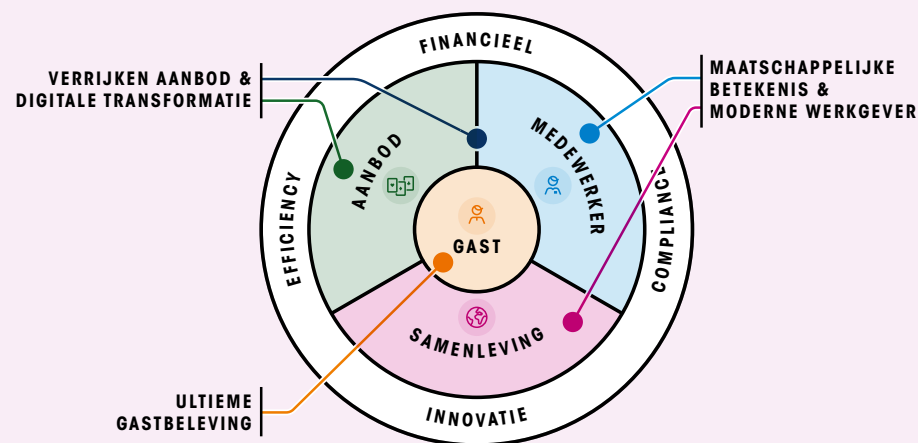
1. Verder implementeren van drie onderscheidende vestigingsconcepten

In 2021 zijn drie formules neergezet waarin het samenspel tussen Food & Beverage (F&B), entertainment en spel voor elk vestigingstype op geheel eigen wijze leidt tot een aantrekkelijk totaalaanbod. Hierbij gaan we uit van de wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen onder onze gasten. Elke doelgroep is anders en hier spelen we op in. We maken, gebaseerd op de kennis die we van onze gasten hebben, keuzes over wat we aanbieden in welke vestiging. Hierbij staan uiteraard veilig en verantwoord spel, gastvrijheid, kwaliteit en een echte casinobeleving altijd voorop. Zo vinden gasten in onze 'groene vestigingen' een gevarieerd, vertrouwd en herkenbaar spelaanbod, in combinatie met de altijd hartelijke ontvangst door onze medewerkers die niets liever doen dan onze gasten persoonlijke aandacht geven. In de 'oranje vestigingen' is het spelaanbod compleet en zijn de medewerkers erop gericht om gasten hoogwaardige service te bieden. De 'blauwe vestigingen' zijn onze flagship-vestigingen waar alles draait om een totaalervaring met vernieuwende en verrassende spellen, topentertainment en een breed F&B-aanbod – en dat alles in een dynamische omgeving met allure. Onze twee nieuwste vestigingen (Venlo en Utrecht) zijn hiervan sprekende voorbeelden.

2. Investeren in Holland Casino Online

De komende drie jaar zullen in het teken staan van het optimaliseren van Holland Casino Online. Na jarenlange voorbereidingen, het verkrijgen van de vergunning voor het aanbieden van online kansspelen en de livegang in oktober 2021, is het nu tijd om het aanbod en de manier van aanbieden fijn te slijpen.

STRATEGISCH MODEL



1 – De gast

Kennis van onze gasten is cruciaal; we zijn daarom continu met hen in dialoog.

2 – Aanbod, medewerker & samenleving

We formuleren strategische doelstellingen op het gebied van ons aanbod, de samenleving en de medewerker.

3 – Randvoorwaarden voor succes

We benoemen randvoorwaarden op het gebied van financiën, compliance, efficiency en innovatie die nodig zijn om onze strategie te kunnen realiseren.

“De nieuwe strategie rust op twee schouders; die van de voorgaande strategie en de nieuwe organisatie die we met Horizon hebben neergezet.”





VERSTILD HOLLAND CASINO

We willen nog beter begrijpen wat onze gasten online doen en leuk vinden. Tegelijkertijd krijgen we beter inzicht in waar de uitdagingen voor gasten liggen als het gaat om veilig en verantwoord spel.

3. Behalen van een gezond rendement

Na twee uitdagende coronajaren is het behalen van een gezond rendement een van de speerpunten voor Holland Casino. De inkomsten waren de afgelopen twee jaar beperkt doordat van overheidswege de casino's niet of met zeer beperkende maatregelen open waren. Er is van de ene kant in 2020 en 2021 kritisch gekeken naar de kosten terwijl aan de andere kant, met de blik op de langere termijn, de strategische investeringen doorliepen. Ook is er een aanzienlijke belastingschuld opgebouwd. Het prudente financiële beleid, de strategische investeringen en de in 2020 ingezette herstructurering hebben ervoor gezorgd dat er een toekomstbestendig Holland Casino staat met goede (financiële) vooruitzichten.

De doelstellingen realiseren

Om onze doelstellingen te kunnen realiseren, richten we ons op het volgende:

- **Het bieden van een ultieme gastbeleving**

Het bieden van een ultieme gastbeleving zit bij Holland Casino in de genen en bestaat naast een uitstekende hospitality uit het leveren van de beste ervaring, zowel online als in onze vestigingen. Daarin is niet alleen gastvrijheid en een state-of-the-art aanbod van belang maar ook de omgeving. Holland Casino wil in alle opzichten 'the place to be' te zijn, een omgeving met allure, waar gasten kunnen genieten van veilig, eerlijk en verantwoord aanbod van kansspelen.

- **Verrijking van het aanbod en inzet op digitale transformatie**

De komende periode zullen we het landbased aanbod in de vorm van drie proposities verder uitwerken en implementeren en Holland Casino Online verder doorontwikkelen – waarbij de gastreis online steeds meer gedigitaliseerd wordt. Zoals gasten van ons gewend zijn, is en blijven het verrijken en vernieuwen van ons (spel)aanbod hierbij belangrijke aandachtspunten.

Verder realiseren we ons dat de markt verandert en zien we de concurrentie toenemen; het aantal speelhallen neemt toe, het aantal online aanbieders met een vergunning zal toenemen en de bredere vrijetijdssector is volop in beweging. Om hier een stevige positie in te hebben en te houden, wil Holland Casino bezien hoe het haar ondersteunende (neven)activiteiten kan verrijken en optimaliseren om kanalisatie te maximaliseren en economische risico's te spreiden. Voor de online markt is onze doelstelling heel duidelijk: we willen zoveel mogelijk Nederlandse spelers uit de illegaliteit halen, waarbij de overheidsdoelstelling van 80% als absoluut minimum gezien moet worden. Wij zien liever dat 95% of meer van alle spelers bij het legale aanbod terecht komt en zetten ons daar ook actief voor in. Om dit te kunnen realiseren, zal de organisatie verder moeten digitaliseren, op een andere manier gaan werken en meer data gedreven besluitvorming ontwikkelen.

- **Bouwen aan maatschappelijke betekenis en het zijn van een moderne werkgever**

Holland Casino heeft altijd een belangrijke rol gespeeld in de samenleving en wil dit blijven doen. Niet alleen door de kanalisatiedoelstelling* maar ook voor onze medewerkers hebben we een rol te spelen.

*De overheid heeft als doelstelling dat 80% van alle consumenten die deelnemen aan online kansspelen die dit doen bij een legale aanbieder van kansspelen.



“Simply the best staat voor elke dag je beste beentje voor zetten, maar ook voor het niet onnodig ingewikkeld maken van zaken.”

We werken actief aan het verder verbeteren van de employee journey en ook leiderschapsontwikkeling speelt een belangrijke rol in het verder ontwikkelen van onze cultuur. Ook zetten we in op diversiteit en inclusiviteit. Daarnaast willen en zullen we moeten inspelen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Om helder aan te geven waar we voor staan en wat we bijdragen, zijn we bezig om ons bestaansrecht scherper te definiëren. Dit gaat ons helpen bij het uitdragen van onze maatschappelijke relevantie. Daarnaast hebben we bij het bepalen van de HC2024-strategie gekeken welke doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) dicht bij ons bestaansrecht liggen. Hierbij omarmen we de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en geven we aan de hand van een aantal van deze doelstellingen, scherper richting aan de koers van ons bedrijf. Daarbij focussen we op vier specifieke doelen, waarmee wij ons verwant voelen, namelijk: gezondheid & welzijn (o.a. PBK), waardig werk (het zijn van een moderne, inclusieve werkgever), justitie, vrede en veiligheid (o.a. het tegengaan van illegaliteit en criminaliteit, zoals in het kader van de Wwft) en duurzaamheid (een randvoorwaarde voor elk bedrijf in de huidige tijd). Hieraan geven we in de komende periode nadere invulling.

Het beste bieden, zijn en blijven

We hebben ons tot doel gesteld om het beste aanbod en de beste collega's te hebben en de beste partner voor onze omgeving te zijn en blijven. Ondanks dat dit alles misschien hoogdravend klinkt, zijn we er ook groot voorstander van om het simpel te houden.

Het beste aanbod

We bieden onze gasten zowel online als landbased een totaalaanbod, waarin de echte casinobeleving centraal staat en waarbij we de gastreis voortdurend verbeteren. Bij alles wat we doen gaan we uit van het overtreffen van de verwachtingen van gasten op een veilige, eerlijke en verantwoorde wijze.

We hebben daarbij aandacht voor exclusiviteit, want met exclusieve deals en partnerships zorgen we ervoor dat we zowel online als fysiek unieke, spraakmakende en onderscheidende spellen, events en content kunnen creëren voor onze gasten.

HOLLAND CASINO OMARMT DE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

3

GOEDE
GEZONDHEID
EN WELZIJN



8

WAARDIG WERK
EN ECONOMISCHE
GROEI



15

HERSTEL
ECOSYSTEMEN
EN BEHOUD
BIODIVERSITEIT



16

VREDE, JUSTITIE
EN STERKE
PUBLIEKE DIENSTEN



Het beste blijven

Je kunt nu de beste zijn maar dat zegt niets over de dag van morgen, overmorgen of de tijd daarna. Daarom ontwikkelen we, met de wensen en behoeften van onze gasten in gedachten, onze concepten constant door. Om de gastbeleving verder te bevorderen, zoeken we continu naar activiteiten die ons kernproduct verrijken, zoals entertainment en lekker eten en drinken. Ook op het gebied van veilig, eerlijk en verantwoord spelen zoeken we constant naar nieuwe innovaties, zoals onze recente innovatieve zelftest.

De beste collega's

Of je nu een gast of medewerker bent: we zorgen ervoor dat iedereen zich welkom voelt. Dat zit enerzijds in het bieden van een prettige, inclusieve omgeving maar anderzijds in oprecht gedrag en uitstraling van medewerkers en het tonen van echte belangstelling voor elkaar. We zijn een lerende organisatie waarin ruimte is voor het maken van fouten. Hospitality is ons vak en stroomt door de aderen van de gehele organisatie. De beste gastbeleving krijgen we door onze medewerkers optimaal in staat te stellen hun talenten te ontplooiën ten behoeve van onze gasten, elke dag opnieuw. In alles wat we doen staan onze kernwaarden centraal: hartelijk, betrouwbaar, verrassend en betrokken. Medewerkers zijn onze ambassadeurs. Ze zijn trots op Holland Casino, trots op hun vak en dragen dit actief uit.

De beste partner voor onze omgeving

Holland Casino is betrokken bij de samenleving en wil het beste voor zijn omgeving. Daarom werken we verder aan onze maatschappelijke betekenis voor gasten, medewerkers, partners en stakeholders en geven we bredere invulling aan onze mvo-doelstellingen. Daarbij gaan we bewust verder dan de regelgeving vereist en staat het welzijn van onze gasten en medewerkers in een veilige, eerlijke en verantwoorde omgeving centraal.

VERSTILD HOLLAND CASINO



TABEL 1. GEREALISEERDE DOELSTELLINGEN HC2020 PER PIJLER

Strategische pijlers	Selectie gerealiseerde resultaten
1. Investeren in landbased operatie • Doorontwikkeling casinoportefeuille & locatiestrategie, inclusief het optimaliseren van openingstijden & aanbod • Aanbieden actueel en innovatief productaanbod • Realiseren efficiencyvoordelen uit deelneming Gaming Support	✓ Nieuwbouw Amsterdam West-Sloterdijk, Nieuwbouw Utrecht, Nieuwbouw Venlo ✓ Groningen: tijdelijke vestiging gerealiseerd, permanente vestiging in planvorming ✎ Bewaken eigentijdse uitstraling, optimale locatie en duurzaamheid van onze casino's ✓ Toetsen openingstijden en productaanbod per vestiging ✎ Geschikt maken voor en realiseren van aangepaste openstelling in geselecteerde casino's ✓ Doorlopend vernieuwen van het automatenpark (12 –15%) ✓ Optimaliseren aanbod Multi Roulette ✓ Starten met Gaming Innovation Lab voor ontwikkelen en toetsen nieuwe spelconcepten. Door de impact van het coronavirus is de implementatie vertraagd ✎ Verhogen serviceniveau door digitalisering ✎ Ontwikkelen en implementeren van een hernieuwde visie op F&B als ondersteunende activiteit
2. Gast centraal • Hospitality • Value-based marketing & sales • Data-driven	✓ Doorontwikkelen en implementeren van hospitality(trainingen) en/of internal brandingprogramma voor medewerkers ✓ Professionalisering van de Customer Relationship Management-omgeving ✓ Realisatie gepersonaliseerde signalering (data-driven) ter ondersteuning van de operatie ✓ Verbeteren van kwaliteit, efficiency en servicelevels customer services door onder andere het optimaliseren van systemen, centralisatie en integratie van kanalen ✓ Doorontwikkelen van marketing automation voor gasten en inrichten van structurele campagnes en activiteiten gericht op prospects op basis van individueel gedrag ✎ Transformatie van het Favorites-programma (loyaltyprogramma) meer op basis van persoonlijke voorkeuren en minder op frequentie ✓ Professionaliseren data-governance en borgen compliance met interne en externe vereisten ✓ Toepassen van nieuwe technologieën ter bevordering van toekomstbestendigheid en betrouwbaarheid data-omgeving ✎ Vergroten gast- en medewerkerskennis door ontwikkelen 360 graden gastbeeld
3. Optimaliseren en integreren aanbod • Realisatie van de multichannel koppelingen op het gebied van ons preventiebeleid • Doorontwikkelen van de koppelingen tussen online & landbased, waar wettelijk toegestaan • Verwerven van de benodigde kennis en herinrichten gastprocessen voor multichannel aanbod	✓ Geïntegreerd gebruik van online en landbased PBK-gerelateerde informatie ✓ Integreren registratieproces voor online en landbased, zodat preventieve checks – en balances in beide omgevingen zijn gesynchroniseerd ✓ Implementeren ethisch marketingfilter voor zowel online als landbased ✎ Realiseren van één Customer Services voor online en landbased: Dit is multichannel ingericht met één loket en een eenduidige kwaliteit van dienstverlening ✎ Realiseren van een basis online loyalty programma ✓ Optimaliseren en op elkaar afstemmen productaanbod landbased en online, waar wettelijk mogelijk ✓ Verdere integratie en automatisering van PBK en Customer Services gerelateerde informatie en processen – Landbased en online loyaltyprogramma's combineren/optimaliseren tot één geïntegreerd loyaltyprogramma. Dit bleek wettelijk niet toegestaan – Afhankelijk van wetgeving speeltgoed landbased en online ter beschikking stellen van de gast. Dit bleek wettelijk niet toegestaan ✎ Ontwikkelen digitale kennis bestaande medewerkers en aantrekken online expertise ✎ Voorbereiden van vestigingen en hoofdkantoor op de komst van het online casino zodat zij weten hoe zij zich daartoe verhouden

Legenda: ✓ Gerealiseerd ✎ Wordt aan gewerkt of zal continu aandacht vereisen ■ Nog starten of niet gerealiseerd – Niet mogelijk



4. Online Casino • Realiseren van minimum viable product • Conversie primaire doelgroep • Verder ontwikkelen van het minimum viable product online casino. (Na de livegang met het online casino zal Holland Casino het minimum viable product verder door ontwikkelen)	✓ Opleveren van platform inclusief sportsbook en (dedicated) live casino ✓ Opzetten programma-organisatie ✓ Aanvragen vergunning ✓ Inrichten run-organisatie met resources, processen en procedures ✖ Conversie diverse doelgroepen. Holland Casino mag geen gebruik maken van bestaande database voor online ✖ Uitbreiden productaanbod met Multi Roulette indien wettelijk toegestaan
5. Processen & systemen • Moderniseren en automatiseren van de financiële administratie en kasmutatieproces • Verbeteren van HR-processen • Creëren van een IT-omgeving die toekomstige innovaties ondersteunt • Jaarlijks inventariseren van verbeterpunten op de belangrijkste ondersteunde processen inclusief implementatieplan	✓ Inventarisatie backofficeprocessen ✓ Bepalen van gewenste situatie per proces ✓ Implementatie van aanpassingen en/of vervanging ✓ Moderniseren on-boardingproces ✓ Verbeteren planningsprocessen ✓ Inventariseren verbeterpunten personeels- en salarisadministratie ✖ Evaluatie beoordelingssystematiek, screeningproces en verzuimsysteem: screeningproces en verzuimsysteem zijn geëvalueerd en aangepast, inrichting performance management loopt door ✓ Vereenvoudiging van applicatielandschap en reduceren verouderde 'legacy'-software ✓ Verbeteren time-to-market door onder andere continuus delivery en testautomatisering bij interne ontwikkeling ✓ Herdefiniëren en implementeren van de IT-sourcing strategie ✓ Ontwikkelen en implementeren van een cloud-first-strategie ✓ Uitbreiden van decentrale IT-ondersteuning
6. Cultuur & leiderschap • Kernwaarden verbinden aan gedrag • Investeren in (persoonlijk) leiderschap • Werving, selectie en onboarding inrichten met een focus op culture fit in plaats van job fit	✓ Kernwaarden en Leiderschapskenmerken vertalen naar concreet gedrag. Voorbereiding van structureel en organisatie-breed bouwen aan kwaliteit van leiderschap ✖ Vanuit het vastgestelde gewenste gedrag bewerkstelligen van een 9+ medewerkerservaring: Dit blijft continu onderwerp van gesprek ✓ Doorontwikkelen Management Development-programma dat aansluit op interne behoefte en leiderschapsprofiel ✓ Stimuleren van innovatie door introductie van themagroepen waarin medewerkers meedenken over strategische onderwerpen ✓ Aanbieden van moderne (online) vakopleidingen waar de kernwaarden en het leiderschapsprofiel in verweven zijn ✓ Versterken van veerkracht en wendbaarheid van medewerkers door te investeren in duurzame inzetbaarheid en oprichten mobiliteitscentrum ✓ Ontwikkelen en implementeren van arbeidsmarkt- en communicatiestrategie ✓ Ondersteunen van werving, selectie en onboardingproces met digitale hulpmiddelen ✓ Verbeteren van de ervaring van kandidaten (als onderdeel van de employee journey)
7. Aangaan van strategische partnerships • Content development • Mediapartners • Duurzaamheid • Opleidingen	✓ Brede samenwerking met mediapartners & het ontwikkelen van exclusieve Holland Casino content in samenwerking met deze en andere partners ■ Ontwikkelen van exclusieve speelautomaten met Gaming Support, waar partners content leveren. Mogelijkheden voor het ontwikkelen van automaten en samenwerken met niet-gouvernementele organisaties zijn onderzocht, maar nog niet gerealiseerd ✓ Exposure creëren voor Holland Casino in exclusieve samenwerking met een voorkeurspositie bij de ontwikkeling van branded content, integrale marketing, salespromotie en PR ✓ Partnerships aangaan met als doel een bijdrage te leveren aan duurzamere bedrijfsvoering ✓ In de samenwerking focus op 'circulaire economie': zoveel mogelijk hergebruik van producten en grondstoffen ✓ Partnerships aangaan die een bijdrage leveren aan talentontwikkeling en maatschappelijke positie

Legenda: ✓ Gereed ✖ Wordt aan gewerkt of zal continu aandacht vereisen ■ Nog starten of niet gerealiseerd — Niet mogelijk



8. Voorbereiden op eventuele privatisering & carve-out

- Inrichten juridische structuur
- Realiseren carve-out HC4
- Ondersteunen verkoopproces
- Assisteren bij regulering/wetgeving

- ✓ Uitwerking van juridische structuur noodzakelijk voor eventuele privatisering
- Realisatie/implementatie van deze structuur. Niet gelukt vanwege afwijzing privatiseringsproces
- ✓ Opstellen & afstemmen carve-out
- Realiseren carve-out plan. Niet gelukt, vanwege afwijzing privatiseringsproces
- Noodzakelijke ondersteuning bieden gedurende verkoopproces
- ✓ Input leveren op te formuleren (lagere) wet- en regelgeving

Legenda: ✓ Gereed ✖ Wordt aan gewerkt of zal continu aandacht vereisen ■ Nog starten of niet gerealiseerd — Niet mogelijk



**HEROPENING IN EEN
NIEUWE REALITEIT**

“We hebben gekeken naar welke mvo-doelstellingen dicht bij ons bestaansrecht liggen. Veel dingen doen we al maar we willen hier wel echt een belangrijke beweging in maken.”



SWOT-ANALYSE

Holland Casino beoordeelt jaarlijks haar positie in relatie tot de kansen en uitdagingen in de markt waarin zij actief is. Hier presenteren we een overzicht van onze beoordeling van de belangrijkste sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen aan het eind van 2021.

- Sterk A-merk met zeer hoge naamsbekendheid (marktleider)
- Internationaal toonaangevend preventiebeleid
- Sterk in hospitality en vakmanschap
- Uitstekende kennis van de landbased markt
- High-end vestigingen op A-locaties
- Hoogwaardige en loyale landbased gastenbase
- Totale, veilige en betrouwbare casinobeleving
- Stabiele aandeelhouder & conservatieve financiering
- Partnerships

STRENGTHS

- Complexe organisatie in snel veranderende marktomgeving
- Nieuwe concurrentie door online kansspelen
- Toegenomen concurrentie in de leisuresector
- (wettelijk) beperkt in innovatief vermogen
- Kansspelelementen in (online) games
- Gevoelig voor economische ontwikkelingen & pandemie
- Nieuwe online markt is grillig en relatief onvoorspelbaar
- Cyberdreiging
- Inflatie & onder andere stijgende energieprijzen

WEAKNESS

- Aanbod online kansspelen
- Verbreden product- en dienstenportfolio
- Aantrekken nieuwe en bestaande doelgroepen
- Vergroten maatschappelijke rol & betekenis
- Aantrekkelijkheid als werkgever verder bevorderen
- Optimaliseren locatiebeleid (kanalisatie)
- Onderscheidend vermogen door attractief, verrijkt & gedifferentieerde propositie
- Doorontwikkeling van cultuur & leiderschap
- Verdere digitalisering van de organisatie

OPPORTUNITIES

- Relatief hoog niveau vaste kosten
- Beperkte veranderbereidheid & wendbaarheid
- Beperkte ervaring in de competitieve online kansspelmarkt
- Afhankelijkheid van politieke besluitvorming en toename regeldruk
- Hoge mate van overheidsregulering & beperkte ruimte voor nevenactiviteiten
- Select aantal verouderde IT-applicaties
- Relatief langdurige dienstverbanden en beperkte arbeidsmobiliteit
- Krapte op de arbeidsmarkt en kennisbehoud

THREATS

