

MET INZET EN VEERKRACHT

JAARVERSLAG 2025

INHOUDSOPGAVE

HFST 1. JAAR IN CIJFERS	2	HFST 10. GOVERNANCE EN RISK	88
HFST 2. KERNCIJFERS 2025-2024	3	Corporate Governance	89
HFST 3. VOORWOORD VAN DE CEO	4	Risk	93
HFST 4. ONZE MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT	6	HFST 11. VOORUITZICHTEN EN VERWACHTINGEN	103
HFST 5. MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN	7	HFST 12. VERSLAG RVC	106
HFST 6. ONS PROFIEL	8	Voorwoord Raad van Commissarissen (rvc)	107
HFST 7. BESTUURSVERSLAG	10	Verslag Raad van Commissarissen	108
Trends en ontwikkelingen	11	Samenstelling Raad van Commissarissen	110
Stakeholders in beeld	15	HFST 13. JAARREKENING 2025	112
Strategie	23	Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening	120
Financiën in cijfers	28	Enkelvoudige jaarrekening 2025	158
Financiële ontwikkeling	29	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	176
HR in cijfers	33	HFST 14. BIJLAGEN	185
Holland Casino als werkgever van morgen	34	Vijfjaaroverzicht	186
Ondernemingsraad	40	Over dit verslag	188
Operationele ontwikkelingen	41		
HFST 8. DUURZAAMHEIDSVERSLAG	47		
Sustainability strategie	48		
People	53		
Case People	57		
Play	58		
Case Play	63		
Planet	64		
Case Planet	72		
Governance & organisatie	73		
HFST 9. COMPLIANCE	76		



CASE PEOPLE
MEDEWERKERS
IN HET NIEUW GESTOKEN

Nieuwe bedrijfskleding passend voor een top-5 hospitality-werkgever.

[Lees meer](#)



CASE PLAY
INTRODUCTIE VERNIEUWDE MIJN HC-OMGEVING

In de nieuwe digitale omgeving van Holland Casino krijgen bezoekers meer inzicht in hun eigen gedrag.

[Lees meer](#)



CASE PLANET
VESTIGING AMSTERDAM: NIEUWE STANDAARD VOOR DUURZAAMHEID

Innovatie en duurzaamheid gaan hand in hand bij de renovatie van Holland Casino Amsterdam.

[Lees meer](#)

JAAR IN CIJFERS

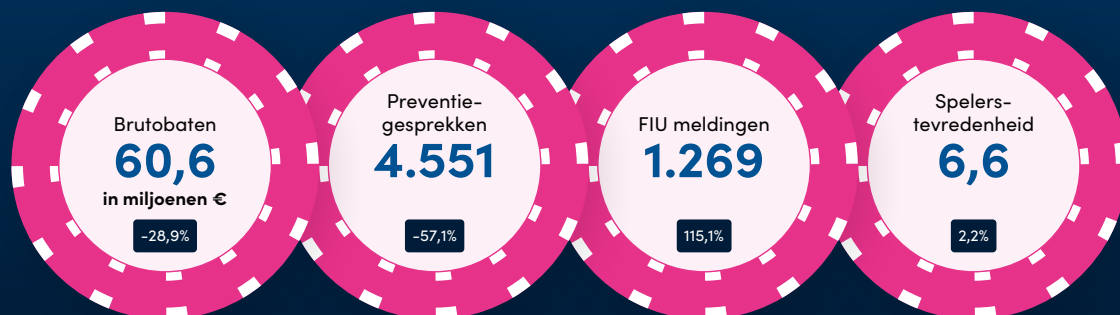
HC GROEP



VESTIGINGEN



ONLINE



KERNCIJFERS 2025-2024

GECONSOLIDEERDE REKENING VAN BATEN EN LASTEN	2025	2024
Brutobaten	799,9	768,5
Kansspelbelasting	-253,3	-218,4
Nettobaten	546,6	550,1
Bedrijfslasten	-511,8	-540,2
Brutobedrijfsresultaat	34,8	9,9
Financiële baten en lasten	-6,3	-6,4
Aandeel in resultaat deelnemingen	0,1	-
Resultaat voor vennootschapsbelasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	28,6	3,5
Vennootschapsbelasting	-3,5	-10,4
Resultaat na belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	25,1	-6,9
Resultaat na belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	3,3	-3,5
Resultaat na belasting	28,4	-10,4
Totaal niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	28,4	-10,4
Resultaat voor vpb uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	28,6	3,5
Resultaat voor vpb uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	4,4	-4,8
Resultaat voor vpb	33,0	-1,3
Vennootschapsbelasting (vpb)	-4,6	-9,1
Resultaat na belasting	28,4	-10,4
Kasstroom uit operationele activiteiten	76,0	11,2
Winstmarge (in procenten)		
((Resultaat na belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten / nettobaten) x 100)	4,6	-1,3

BALANS	2025	2024
Eigen Vermogen	196,8	168,5
Langlopende verplichtingen	278,2	301,3
Kortlopende verplichtingen	197,6	191,6
OVERIGE KENGETALLEN	2025	2024
Aantal speel tafels	344	364
Aantal speelautomaten (in vestigingen)	5.962	6.233
Bezoeken		
Aantal bezoeken (in duizenden)	5.293	5.187
Besteding per bezoek (in euro)	140	132
Medewerkers ultimo jaar		
Aantal medewerkers (exclusief stand-by medewerkers en stagiaires)	3.746	3.941
waarvan Gaming & Casino Services B.V.	62	64
Op basis van volledige dagtaak (fte)	2.828	2.959
waarvan Gaming & Casino Services B.V.	59	62
Personeelskosten (in procenten van bedrijfslasten)	59,1	55,1
Nettobaten per gemiddelde fte (in duizenden euro)	191	185

Voorwoord van de CEO

MET INZET EN VEERKRACHT

Wat was 2025 een ongelooflijk bewogen jaar, een jaar dat ons als organisatie op de proef stelde. We stonden voor grote uitdagingen en hebben moeilijke keuzes moeten maken, waaronder de herstructurering van ons hoofdkantoor en het sluiten van ons casino in Zandvoort. Dat vroeg veel van onze mensen. Ik wil daarom mijn waardering uitspreken voor de inzet en veerkracht die ik overal heb gezien. Samen hebben we laten zien dat Holland Casino niet alleen bestand is tegen verandering, maar er zelfs sterker uit kan komen.

Ondanks deze ingrijpende maatregelen hebben we ook momenten van trots gekend. Het 25-jarig jubileum van ons casino in Utrecht benadrukte onze sterke band met gasten en medewerkers. We introduceerden nieuwe, duurzame en inclusieve bedrijfskleding die onze uitstraling moderniseert en onze identiteit versterkt. En de vestiging in Amsterdam Centrum is door vakmedia uitgeroepen tot Beste Casino van 2025. Een kroon op de rijke historie en op een lange periode van verbouwen. Daarbij werd in de iconische koepelzaal van de Amsterdamse vestiging onder meer een NXT Zone, het restaurantconcept Global Kitchen toegevoegd en de bar vernieuwd.

“ We bouwen aan het casino van de toekomst.”

Ook hebben we een stap gezet richting de gewenste vernieuwing van onze casinoconcepten en het verhogen van de beleving. Dit deden we met de invoering van de dubbele zero en de toevoeging van de jackpot ‘Queens Pursuit’ aan Black Jack. Aan het eind van het jaar zijn we begonnen met pilots op het gebied van digitalisering, die in 2026 een vervolg zullen krijgen.



Petra de Ruiter
CEO Holland Casino

We hebben ook verbeteringen gerealiseerd in onze digitale dienstverlening. We hebben de vervanging van het F&B-kassasysteem afgerond, we lanceerden het Mijn HC-platform voor gasten en introduceerden een volledig vernieuwde pokerreserverings- en boekingsomgeving.

Ook op het gebied van compliance en risicomanagement hebben we verdere progressie geboekt. We zijn gestart met verbeterde *transaction monitoring* in het kader van de komende *Anti-Money Laundering Regulation*. Het bezoek van staatssecretaris Heijnen aan het eind van het jaar was een belangrijk moment waarop we onze maatschappelijke rol en inzet voor veilig en verantwoord spelen konden laten zien.

De verhoging van de kansspelbelasting dwong ons tot het nemen van een aantal kostenbesparende maatregelen. Zo hebben we onze entreegelden moeten aanpassen en zijn voor sommige nieuwe spellen de winstkansen gering verlaagd. Ook is in de kosten gesneden, onder meer door een herstructurering van het hoofdkantoor.

In het vorige jaarverslag maakten we al melding van onze *Sustainability*-strategie. Ik ben blij dat het ons – ondanks alle uitdagingen dit jaar – is gelukt om deze strategie verder te ontwikkelen en hierin verdere stappen te ondernemen. Het *Sustainability*-comité is volgens afspraak geïnstalleerd om de voortgang op dit gebied actief te monitoren en ons klimaattransitieplan is klaar. Voor onze ESG-pijlers People, Play en Planet betekent dit dat we ook met die laatste pijler op koers blijven.

Per saldo was 2025 voor Holland Casino een goed jaar. Het resultaat voor vennootschapsbelasting steeg met € 34,3 miljoen. Waar Holland Casino in 2024 nog een verlies van € 1,3 miljoen leed, werd in 2025 een winst van € 33,0 miljoen gerealiseerd, deels door eenmalige opbrengsten en doordat de kostenbesparende maatregelen zijn vruchten hebben afgeworpen. Holland Casino droeg in 2025 in totaal € 251,8 miljoen kansspelbelasting af aan de Rijksoverheid. De verhoging van de kansspelbelasting leidde in 2025 tot een extra kostenpost van € 28,9 miljoen.

Deze resultaten geven ons lucht, maar we zijn er nog niet. Zeker niet gezien de aangekondigde tweede verhoging van de kansspelbelasting naar 37,8%. 2026 zal opnieuw vragen om focus en discipline. Er is focus nodig om onze aandeelhouder, bewindslieden en politiek te blijven overtuigen dat deze verhoging onverantwoord is en indruist tegen het kansspelbeleid. We hebben discipline nodig om nieuwe veranderingen te implementeren in ons bedrijf.

“ 2026 zal opnieuw vragen om focus en discipline.”

Veranderingen die niet alleen zijn ingegeven door de noodzaak om kosten te besparen, de verhoogde kansspelbelasting op te vangen of om te voldoen aan aangepaste wet- en regelgeving. De veranderingen zijn ook nodig om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften en wensen van onze gasten. Want voor onze gasten doen we het, met volle inzet en uit volle overtuiging. Elke dag met liefde en passie. Iedere dag zetten we ons in om onze gasten een veilige en verantwoorde, maar ook aantrekkelijke gelegenheid te geven om een mooie avond uit te hebben. We zetten ons in om ze te laten genieten van het spel, het entertainment, de gastronomie en onze gastvrijheid. Dit is en blijft de reden van ons bestaan. Daar gaat het om, al een halve eeuw.

Tegelijkertijd bouwen we aan het casino van de toekomst: een organisatie die wendbaar, innovatief en relevant is. Met oog voor technologie, duurzaamheid en een onvergetelijke gastbeleving.

Ik ben ervan overtuigd dat we samen deze koers kunnen vasthouden. Met dezelfde inzet en veerkracht die ons door 2025 heeft geleid maken we Holland Casino klaar voor een sterke toekomst.

Petra de Ruiter – CEO

ONZE MAATSCHAPPELIJKE OPDRACHT

Holland Casino wil voorzien in een maatschappelijke behoefte aan een veilig, eerlijk en verantwoord kansspelaanbod. Aantrekkelijk spel en toonaangevend preventiebeleid leggen daarbij de basis voor een ‘gezond’ casinobezoek. Dat is waar wij voor staan en wat de buitenwereld van ons verwacht.

Een aantrekkelijk aanbod

Holland Casino's aanbod moet op grond van de geldende regelgeving 'passend en attractief' zijn. Dit maakt dat mensen sneller kiezen voor het legale aanbod en voorkomt dat onze gasten zich tot het illegale kansspelaanbod wenden.

Een verantwoord aanbod

Op grond van wetenschappelijke inzichten en onafhankelijk advies voert Holland Casino zijn zorgtaak uit. Holland Casino is verantwoordelijk voor juiste voorlichting en begeleiding van alle gasten. Dit leidt tot meer inzicht en bewustzijn rondom spel(gedrag). Voor de kleine groep probleemspelers voert Holland Casino een restrictief beleid met adequate risicoprofilering en effectieve begrenzing.

Eerlijkheid & betrouwbaarheid

De overheid wil dat mensen alleen spelen bij betrouwbare aanbieders met een vergunning. Het is daarom onze opdracht om te zorgen dat onze gasten ons kunnen vertrouwen en dat alle spellen altijd eerlijk en betrouwbaar verlopen. Holland Casino heeft als specifieke taak bij te dragen aan de overheidsdoelstellingen van het kansspelbeleid, te weten: bescherming van burgers tegen kansspelgerelateerde schade, tegengaan van kansspelgerelateerde criminaliteit, het verhinderen van deelname aan illegale kansspelen en bestrijding van illegaal kansspel aanbod.



MISSIE, VISIE EN **KERNWAARDEN**

Wij staan voor veilig en verantwoord kansspel. Onze maatschappelijke opdracht zie je terug in onze kernwaarden. We zijn: hartelijk, betrokken, verrassend en betrouwbaar.

Wij bouwen aan duurzame en persoonlijke relaties met onze gasten. Het vertrouwen van onze gasten staat voor ons bovenaan. Daarom blijven wij voortdurend inzetten op veilig en verantwoord spel binnen een aantrekkelijke totaalbeleving die past bij het DNA van Holland Casino en de verwachtingen van onze gasten. Dit betekent dat we zorgen voor een beschermde omgeving, een betrouwbaar verloop van alle kansspelen, duidelijke regels en zorgvuldige begeleiding.



VISIE

Spel en plezier maken het leven mooier.



MISSIE

Wij verbinden door het creëren van een unieke beleving van spel, spanning en plezier, altijd gastvrij en betrouwbaar.



AMBITIE

Wij begrijpen onze gasten als geen ander en overtreffen verwachtingen.



KERNWAARDEN

HARTELIJK

'We zijn echt'

BETROKKEN

'Wij geven om u/jou'

VERRASSEND

'We overtreffen verwachtingen'

BETROUWBAAR

'Wij doen wat wij zeggen en wij zeggen wat we doen'

ONS PROFIEL

Holland Casino N.V. is ruim 49 jaar geleden door de Nederlandse overheid opgericht uit de maatschappelijke behoefte om legaal kansspel aan te bieden als aantrekkelijk en betrouwbaar alternatief voor illegale kansspelactiviteiten. Dat doen we vanuit dertien vestigingen verspreid door heel Nederland en sinds 2021 via ons online casino.

Veilige, eerlijke en verantwoorde kansspelen

Het vertrouwen van onze gasten staat voor ons bovenaan. Daarom blijven wij voortdurend inzetten op veilige, eerlijke en verantwoorde kansspelen binnen een bijzondere totaalbeleving. Dit betekent dat we zorgen voor een beschermde maar aantrekkelijke omgeving, betrouwbaar verloop van alle spelen, duidelijke regels en zorgvuldige begeleiding.

Aantrekkelijk aanbod en een bijzondere totaalbeleving

Holland Casino laat gasten genieten van onze producten en de bijzondere beleving daaromheen. In onze vestigingen bieden we op hoog niveau een ultieme en unieke gastbeleving aan door een combinatie van aansprekende kansspelen, entertainment en gastronomie, voorzien van de beste *hospitality*. Online zetten we in op het beste spelaanbod en -beleving, bijvoorbeeld door inzet van onze Nederlandse *game presenters* en een uniek live casino vanuit Scheveningen.

Van links naar rechts:

Jan Paul van Heemskerck van Beest (Directeur Guest & Product Development), Petra de Ruiter (CEO), Ruud Bergervoet (CFO), Maud Provily (Directeur Human Resources), Hans van Slooten (Directeur Operations), Pieter Boers (Directeur Casino Technology & Operations Support), Malinda Miener (CCO).



Onze organisatie

Ons hoofdkantoor is gevestigd in Hoofddorp. We zitten verspreid in dertien vestigingen over heel Nederland. Daarnaast hebben we als enige aanbieder in Nederland een eigen live casino. Eind 2025 werkten er 3.684 medewerkers bij Holland Casino. Holland Casino heeft een meerderheidsaandeel in Gaming & Casino Services (62 medewerkers) van 60%, gevestigd in Rotterdam.

FYSIEKE VESTIGINGEN

13 vestigingen, landelijke dekking door Nederland

Hoofdkantoor Hoofddorp

Aantal bezoeken: 5,3 miljoen

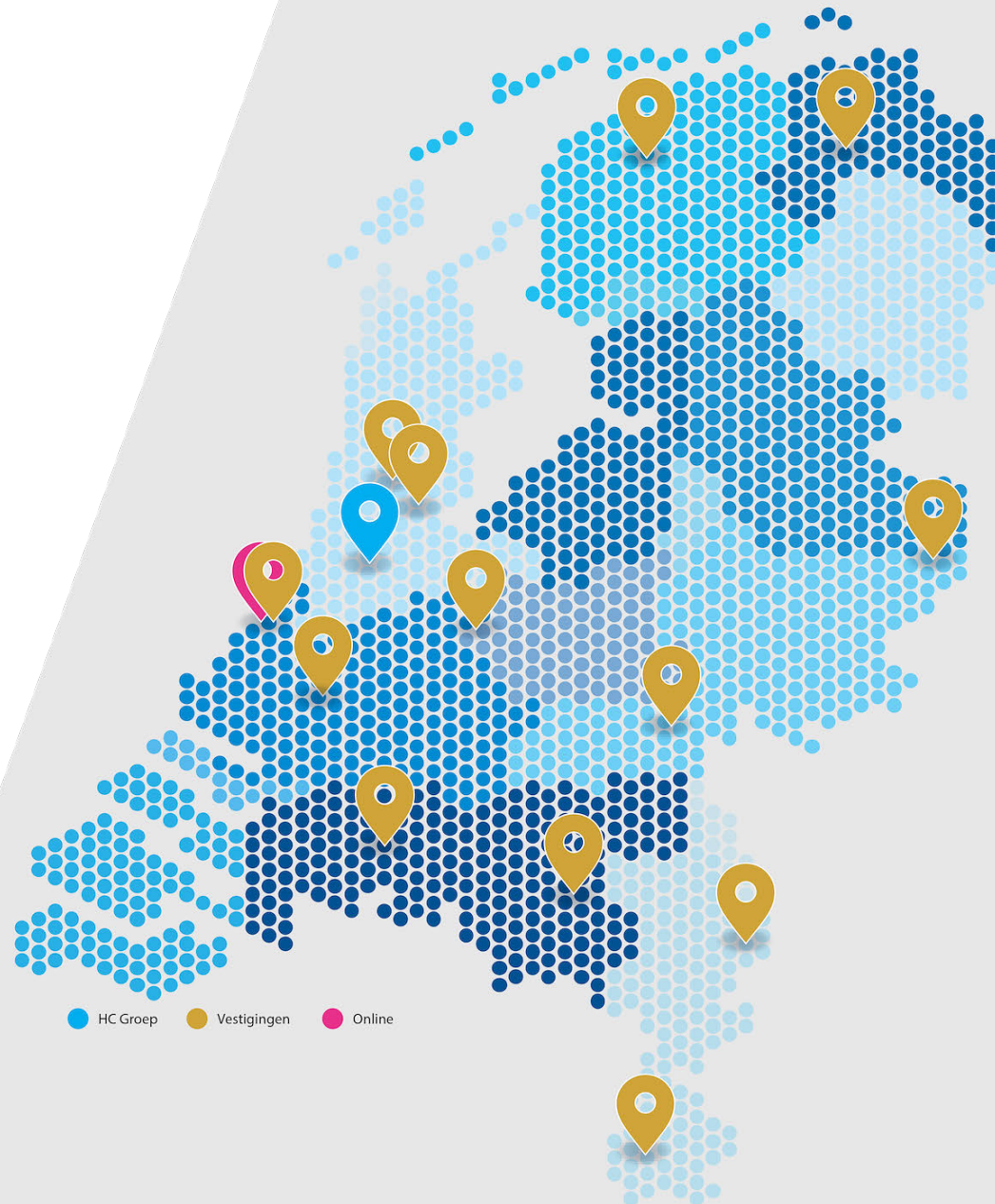
344 speel tafels

5.962 speelautomaten

6 restaurantconcepten

ONLINE

Live studio (Locatie Scheveningen)





BESTUURS VERSLAG

TRENDS EN **ONTWIKKELINGEN**

Om goed invulling te geven aan onze strategie en maatschappelijke opdracht, is het essentieel om inzicht te hebben in de factoren die van invloed kunnen zijn op onze activiteiten.

Economisch klimaat blijft uitdagend en onzeker

De economische groei blijft beperkt en de hoge inflatie van de afgelopen jaren vlakt maar langzaam af. Inflatie en stijgende lonen, mede veroorzaakt door de krappe arbeidsmarkt, kan Holland Casino nauwelijks doorvoeren in de prijsstelling. Daarnaast nemen de kosten toe door verhoogde belastingen. Holland Casino moet deze kosten beheersen en tegelijkertijd manieren vinden om de batenontwikkeling gezond te houden, zodat het resultaat en het investeringsniveau op peil kunnen blijven en de continuïteit van de onderneming gewaarborgd is.

Besteedbaar inkomen is sterk gestegen

De hoge inflatie van de afgelopen jaren heeft op vele cao-tafels tot hoge looneisen van vakbonden gezorgd. Weliswaar zijn eisen van vakbonden niet volledig ingewilligd, maar de cao-loonstijgingen hebben met enige vertraging uiteindelijk wel de inflatie ingehaald. Dat betekent dat het besteedbaar inkomen, dus in lijn met die hoge inflatie, sterk is gestegen en dat de koopkracht van consumenten hersteld is. Vanwege de cao-loonstijgingen had het bedrijf de verwachting dat dit zich ook zou vertalen naar een hoger bestedingsniveau per bezoek van onze gasten en dit effect is in 2025 duidelijk opgetreden. Dit heeft bijgedragen aan de stijging van de bruto baten en het resultaattherstel in 2025 ten opzichte van het voorgaande jaar.

Onvoorspelbaar ondernemingsklimaat en overheidsbeleid

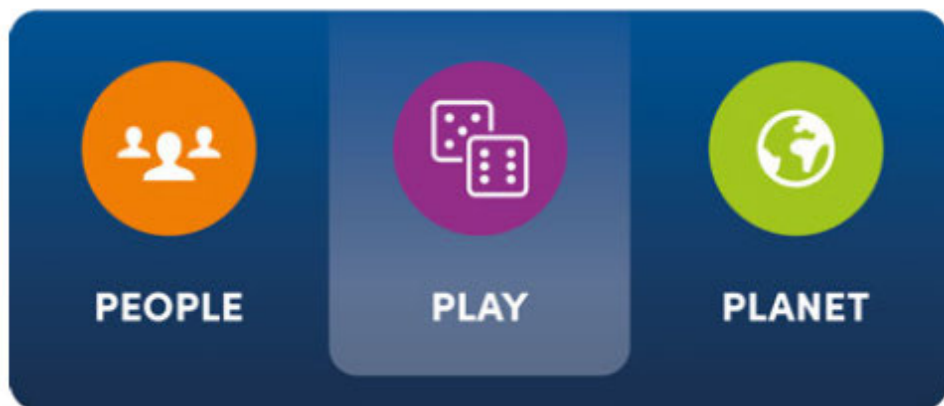
De publieke opinie over de kansspelsector blijft zeer kritisch. De tumultueuze legalisering van online-kansspelen heeft geleid tot een instabiel en minder vertrouwd aanbod. Het lukt de sector nog onvoldoende om het vertrouwen in online-kansspelen te vergroten, ondanks diverse aanpassingen, sectorinitiatieven op het gebied van zelfregulering en aangescherpte wet- en regelgeving. In 2025 heeft het ministerie van Justitie & Veiligheid zijn visie op de kansspelmarkt gepubliceerd. Dit draagt enerzijds bij aan een langetermijnvisie en meer voorspelbaarheid in beleid en ondernemingsklimaat. Anderzijds verwachten we op korte termijn aanpassingen in de Nederlandse wetgeving.

Op Europees niveau is besloten het toezicht op de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (WWFT) te centraliseren onder de *Authority on Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism* (AMLA). De AMLA-richtlijnen worden in juli 2026 verwacht en worden met ingang van juli 2027 van kracht. Naar verwachting komt er geen overgangperiode.

De kansspelbelasting wordt over 2025 en 2026 in totaal met 7,3% verhoogd. In combinatie met sterke concurrentie en snel veranderende wet- en regelgeving, blijft het ondernemingsrisico hoog. Holland Casino moet blijven investeren in een koplopersrol op het gebied van veilig, eerlijk en verantwoord spel, terwijl we tegelijkertijd moeten inspelen op snel veranderende vereisten. Het is belangrijk dat Holland Casino in goed overleg met de overheid en de sector werkt aan een stabielere markt met proportionele en effectieve maatregelen die bijdragen aan gezonde kansspeldeelname.

Duurzaam ondernemen

Er is steeds meer aandacht voor de maatschappelijke waarde van organisaties. Het is cruciaal om het vertrouwen in de toegevoegde waarde van een aantrekkelijk en legaal kansspel aanbod te versterken. Daarom werkt Holland Casino aan een *Sustainability*-strategie waarin de bredere waardecreatie van de onderneming centraal staat. Deze strategie richt zich op gezond casinobezoek, aantrekkelijk werkgeverschap in de *hospitality*sector en duurzame bedrijfsvoering. De strategie is opgebouwd rond drie pijlers: People, Play en Planet.



RONDON ONZE GASTEN

De kansspelmarkt groeit nauwelijks

In 2025 is de legale online-markt aanzienlijk gekrompen als gevolg van de invoering van aangescherpte speellimieten. Uit recente rapportages van de Kansspelautoriteit blijkt dat veel online-spelers inmiddels een account hebben bij een legale aanbieder, maar dat meer dan de helft (51%) van de totale omzet in de hele online kansspelsector naar in Nederland illegaal opererende aanbieders gaat. Dit bevestigt dat een groot deel van de spelers nog altijd uitwijkt naar aanbieders buiten het toezicht, mede door de beperkingen in het legale aanbod.

De verwachting was dat de legale online-markt tussen de 5 en 8% per jaar zou blijven groeien. Inmiddels is duidelijk dat deze groei tot nagenoeg nihil zal terugvallen zolang er geen stringenter en breed toegepast beleid wordt gevoerd tegen illegale partijen. Zonder integrale aanpak - gericht op techniek, marketing, advertising en *payments* - wordt de verschuiving van spelers naar het legale aanbod niet versterkt en blijft verdere groei van de legale online-markt uit.

De fysieke kansspelmarkt laat een gematigder beeld zien en groeit naar verwachting beperkt. We zien dat het herstel in de vestigingen doorzet. Zowel onder laagfrequente als frequente gasten stijgen de bezoekaantallen. Bij frequente gasten zien we zelfs een duidelijke toename in het aantal bezoeken. Het is voor Holland Casino essentieel om te blijven innoveren om aantrekkelijk te blijven voor alle generaties gasten. Een scherpe positionering en onderscheidend vermogen zijn hierbij cruciaal.

De toestroom van *first time visitors* bevestigt dat het fysieke casinoaanbod relevant blijft. De gemiddelde leeftijd van onze gasten blijft ruim boven de 40. Holland Casino ontwikkelt zijn aanbod verder zo dat het aansluit bij de wensen en verwachtingen van alle generaties. Het legale aanbod moet stevig blijven staan, zowel qua spelbeleving als op het gebied van preventie en verantwoord kansspelbeleid. Daarnaast dragen investeringen in een divers medewerkersbestand eraan bij dat alle doelgroepen zich herkennen in onze medewerkers.

“ Het is cruciaal om het vertrouwen in de toegevoegde waarde van een aantrekkelijk en legaal kansspel aanbod te versterken.”

Beperkte overlap tussen fysieke en online-markt

Holland Casino ziet ook vier jaar na de opening van de online-markt weinig overlap tussen de online en fysieke kansspelmarkt. Fysieke kansspelen onderscheiden zich doordat gasten meer op zoek zijn naar een totaalbeleving: spel, entertainment en een goed horeca-aanbod. Door veranderende wetgeving en gastvoorkeuren zullen de twee markten zich hoogstwaarschijnlijk in toenemende mate van elkaar gaan onderscheiden en vragen om een andere benadering. Wat een gemene deler is, is dat we zien dat het overgrote deel van onze spelers geen problemen heeft of ervaart. Het is onze taak dit zo te houden. Daarbij is het cruciaal dat we onze gasten bewustmaken van hun speelgedrag. We investeren daarom verder in bewustwording van onze spelers, zowel in onze vestigingen als online. Uiteraard nemen we interventie maatregelen voor spelers die probleemspeler zijn of dat dreigen te worden.

RONDONN MEDEWERKERS

Krapte op de arbeidsmarkt blijft een uitdaging

De personeelsschaarste in Nederland is structureel. Ook Holland Casino ondervindt hier de gevolgen van. Onze medewerkers hebben een directe invloed op de gastbeleving en de dienstverlening blijft arbeidsintensief. In de afgelopen periode konden we de gewenste bezetting niet altijd volledig realiseren. Net als in andere branches nam het verloop onder jongere medewerkers toe. Wel zien we dat we als werkgever nog aantrekkelijk zijn om bij vacatures voldoende geïnteresseerden te werven.

Het aantrekken en behouden van nieuwe generaties medewerkers vereist structurele aandacht. Investeren in flexibiliteit en een aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket zijn essentieel om als werkgever onderscheidend te blijven.



Veranderende verwachtingen van potentiële medewerkers

We zien dat we als Holland Casino aan (potentiële) medewerkers vaker moeten uitleggen wat onze rol is, waarom wij invulling geven aan een maatschappelijke opdracht van het bieden van legaal kansspel en onze doelstelling om daarin te blijven investeren. We zijn tot op heden goed in staat geweest om dit aan hen duidelijk te maken. Daarnaast groeit de vraag naar flexibele arbeidsvoorwaarden, een gezonde werk-privébalans en doorgroeimogelijkheden. Dit is uitdagend voor een onderneming die werkt met een roostersystematiek en ruime openingstijden. Wij blijven hierbij zoeken naar kansen om onze collega's te binden en boeien. Met name in kennis- en leiderschapsontwikkeling liggen mogelijkheden.

Hoewel de arbeidsmarkt in 2025 historisch krap is gebleven door vergrijzing, is deze krapte licht afgenomen. Ook Holland Casino moet zich in deze markt maximaal inspinnen om de bezetting stabiel te houden. Terwijl AI in sommige sectoren zorgt voor direct banenverlies, wordt AI ook steeds vaker ingezet om de arbeidsproductiviteit te verhogen en tekorten op te vangen. Ook Holland Casino is steeds actiever bij het inzetten van AI in werkprocessen. In 2025 konden hoofdkantoormedewerkers deelnemen aan AI-workshops en is er een AI-kwartiermaker aangesteld.

Holland Casino kijkt bij het werven van nieuwe collega's al jaren meer naar hun skills dan naar hun diploma's. Dit doen we onder andere door de inzet van *assessmentgames* tijdens de selectie. Deze trend zie je in de markt steeds meer. Werkgevers selecteren vaker op vaardigheden (*skills-based hiring*) en versoepelen diploma-eisen om de krappe markt aan te boren.

Werknemers gaven in 2025 prioriteit aan scholing en zij-instroomtrajecten boven traditionele verticale carrièrepaden. Hierin loopt Holland Casino voorop in de markt. Met de Holland Casino Academy en andere faciliteiten in het kader van persoonlijke ontwikkeling is Holland Casino prima geëquipeerd om aan deze behoefte te voldoen. Iedereen is welkom bij HC, ook als zij het hospitalityvak nog niet beheersen maar willen leren.



Stakeholders in beeld

DE WERELD OM ONS HEEN

Bij Holland Casino hechten we aan de waarden, belangen en behoeften van al onze stakeholders, waaronder gasten, medewerkers, verslavingszorg, het publiek en onze leveranciers. Holland Casino investeert voortdurend in een open dialoog met deze stakeholders om inzicht te krijgen in hun verwachtingen. We monitoren en evalueren het stakeholdermanagement regelmatig.

Strategische stakeholders voor Holland Casino zijn de aandeelhouder (ministerie van Financiën), landelijke en lokale overheden (politiek en ambtelijk), toezichthouders (de Kansspelautoriteit en De Nederlandsche Bank), wetenschappers in de verslavingszorg, vakbonden en branche- en bedrijfsorganisaties.

DE RELATIE MET ONZE STAKEHOLDERS

Holland Casino is overtuigd van het belang en de noodzaak van een open en evenwichtige dialoog over de toekomst van kansspelen in Nederland en onze maatschappelijke rol daarin. Holland Casino staat open voor de visies, ideeën en standpunten van alle stakeholders. We gaan het kritische gesprek niet uit de weg. We durven onze dilemma's te delen en ons kwetsbaar op te stellen.

Ook vanuit onze *Sustainability*-strategie betrekken we actief stakeholders en vragen we hen om input. Daarnaast kijken we naar onze *peers* en stellen ons daarin lerend op. De praktische uitwerking hiervan ligt verankerd in ons stakeholderbeleid, waarin we ook specifiek aandacht schenken aan onze *Sustainability*-strategie gerelateerde onderwerpen.

Onderwerpen van gesprek

We hebben de contacten met onze stakeholders in 2025 in kaart gebracht, evenals de acties die hieruit voortvloeiden. Belangrijke gespreksonderwerpen met onze strategische stakeholders in 2025 waren:

- Huisvesting en locaties.
- Sustainability.
- Zorgplicht en preventie.
- Anti-witwasbeleid.
- Reclamebeleid & promotionele kansspelen.
- Evaluatie aandeelhouderschap.
- Goede doelen en maatschappelijke initiatieven.
- Kansspelbelasting, fiscaliteit & lastendruk.
- Illegaal aanbod & kanalisatie.

“ De Kansspelautoriteit ziet meer dan ooit de urgentie om illegaal kansspelaanbod hard aan te pakken.”

RIJKSOVERHEID: BELEIDSMINISTERIES

Het ministerie van Justitie en Veiligheid en het ministerie van Financiën verwachten dat de bedrijfsvoering van Holland Casino in lijn is met de doelstellingen van het Nederlandse kansspelbeleid en de maatschappelijke rol van Holland Casino.

Soort dialoog en frequentie

- Regelmatig overleg met het ministerie van Justitie en Veiligheid en (minimaal 4 keer per jaar) met het ministerie van Financiën.

Onderwerpen van gesprek

Ministerie van Financiën

- Financiële status onderneming.
- Preventiebeleid Kansspelen.
- Kansspelaanbod tafelspelen, speelautomaten en poker.
- Evaluatie aandeelhouderschap.
- Kansspelbelasting, fiscaliteit & lastendruk.
- Anti-witwasbeleid.
- CSRD.

Ministerie van Justitie & Veiligheid

- Zorgplicht en Preventiebeleid Kansspelen.
- Reclamebeleid.
- Evaluatie Wet Koa.
- Pokeraanbod en de pokerdialoog.
- Onderzoek naar bezoekersstromen
- De stijgende lastendruk en regeldruk en de spanning daarvan op de continuïteit.



RIJKSOVERHEID: POLITIEK

Stakeholders en verwachtingen

In 2025 stond de kansspelsector, net als in voorgaande jaren, volop in de politieke belangstelling, voornamelijk door de discussie over de toekomst van online kansspelen. Met de nieuwe overheidsvisie op kansspelen die begin 2025 is uitgebracht werd een duidelijke verschuiving zichtbaar: van de individuele verantwoordelijkheid van de spelers naar de verantwoordelijkheid van de aanbieders. Ook is een fors aantal maatregelen aangekondigd om de legale online markt verder te reguleren. Tegelijkertijd lijkt de Kansspelautoriteit meer dan ooit de urgentie te zien om illegaal kansspelaanbod hard aan te pakken. Vanuit de politiek is hier ook veel aandacht voor. Onze positie als staatsdeelneming is met de beslissing van de staatssecretaris om Holland Casino in staatshanden te houden ook dit jaar weer bestendig. Politieke partijen verwachten dat Holland Casino vanuit het staatsaandeelhouderschap een voorbeeldrol blijft vervullen bij het beschermen van spelers en het waarborgen van een veilige en verantwoorde speelomgeving, zowel online als in de dertien vestigingen. Door de verdere verhoging van de kansspelbelasting door de overheid komt de kansspelmarkt nog meer onder druk te staan met stevige financiële gevolgen voor alle kansspelaanbieders, waaronder dus ook Holland Casino.

Soort dialoog en frequentie

- Diverse volksvertegenwoordigers (inclusief ondersteunende staf) in Tweede Kamer.
- Gesprek met staatssecretaris Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane (inclusief ondersteunende staf).

Onderwerpen van gesprek

- Verhoging van de kansspelbelasting.
- Zorgplicht en preventie.
- Wwft en AMLR.
- Kansspelwetgeving.
- Impact van beleid en evaluatie van het aandeelhouderschap.

Respons en acties

- Holland Casino heeft met meerdere Kamerleden gesproken en hen ontvangen voor meerdere werkbezoeken.
- Tijdens diverse gesprekken hebben we onze zienswijze gedeeld over de verhoging van de kansspelbelasting, zorgplicht, preventie, Wwft, AMLR, kansspelwetgeving en andere relevante thema's.

DECENTRALE OVERHEDEN

Stakeholders en verwachtingen

Gemeentebesturen verwachten van Holland Casino dat vestigingen zich bij de exploitatie strikt houden aan wet- en regelgeving. Gemeentes mengen zich daarnaast steeds actiever in beleid rondom reclame.

Gemeenten verwachten ook dat Holland Casino:

- Werkgelegenheid in de regio creëert.
- Duurzaam opereert en oog heeft voor klimaat en omgeving.

Soort dialoog en frequentie

- Overleg met diverse bestuurders en ambtenaren.
- Vestigingsmanagers en medewerkers van het hoofdkantoor hebben regelmatig contact met gemeenten op ambtelijk en bestuurlijk niveau.

Onderwerpen van gesprek

- Openingstijden van al onze vestigingen.
- Sluiting van de locatie Zandvoort.
- Naleving van gemeentelijke regulering.
- Infrastructuur.
- Duurzaamheid.
- Reclame.

Respons en acties

- Holland Casino heeft deelgenomen aan diverse werkbezoeken en overleggen met gemeentebesturen en andere lokale stakeholders.

AANDEELHOUDER: MINISTERIE VAN FINANCIËN

Stakeholder en verwachtingen

Het ministerie van Financiën is de aandeelhouder van Holland Casino. Het ministerie stuurt enerzijds op het borgen van het publieke belang, anderzijds op de robuustheid en continuïteit van de onderneming. Het ministerie verwacht daarnaast dat Holland Casino een voorbeeldrol vervult in het uitvoeren van de maatschappelijke opdracht om bij te dragen aan een veilig en verantwoord kansspelklimaat in Nederland.

Het ministerie verwacht verder dat Holland Casino bijdraagt aan de doelstellingen van het kansspelbeleid, namelijk: de bescherming van burgers tegen kansspel gerelateerde schade, het tegengaan van kansspel gerelateerde criminaliteit, het verhinderen van deelname aan illegaal spel en de bestrijding van illegaal aanbod.

Soort dialoog en frequentie

- Jaarlijks vindt de algemene vergadering van aandeelhouders plaats.
- Elk kwartaal overlegt de statutaire directie met het ministerie van Financiën.
- Er is periodiek overleg tussen het ministerie van Financiën en de (voorzitter van de) Raad van Commissarissen.
- Extra overleg bij:
 - Een vacature in de Raad van Commissarissen en/of statutaire directie.
 - Een investeringsvoorstel boven de € 10 miljoen.

Onderwerpen van gesprek

- Publiek belang: veilig en verantwoord spel, reclame, toezicht, preventie en de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft).
- Voldoen aan wet- en regelgeving.
- Herijking strategie van Holland Casino.
- Functioneren, samenwerking, beloning, (her)benoeming en continuïteit van bestuurders en leden van de Raad van Commissarissen.
- Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, inclusief CSRD-rapportage.
- Financiële ontwikkelingen bij Holland Casino, waaronder het dividendbeleid, meerjarenprognoses en de impact van de kansspelbelasting.
- Evaluatie aandeelhouderschap.

Respons en acties

- Herbenoeming lid RvB.
- Besluitvorming over dividendvoorstel en de jaarrekening.
- Gesprek over de toekomst van het aandeelhouderschap van Holland Casino.

“ Holland Casino investeert voortdurend in een open dialoog met zijn stakeholders om inzicht te krijgen in hun verwachtingen.”

ORGANISATIES OP HET GEBIED VAN PREVENTIE KANSSPELVERSLAVING

Stakeholders en verwachtingen

Holland Casino werkt intensief samen met ervaringsdeskundigen en wetenschappers om een gezond en verantwoord casinobezoek te bevorderen. Deze experts hechten grote waarde aan hun onafhankelijkheid, zodat zij objectieve en onbelemmerde adviezen kunnen geven. De kennis die zij inbrengen wordt benut om een toonaangevend preventiebeleid te ontwikkelen. De gekozen samenwerkingsvormen zijn hierop afgestemd en kenmerken zich door maximale transparantie over ontvangen adviezen en de wijze waarop deze worden verwerkt in beleid, operatie en bedrijfsvoering.

Soort dialoog en frequentie

Adviesgroep Preventiebeleid Kansspelen (PBK)

De PBK adviesgroep bestaat uit wetenschappers, experts uit de verslavingszorg en ervaringsdeskundigen. Zij adviseren Holland Casino zowel op verzoek als op eigen initiatief over het preventiebeleid. De PBK adviesgroep is in 2025 vijf keer bijeen gekomen en adviseerde over:

- De informatievoorziening aan spelers.
- Een visie op gezonde deelname aan kansspelen.
- Wetenschappelijke onderzoeken en diverse rapporten.

- Reglementen die vallen onder het preventiebeleid.
- Een bredere aanpak van preventie, waarin *positive play* en gebruik van nieuwe (digitale) communicatiekanalen centraal staan.

In 2025 heeft Holland Casino de adviesgroep verder geprofessionaliseerd. Alle leden zijn geïnterviewd, met als doel het evalueren van de samenwerking als ook het versterken van de toegevoegde waarde van deze adviesgroep voor het beleid van Holland Casino op het gebied van preventie kansspelen. De conclusie luidt dat de PBK adviesgroep inhoudelijk sterk functioneert en breed wordt gewaardeerd.

In 2026 zullen de aanbevelingen vanuit het evaluatierapport aan bod komen tijdens de vastgestelde bijeenkomsten:

- Vroegtijdige en actiegerichte betrokkenheid in beleidsprocessen.
- Structurele terugkoppeling op adviezen.
- Betere voorbereiding en realistische agendavoering.
- Verbreding van de samenstelling.
- Faciliteren van ongevraagd advies en ethische reflectie.
- Versterking ondersteuning, resources en borging onafhankelijkheid.

Onderwerpen van gesprek

Voortdurend vindt er samenwerking plaats met de wetenschap, verslavingszorg en ervaringsdeskundigen. In 2025 is een samenwerking gestart met de Universiteit van Amsterdam voor de verdere ontwikkeling van het online risicodetectiesysteem.

Vanuit verschillende vestigingen vinden lokale gesprekken plaats met de verslavingszorg om elkaar beter te leren kennen en om na te gaan of we elkaar kunnen versterken op het gebied van preventie en interventie (doorverwijzing naar hulp).

Overige samenwerkingen

Holland Casino heeft een proactieve houding als het gaat om samen met anderen het preventiebeleid kansspelverslaving voortdurend te optimaliseren. Door diverse samenwerkingsmomenten vergaart Holland Casino meer inzichten en kan dit beter toepassen in zijn beleid, waaronder:

- Rondetafelgesprekken met toezichthouder en andere kansspelaanbieders.
- Seminars bijwonen op het gebied van gokschade.
- Lokaal project samen met *Ready for Change* GGZ verslavingskliniek Rotterdam.

STAKEHOLDER: FINANCIERS

Stakeholders en verwachtingen

Financiers, zoals banken, verwachten dat Holland Casino een adequaat ingerichte administratieve organisatie en interne beheersing hanteert. Daarnaast wordt transparantie verwacht in de financiële prestaties en rapportages. Holland Casino moet als vanzelfsprekend voldoen aan de gestelde bankconvenanten en de geldende wet- en regelgeving.

Soort dialoog en frequentie

- Het bestuur heeft in 2025 periodiek contact gehad met de banken.

Onderwerpen van gesprek

Belangrijke onderwerpen in de dialoog zijn hierbij de ontwikkeling van het resultaat, liquiditeit en bankconvenanten.

Begin 2025 is gesproken over de verlenging van de kredietovereenkomst met 1 jaar naar september 2026. Later in het jaar is gesproken over de verlenging van de kredietovereenkomst na september 2026.

Respons en acties

- Holland Casino bespreekt regelmatig actuele financiële scenario's met zowel banken als verzekeringsmaatschappijen.
- Banken worden door Holland Casino geïnformeerd over de toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot de bankconvenanten.
- De lopende kredietovereenkomst is in het eerste kwartaal van 2025 in gewijzigde vorm met een jaar verlengd tot september 2026. In het eerste kwartaal van 2026 is de kredietovereenkomst in gewijzigde vorm met drie jaar verlengd tot september 2029 met twee verlengingsopties van een jaar (klik [hier](#) voor verdere toelichting).

PRAKTIJKVOORBEELD COMPLIANCE APP

In 2025 heeft Holland Casino een Compliance App ontwikkeld, die op een handheld is geïnstalleerd en dagelijks door de medewerkers van Holland Casino in alle vestigingen wordt gebruikt.

Deze applicatie stelt de medewerker in staat om vroegtijdig actie te nemen op het gebied van preventie. Dit noemen we een 'signaal direct'. Een 'signaal direct' kan mogelijk wijzen op probleem en/of risicovolgedrag op het gebied van kansspelverslaving.

Zodra het 'signaal direct' is opgemaakt, pakt een leidinggevende uit de speelzaal dit direct op en gaat preventief in gesprek met de gast om te onderzoeken of er inderdaad sprake is van mogelijk probleem, en/of risicovolgedrag. Als dit het geval is wordt er gelijk opgeschaald en neemt een verslavingsdeskundige in de speelzaal het gesprek over (interventie).

- Inmiddels wordt de Compliance App verder geautomatiseerd en geoptimaliseerd. Holland Casino Rotterdam draait momenteel een pilot op het gebied van verblijfsduur. Zodra een gast langdurig in een vestiging verblijft en blijkt dat een preventiegesprek noodzakelijk is, komt er een melding voor de leidinggevende binnen via deze App. De leidinggevende ziet gelijk om wie het gaat, zoekt de gast op en gaat in gesprek. Verslaglegging vindt ook plaats in deze App. Na de pilot wordt het landelijk uitgerold.

STAKEHOLDER: VAKBONDEN (DE UNIE EN FNV)

Stakeholders en verwachtingen

Holland Casino heeft een sterke verbinding met de vakbonden. Er is structureel overleg over het verbeteren van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden binnen het bedrijf. Hier speelt een wederzijds belang om Holland Casino als aantrekkelijk werkgever te blijven positioneren. Bovendien streven beiden naar een continue persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van Holland Casino.

Soort dialoog en frequentie

Met de vakbonden is er een continue dialoog omtrent arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Er zijn vaste periodieke overleggen gedurende het jaar, welke aangevuld worden met incidenteel overleg m.b.t. specifieke actuele onderwerpen of strategische projecten. Daarnaast vindt er overleg plaats rondom een aflopend cao akkoord of sociaal plan.

Onderwerpen van gesprek

- Verhoging kansspelbelasting en politieke dialoog
- Nieuwe cao.
- Sociaal plan.
- Project bezetting en flexibiliteit.
- Impact verruiming openingstijden.

Respons en acties

- Verhoging kansspelbelasting en politieke dialoog.
- Nieuwe cao met looptijd van 1 april 2025 tot en met 31 maart 2026.
- Verlenging sociaal plan tot 1 maart 2027.
- Overeenstemming over doelstellingen en gewenste resultaten van bezetting en flexibiliteit, teneinde te komen tot een betere werk-privé balans van medewerkers alsmede een effectievere inzet van personeel en inrichting van dienstlijnen.

STAKEHOLDER: TOEZICHTHOUDERS

Stakeholders en verwachtingen

Toezichthouders, zoals de Kansspelautoriteit (Ksa), De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) verwachten dat Holland Casino:

- Gasten veilig en verantwoord spel aanbiedt.
- Zich strikt houdt aan de geldende wet- en regelgeving.
- Een actief Preventiebeleid Kansspelen en een anti-witwasbeleid voert.
- Voldoet aan de verplichtingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

Soort dialoog en frequentie

- De Ksa houdt toezicht op de uitvoering van de zorgplicht, consumentenbescherming, naleving van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) en de Wet op de kansspelen (WOK).
- Holland Casino en de Ksa hebben een open en professionele verstandhouding in het kader van effectieve risicobeheersing bij de vestigingen en het online-casino. Hierover overleggen ze frequent. Ook is er periodiek bestuurlijk overleg over de landgebonden casino's.
- Er zijn diverse overleggen geweest tussen de brancheverenigingen Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders (VNLOK) en Nederlandse Online Gambling Associatie (NOGA) en het bestuur van de Ksa. Die overleggen gingen onder andere over de zorgplicht.

Onderwerpen van gesprek

- Naleving van de kansspelwet- en regelgeving en financiële toezichtwetgeving (Wet op de kansspelen, Wet op het financieel toezicht, Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme en Sanctiewet).
- Meldingen van incidenten en klachten.
- Reclame- en wervingsactiviteiten.
- Zorgplicht en het veilig en verantwoord aanbieden van kansspelen.
- Controledatabank.

Respons en acties

- De Ksa ontvangt per kwartaal een rapportage met daarin:
 - Een overzicht van de baten en lasten.
 - De ontwikkelingen op het gebied van tafelspelen en speelautomaten.
 - Informatie over acties en incidenten.
- Holland Casino heeft diverse (audit)rapportages naar aanleiding van informatieverzoeken van de Ksa ingediend, waaronder rapportages over witwassen, reclame en zorgplicht.
- In 2025 ontving de Autoriteit Persoonsgegevens vijf datalekmeldingen van ons. Holland Casino heeft geen reactie ontvangen van de Autoriteit Persoonsgegevens met betrekking tot deze meldingen. Gezien de aard en de verwachte impact voor de betrokkenen van de gemelde datalekken is de verwachting dat deze geen significante implicaties zullen hebben.

STAKEHOLDER: AANBIEDERS IN DE KANSSPELSECTOR

Stakeholders en verwachtingen

Andere kansspelaanbieders en brancheorganisaties verwachten van Holland Casino een constructieve en positieve samenwerking binnen de sector. Holland Casino heeft hierin een voorbeeldrol en wordt geacht (pro)actief kennis te delen over de ontwikkelingen binnen de kansspelsector.

Belangrijke organisaties in deze samenwerking zijn:

- Vergunde Nederlandse Online Kansspelaanbieders (VNLOK).
- VAN Kansspelen (branchevereniging voor gereguleerde kansspelaanbieders).

Soort dialoog en frequentie

- Holland Casino is medeoprichter van VNLOK en zit in het bestuur.
- Op specifieke onderwerpen werkt Holland Casino individueel samen met andere aanbieders.

Onderwerpen van gesprek

- Verhoging van de kansspelbelasting.
- Reclame- en wervingsbeleid.
- Overkoepelende speellimieten en draagkrachttoets.
- Nieuwe visie op de kansspelen.
- Nieuwe wetgeving voor online kansspelen.
- Bestrijding van illegaliteit in de kanspelsector.

Respons en acties

- In 2025 zetten we de samenwerking binnen de sector voort.
- Om een gezond casinobezoek te bevorderen werkt Holland Casino samen met ervaringsdeskundigen en wetenschappers.



STRATEGIE

In 2023 introduceerde Holland Casino de herijkte strategie *Durven inzetten op morgen*, die richting geeft aan de periode 2024–2028. Deze strategie bepaalt wat nodig is om relevant, veerkrachtig en financieel gezond te blijven in een snel veranderende maatschappij.

Strategie 2024–2028: Durven inzetten op morgen

De wereld rondom Holland Casino heeft ingrijpende veranderingen ondergaan als gevolg van de coronapandemie, inflatie, demografische en technologische ontwikkelingen, de perceptie rondom kansspelen, de noodzaak tot verdere verduurzaming en de ontwikkelingen op de onlinekansspelmarkt in Nederland. Deze fundamentele veranderingen vragen om een strategisch antwoord van Holland Casino. Daarnaast is er scheefgroei tussen onze omzet- en kostenontwikkeling. Hierdoor is het essentieel om op een kostenbewuste wijze in te spelen op de veranderende behoeften van gasten, medewerkers en stakeholders en de eisen die daaruit voortvloeien. Onze strategie *Durven inzetten op morgen* heeft dan ook als doel op de lange termijn onze maatschappelijke opdracht te vervullen en tegelijkertijd relevant en financieel gezond te blijven.

We richten ons op:

- De gast van morgen.
- De medewerker van morgen.
- De maatschappij van morgen.

Dit zijn de drie pijlers van het Holland Casino van de toekomst. Elk van deze pijlers wordt vanuit een integraal strategisch perspectief benadert.



DURVEN INZETTEN OP DE GAST VAN MORGEN

Holland Casino wil een relevante keuze blijven bieden voor veilig en verantwoord spel voor verschillende groepen in de samenleving. Daarom hanteren we een gedifferentieerde gastenstrategie. De gemiddelde leeftijd van onze gasten in onze vestigingen neemt toe. Uiteraard blijft de huidige spelersgroep een belangrijke doelgroep, maar om maatschappelijk relevant te blijven, moeten we ook inspelen op de behoeften en verwachtingen van jongere generaties en van toekomstige doelgroepen. Dit vraagt om een goede balans tussen focussen op bestaande en nieuwe doelgroepen.

Daarom moeten we strategisch en in het juiste tempo investeren in concepten die nieuwe generaties aantrekken. Dat betekent onder meer investeren in een perfecte digitale gastreis, waar de gast weet hoe het spel werkt, bekend is met de risico's en zich tegelijkertijd bewust is van zijn eigen speelgedrag. Hierin vervult Holland Casino een belangrijke gidsrol. Met het oog op een nieuwe generatie spelers investeren we dan ook in nieuwe spelconcepten die hieraan voldoen. De nieuwe generatie spelers stelt bovendien andere eisen aan de beleving rondom ons aanbod, bijvoorbeeld op het gebied van horeca en entertainment. Daarom zullen we onze marketing nog beter inrichten op de wensen en behoeften van de gast van morgen.

Uiteraard blijven we ook investeren in de verdere ontwikkeling van ons preventiebeleid en het tegengaan van witwassen. Gasten moeten eenvoudig toegang hebben tot informatie en goed worden voorgelicht, op een manier die aansluit bij hun (digitale) voorkeuren.

Voor Holland Casino Online betekent dit een versterking van de ingezette digitale strategie. We willen een relevante marktpartij blijven en onze maatschappelijke functie ook in de online-wereld blijven vervullen. Daarom verscherpen we onze focus op online-poker en andere live casinospelen en blijven we een voorloper op het gebied van veilig en verantwoord spel. Daarnaast zetten we stappen op het gebied van gebruiksvriendelijkheid en optimaliseren we de digitale gastreis van morgen.



DURVEN INZETTEN OP DE MEDEWERKER VAN MORGEN

Holland Casino ambieert een plek in de top vijf van Nederlandse hospitality-werkgevers en zet daarom in op de medewerkers van morgen. In een krappe arbeidsmarkt vergt deze ambitie aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, flexibele contractvormen, ontwikkelingsmogelijkheden voor alle doelgroepen en een aansprekend *employer brand*. We houden daarbij rekening met de verschillende levensfasen en achtergronden van verschillende medewerkers. Door slim in te spelen op bezetting en flexibiliteit creëren we niet alleen meer mogelijkheden voor medewerkers, maar verbeteren we ook de gastbeleving waarbij jongere medewerkers aansluiten bij jongere doelgroepen. Zo blijven we aantrekkelijk voor de medewerker van morgen.

De medewerker van morgen wil zich persoonlijk ontwikkelen en groeien. Daarom positioneren we ons nadrukkelijker als toonaangevende *hospitality*opleider. Bij Holland Casino kunnen medewerkers unieke vaardigheden opdoen die hen in hun hele carrière helpen, zowel binnen als buiten Holland Casino. Dit doen we via onze HC Academy en in samenwerking met onderwijspartners. Ook investeren we in leiderschap. Voor de gasten van morgen hebben we immers ook de leiders van morgen nodig.

“ We investeren strategisch en in het juiste tempo in concepten die nieuwe generaties aantrekken.”

Door een maatschappelijke bril bezien, vraagt de medewerker van morgen om een sterke bedrijfsethiek, met heldere normen en waarden. Medewerkers verwachten dat het management stelling neemt over de normen en waarden waar Holland Casino voor staat. Ze verwachten dat het DNA en de ethische cultuur actief worden uitgedragen. Veiligheid, diversiteit, inclusie en werkplezier staan hierbij centraal.

Tot slot wil Holland Casino medewerkers de kans bieden een maatschappelijke bijdrage te leveren, bijvoorbeeld door lokale maatschappelijke samenwerkingsinitiatieven te steunen of vrijwilligerswerk te verrichten. Zo bouwen we aan trots en versterken we het besef van onze maatschappelijke relevantie.



Uitgelicht

Medewerkers in het nieuw

De medewerkers van Holland Casino worden in het nieuw gestoken: op 15 mei nemen we onze nieuwe bedrijfskleding officieel in gebruik. Modeontwerper Mattijs van Bergen heeft bij de ontwikkeling van de tenues, waarbij volop inspraak was van de medewerkers van Holland Casino, veel aandacht geschonken aan comfort, inclusiviteit en duurzaamheid.





DURVEN INZETTEN OP DE MAATSCHAPPIJ VAN MORGEN

De kern van Holland Casino's maatschappelijke opdracht ligt in het bijdragen aan een veilig en verantwoord kansspelklimaat. Holland Casino wil hierin vooroplopen. Alleen met een duidelijke strategie, een helder beleid en concrete invulling van deze maatschappelijke rol kan Holland Casino een geloofwaardige rol in de maatschappij innemen.

Daarom staan gezond casinobezoek en onze bijdrage aan een veilig en verantwoord kansspelklimaat centraal in onze *Sustainability*-strategie die in 2025 verder is ontwikkeld. Hierin spelen onze strategische inzet op aansprekend werkgeverschap en onze lokale verbindende rol in de maatschappij een belangrijke rol.

Vanuit deze visie bouwt Holland Casino aan zijn positie als koploper op het gebied van veilig, eerlijk en verantwoord spel, met een vooruitstrevende aanpak. Op basis van wetenschappelijke inzichten en onafhankelijk advies voert Holland Casino zijn zorgtaak uit. Dit doen we vanuit een tweesporenbeleid. Dit houdt in dat we ons enerzijds richten op de grote groep recreatieve spelers en anderzijds op de kleine groep kwetsbare spelers. Voor beide groepen zijn wij verantwoordelijk voor de juiste voorlichting en begeleiding, zodat spelers meer inzicht en bewustzijn krijgen in hun spelgedrag. Voor de kleine groep probleemspelers hanteren we een restrictief beleid, met adequate risicoprofilering en effectieve begrenzingsen. We blijven zoeken naar nieuwe wegen om elke dag een stap vooruit te zetten. Holland Casino wil samenwerken en leren van wetenschap en zorg om met praktische oplossingen gezond spel te bevorderen.

Tot slot investeren we in een robuuste verankering in en bredere bijdrage aan de maatschappij. Holland Casino draagt aantoonbaar en positief bij aan de omgeving waarin we opereren.

Dit doen we niet alleen door de excellente uitvoering van onze maatschappelijke opdracht, maar ook doordat we een uitstekende werkgever zijn, een goede buur, opleider, sponsor en maatschappelijke partner. We richten onze activiteiten zo efficiënt mogelijk in om onze impact zichtbaar te maken.



Uitgelicht

Steun voor goede doelen

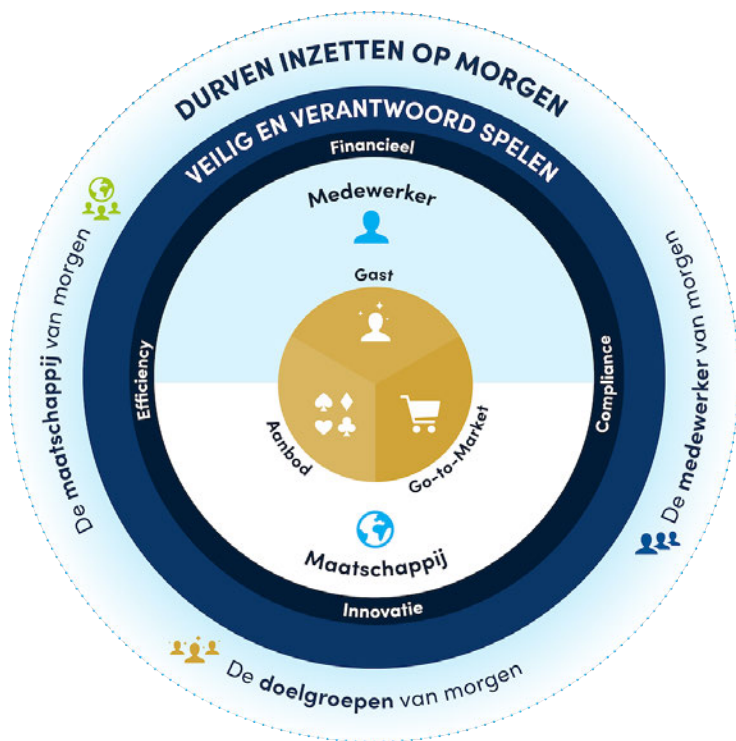
Zowel gasten als medewerkers zetten zich in 2025 in voor goede doelen als Stichting Ambulance Wens en Stichting Fight Cancer. Via de zogeheten donatieboxen gaven gasten in Enschede, Groningen en Leeuwarden € 55.000 aan overgebleven tickets, contant geld en chips aan Stichting Ambulance Wens.

De vestigingen in Scheveningen, Breda, Nijmegen, Venlo, Valkenburg en Eindhoven halen bijna € 170.000 op voor Stichting Fight Cancer. Het overgrote deel van dit bedrag werd door het jaar heen gedoneerd door gasten, maar ook medewerkers dragen actief bij aan de fondsenwerving door mee te doen aan activiteiten als lokale edities van Swim to Fight Cancer.



Strategisch model

Op basis van de strategie *Durven inzetten op morgen* hebben we drie strategische pijlers vastgesteld en tegelijkertijd hebben we de strategie vertaald naar een strategisch model. Het optimale aanbod voor de gast via het juiste kanaal (*go-to-market*) vormt de basis van dit model. Op basis van analyses over wat toekomstige generaties gasten van Holland Casino verwachten, kunnen we gericht kiezen hoe we ons aanbod verbeteren en vernieuwen in lijn met de verwachtingen van deze groepen. Hierbij besteden we extra aandacht aan de kanalen die we het best inzetten om relevant te blijven in het bieden van veilig, eerlijk en verantwoord kansspel.



Connectiviteit

De drie strategische pijlers hangen nauw met elkaar samen en versterken elkaar. Het verbinden van de pijlers leidt tot de meest logische keuzes en prioriteiten. Deze onderlinge connectiviteit kenmerkt de kracht van ons strategisch kader en zorgt ervoor dat we de juiste keuzes maken.

Doelgroepen & medewerkers

Tevreden en gemotiveerde medewerkers dragen bij aan een optimale gastbeleving. Gasten willen zichzelf kunnen herkennen in de medewerkers die hen verwelkomen. Dit geldt zowel voor bestaande, wat oudere doelgroepen, als voor jongere en toekomstige gasten. Daarom hebben strategische keuzes voor bepaalde doelgroepen ook impact op het gewenste profiel van medewerkers en hun vaardigheden. Een goede match heeft positieve impact op zowel de gastbeleving als de medewerkersbeleving.

Medewerkers & maatschappij

Nieuwe generaties medewerkers stellen hogere eisen aan de maatschappelijke toegevoegde waarde van een organisatie. Wil Holland Casino aantrekkelijk blijven voor nieuwe medewerkers, dan is het essentieel om te investeren in een positieve voorbeeldrol in bijvoorbeeld diversiteit, duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het ene belang versterkt het andere.

Doelgroepen & maatschappij

Nieuwe generaties gasten hechten steeds meer waarde aan het maatschappelijke profiel van organisaties. Heeft Holland Casino een oprechte en wezenlijke rol in de samenleving en een geloofwaardig verhaal over zijn positieve bijdrage? Zo ja, dan blijven we ook aantrekkelijk voor nieuwe generaties gasten. Naast onze primaire maatschappelijke taak om veilig en verantwoord kansspel aan te bieden, wil Holland Casino een bredere bijdrage leveren aan de maatschappij en een stevigere verankering in de samenleving realiseren. Deze combinatie leidt tot synergie.

Borgen van bedrijfsmatige continuïteit en financiële huishouding

De investeringsbereidheid van Holland Casino in de drie strategische pijlers is niet ongelimiteerd. Holland Casino kan, moet en wil in deze strategie investeren. Echter, tegelijkertijd staat voorop dat de bedrijfsmatige continuïteit en financiële huishouding gewaarborgd blijven. Immers, de financiële positie van Holland Casino staat onder druk door gestegen kosten, door de hoge inflatie, verhoging van de personeelskosten vanuit de nieuwe cao, investeringen in duurzaamheid, het spelaanbod, personeelsbezetting en natuurlijk de verhoging van de kansspelbelasting. Daarnaast moet Holland Casino rekening houden met de aflossing van de coronaschulden. Het is cruciaal dat investeringen in onze strategie en de borging van de bedrijfsmatige continuïteit en financiële huishouding met elkaar in balans zijn.

“ De kern van Holland Casino’s maatschappelijke opdracht ligt in het bijdragen aan een veilig en verantwoord kansspelklimaat.”



FINANCIËN IN CIJFERS

FINANCIËLE RESULTATEN



BRUTOBATEN



BALANS



KASSTROOM



* Exclusief aflossing belastingenschuld

FINANCIËLE ONTWIKKELING

REKENING VAN BATEN EN LASTEN

In miljoenen euro's	2025	2024
Opbrengst Tafelspelen	259,6	244,2
Opbrengst Speelautomaten	423,5	385,8
Opbrengst Online	60,5	85,2
Baten voor kansspelbelasting	743,6	715,2
Troncopbrengst/tips	17,6	18,7
Opbrengst Food & Beverage	33,7	30,5
Overige baten	5,0	4,1
Overige opbrengsten	56,3	53,3
Brutobaten	799,9	768,5
Kansspelbelasting	-253,3	-218,4
Nettobaten	546,6	550,1
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	-66,4	-64,2
Personeelskosten	-302,3	-297,4
Operationele kosten	-143,1	-178,6
Bedrijfslasten	-511,8	-540,2
Brutobedrijfsresultaat	34,8	9,9
Financiële baten en lasten	-6,3	-6,4
Aandeel in resultaat deelnemingen	0,1	0,0
Resultaat voor vennootschapsbelasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	28,6	3,5
Vennootschapsbelasting (vpb)	-3,5	-10,4
Resultaat na belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	25,1	-6,9
Resultaat na belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	3,3	-3,5
Resultaat na belasting	28,4	-10,4

In miljoenen euro's	2025	2024
Resultaat voor vennootschapsbelasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	28,6	3,5
Resultaat voor belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	4,4	-4,8
Resultaat voor vennootschapsbelasting	33,0	-1,3
Vennootschapsbelasting (vpb)	-4,6	-9,1
Resultaat na belasting	28,4	-10,4

De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten. Onderstaande toelichtingen op baten en lasten zijn gebaseerd op het resultaat uit voortgezette bedrijfsactiviteiten.

BEREKENING EBITDA*

In miljoenen euro's	2025	2024
Resultaat voor vennootschapsbelasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	28,6	3,5
Resultaat voor belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-0,3	-4,8
Resultaat voor vennootschapsbelasting	28,3	-1,3
Financiële baten en lasten	6,3	6,4
Aandeel in resultaat deelnemingen	-0,1	0,0
Afschrijvingskosten en bijzondere waardeverminderingen	66,4	64,2
Afschrijvingskosten beëindigde bedrijfsactiviteiten	0,1	1,3
EBITDA	101,0	70,6

* EBITDA is berekend op basis van de resultaten exclusief verkoop Zandvoort.

Per saldo was 2025 voor Holland Casino een goed jaar. Het resultaat voor vennootschapsbelasting steeg met € 34,3 miljoen. Waar Holland Casino in 2024 nog een verlies van € 1,3 miljoen leed, werd in 2025 een winst van € 33,0 miljoen voor vpb gerealiseerd.

Voor de vestigingen van Holland Casino was 2025 een goed jaar, ondanks de verhoging van het kansspelbelastingtarief. Het aantal bezoeken steeg licht tot 5,3 miljoen (2024: 5,2 miljoen). Door een hogere besteding per bezoek stegen de brutobaten met € 56,0 miljoen ten opzichte van 2024. De online omzet liep ten opzichte van 2024 verder terug, maar stabiliseerde sinds de invoering van de speellimieten in oktober 2024.

Door de hogere brutobaten van de *landbased*-operatie én een lager kostenniveau konden we de verhoging van de kansspelbelasting en cao-loonstijgingen opvangen, wat leidde tot een hoger nettoresultaat. Onze online-operatie kon de daling in brutobaten opvangen door een verlaging van de operationele kosten. Per saldo resulteerde dit in een positief bedrijfsresultaat.

Dankzij in 2024 uitgewerkte mitigerende maatregelen kon Holland Casino de eerste verhoging van de kansspelbelasting van 30,5% naar 34,2% in 2025 volledig opvangen. Per januari 2026 volgde een nieuwe verhoging: van 34,2% naar 37,8%. Om ook deze op te kunnen vangen, werkten we in 2025 proactief verschillende scenario's uit. In 2025 lag de focus op de uitvoering van concrete, haalbare plannen waarmee we de baten hebben verhoogd, de kosten beheerst en de liquiditeitspositie verruimd. Deze plannen hebben een structureel karakter en werken de komende jaren door in het resultaat (met uitzondering van de uitstel van aflossing van de coronabelastingsschuld). De aanvullende maatregelen in 2026 zullen om meer aanlooptijd vragen.

Op basis van de in 2025 genomen en in 2026 te nemen mitigerende maatregelen verwachten we dat Holland Casino tot ten minste medio 2028 geen gebruik hoeft te maken van de bestaande kredietfaciliteit. In maart 2026 hebben we overeenstemming bereikt over het verlengen van de kredietfaciliteit met drie jaar met nog twee verlengingsopties van een jaar. Dit geeft Holland Casino voldoende tijd om de impact van de kansspelbelastingverhoging naar 37,8% op te kunnen vangen.

“ Met een winst van € 33,0 miljoen voor vennootschapsbelasting was 2025 voor Holland Casino een goed jaar.”

BATEN

In 2025 bedroegen de brutobaten voor kansspelbelasting € 799,9 miljoen, een stijging van € 31,4 miljoen (4%) ten opzichte van 2024 (€ 768,5 miljoen).

- **Landbased vestigingen:** de omzet steeg naar € 739,3 miljoen (2024: € 683,3 miljoen) ofwel 4,1%. Het aantal bezoeken steeg naar 5,3 miljoen (2024: 5,2 miljoen) en de gemiddelde besteding per bezoek steeg met 4% naar € 140 (2024: € 135).
- **Holland Casino Online:** de omzet daalde naar € 60,6 miljoen (2024: € 85,2 miljoen) ofwel -29,0%. Hiermee volgt Holland Casino de neergaande beweging op de markt die het gevolg is van de introductie van speellimieten. Wel steeg het marktaandeel in 2025. De omzet bleef maand op maand stabiel.

LASTEN

De bedrijfslasten daalden in 2025 met € 28,4 miljoen ofwel 5,3% naar € 511,8 miljoen (2024: € 540,2 miljoen).

- **Personeelskosten:** stegen van € 297,4 miljoen in 2024 naar € 302,3 miljoen in 2025. Dit is een toename van € 4,9 miljoen ofwel 1,6%, mede als gevolg van de cao-verhogingen per 1 april 2025 en 1 oktober 2025. Hiertegenover staat de daling van het personeelsbestand in 2025 die mede kwam door de herstructurering van het hoofdkantoor. Het aantal medewerkers daalde met 4,6% van 2.959 fte in 2024 naar 2.828 fte in 2025. Ook het aantal inleen- en uitzendkrachten nam af. De overige indirecte personeelskosten stegen, onder andere door uitkeringen volgens het sociaal plan in verband met de herstructurering van het hoofdkantoor en de RVU-regeling voor medewerkers in wisseldienst.

- **Operationele kosten:** daalden met € 35,5 miljoen (een afname van 19,9%) naar € 143,1 miljoen (2024: € 178,6 miljoen). De substantiële afname werd bewerkstelligd door lagere lasten bij zowel de vestigingen (€ 8,4 miljoen) als de online-operatie (€ 27,1 miljoen).
 - De operationele kosten voor de vestigingen daalden met € 6,5 miljoen, onder andere door lagere energie-, onderhouds- en marketingkosten en door een eenmalige opbrengst van de verkoop van grond in Groningen (€ 1,9 miljoen).
 - De operationele kosten bij de online-operatie daalden: de marketingkosten waren € 21,2 miljoen lager en de bedrijfs- en automatiseringskosten kwamen € 5,9 miljoen lager uit. Deze kosten zijn grotendeels variabel en bewegen mee met de brutobaten.
- **Afschrijvingskosten:** stegen licht naar € 66,4 miljoen (2024: € 64,2 miljoen), voornamelijk door de aanschaf van nieuwe bedrijfskleding die in twee jaar wordt afgeschreven.

RESULTAAT

Per saldo was 2025 voor Holland Casino een goed jaar. Het resultaat voor vennootschapsbelasting steeg met € 34,3 miljoen. Waar Holland Casino in 2024 nog een verlies van € 1,3 miljoen leed, werd in 2025 een winst van € 33,0 miljoen gerealiseerd.

Het resultaat na belasting kwam uit op € 28,4 miljoen (2024: € -10,4 miljoen). Het verlies in 2024 kwam mede door € 9,4 miljoen aan actieve belastinglatentie voor verrekenbare verliezen die niet op de balans gewaardeerd mochten blijven. In 2025 is hiervan € 4,3 miljoen weer als baten in de vennootschapsbelasting verwerkt. Het resultaat na belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten van € 4,7 miljoen betreft de sluiting van de vestiging Zandvoort (inclusief verkoop grond en pand).

Holland Casino droeg in 2025 in totaal € 251,8 miljoen kansspelbelasting af aan de Rijksoverheid. De verhoging van de kansspelbelasting leidde in 2025 tot een extra afdracht van € 28,9 miljoen. Daarnaast is Holland Casino vanaf april 2025 weer gestart met de aflossing op de belastingschuld (€ 26 miljoen) die in de coronaperiode is ontstaan. Voor de periode oktober 2024 t/m maart 2025 heeft de Belastingdienst toestemming gegeven voor een betaalpauze van 6 maanden en een verlenging van de aflossingstermijn van 5 naar 7 jaar. Dit resulteert in een lagere maandelijkse aflossing.

Naast de afdracht van kansspelbelasting is Holland Casino ook wettelijk verplicht kansspelheffing af te dragen. De afdracht van de kansspelheffing komt ten goede aan de Kansspelautoriteit, zodat deze zijn toezichthoudende functie kan uitvoeren. In 2025 bedroeg de kansspelheffing € 3,4 miljoen (2024: € 3,9 miljoen). Daarnaast is er een terugbetaling geweest van € 1,5 miljoen aan kansspelheffing. Dit was in verband met de sluitingen van de casino's in de coronajaren 2020 en 2021.

FINANCIËLE POSITIE

Solvabiliteit: de solvabiliteit steeg in 2025 naar 29,3% (2024: 25,5%), mede door de toename van het eigen vermogen. De afname van de belastingschuld zorgde aan de andere kant voor een daling van het vreemd vermogen. De verwachting is dat het eigen vermogen de komende jaren niet materieel stijgt en dat de belastingschuld verder afneemt, waardoor de solvabiliteit een lichte stijging zal laten zien.

Financiering: de bestaande kredietfaciliteit is met een aantal wijzigingen met drie jaar verlengd tot 14 april 2029 met nog twee verlengingsopties van een jaar. Holland Casino had ultimo 2025 een liquiditeitspositie van € 113 miljoen (2024: € 74,2 miljoen). In 2025 hebben we geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit en ook in 2026 zullen we hiervan geen gebruik maken. Klik [hier](#) voor een verdere toelichting over de kredietfaciliteit.

Eigen vermogen: het eigen vermogen steeg in 2025 met € 28,3 miljoen naar € 196,8 miljoen. Er is niet voldaan aan alle voorwaarden voor het uitkeren van dividend zoals overeengekomen in het vastgestelde dividendbeleid, waaronder de solvabiliteitspositie. Over 2025 wordt dan ook geen dividend uitgekeerd.

Langlopende verplichtingen: de langlopende verplichtingen daalden naar € 278,2 miljoen in 2025 (2024: € 301,3 miljoen), voornamelijk door aflossing van de belastingschuld (€ 26 miljoen, waarvan € 13,9 miljoen langlopend).

Investeringen: in 2025 investeerde Holland Casino € 35,8 miljoen in materiële vaste activa, waaronder € 11,8 miljoen in speelautomaten, € 15,5 miljoen in vervangingsinvesteringen en € 8,5 miljoen in renovatieprojecten. Daarnaast hebben we voor diverse projecten € 6,2 miljoen geïnvesteerd in immateriële activa.

Fiscaliteit

Het fiscale beleid van Holland Casino richt zich op de rijksbelastingen, waarvan de kansspelbelasting, omzetbelasting, loonbelasting en vennootschapsbelasting de hoofdmoot vormen. De kern van dit fiscale beleid is dat Holland Casino een betrokken, betrouwbare en transparante belastingplichtige onderneming is, die zijn *fair share* aan belastingen afdraagt.

In november 2023 sloot Holland Casino een nieuw Horizontaal Toezicht-convenant af met de Belastingdienst voor een periode van drie jaar. Het fiscale beleid is gepubliceerd op de website van Holland Casino. Sinds 2023 onderschrijft Holland Casino de Tax Governance Code van VNO-NCW en neemt deel aan een *peer review*. Ook in 2025 leidde deze *review* tot een positieve beoordeling.

De Tax Governance Code omvat de volgende onderdelen:

- Een duidelijke belastingstrategie.
- Een heldere governancestructuur.
- Naleving van fiscale wet- en regelgeving.
- Een constructieve relatie met belastingautoriteiten.
- Maximale transparantie over de belastingafdracht.

Holland Casino verricht geen activiteiten in het buitenland, waardoor de Nederlandse fiscale wetgeving volledig en uitsluitend van toepassing is.

Toelichting belastingmiddelen

- Kansspelbelasting wordt afgedragen over het bruto spelresultaat en komt voor rekening van Holland Casino.
- Vennootschapsbelasting wordt betaald over de belastbare winst.
- Omzetbelasting: omdat kansspelen zijn vrijgesteld van omzetbelasting kan Holland Casino een groot deel van de in rekening gebrachte btw niet verrekenen. Dit vormt een substantiële kostenpost voor Holland Casino.
- Loonbelasting, sociale premies en btw op belaste activiteiten: Holland Casino int en draagt deze belastingen af aan de Belastingdienst.

Gebruik van fiscale stimuleringsregelingen

Holland Casino maakt uitsluitend gebruik van fiscale stimuleringsregelingen die in lijn zijn met de beleidsdoelstellingen van dergelijke maatregelen. In 2025 werd gebruik gemaakt van de regelingen:

- **Deelnemingsvrijstelling:** Holland Casino heeft twee dochtermaatschappijen (Gaming Support B.V. en Gaming & Casino Services B.V.). De deelnemingsvrijstelling is van toepassing op de van deze beide dochtermaatschappijen ontvangen dividenden. De deelnemingsvrijstelling voorkomt dubbele belastingheffing op winstuitkeringen van deze dochtermaatschappijen aan Holland Casino.
- **Verliesverrekening:** Holland Casino heeft in 2020 en 2021 verliezen geleden door de coronacrisis. In 2025 realiseerden we zowel commercieel als fiscaal een winst. Het resterende totaalbedrag van de niet-verrekenende verliezen bedraagt € 18,8 miljoen

Covid-19-regeling voor bijzonder uitstel van belastingheffing

Tijdens de coronaperiode maakte Holland Casino gebruik van de regeling voor bijzonder uitstel van betaling van belastingen. In april 2025 heeft de Belastingdienst goedkeuring gegeven om de resterende belastingsschuld in 54 termijnen af te lossen (verlenging van vijf naar zeven jaar). In combinatie met de in 2024 afgesproken betaalpauze van oktober 2024 t/m maart 2025 zijn in 2025 negen termijnen van € 3,0 miljoen betaald (2024: € 5,6 miljoen per maand). In 2025 is € 26 miljoen op de belastingsschuld afgelost en werd € 1,1 miljoen aan invorderingsrente betaald. Ultimo 2025 bedraagt de belastingsschuld nog € 129,8 miljoen (2024: € 155,8 miljoen).

In onderstaande tabel staan de in 2025 betaalde bedragen per soort belasting vermeld. Dit levert ten opzichte van de brutobaten een belastingdruk van 46% op.

Overzicht belastingen

In miljoenen euro's	Betaald in 2025
Kansspelbelasting	251,8
Vennootschapsbelasting	-1,3
Loonheffingen en sociale premies	80,1
Afgedragen btw	6,1
Niet verrekenbare btw	30,4
Onroerende zaak belasting	0,7
Totaal	367,8

HR IN CIJFERS



HOLLAND CASINO ALS WERKGEVER VAN MORGEN

Holland Casino wil een aantrekkelijke werkgever zijn en streeft naar een blijvende positie in de top vijf van Nederlandse *hospitality*-werkgevers. Onze medewerkers werken continu samen aan een veilige en verantwoorde omgeving, waarin onze gasten kunnen genieten van de beste *hospitality* in combinatie met een hoogwaardig spelaanbod. Deskundige en tevreden medewerkers zijn essentieel voor onze gastbeleving en daarom wordt veel aandacht geschonken aan medewerkerstevredenheid.

Holland Casino hecht veel waarde aan de ontwikkeling van zijn medewerkers en het creëren van een sociale, veilige en inclusieve werkplek met gelijke kansen voor iedereen. Zo versterken we onze positie op de arbeidsmarkt en binden én werven we de juiste mensen, zeker in de huidige uitdagende arbeidsmarkt.

Veranderende samenleving

Onze samenleving verandert in hoog tempo. Diversiteit en inclusie, integriteit en individualisering kenmerken de huidige tijdgeest. In 2025 zijn er door de noodzakelijke herstructurering op het hoofdkantoor banen verloren gegaan. Met name in de operatie zijn nieuwe medewerkers aangetrokken. In totaal hebben we 571 nieuwe medewerkers geworven.

Het merendeel van deze medewerkers is jonger dan de gemiddelde collega en brengt andere verwachtingen en wensen met zich mee. Zo groeit de vraag naar flexibele arbeidsvoorwaarden met meer keuzevrijheid en is sprake van een andere kijk op loopbaanontwikkeling. Holland Casino is traditioneel een organisatie waar medewerkers lang in dienst blijven, terwijl jongere generaties minder waarde hechten aan langdurige dienstverbanden. Het verloop binnen Holland Casino kwam in 2025 uit op 17%. Dit is hoger dan in voorgaande jaren, maar in lijn met de maatschappelijke ontwikkelingen

Het is aan Human Resources (HR) en leidinggevendenden om adequaat en effectief in te spelen op de veranderende en krappe arbeidsmarkt. Door een aantrekkelijke en interessante werkomgeving te bieden, kunnen we nieuw personeel niet alleen succesvol aantrekken maar ook langdurig aan Holland Casino binden.

Driejarenplan Human Resources

In 2025 heeft HR verdere uitvoering gegeven aan de herijkte HR-strategie 2024-2026. Hierin staan 3 strategische thema's centraal, namelijk aansprekend werkgeverschap, een veilige en betrokken werkomgeving en dito werkcultuur.

De drie pijlers van dit driejarenplan zijn:

- Aansprekend werkgeverschap;
- Diversiteit en inclusie;
- Veilige en betrokken werkcultuur en werkomgeving.

Naast de hierboven genoemde pijlers is ook arbeidsmarktcommunicatie een belangrijk onderdeel van de HR-strategie.

“ Groei en ontwikkeling staan hoog op de agenda, met name gedreven door de voortdurend veranderende omgeving waarin Holland Casino opereert.”

AANSPREKEND WERKGEVERSCHAP

In 2025 hebben we opnieuw belangrijke stappen gezet om Holland Casino een aantrekkelijke werkgever te laten zijn en blijven. Met de vakbonden is een nieuwe cao afgesloten voor de periode 1 april 2025 t/m 31 maart 2026. Deze cao bevat een pakket arbeidsvoorwaarden dat past bij de huidige tijd en recht doet aan de inzet van onze medewerkers. Zo is er een loonsverhoging van minimaal 3% afgesproken, die gefaseerd wordt doorgevoerd. Daarnaast is er een toeslag voor nachtelijke uren geïntroduceerd, passend bij de verruiming van de openingstijden. Ook hebben we de afspraak gemaakt om te onderzoeken wat de impact van de nieuwe openingstijden is op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De nieuwe pensioenregeling van Holland Casino is per 1 mei 2025 van kracht gegaan, na een uitvoerig en zorgvuldig traject met de vakbonden en pensioenuitvoerder Stap. Hiermee geven we invulling aan de wettelijke verplichtingen en bieden we medewerkers een toekomstbestendige pensioenopbouw.

Verder zijn er in het project Bezetting & Flexibiliteit voorbereidingen getroffen om begin 2026 samen met de vakbonden en de OR te komen tot verdere afspraken over de bezetting. Deze afspraken moeten bijdragen aan een betere balans tussen de wensen van medewerkers en de behoeften van de organisatie. Zo willen we met oog voor de werk-privébalans van medewerkers zorgen voor meer flexibiliteit en tegelijkertijd een betere bezetting.

Tot slot is het sociaal plan, dat oorspronkelijk liep tot 1 maart 2026, verlengd tot 1 maart 2027. De voorwaarden van het sociaal plan zijn ongewijzigd. Hiermee bieden we medewerkers duidelijkheid en zekerheid in een periode van verandering.

“ Bij Holland Casino draait alles om een veilige en betrokken werkcultuur.”



Uitgelicht

Nieuwe cao

Met de vakbonden is de nieuwe cao overeengekomen, ingaande per 1 april 2025.

DIVERSITEIT & INCLUSIE

Holland Casino hecht waarde aan diversiteit en inclusie (D&I), zowel voor gasten als voor medewerkers. Een diverse en inclusieve organisatie is niet alleen belangrijk om talent aan te trekken en te behouden, maar draagt ook bij aan de betrokkenheid van medewerkers. Diversiteit en inclusie stimuleren een cultuur waarin iedereen zich welkom voelt en authentiek kan zijn. Dit leidt tot een waardevolle mix aan denkrichtingen.

In 2025 zijn in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) voor het eerst meerdere vragen gesteld over diversiteit en inclusie. De resultaten laten een sterke basis zien: 81% van de medewerkers geeft aan dat zij zichzelf kunnen zijn binnen Holland Casino. Daarnaast ervaart 74% een inclusieve cultuur op de afdelingen en 72% ervaart gelijke kansen ten opzichte van collega's. Leidinggevendenden spelen hierin een belangrijke rol. Dit blijkt mede uit de hoge leidinggevendenscore op de noodzaak van het gevoel dat iedereen erbij hoort. Deze eerste meting vormt een solide uitgangspunt voor verdere ontwikkeling van ons D&I-beleid.

In 2025 is daarnaast inzichtelijk gemaakt wat de etnisch-culturele diversiteit van Holland Casino is en hoe die zich verhoudt tot de cijfers van het CBS. De inzichten geven input voor additioneel beleid rond instroom.

Uit eind 2025 werkten er bij Holland Casino (inclusief Gaming & Casino Services) 2.168 mannen en 1.578 vrouwen, ten opzichte van 2.228 mannen, 1.712 vrouwen en een non-binair in 2024.

Eind 2025 is Holland Casino in een vestiging gestart met de inzet van D&I-ambassadeurs, met als doel meer draagvlak en kennis over diversiteit en inclusie bij Holland Casino op lokaal niveau. Ambassadeurs delen (online) kennis en voeren het gesprek over diversiteit en inclusie op de werkvloer. Van daaruit willen we landelijk uitrollen in alle vestigingen, HC Online en het hoofdkantoor.

VEILIGE EN BETROKKEN WERKCULTUUR EN WERKOMGEVING

Bij Holland Casino blijft integriteit de basis voor een veilige, respectvolle en gastvrije werkomgeving. In een dynamische wereld is integriteit onze constante waarde: zij geeft richting, helpt ons de juiste keuzes maken en versterkt het vertrouwen in elkaar. Integer handelen gaat verder dan het naleven van regels, het draait om het creëren van een cultuur waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt voor fysieke en sociale veiligheid.

Dit jaar stond in het teken van het implementeren van een vernieuwde klacht- en meldstructuur. Er is een Bezwaarcommissie en een Integriteitscommissie ingericht om klachten, meldingen en signalen zorgvuldig en transparant te behandelen. Als voorzitter van de Bezwaarcommissie is een externe specialist aangetrokken om Holland Casino scherp te houden en te begeleiden vanuit expertise.

Daarnaast hebben we een *toolbox* ontwikkeld die leidinggevenden en medewerkers ondersteunt bij het uniform omgaan met signalen en het voeren van het goede gesprek.

We zijn tevens gestart met de herijking van cruciale beleidsstukken: de screening, gedragscode, het sanctiebeleid (gasten en medewerkers), het anti-fraudebeleid en anti-corruptiebeleid. Zo blijven onze kaders actueel en in lijn met wet- en regelgeving én onze kernwaarden.

Om medewerkers te helpen navigeren in complexe situaties, introduceerden we het wegingskader 'ongewenste omgangsvormen'. Dit kader biedt houvast bij het beoordelen van gedrag in grijs gebied. Bovendien zijn onze kernwaarden – betrokken, betrouwbaar, hartelijk en verrassend – verder geladen met concrete (on)gewenste gedragingen. Zo is duidelijk wat deze waarden in de praktijk betekenen. Het kader wordt onderdeel van de *performance* cyclus.

Bewustwording en ondersteuning wordt actief ingezet door:

- Publicatie van artikelen over frauderisico's, inclusief praktische tips om signalen te herkennen;
- Positionering van interne en externe vertrouwenspersonen als laagdrempelige aanspreekpunten;
- Meting van sociale veiligheid binnen het MBO, wat heeft geleid tot meer draagvlak en bewustwording;
- Uitvoering van de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA) om risico's in kaart te brengen en beheersmaatregelen te versterken.

Meldingen en onderzoeken in 2025

- 20 meldingen van collega's via het SpeakUp-systeem.
- 37 signalen in het Case Management Systeem, waarvan 12 adviesvragen.
- 15 interne onderzoeken.

Een volledig overzicht van meldingen, onderzoeken en verdiepende analyses is vastgelegd in onze interne jaarrapportage Integriteit en Ongewenste Omgangsvormen 2025.

Met deze initiatieven versterken we het fundament voor een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om dilemma's te bespreken en grenzen te stellen. Zo bouwen we samen aan een organisatie waarin integriteit niet alleen een waarde is, maar ook de dagelijkse praktijk.

ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

In 2025 is hard gewerkt aan het doorontwikkelen van de arbeidsmarktcampagne ‘*The floor is yours*’. In de vestiging Venlo is aan het begin van het jaar twee dagen een filmproductie gedraaid om deze campagne neer te zetten. De campagne focust op *hospitality* en vakmanschap (leren) en laat zien dat je het werk bij Holland Casino met elkaar doet. Voor het eerst kreeg de Holland Casino Academy een eigen gezicht in deze campagne. Zo komt veel meer tot uiting dat je niet alleen kunt werken, maar ook kunt leren bij Holland Casino. Dit alles om de aantrekkelijkheid van Holland Casino als werkgever te vergroten.

Campagnematig zijn we overgestapt naar een ‘*always on*’-strategie, aangevuld met campagne-*flights*. Deze aanpak was bijzonder succesvol: het zorgde voor het hoogste aantal sollicitaties in de afgelopen zeven jaar.

Daarnaast hebben we specifiek gewerkt aan een strategie om jonge *hospitality*-professionals, die in de basis al positief tegenover Holland Casino als potentiële werkgever staan, nog meer geïnteresseerd te krijgen in de organisatie. Uitgangspunt in deze aanpak is het aangaan van partnerships met een breed scala aan *hospitality*-opleiders. We rollen dit in 2026 verder uit en zorgen voor een toename aan onze zichtbaarheid op doelgroevenevenementen, een grotere regionale aanwezigheid en meer bedrijfsbezoeken van *hospitality*-studenten.

Centrale thema’s in de wervingsstrategie van het driejarenplan zijn een aantrekkelijk werkgeverschap met goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en een breed scala aan opleidingsmogelijkheden. Met de verdere voorbereiding van de implementatie van het nieuwe rooster- en planningsmodel uit het project Bezetting & Flexibiliteit werd in 2025 verder ingezet op aansprekend werkgeverschap. Hierdoor kunnen we meer flexibiliteit bieden met een betere balans tussen werk en privé. Dit is met name essentieel om jonge medewerkers aan te trekken en te blijven binden.

“ Door een aantrekkelijke en interessante werkomgeving te bieden, kunnen we nieuw personeel niet alleen succesvol aantrekken, maar ook langdurig aan Holland Casino binden.”

Werk-privébalans

Thuiswerkbeleid

Holland Casino hanteert een thuiswerkbeleid voor kantoorfuncties binnen de vestigingen en op het hoofdkantoor. Dit beleid bevat uitgangspunten en spelregels voor thuiswerken. In 2025 is de richtlijn voortgezet dat medewerkers 50% van de tijd op het hoofdkantoor en/of in de vestiging aanwezig zijn om verbinding met collega’s te behouden. De rest van de tijd mogen medewerkers thuiswerken. De thuiswerkvergoeding is in 2025 verhoogd naar € 2,40 per dag.

Verzuim

Het verzuimpercentage in 2025 was 7,35% (6,5% in 2024). De meldingsfrequentie is met 1,05 nagenoeg gelijk gebleven (1,04 in 2024). De eerste maanden van 2025 kenden een enorm hoog verzuim, van meer dan 8%. Door actief te focussen op verzuimbegeleiding is deze trend in de loop van het jaar gekeerd.

Een positieve trend is dat het frequent verzuim in 2025 verder is gedaald (naar 15,5%, versus 16,8% in 2024). Ook het werkgerelateerde verzuim is verder afgenomen (11,5% in 2025 versus 12,8% in 2024). Dit zijn bij uitstek de verzuimaspecten waar een werkgever de meeste invloed op kan uitoefenen.

In het vierde kwartaal van 2025 werkte een projectgroep aan het aanscherpen van de visie op verzuim, de rol- en taakverdeling in de verzuimbegeleiding en het aanpassen van systemen en processen. We verwachten dat deze acties - in combinatie met passende training en opleiding - in 2026 bijdragen aan een lager verzuim.

Fit for your job

Om een veilige en verantwoorde spelomgeving te waarborgen, zijn niet alleen kennis van het spel en effectieve begeleiding van gasten essentieel, ook medewerkers spelen een belangrijke rol in het voorkomen van kansspelverslaving en witwaspraktijken. Daarom nemen alle medewerkers van Holland Casino deel aan de cursus *Preventie Kansspelverslaving* en *Wwft*. Op het gebied van kansspelverslaving volgen leidinggevenden en medewerkers van de afdeling Compliance, die ook gastcontact hebben, bovendien aanvullende trainingen gericht op het aangaan van gesprekken met gasten in het kader van bewustwording en het opleggen van maatregelen.

“ Medewerkers spelen ook een belangrijke rol in het voorkomen van kansspelverslaving en witwaspraktijken.”

De trainingen worden waar nodig aangepast aan actuele wet- en regelgeving en recente inzichten. Medewerkers volgen ook een basistraining *Informatiebeveiliging en privacy*, zodat ze op dat thema weten waar risico's liggen en hoe ze deze ondervangen.

Specifiek voor de casinovloer zijn in 2025 op het gebied van vakkennis bijna 1.200 medewerkers gestart met een vakopleiding of training. Ongeveer 150 deelnemers hebben een speelautomatentraining afgerond, voor het vakgebied Services waren dat er iets meer dan 200. Bijna 350 medewerkers hebben een vakopleiding F&B gevolgd. Ruim 450 medewerkers zijn gestart met een tafelspelenvakopleiding of *sidegametraining*. Daarnaast zijn de nodige *Game Presenters* opgeleid.

In 2025 zijn we tevens gestart met het bijblijven bij veranderingen in de digitale wereld. Binnen het opgezette AI-awareness programma hebben zo'n 400 (staf)medewerkers een basiscursus AI gevolgd. Hierin zijn deelnemers meegenomen in de ontwikkelingen binnen AI, de wet- en regelgeving over het gebruik ervan en de mogelijkheden om AI toe te passen in het eigen werk. Niet alleen *fit for your job*, maar ook *fit for your future*.



Fit for your future

Holland Casino moedigt medewerkers actief aan om duurzaam inzetbaar te blijven, zowel binnen als buiten het bedrijf, en biedt hierbij ondersteuning. Met het persoonlijke loopbaanbudget van € 500 per jaar kunnen medewerkers een training, cursus of opleiding naar keuze volgen. In 2025 zijn 1.155 opleidingen aangevraagd (in 2024 waren dit er 1.054). De meest gekozen cursussen waren wederom op het gebied van taalvaardigheid en persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast maakten dit jaar 324 medewerkers een interne loopbaanstap, zowel horizontaal als verticaal. In 2025 maakten drie medewerkers gebruik van de loopbaanvertrekregeling.

Holland Casino heeft ook afgelopen jaar actief aandacht besteed aan de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers met als doel dat zij gezond, veilig en met plezier kunnen blijven werken.

Om de aansluiting met de operatie te behouden en tijdig in te spelen op behoeften binnen de organisatie, vinden er structureel regionaal ingerichte overleggen plaats op het gebied van vitaliteit en arbeidsomstandigheden. Deze overleggen helpen signalen uit de praktijk ophalen, zodat beleid en acties kunnen worden afgestemd op de dagelijkse uitvoering.

In november hebben we extra aandacht besteed aan vitaliteit tijdens een themamaand. Er werden wekelijks webinars georganiseerd over onderwerpen als de overgang, werk-privébalans, werkgeluk, verslaving, goed slapen en ontspanning. De webinars zijn opgenomen, zodat medewerkers ze altijd kunnen terugkijken. Zo had iedereen de mogelijkheid om deel te nemen.

Medewerkerstevredenheid

Holland Casino zet actief in op het versterken van medewerkersbetrokkenheid, omdat betrokken medewerkers bijdragen aan een positieve gastbeleving. Sinds de herstructurering in 2021 was de score op medewerkerstevredenheid relatief laag. De afgelopen jaren zijn echter stappen in de goede richting gezet. Desondanks was de medewerkerstevredenheid ofwel de *Employee Net Promotor Score* (ENPS) in 2025 scherp gedaald; van +7 naar -23. Ondanks dat deze daling niet onverwacht kwam, waren we

verbaasd over de omvang van deze teruggang. De belangrijkste redenen waren dat we tijdens het MBO in een periode vol veranderingen en onzekerheid verkeerden. We waren op een groot aantal fronten bezig met verandering in een omgevingsklimaat dat zich kenmerkte door de onzekere effecten van de verhoging van de kansspelbelasting. Hierdoor hadden veel medewerkers zorgen over de continuïteit van de bedrijfsvoering en dus ook zorgen over hun eigen toekomst. Tegelijkertijd werd de verruiming van de openingstijden doorgevoerd met als doel de exploitatie te verbeteren. Het effect hiervan op medewerkers is duidelijk te zien in de scores.

Leiderschapsontwikkeling

In voorgaande jaren lag de focus op landelijke leiderschapstrajecten. In 2025 heeft Holland Casino de keuze gemaakt om op lokaal niveau, in een aantal vestigingen, te werken aan leiderschapsontwikkeling. We hebben op maat gemaakte leiderschapstrajecten ingevoerd. Binnen deze trajecten zijn thema's aan bod gekomen als: een op leren gericht aanspreekklimaat, eigenaarschap en verantwoordelijkheid voelen én nemen en een klimaat van leiderschap en samenwerking. Doordat deze trajecten met het eigen managementteam werden gedaan, konden de teams de intervisiebijeenkomsten zelf structureel voortzetten. Deze aanpak was succesvol.

Om onze herijkte strategie *Durven in te zetten op morgen* te realiseren, hebben we leiders nodig die durven. Leiders die vooruitkijken, die durven te kiezen en anderen inspireren om mee te bewegen. Dit vraagt om een cultuur waarin lef, veerkracht en wendbaarheid centraal staan. In 2025 hebben we daarom een aangescherpte leiderschapsvisie ontwikkeld. Deze luidt: *Holland Casino leiderschap is durven inzetten op morgen: door verandering te leiden, mensen te verbinden en verantwoordelijkheid te nemen voor een veilige, inclusieve en gastgerichte organisatie.*

Deze leiderschapsvisie vormt de komende jaren de leidraad in leiderschapsontwikkeling en bij beslissingen over in- en doorstroom in leidinggevende rollen. Er is bijvoorbeeld gewerkt aan een set van leiderschapskenmerken. Deze kenmerken laten de visie tot leven komen, ze tonen de gewenste houding en gedrag van onze leidinggevendenden.

Hiermee willen we richting bieden in de veranderende omgeving van Holland Casino. Om tot deze visie te komen is met verschillende leidinggevendenden gesproken en is gekeken naar trends en externe ontwikkelingen.

ONDERNEMINGSRAAD

In 2025 heeft Holland Casino opnieuw ingrijpende besluiten genomen, mede als gevolg van de verhoging van de kansspelbelasting (KSB) die aanzienlijke financiële en strategische impact had. De ondernemingsraad (OR) heeft hierbij kritisch en constructief meegedacht.

Zo bracht de OR advies uit over de herstructurering van het hoofdkantoor en de sluiting van Grand Café Lido in de vestiging Amsterdam Centrum. Beide besluiten hadden grote gevolgen voor onze medewerkers en de organisatie.

Daarnaast stemde de OR in met een ander belangrijk besluit dat grote impact heeft op medewerkers: het verruimen van de openingstijden. Dit draagt bij aan de toekomstbestendigheid van ons bedrijf, maar vraagt ook om zorgvuldige aandacht voor werk- en rusttijden. Tegen het einde van 2025 stond de herinrichting van de operatie hoog op de agenda. Dit traject loopt door in 2026.

De ondernemingsraad heeft in 2025 op vrijwel alle verzoeken positief gereageerd door in te stemmen en positief te adviseren, al dan niet onder voorwaarden, over de volgende onderwerpen:

Instemming:

- Verruiming openingstijden;
- Nieuw beleidsstuk agressiepreventie;
- Beleidsstukken integriteit 'Kaart het aan' en Reglement Bezwaarprocedure Individueel Klachtrecht;
- Opening Live Casino 31 december 2025;
- Herziening Reglement Bezwaarprocedure Individueel Klachtrecht;
- Reglement IT-voorzieningen;
- Reglement Screening;
- Performance management.

Advies:

- Herstructurering hoofdkantoor;
- Herbenoeming CFO;
- Sluiting Grand Café Lido in de vestiging Amsterdam Centrum.

De ondernemingsraad blijft kritisch meedenken met de directie, vooral nu Holland Casino voor ongekend grote uitdagingen staat. Naast de bekende strategische en operationele vraagstukken vormen stijgende kosten, strengere regelgeving en hogere kansspelbelasting een bedreiging voor de continuïteit van het bedrijf. In deze dynamische situatie zet de ondernemingsraad zich in voor duidelijkheid, stabiliteit en besluitvaardigheid voor alle betrokken partijen.



OPERATIONELE ONTWIKKELINGEN

Operationele ontwikkelingen

Holland Casino zet zich onverminderd in om gasten een hoogwaardige en veilige casino-ervaring te bieden. Om de kwaliteit van onze dienstverlening te borgen, hebben we in 2025 geïnvesteerd in een kwalitatieve *upgrade* in een aantal vestigingen en innovatieve spelconcepten. Zo hebben we in Amsterdam Centrum succesvol nieuwe spel- en horecaconcepten geïmplementeerd. In Groningen hebben we de ontwikkeling van het nieuwe casino actief voortgezet. Blijvende innovatie is noodzakelijk om aantrekkelijk te blijven en gasten te blijven binden aan het legale spelaanbod.

Tegelijkertijd hebben we maatregelen genomen om de efficiëntie en duurzaamheid van de operatie te vergroten. Kostenbesparingen en toekomstbestendigheid stonden hierbij centraal.

Operationele uitdagingen

In 2025 is de kansspelbelasting van 30,5% verhoogd naar 34,2%. Voor 2026 is een tweede verhoging aangekondigd, naar 37,8%. Deze verhoging vormt een aanzienlijke uitdaging voor Holland Casino, met name voor het toekomstbestendig aanbieden van kostenintensieve spellen, waaronder tafelspellen met dealers zoals poker of roulette.

Om hierop in te spelen hebben we in 2025 nieuwe spelconcepten ontwikkeld die met een lagere personele inzet een breder tafelspeelaanbod mogelijk maken. Daarnaast werkten we aan kostenbesparende horecaconcepten, met gastparticipatie als belangrijk uitgangspunt. Hiermee willen we de loonkosten binnen onze operatie verder reduceren.

Door stijgende kosten en de opening van een nieuwe vestiging in Amsterdam Sloterdijk was de exploitatie van Holland Casino Zandvoort niet langer rendabel. Uit analyse van alternatieve operationele oplossingen bleek dat die onvoldoende financiële verbetering zouden opleveren. De sluiting van de vestiging was daarmee onvermijdelijk.

Begin 2025 is Holland Casino Zandvoort voor het laatst operationeel geweest en in februari van dit jaar volledig ontmanteld. De locatie was eigendom van Holland Casino en is verkocht aan de gemeente Zandvoort ter ondersteuning van de verdere vastgoedontwikkeling van het Badhuisplein.



Uitgelicht

Sluiting oudste vestiging van Holland Casino

Holland Casino sluit de vestiging in Zandvoort. Op de laatste avond halen we herinneringen op en nemen we afscheid, tot er met een ceremoniële draai aan het roulettewiel door croupier Gerard Boukes een eind komt aan de oudste vestiging van Holland Casino.



Ook de exploitatie van Grand Café Lido in Amsterdam Centrum bleek de afgelopen jaren niet rendabel, ondanks diverse verbeterinitiatieven. We hebben verschillende scenario's onderzocht om het rendement te verhogen. Het onderverhuren van de ruimte, met behoud van mogelijke horeca-ondersteuning, bleek het meest gunstige scenario. De sluiting van Grand Café Lido en de te genereren verhuuropbrengsten zorgen voor een verbetering van het resultaat. Het restaurant is per 30 september 2025 gesloten. Het is in december overgedragen aan een externe horeca-exploitant die medio 2026 met een nieuw Braziliaans concept de deuren opent.

“ Holland Casino investeert consequent in zijn toekomst door de upgrade van vestigingen en innovatie van het spelaanbod.”

Marktpositie

In 2025 zijn de bezoekaantallen ten opzichte van 2024 met 2,0% licht gestegen. In totaal bezochten 1,1 miljoen unieke gasten onze vestigingen, goed voor in totaal 5,3 miljoen bezoeken. De gemiddelde bezoeksfrequentie steeg licht naar 4,81 bezoeken per jaar.

De meeste bezoekers werden verwelkomd in Rotterdam en Amsterdam, gevolgd door Utrecht, Venlo en Breda. De gemiddelde leeftijd van alle bezoeken bedroeg in 2025 48 jaar (2024: 48 jaar).

Mijn HC platform

Mijn HC heeft zich in 2025 verder ontwikkeld tot het centrale digitale platform voor al onze gasten. Begin 2026 beschikten circa 36.000 gasten over een actief account. In deze persoonlijke omgeving kunnen gasten hun voorkeuren beheren en krijgen zij inzicht in hun spelgedrag, reserveringen en het *loyalty*programma. Het pokerreserveringssysteem is volledig vernieuwd, waardoor inschrijven, reserveren, betalen en annuleren eenvoudiger en gastvriendelijker is geworden.

Voor veilig en verantwoord spelen ontwikkelt Mijn HC zich tot een belangrijk voorportaal voor processen rondom Wwft en PBK. Gasten kunnen eenvoudiger beperkingen aanvragen en inzien. Daarnaast is een solide basis gelegd om in 2026 ook preventieprocessen en documentstromen binnen deze beveiligde omgeving te begeleiden.

Customer Service

In 2025 heeft de Customer Service-afdeling verdere stappen gezet in de verbetering van de dienstverlening. Ruim 2.600 gasten gaven feedback. Zij waarderen vooral de snelheid van afhandeling en de vriendelijkheid van medewerkers.

De gemiddelde gasttevredenheid steeg naar een CSAT-score van 7,1. Na een lichte daling in de zomer herstelde de tevredenheid sterk, met een score van 7,5 in september en november. Het percentage volledig beantwoorde vragen was 72,6. De Customer Effort Score toont aan dat 67% van de gasten weinig moeite ondervonden bij het oplossen van hun vraag. In totaal zijn zo'n 24.000 telefonische en 15.500 e-mailcontacten afgehandeld.

In augustus 2025 hebben we – in de vorm van een pilot – een digitale agent gelanceerd op de website. Deze heeft inmiddels ruim 1.100 digitale contacten verwerkt en vormt een belangrijke eerste stap in de verdere digitalisering van de dienstverlening.

Spelontwikkelingen

Tafelspelen

Tafelspelen blijven een essentieel onderdeel van het spelaanbod en hebben een belangrijke aantrekkingskracht op onze gasten. In 2025 is het aantal speeltafels licht gedaald (5,5%) naar 344 (2024: 364). Dit betreft uitsluitend vaste tafels op de vloer en is exclusief pokertoernooitafels.

Om de aantrekkelijkheid én winstgevendheid van tafelspelen te vergroten en nieuwe doelgroepen aan te spreken, hebben we in 2025 een landelijke progressieve jackpot voor Black Jack geïntroduceerd. Na een succesvolle pilot zijn eind 2025 in totaal 24 tafels aangesloten. Daarnaast hebben we 21 roulettetafels aangepast: we gingen van een enkele zero naar een cilinder met dubbele zero.

Ook hebben we de Black Jack-variant 6:5 opnieuw geïntroduceerd, met een afwijkende uitbetaling ten opzichte van de traditionele 3:2-variant. Door beide acties werd het operationele resultaat verder verbeterd zonder dat dit ten koste ging van het spelplezier. Dit leverde een bijdrage aan het kunnen blijven betalen van de verhoogde kansspelbelasting.

“ Om aantrekkelijk te blijven en gasten te laten kiezen voor het legale spelaanbod, is het essentieel om te blijven innoveren.”

Pokeractiviteiten 2025

Het aanbod van de Weekly's bleef in 2025 op hetzelfde niveau als in 2024. Ondanks de verhoging van de kansspelbelasting hebben we er bewust voor gekozen dit segment te blijven bedienen. Dit doen we vanwege het belang voor de gastbeleving, loyaliteit en de maatschappelijke rol van Holland Casino.

De landelijke en internationale pokerevenementen - waaronder de World Series of Poker, Poker Series, Master Classics of Poker en Dutch Open - realiseerden een recordaantal deelnemers en inschrijvingen. In totaal zijn 35.644 tickets verkocht (2024: 30.602), een fraaie stijging van 16%. De samenwerking met de World Poker Tour is na tien jaar beëindigd. Dit toernooi, dat de laatste jaren in Amsterdam Centrum werd georganiseerd, maakte succesvol plaats voor de World Series of Poker.



Uitgelicht

Eerste editie World Series of Poker

De eerste editie van de World Series of Poker in Amsterdam levert meteen een record op. Met maar liefst 1.505 entries van het Main Event is dit het grootste pokerevenement ooit van Holland Casino.

Het grootschalige en laagdrempelige toernooiaanbod blijft een belangrijk onderdeel van onze propositie. Naast het bestaande aanbod van *Rotterdam Rounders* is het portfolio uitgebreid met *Small Ball-events* en *Cup-events* met meerdere startdagen. Hiermee spelen we in op de groeiende vraag naar variatie en toegankelijkheid.

Speelautomaten

Een aantrekkelijk en gevarieerd speelautomatenaanbod is belangrijk voor de gastbeleving en continuïteit op lange termijn. Ultimo 2024 bestond het speelautomatenpark uit 6.233 automaten. In december 2025 was dit, met name door de sluiting van Zandvoort, teruggebracht tot 5.974 automaten. In de vestiging Zandvoort stonden 269 speelautomaten. Het courante deel hiervan is ingezet in andere vestigingen, ter vervanging van oudere automaten.

In 2025 zijn 566 nieuwe speelautomaten geïnstalleerd (een vervanging van 9% van het totale automatenpark) en we hebben zo'n 900 *conversion-kits* op bestaande automaten geplaatst. In totaal komt dit neer op een vervangingsgraad en spelinnovatie van 24% van het aanbod.

Reguliere vervanging is noodzakelijk om veroudering van het speelautomatenpark te voorkomen. Naarmate automaten ouder worden, zijn ze minder aantrekkelijk voor gasten en vervalt vaak de technische ondersteuning door leveranciers. Gasten verwachten constant nieuwe spellen, variatie en vernieuwing van het aanbod.

De vraag en ontwikkeling richten zich vooral op elektronische varianten van klassieke tafelspelen. Dit weten we mede dankzij gastenonderzoek en analyse van de spelresultaten. Deze varianten worden aangevuld met aanvullende *side bets* en videospeelautomaten met lage instap en herkenbare speltitels. Daarnaast blijven *linked progressive jackpot* concepten, waarbij jackpots uit meerdere casino's met elkaar verbonden zijn, populair vanwege de lage inzetten en kans op hoge prijzen.

In 2025 is in acht van de dertien vestigingen het nieuwe casinomanagementsysteem NEON uitgerold. De overige vestigingen worden in de eerste twee maanden van 2026 aangesloten.

Jackpots

In 2025 heeft de *Mega Millions*, een *life changing jackpot* op speelautomaten, acht gasten miljonair gemaakt. In totaal vonden 25 uitbetalingen plaats van meer dan € 100.000. De in 2024 geïntroduceerde *Wide Area Progressive* op de pokertafels is dit jaar 35 keer gevallen, met een totale uitbetaling van € 5.547.403. De hoogste uitbetaling bedroeg € 488.524 en viel op 26 oktober in Amsterdam Centrum.

Food & beverage

Vervanging F&B-kassasysteem

De in 2024 gestarte vervanging van het *food & beverage (F&B)*-kassasysteem is in 2025 volledig afgerond. Alle vestigingen werken inmiddels met een uniform systeem voor alle horeca-outlets. Daarnaast wordt getest met QR-codebestellingen, een innovatie die de digitale gastreis verder optimaliseert en bijdraagt aan een efficiëntere operatie.

Duurzaamheid

In 2025 zijn we een samenwerking gestart met het bedrijf *Greendish*. Op basis van een gezamenlijke nulmeting bepalen we gerichte vervolgstappen binnen de thema's afvalreductie en eiwittransitie. Het doel is om in 2026 de voedselverspilling verder terug te dringen en de eiwittransitie te versnellen. Dit draagt bij aan een lagere CO₂-uitstoot. We hebben hiervoor een stappenplan opgesteld en KPI's gedefinieerd. Implementatie, monitoring en bijsturing starten in 2026.

In Amsterdam Centrum is de hoofdbar vernieuwd en voorzien van nieuwe apparatuur, gekoppeld aan een CO₂-koelsysteem. Hierdoor hebben we geen milieuvriendelijke koelmiddelen meer nodig. Ook hebben we fase 2 afgerond van het meerjarige project voor de vervanging van luchtbehandelingskasten. We hebben hierbij vier gereviseerde systemen met energiezuinige EC-ventilatoren geïnstalleerd.

Opleidingen en ontwikkeling

Holland Casino hecht grote waarde aan de ontwikkeling van medewerkers. Voor *Food & Beverage*-medewerkers is een interne basistraining 'Restaurant' ontwikkeld. Na afronding kunnen medewerkers gasten een consistente en gastvrije restaurantbeleving bieden. Daarnaast is een opleidingshandleiding geïntroduceerd voor de functie *Shiftleader Food & Beverage* die leidinggevendenden beter voorbereid op hun rol met als doel de gastbeleving verder te verhogen.



Uitgelicht

Mega Millions verhalen

Op 17 januari viel de eerste miljoenenjackpot van het jaar 2025. Twee vrienden winnen bijna € 1.3 miljoen met de Mega Millions Jackpot. Voor één van de twee komt dat extra goed uit: hij heeft die dag zijn auto total loss gereden en moet op zoek naar een nieuwe.

En even schuilen voor de regen bij Holland Casino Nijmegen leverde in juli een 76-jarige vrouw € 1.3 miljoen op. Dankzij de winst van de Mega Millions Jackpot loopt ze als miljonair naar buiten.



Bouw en verbouwingsprojecten

Na de brand in de vestiging Groningen in 2017 is Holland Casino tijdelijk gehuisvest op het Sontplein. In 2023 zijn we met de gemeente Tynaarlo overeengekomen dat de definitieve nieuwbouwlocatie van Holland Casino Groningen wordt gerealiseerd op Business Park Ter Borgh langs de A7. In 2025 is het definitieve ontwerp afgerond en is de omgevingsvergunning aangevraagd. De bouw start naar verwachting medio 2026, met een geplande oplevering in 2028.

In Amsterdam Centrum hebben we in 2024 nieuwe spel- en horecaconcepten geïntroduceerd. Zo hebben we een NXT Zone gerealiseerd voor *first time visitors*, we hebben het pokeraanbod prominenter gepositioneerd en het restaurantconcept *Global Kitchen* toegevoegd. Deze werkzaamheden zijn in het eerste kwartaal van 2025 afgerond. Daarnaast hebben we de hoofdbar in de speelzaal vernieuwd, in goede samenwerking met Heineken. We hebben hierbij de uitstraling en functionaliteit geoptimaliseerd.

In Eindhoven hebben we de verouderde warmtekrachtkoppeling vervangen door warmtepompen. Deze aanpassing reduceert het gasverbruik met ongeveer 90% en is een belangrijke stap richting een duurzame energievoorziening.



Uitgelicht

Amsterdam Centrum Beste Casino van het jaar 2025

Na negen maanden verbouwen heropenen we op 28 maart 2025 de iconische koepelzaal in Holland Casino Amsterdam Centrum met een kleine ceremonie. De indrukwekkende koepel komt in het 'nieuwe jasje' nog beter tot zijn recht. Nieuw in de zaal zijn de NXT Zone en het restaurantconcept Global Kitchen.

En dat is niet zonder effect, want op 3 december wordt Holland Casino Amsterdam Centrum uitgeroepen tot Beste Casino van het jaar 2025. De jury roemt de unieke combinatie van historie, innovatie en gastvrijheid.

Gastbeleving

Bij Holland Casino staat de gast centraal, bij alles wat we doen. Dagelijks werken onze teams aan een omgeving waarin spanning, ontspanning en gastvrijheid samenkomen. Feedback van gasten is daarbij een belangrijke bron van inzicht. In 2025 is verder geïnvesteerd in het intern organiseren en afstemmen van deze feedback-inzichten, zodat we verbeterinitiatieven sneller en effectiever kunnen doorvoeren. Iedere vestiging beschikt over een *Journey Experience Team* dat zich specifiek richt op gastbeleving. Ook hebben we de samenwerking tussen lokale en landelijke initiatieven versterkt. De doelstelling voor 2025 was een gemiddelde gastbelevingswaardering van 7,7. Dat doel hebben we gerealiseerd.

“ De doelstelling van een 7,7 score in gastbeleving is gehaald.”

Gastbeleving casino's

In 2025 hebben 22.500 gasten hun bezoek beoordeeld. Gasten waarderen met name onze sfeer, gastvrijheid en het spelaanbod. De gastvrijheid en vriendelijkheid van medewerkers blijven de belangrijkste drivers van onze gasttevredenheid en werden beoordeeld met een 8,2, een uitstekende score.

Gastwaardering restaurantconcepten

Gasten waarderen de totale restaurantbeleving in 2025 met een 8,2. Ook dit is een prima score. Binnen de verschillende concepten scoort *LX Fine Dining & Champagne* het hoogst met een 8,4, gevolgd door *Taste Brasserie & Wines* en *YOURS! Bistro & Drinks* met beide een 8,3. *The Sportsbar* ontvangt een 8,2, *Global Kitchen* een 8,1 en *Let's Eat* een 8,0. Per vestiging kijken we naar specifieke gastbehoeften, zodat we het aanbod optimaal kunnen laten aansluiten op de lokale situatie.

Onderdeel	Gemiddeld cijfer
Services	8,4
Tafelspelen	7,7
Speelautomaten	7,2
Bar	8,0
Restaurant	8,2

Holland Casino Online

Holland Casino biedt online een breed, veilig en verantwoord kansspel aanbod. Het portfolio bestaat uit speelautomaten, live casinospellen, poker en sportweddenschappen, waaronder live casinospellen vanuit de eigen studio in Holland Casino Scheveningen. Kwaliteit, beleving, betrouwbaarheid en verantwoord spelen staan hierbij centraal.

Marktontwikkelingen en prestaties

In 2025 zette de krimp van de gereguleerde onlinekansspelmarkt door. De invoering van speellimieten leidde tot een daling van het kwartaalvolume: van zo'n € 309 miljoen naar € 194 miljoen. Dit is een afname van ruim 37%. Tegelijkertijd namen het aandeel en de omzet van het onvergunde aanbod sterk toe. Het onvergunde aanbod is inmiddels groter dan het legale aanbod.

Binnen deze uitdagende omstandigheden bleef Holland Casino Online veerkrachtig. De omzetzak bleef beperkter dan het marktgemiddelde. Bovendien nam het marktaandeel voor casinospellen licht toe. De strategische focus lag op de kernsegmenten speelautomaten, live casino en poker.

Organisatorische ontwikkeling en professionalisering

Het jaar 2025 was voor Holland Casino Online wederom een uitdagend jaar. Veranderingen in wet- en regelgeving vroegen om wendbaarheid en nauwe samenwerking. Tegelijkertijd zijn belangrijke stappen gezet in de professionalisering van de organisatie.

Ondanks besparingen op de marketinguitgaven, is de recent geïnternaliseerde marketingafdeling ontwikkeld tot een volwassen en datagedreven organisatieonderdeel met focus op actieve spelers, merkconsistentie en samenhangende communicatie. Daarnaast is een *UX-team* opgezet, ter ondersteuning van *Product Development* en *Product Management*. Dit team richt zich op de verbetering van de spelerservaring en op duurzame omzetgroei.

Ook zijn de interne processen en risicobeheersing versterkt. Binnen *Product Management* is een professionalisering gerealiseerd door de inzet van *Dedicated Productmanagers per Vertical*. Dit heeft geleid tot een scherper afgestemde *product roadmap* en een betere balans tussen rendement, gasttevredenheid en onze zorgtaken.

Niet alle ambities op het gebied van productontwikkeling konden worden gerealiseerd vanwege onze prioritering op compliance, datakwaliteit en risicobeheersing. Tegelijkertijd zijn belangrijke verbeteringen doorgevoerd die de stabiliteit van de operatie en de bescherming van gasten hebben versterkt. De introductie van een verbeterde check-in heeft bijgedragen aan het keren van eerdere negatieve conversietrends.

Het Live Casino bleef sterk presteren, ondanks aangepaste openingstijden. Gedreven teams zorgden voor een hoogwaardige spelerservaring en een optimalisatie van het spelaanbod binnen een verantwoord en compliant kader.

Tot slot

Alles overziend was 2025 een intensief maar succesvol jaar voor Holland Casino Online. Ondanks een krimpende markt hebben we de financiële doelstellingen gerealiseerd en is de organisatie inhoudelijk versterkt. De opgedane ervaring, verbeterde processen en professionele teams vormen een solide basis om ook in de komende jaren verantwoord, compliant en toekomstgericht te opereren binnen een dynamisch speelveld.



DUURZAAMHEIDS VERSLAG

SUSTAINABILITY STRATEGIE

Bij Holland Casino geloven we dat duurzaam en verantwoord ondernemen hand in hand gaan met een succesvolle bedrijfsvoering. Als toonaangevende aanbieder in de kansspelbranche begrijpen we de impact die onze activiteiten hebben op mens, maatschappij en milieu. Daarom zetten we ons vol overgave in om niet alleen een veilige en verantwoorde speelomgeving te bieden, maar ook om duurzaamheid diep te verankeren in alles wat we doen. Wij geloven in een Holland Casino dat niet alleen een plek biedt voor ontspanning en spel, maar ook een positieve bijdrage levert aan de samenleving en de wereld om ons heen. Dat is onze inzet, voor nu en voor de toekomst.



DUURZAAMHEID ALS INTEGRAAL ONDERDEEL VAN ONZE STRATEGIE

Duurzaamheid is voor ons een structureel onderdeel van onze bedrijfsvoering. Het is onze belofte aan onze medewerkers, gasten en de samenleving om bij te dragen aan een veilige, inclusieve en duurzame toekomst. Het gaat om verantwoordelijkheid nemen voor de impact van onze activiteiten op mens, maatschappij en milieu. Onze aanpak is verankerd in drie pijlers die richting geven aan beleid en besluitvorming:

- **People:** wij investeren in een veilige, inclusieve en gezonde werkomgeving. Dit doen we met programma's voor de ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers en met initiatieven die maatschappelijke waarde creëren, zoals verantwoord werkgeverschap en diversiteit.
- **Play:** wij waarborgen een veilig en integer spelaanbod. Dit doen we door strikte naleving van wet- en regelgeving met preventieprogramma's tegen kansspelproblematiek en continue monitoring van speelgedrag om risico's te beperken.
- **Planet:** wij werken aan een klimaatneutrale organisatie in 2050. Hiervoor hebben we duidelijke CO₂-reductiedoelstellingen vastgesteld, met een focus op energie-efficiëntie, elektrificatie van het wagenpark en verduurzaming van ons vastgoed.

In 2025 hebben wij duurzaamheid verder verankerd in onze bedrijfsvoering en governance. Hoewel de definitieve kaders van de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) nog niet waren vastgesteld, hebben wij voorbereidende stappen gezet om te voldoen aan toekomstige rapportageverplichtingen. Zo hebben wij onze duurzaamheidsstrategie versterkt en processen ingericht om transparantie en controle te waarborgen.

HOE WIJ **WAARDE TOEVOEGEN**

Overtuigd van onze maatschappelijke opdracht...

...staan wij voor een betrokken en betrouwbare casino-organisatie...

...die het verschil maakt voor mens en maatschappij...

...en bijdraagt aan een veilig en verantwoord kansspelklimaat.

INPUT

ACTIVITEITEN

BUSINESS MODEL

OUTCOME

IMPACT



GOVERNANCE RISK

VEILIG EN VERANTWOORD KANSSPELKLIMAAT

Ons waardecreatiemodel laat zien hoe wij onze maatschappelijke rol concreet vormgeven en waar wij impact realiseren. Het biedt in één overzicht de vertaling van onze maatschappelijke opdracht naar strategische keuzes en resultaten. Dit model brengt focus in onze duurzaamheidsactiviteiten doordat het helder maakt wat wij wél doen, wat niet, en waarom. Daarnaast fungeert het als kapstok voor een geïntegreerd overzicht van strategische doelen, KPI's en prestaties. Daarmee geven wij richting aan duurzame waardecreatie en transparante verantwoording.

CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD)

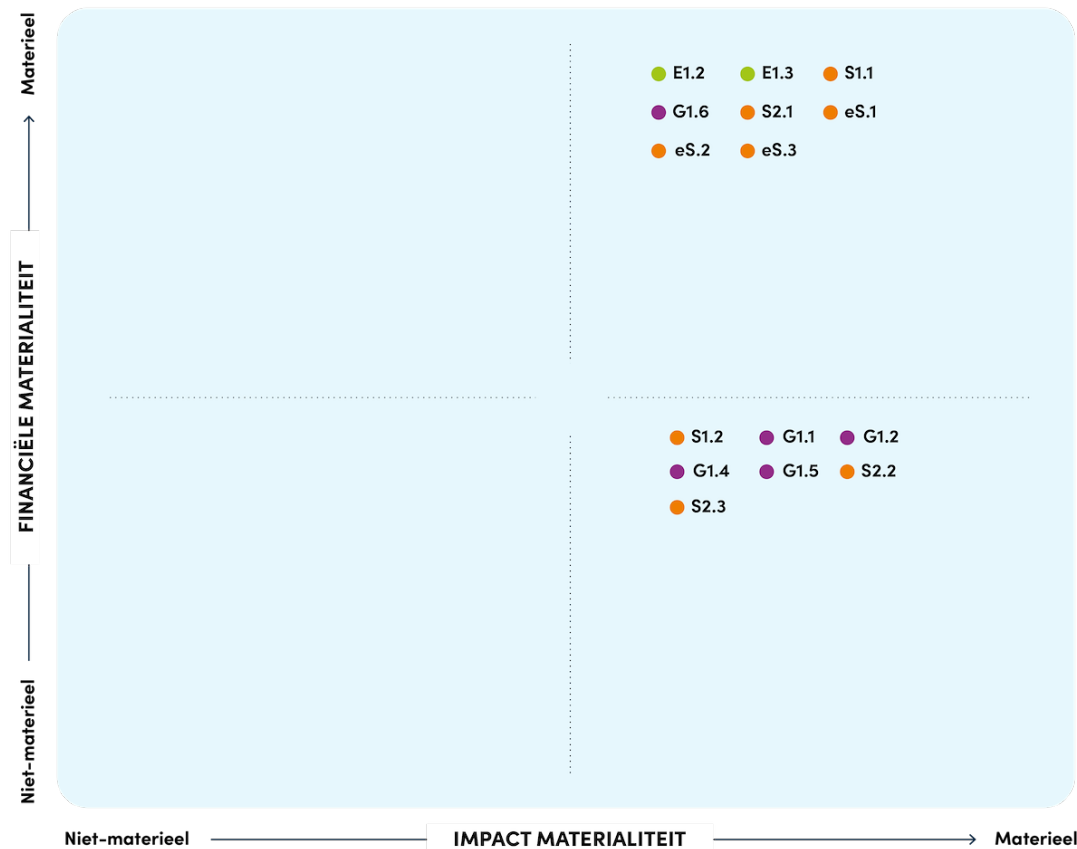
Holland Casino werkt doelgericht naar volledige compliance met de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). De afgelopen jaren hebben wij al belangrijke stappen gezet om onze processen en rapportages hierop voor te bereiden. Door de aangekondigde wijzigingen in de CSRD-wetgeving hebben wij in 2025 bewust gekozen om ons volledig te focussen op het realiseren van onze strategische doelstellingen binnen de pijlers People, Play en Planet. Zodra de definitieve wetgeving duidelijk is, herpakken wij de implementatie om snel en effectief te voldoen aan alle (nieuwe) eisen van de CSRD-wetgeving. Duidelijk is dat de wetgeving zich ontwikkelt naar een minder uitgebreide set aan eisen. Holland Casino zal zich hier in 2026 nader op beraden en kijken hoe we hier mee om zullen gaan.



DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

Uitkomsten

In 2025 zijn er bewust geen wijzigingen doorgevoerd in de uitkomsten van onze dubbele materialiteitsanalyse ten opzichte van 2024. Dit omdat wij wachten op de nieuwe wetgevende kaders van de CSRD-wetgeving. Zodra deze kaders zijn vastgesteld, herijken wij onze analyse om te waarborgen dat onze focusgebieden volledig aansluiten bij de nieuwe regelgeving en de verwachtingen van onze stakeholders.



ENVIRONMENTAL

Klimaatverandering E1

1. Adaptatie
2. Mitigatie
3. Energie

Verontreiniging E2

1. Luchtverontreiniging
2. Waterverontreiniging
3. Bodem verontreiniging
4. Verontreinigd levende organismen en voedselbronnen
5. Zorgwekkende stoffen
6. Zeer zorgwekkende stoffen
7. Microplastics

Water en mariene hulpbronnen E3

1. Waterverbruik
2. Wateronttrekking
3. Waterlozing
4. Waterlozing in oceanen
5. Ontginning en gebruik mariene hulpbronnen

Biodiversiteit en ecosystemen E4

1. Directe drukfactoren biodiversiteitsverlies
2. Impact op toestand soorten
3. Impact op omvang en toestand ecosystemen
4. Impact en afhankelijkheid van ecosysteemdiensten

Circulaire economie E5

1. Materiaalinstromen inclusief materiaalgebruik
2. Materiaaluitstromen m.b.t. producten en diensten
3. Afval

SOCIAL

Eigen personeel S1

1. Arbeidsvoorwaarden
2. Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen
3. Overige arbeidsrechten

Werknemers in de waardeketen S2

1. Arbeidsvoorwaarden
2. Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen
3. Overige arbeidsrechten

Getroffen gemeenschappen S3

1. Economische, sociale en culturele rechten van gemeenschappen
2. Burger- en politieke rechten van gemeenschappen
3. Rechten inheemse volken

Consumenten en eindgebruikers S4

1. Impact op informatie consumenten en/of eindgebruikers
2. Persoonlijke veiligheid consumenten en/of eindgebruikers
3. Sociale inclusie consumenten en/of eindgebruikers

Veilig aantrekkelijk en verantwoord kansspel (entiteit specifiek) eS

1. Bescherming van consumenten en voorkomen van kansspelverslaving
2. Tegengaan van illegaliteit en criminaliteit
3. Gastbeleving en aantrekkelijk kansspelaanbod

GOVERNANCE

Zakelijk gedrag G1

1. Bedrijfscultuur
2. Bescherming van klokkenluiders
3. Dierenwelzijn
4. Verhouding met de politiek en lobbyactiviteiten
5. Beheer relaties met leveranciers incl. betalingspraktijken
6. Corruptie en omkoping

Toelichting op materialiteit

Het uitgangspunt voor de materialiteitsbeoordeling is de lijst van materiële onderwerpen, zoals vereist volgens duurzaamheidsstandaarden. Deze lijst is aangevuld met onderwerpen die als relevant naar voren kwamen uit interviews met interne stakeholders en een breed stakeholderonderzoek onder leveranciers, financiële instellingen, maatschappelijke organisaties en overheden.

Holland Casino heeft alle potentiële materiële duurzaamheidskwesties beoordeeld vanuit zowel impactperspectief als financieel perspectief. Voor financiële materialiteit hanteren wij een drempel van 1% van de brutobaten. Voor impactmaterialiteit beoordelen wij schaal, reikwijdte en onomkeerbaarheid, waarbij negatieve impact prioriteit krijgt. Bij mensenrechten geldt de ernst van de impact als doorslaggevend.

De beoordeling is gebaseerd op interne interviews, stakeholderonderzoek en externe sectorrapportages. De uitkomsten zijn goedgekeurd door het Directieteam en gedeeld met de Raad van Commissarissen.

Voor zowel de impact- als de financiële materialiteit volgt Holland Casino de tijdshorizonnen zoals gedefinieerd in de duurzaamheidsstandaarden.

Integratie van duurzaamheidsKPI's in het risicomanagementsysteem

Om onze duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren en risico's proactief te beheersen, hebben we in 2025 onze strategische KPI's binnen de pijlers People, Play en Planet volledig geïntegreerd in ons risicomanagementsysteem. Zo borgen we onze doelstellingen en worden afwijkingen ten opzichte van de afgesproken KPI's tijdig gedetecteerd en geadresseerd. Als een KPI niet op koers ligt, wordt dit gerapporteerd aan het directieteam (DT). Zo maken we snelle escalatie en besluitvorming mogelijk.

Deze aanpak versterkt dus onze governance en transparantie door:

- Continue monitoring van KPI-prestaties.
- Automatische signalering bij afwijkingen.
- Gestroomlijnd escalatieproces richting het directieteam voor tijdige interventie.

Governance & organisatie

Voor de uitvoering en borging van onze duurzaamheidsstrategie heeft Holland Casino een *Sustainability Committee* opgericht. Dit comité bestaat uit de belangrijkste betrokkenen bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid en vergadert vier keer per jaar onder voorzitterschap van de CEO. Het Committee rapporteert aan het bestuur en Raad van Commissarissen.

“ Onze strategische KPI's binnen de pijlers People, Play en Planet zijn nu ook volledig geïntegreerd in ons risicomanagementsysteem.”



PEOPLE

BETROKKEN BIJ MENS EN OMGEVING

Best
Best
Best

Best

PEOPLE

ONZE MEDEWERKERS VORMEN HET HART VAN HOLLAND CASINO

Holland Casino zet actief in op medewerkersbetrokkenheid, omdat betrokkenheid bijdraagt aan een positieve gastbeleving. Wij streven ernaar een top-5 *hospitality* werkgever in Nederland te zijn en bouwen samen aan een cultuur waarin veiligheid, inclusie en ontwikkeling centraal staan. Deze cultuur is niet alleen onze belofte als werkgever, maar ook een verwachting van onze medewerkers. Gemotiveerde en trotse collega's hechten waarde aan duidelijke normen en een sterke bedrijfsethiek. Dit is essentieel voor de ultieme gastbeleving. Alleen door aansprekend werkgeverschap en gedeelde verantwoordelijkheid voor onze cultuur kunnen wij dit doel bereiken.

We zetten hiervoor in op drie speerpunten:

1. Wij dragen zorg voor welzijn op de werkvloer.

We hebben aandacht voor:

- Persoonlijke vitaliteit: begeleiding en coaching op het gebied van werk-privébalans, ondersteuning en zorg bij mentale gezondheid en begeleiding bij een gezonde leefstijl.
- Talentontwikkeling en loopbaanadvies: aanbod van opleidingen, trainingen en doorontwikkeling via de HC Academy.
- Financiële vitaliteit: Holland Casino biedt verschillende mogelijkheden voor budget- en financieel inzicht. Ook bieden we adviesgesprekken.

2. Wij investeren in professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Onze HC Academy beschikt over vakopleidingen, leiderschapsprogramma's en aanbod voor persoonlijke ontwikkeling. Elke medewerker krijgt hier jaarlijks budget voor.

3. We bieden een inclusieve en veilige werkomgeving.

Iedereen moet zich welkom voelen, ongeacht identiteit, achtergrond of levensovertuiging. Sociale veiligheid is een essentieel onderdeel van onze bedrijfscultuur. We hebben een gedragscode die beschrijft welk gedrag we van onze medewerkers verwachten.

Om deze speerpunten in 2025 te realiseren, voerden we gerichte acties uit. Ondanks eerdere verbeteringen daalde de medewerkerstevredenheid (ENPS) in 2025 van +7 naar -23. Deze daling kwam niet geheel onverwacht, maar was wel sterker dan verwacht. Ten tijde van het onderzoek zaten we in een periode vol verandering en onzekerheid. Door de hogere kansspelbelasting werden openingstijden verruimd en waren er zorgen over de continuering van de bedrijfsactiviteiten en dus over de toekomst van elke medewerker.

Wij dragen zorg voor welzijn

In 2025 hebben we e-learnings voor agressiepreventie ontwikkeld en gelanceerd als aanvulling op de bestaande fysieke trainingen. Medewerkers kunnen deze trainingen op elk moment volgen. Zo versterken we de veiligheid en het welzijn van onze medewerkers in soms uitdagende situaties op de speelvloeren.

Webinars vitaliteit

Het afgelopen jaar hebben we extra aandacht besteed aan vitaliteit, onder andere door diverse webinars te organiseren over gezond en vitaal werken. De webinars werden verzorgd door deskundige trainers en waren praktisch en interactief ingericht. Medewerkers kregen direct handvatten om mee aan de slag te gaan. De sessies zijn opgenomen, zodat medewerkers ze op een later moment konden terugkijken. Zo kreeg iedereen de mogelijkheid om deel te nemen.

Wij investeren in professionele en persoonlijke ontwikkeling

Begin 2025 lanceerden we het platform Durf & Ontwikkel. Hier kunnen medewerkers hun duurzame inzetbaarheidsbudget laagdrempelig inzetten voor individuele coaching. Ze kunnen bij een ervaren coach terecht met vragen over hun loopbaan, voor persoonlijke ontwikkeling of om te leren hoe je stress kunt voorkomen. Via durfenontwikkel.nl kunnen medewerkers in een paar klikken een (online) gesprek inplannen.

Wij hebben onze opleidingsstructuur aangepast en vernieuwd met onder meer vakopleidingen, diverse cursussen en e-learnings op het gebied van compliance. Ook hebben we de inwerkprogramma's voor operationeel leidinggevenden vernieuwd en het duurzaam inzetbaarheidsbudget actiever gepromoot, onder meer in de *performance* cyclus.

In 2025 is een start gemaakt met het digitaal bijblijven bij veranderingen in de digitale wereld. Binnen het opgezette AI-awareness programma hebben zo'n 400 (staf)medewerkers een basiscursus AI gevolgd met, naast aandacht voor wet- en regelgeving, vooral concrete en pragmatische mogelijkheden om AI toe te passen in het eigen werk.

In 2025 was de interne doorstroom lager dan in 2024. Dit is deels te verklaren door de sluiting van Zandvoort. De medewerkers van Zandvoort zijn op andere vestigingen geplaatst, waardoor er minder ruimte voor interne doorstroom was. Daarnaast was er een herstructurering van het hoofdkantoor met minder beschikbare rollen en dus minder mogelijkheden voor interne doorstroom.



Natuurlijk blijft Holland Casino investeren in ontwikkeling: de vakopleidingen worden hoog gewaardeerd en er zijn verbeterpunten benoemd waar we actief mee aan de slag gaan.

Wij bieden een inclusieve en veilige werkomgeving

Holland Casino zet zich in voor een inclusieve en sociaal veilige werkomgeving waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. In 2025 zijn hierin belangrijke stappen gezet. We hebben meer aandacht besteed aan gedrag en inclusie. Toch zijn niet alle doelstellingen behaald. Wel zijn dankzij gerichte instroom en doorstroom de genderdoelen voor de RvC, het bestuur en de subtop gehaald. In de laag van operationeel leidinggevendend blijft de man-vrouwverhouding (68/32) achter. Dit komt deels door de doorstroom van vrouwelijk talent naar de subtop. Daarnaast is door lange dienstverbanden de interne mobiliteit beperkt. De score voor sociale veiligheid daalde van 81% in 2023, naar 74% in 2024 en 68% in 2025. Deze daling lijkt fors, maar is ook te verklaren door de uitbreiding van de vragenlijst en het specifiekere worden van de vragen. Eerder werden met name vragen gesteld over bekendheid van het beleid. Nu vragen we ook naar gedrag, inclusie en leiderschap. Zo ontvangen we meer informatie, wat ons de kans biedt om verder te verbeteren. Positief is dat de veilige meldcultuur leidt tot iets meer meldingen. Leiderschap blijft ook in 2026 een speerpunt om inclusie verder te versterken.

We hebben een nieuwe bezwaarregeling ontwikkeld voor situaties waarin medewerkers het oneens zijn met beslissingen over hun arbeidssituatie. Voor de rol van voorzitter van de Bezwaarcommissie hebben we een externe expert aangenomen. Hiermee willen we onze onafhankelijkheid en objectiviteit vergroten. Daarnaast is het 'Kaart het aan'-beleid geactualiseerd, inclusief een meld- en onderzoeksregeling. Het doel hiervan is om alle signalen en meldingen op een uniforme wijze te wegen, beoordelen en op te volgen.

Tot slot is een interne communicatiecampagne gestart en een toolbox sociale veiligheid ontwikkeld, inclusief een update van de intranet-pagina over integriteit en vertrouwenspersonen.

In 2026 lanceert Holland Casino met DURF & ZET IN een nieuwe *performance management*-methode. Hiermee richten we ons op de prestatie, ontwikkeling en het welzijn van iedereen. DURF & ZET IN is met en voor medewerkers van Holland Casino ontwikkeld. De methode ondersteunt onze strategie 'Durven inzetten op morgen' door medewerkers te binden en boeien als aantrekkelijke werkgever. Ook operationaliseert deze nieuwe methode onze kernwaarden en stimuleert eigenaarschap, feedback en samenwerking.

“ Holland Casino draagt zorg voor welzijn op de werkvloer, investeert in professionele en persoonlijke ontwikkeling en biedt een inclusieve en veilige werkomgeving.”



CASE PEOPLE

MEDEWERKERS IN HET NIEUW GESTOKEN

Inmiddels lopen de medewerkers van Holland Casino er alweer even in rond: onze nieuwe bedrijfskleding. In mei 2025 is de kleding officieel in gebruik genomen. Dit gebeurde na een zorgvuldig en meerjarig ontwikkelproces, waarin veel aandacht was voor comfort, inclusiviteit en duurzaamheid.

Vergeleken met eerdere bedrijfskleding hebben we nu een grotere verscheidenheid aan kledingstukken. Hiermee hebben medewerkers veel keuzevrijheid, zo mogen ze onafhankelijk van genderidentiteit kiezen voor een pasvorm.

Ontwerper Mattijs van Bergen: "Met veel zorg hebben we kleding voor iedereen gemaakt. De nieuwe collectie straalt de identiteit van Holland Casino uit: de kleding benadrukt de gastvrijheid die Holland Casino zijn gasten biedt en is tegelijkertijd chic, krachtig, gedurfd en toch comfortabel."

De nieuwe bedrijfskleding is blauw, met een gouden bies op de broeken, gouden elementen op de manchetten, met mooie kragen en satijn op de revers van de colberts. Er was een grote inbreng van medewerkers op het ontwerp, dankzij een test- en ontwikkelpanel dat bestond uit zo'n veertig collega's uit alle onderdelen van het bedrijf. Dit panel was nauw betrokken bij de ontwikkeling. Om tot een divers pakket aan kledingstukken te komen waar iedereen zich goed in voelt, heeft het totale proces zo'n tweeënhalf jaar geduurd.

“ De nieuwe kledinglijn sluit naadloos aan bij onze ambitie een top-5 hospitality-werkgever te zijn.”



PLAY

VERANTWOORD IN AANTREKKELIJK SPEL

PLAY

VERANTWOORD IN AANTREKKELIJK SPEL

Bij Holland Casino zetten we ons in voor de maatschappelijke behoefte aan een veilige, eerlijke en verantwoorde speelomgeving. Daarom combineren we een eersteklas spelaanbod met strikte regelgeving en persoonlijke aandacht, zodat zowel nieuwe als ervaren spelers een plezierige en eerlijke ervaring hebben. We bieden niet alleen een aantrekkelijk alternatief voor het illegale kansspelaanbod, maar nemen ook onze verantwoordelijkheid serieus als het gaat om het voorkomen van overmatig of problematisch speelgedrag.

Met een toonaangevend preventiebeleid binnen de sector beschermen we onze spelers tegen kansspelgerelateerde schade en zorgen we ervoor dat casinobezoek leuk en verantwoord blijft.

Holland Casino vervult een unieke rol in Nederland: als enige legale aanbieder van fysieke casinospelen combineren wij commerciële continuïteit met een expliciete publieke taak. Onze opdracht is helder: spelplezier en bescherming in balans brengen. We bieden een veilige, gereguleerde omgeving waarin gasten zelf regie houden, ondersteund door transparantie, preventie en proportionele interventie.

Met een premium spelaanbod, strikte regelgeving en persoonlijke aandacht zorgen we voor een eerlijke en plezierige speelervaring. Ons preventiebeleid beschermt tegen kansspelgerelateerde schade en maakt een casinobezoek tegelijkertijd leuk én verantwoord.

Onze aanpak richt zich op drie speerpunten:

- Wij bieden een veilige omgeving voor een unieke speelervaring: gecontroleerd en gastvrij.
- We maken de gast bewust van zijn spelgedrag en maken hem wegwijs in het casino: inzicht in spelregels, risico's en eigen grenzen.
- We houden een vinger aan de pols en nemen passende actie waar nodig met tijdige en proportionele interventies.

In 2025 hebben we deze ambitie versterkt. De lancering van de Mijn HC-omgeving was een belangrijke mijlpaal en toch slechts het begin: we breidden deze omgeving uit om spelers nog beter te ondersteunen. Daarnaast zijn we begonnen met het ontwikkelen van een geavanceerd risicodetectiesysteem waarmee we problematisch speelgedrag eerder kunnen signaleren en proactief kunnen ingrijpen. Door deze ontwikkelingen hebben we onze KPI's aangepast en opnieuw gedefinieerd. Hierdoor sluiten ze beter aan bij onze ambitie om verantwoord spelen continu te verbeteren.

Wij bieden een veilige omgeving voor een unieke speelervaring

Holland Casino heeft de ambitie om de komende jaren nadrukkelijker een gidsrol te vervullen op het gebied van veilig en verantwoord spelen. Het verder ontwikkelen, uitvoeren en uitdragen van ons PBK-beleid is hierin essentieel.

In 2025 zijn we gestart met een breed onderzoeksprogramma. Hiermee willen we inzicht krijgen in de kennis, houding en ervaring van gasten en medewerkers ten aanzien van het huidige preventie- en interventiebeleid. Dit onderzoek richt zich op de effectiviteit van het beleid, de ervaren ruimte voor verbetering en de impact van eventuele optimalisaties. Het programma heeft meerdere onderzoekslagen: een uitgebreide nulmeting onder gasten, online spelers en medewerkers, aangevuld met dagelijkse metingen onder (online) bezoekers.

In het vierde kwartaal van 2025 voerden we de eerste nulmeting onder gasten uit. Bijna 900 gasten hebben deelgenomen. Ze beoordeelden de wijze waarop veilig en verantwoord spelen mogelijk wordt gemaakt met een gemiddelde score van 7,74. Daarnaast gaf 71% van de ondervraagden aan (enigszins) bekend te zijn met de beschikbare informatie over verantwoord spelen en 55% was bekend met de hulpmiddelen om kansspelgerelateerde problemen te voorkomen.

De resultaten laten ook ruimte voor verbetering zien: 49% van de gasten vond dat Holland Casino voldoende informatie verstrekt over verantwoord spelen en 42% was van mening dat het casino voldoende ondersteuning biedt om gokproblemen te voorkomen.

Holland Casino gebruikt de uitkomsten van de nulmeting en de vervolgonderzoeken om het PBK-beleid gericht te optimaliseren, de effectiviteit van interventies te vergroten en de gidsrol in de sector verder vorm te geven. Hiermee wordt een belangrijke stap richting toekomstige preventie en interventie gezet.

In de vestigingen hebben we heel het jaar doorgepakkt op vroegtijdig signaleren van mogelijk risicovol speelgedrag. Medewerkers kunnen hun zorgen over een gast melden, zodat we direct een persoonlijk preventief gesprek kunnen voeren met deze gast. Het proces is volledig geautomatiseerd. Dit fundament is gelegd in 2025. De komende jaren kunnen we verder bouwen aan een gecontroleerde en gastvrije omgeving.

Met onze aanpak streven we naar:

- Een gezellig uitje dat gasten samen beleven met hun vrienden of familie.
- Een persoonlijke benadering voor iedere gast.
- Een veilige omgeving waar gasten gecontroleerd kunnen spelen.



Uitgelicht

Bezoek staatssecretaris van Financiën

Staatssecretaris Eugène Heijnen van Financiën brengt in december 2025 een werkbezoek aan Holland Casino. In de Utrechtse vestiging krijgt hij een rondleiding door het duurzame gebouw. Belangrijkste doel van het bezoek is het verkrijgen van extra inzicht in de invulling van de maatschappelijke taak van Holland Casino: het aanbieden van veilig en verantwoord kansspel in een gereguleerde omgeving.



We maken de gast bewust van zijn spelgedrag en maken hem wegwijs in het casino: inzicht in spelregels, risico's en eigen grenzen.

Spelplezier begint bij inzicht. Een van de inzichten is dat kansspelen spanning én risico met zich meebrengen. Sommige spellen hebben een hoger verslavingsrisico dan andere. De risico's van het spel zijn beschikbaar op onze website en in de speluitleg in onze casino's, inclusief praktische speeltips om verantwoord te blijven spelen. In 2026 breiden we dit uit: we gaan risicoclassificaties zichtbaar maken via *narrowcasting*-schermen bij onze tafelspelen en op onze speelautomaten. Zo maken we risico's transparant en helpen we gasten bewuste keuzes maken voor een verantwoord en plezierig casinobezoek.

In 2025 lanceerden we Mijn HC: een digitale omgeving die bijdraagt aan een verantwoorde en positieve gastervaring. Gasten krijgen inzicht in hun bezoekgedrag en de tijd die ze in het casino doorbrengen. Ook vinden zij hier tips en tools die helpen om spelen leuk te houden. Als afstand nemen verstandig lijkt, kunnen gasten via Mijn HC eenvoudig zelf een time-out, bezoekbeperking of entreeverbod aanvragen. Ook kun je in deze omgeving je zorgen over iemand anders melden.

Mijn HC telt inmiddels 36.000 accounts. Voor de komende jaren is onze ambitie dat een merendeel van onze gasten de applicatie gebruikt.

Met onze aanpak streven we naar:

- Gasten kennen de spelregels en -risico's om gezonde keuzes te kunnen maken.
- Gasten zijn zich bewust van hun eigen risico's en kunnen deze beheersen.
- Nieuwe gasten worden proactief geïnformeerd over de spelregels en -risico's.

“ Play in een notendop: een veilige omgeving voor een unieke speelervaring + inzicht in spelregels, risico's en eigen grenzen van gasten + tijdige en proportionele interventies.”

We houden een vinger aan de pols en nemen passende actie waar nodig met tijdige en proportionele interventies

Door vinger aan de pols te houden, zetten we ons in om zoveel mogelijk vroegtijdig te signaleren en signaalgestuurd te werken. Signalen kunnen komen vanuit onze eigen observaties of vanuit datagedreven informatie. Preventie is het sleutelwoord. Waar nodig nemen we passende actie, op een proportionele wijze. Interventie volgt het principe 'zo licht als mogelijk, zo effectief als nodig'. Interventie kan variëren van een informatieve boodschap, een preventief gesprek tot tijdelijke maatregelen of doorverwijzing naar hulpverlening.

Holland Casino biedt gasten de mogelijkheid om inzicht te krijgen in hun kansspelgedrag. Met een zelftest op onze website kunnen gasten anoniem een indicatie krijgen van hun verslavingsrisico. In 2025 is hier 10.956 keer gebruik van gemaakt (2024: 9.135).

Vanuit Holland Casino hebben we een adviesgroep met daarin leden vanuit de wetenschap, verslavingszorg en ervaringsdeskundigen. In 2025 hebben we onze samenwerking met de adviesgroep verdiept en geprofessionaliseerd. We hebben afgelopen jaar alle leden geïnterviewd, met als doel onze samenwerking te evalueren en de toegevoegde waarde van deze adviesgroep te versterken voor het beleid van Holland Casino op het gebied van preventie kansspelen. De conclusie luidt dat de adviesgroep inhoudelijk sterk functioneert en breed wordt gewaardeerd. Wel kan de werking versterkt worden.

In overleg committeren we ons aan de volgende aanbevelingen voor 2026:

- Vroegtijdige en actiegerichte betrokkenheid in beleidsprocessen;
- Structurele terugkoppeling op adviezen;
- Betere voorbereiding en realistische agendavoering;
- Verbreding van de samenstelling;
- Faciliteren van ongevraagd advies en ethische reflectie;
- Versterking op ondersteuning, resources en borging onafhankelijkheid.

Met onze aanpak streven we naar:

- Voortdurende opleiding van en kennisdeling tussen medewerkers.
- Een open aanspreekcultuur waarin we elkaar steunen en verantwoordelijkheid nemen.
- Wetenschappelijke en datagestuurde onderbouwing voor preventieve maatregelen.
- Slimme inzet van digitalisering in ons preventiebeleid.
- Een brede focus op het voorkomen van kansspelgerelateerde schade.



CASE PLAY

INTRODUCTIE VAN DE VERNIEUWDE MIJN HC-OMGEVING VOOR VERANTWOORD EN TRANSPARANT SPELGEDRAG

Holland Casino heeft in 2025 een nieuwe digitale omgeving geïntroduceerd: Mijn HC, waarin bezoekers meer inzicht krijgen in hun eigen gedrag tijdens een bezoek aan de vestigingen. Deze omgeving is een essentieel onderdeel van onze bredere strategie rondom verantwoord spelen en klantgerichte dienstverlening.

De vernieuwde Mijn HC-omgeving geeft bezoekers direct inzicht in relevante gegevens, zoals het aantal bezoeken en de totale tijd die zij in de vestigingen hebben doorgebracht. Door deze informatie laagdrempelig toegankelijk te maken, stellen we bezoekers beter in staat om bewust keuzes te maken over hun speelgedrag.

Daarnaast bevat de omgeving persoonlijke tips en suggesties die bijdragen aan verantwoord spel. Deze begeleidende informatie sluit aan bij de maatschappelijke rol van Holland Casino: het creëren van een veilige, transparante en ondersteunende speelomgeving voor alle gasten. Naast deze inzichten biedt Mijn HC ook een omgeving waarin gasten reserveringen en betalingen kunnen doen.

Een grote mijlpaal in 2025 was de volledige vernieuwing van de pokersite, zowel qua vormgeving als techniek. Met deze modernisering konden verouderde systemen worden uitgefaseerd. Pokerspellers kunnen nu rechtstreeks op hc.nl toernooien reserveren en betalen. In Mijn HC vinden zij een overzicht van hun geboekte en beschikbare toernooien, ook kunnen zij reserveringen hier eenvoudig zelf annuleren.

Mijn HC wordt in 2026 en daarna uitgebreid met nieuwe functies.



“ Met Mijn HC versterkt Holland Casino zowel de kwaliteit van de bezoekerservaring als de borging van verantwoord spelgedrag.”



PLANET

DUURZAAM IN BEDRIJFSVOERING

PLANET

SAMEN WERKEN AAN EEN KLIMAATNEUTRALE TOEKOMST

Bij Holland Casino nemen we onze verantwoordelijkheid en werken we samen met onze partners aan een duurzame toekomst. Duurzaamheid is geen bijzaak, maar een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering en strategie. Wij zetten ons in om onze klimaatvoetafdruk structureel te verkleinen en werken stap voor stap naar een klimaatneutrale organisatie in 2050.

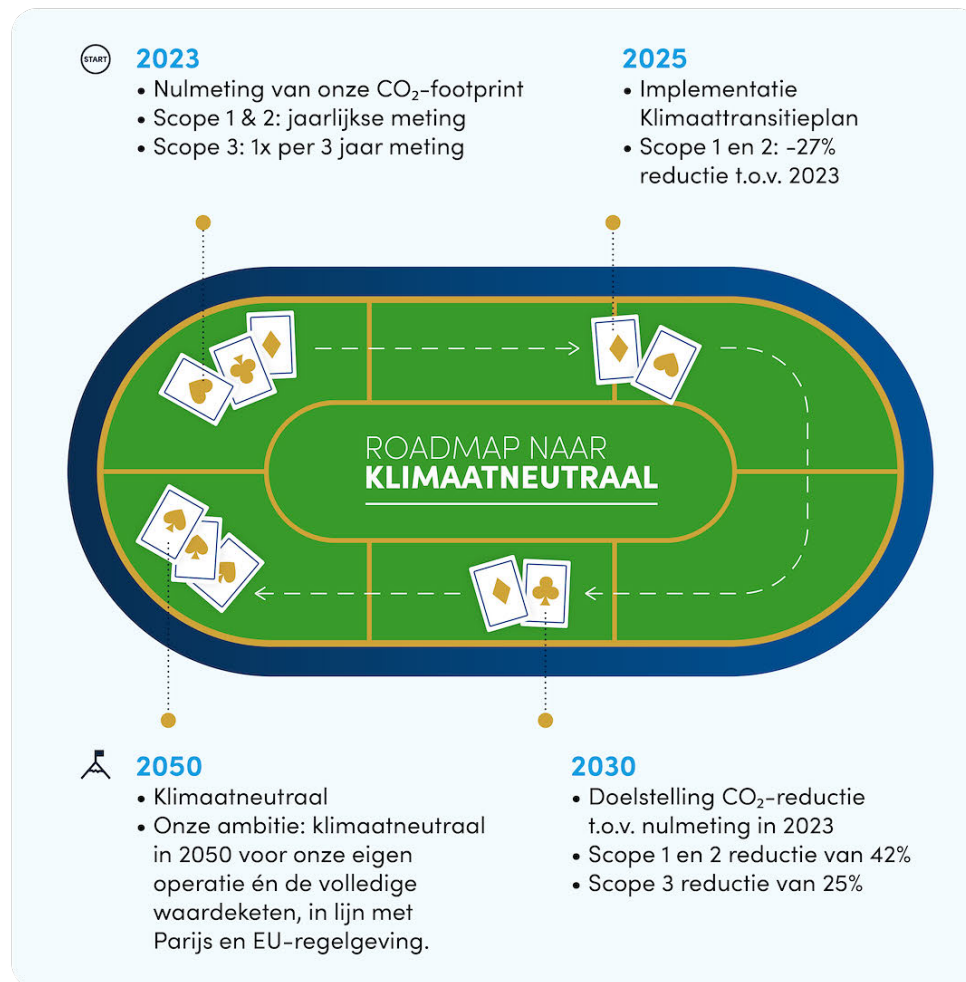
Wij realiseren deze ambitie niet alleen. Samenwerking met leveranciers en partners is cruciaal om duurzaam gedrag in de totale waardeketen te bevorderen.

Onze aanpak is gebaseerd op de volgende drie speerpunten:

- We werken stap voor stap naar een klimaatneutrale organisatie in 2050.
- We vergroenen onze casinovestigingen.
- We verduurzamen onze waardeketen in samenwerking met onze leveranciers.

Om onze speerpunten in 2025 te realiseren, hebben we gerichte acties uitgevoerd die bijdragen aan een klimaatneutrale organisatie en het verduurzamen van de waardeketen.

“ Holland Casino streeft ernaar om in 2030 de CO₂-uitstoot van zijn indirecte activiteiten (scope 3), zoals toeleveranciers en transport, ten opzichte van 2023 met 25% te verminderen.”



Onze CO₂-reductie wordt jaarlijks gemonitord en besproken in het Sustainability committee, Directie team en Raad van Commissarissen.

We werken stap voor stap naar een klimaatneutrale organisatie in 2050

In 2025 hebben wij ons klimaattransitieplan opgesteld. Dit plan vormt de basis voor onze route naar een klimaatneutrale organisatie en sluit aan bij het Klimaatakkoord van Parijs en de Europese regelgeving. Zodra de definitieve kaders van de CSRD-wetgeving zijn vastgesteld, zullen we ons volledige plan publiceren. Maar ondertussen zitten we niet stil.

Onze aanpak is gefaseerd en toekomstgericht met twee duidelijke mijlpalen:

- **2030: tussentijdse reductiedoelen**

Tegen 2030 willen wij onze CO₂-uitstoot substantieel verlaagd hebben. Voor scope 1 (eigen activiteiten) en scope 2 (ingekocht energieverbruik) streven we naar een reductie van minimaal 42% ten opzichte van 2023. Voor scope 3 (emissies in onze waardeketen), waar de grootste uitdagingen liggen, streven we naar een reductie van 25%. Deze doelen zijn zondermeer ambitieus maar wel haalbaar. Dit dankzij bestaande en nieuwe, innovatieve technologieën en pragmatische beleidsinstrumenten. Deze doelen vormen een stevige basis voor verdere stappen richting 2050.

- **2050: volledig klimaatneutraal**

Ons einddoel is helder: in 2050 willen wij volledig klimaatneutraal opereren. Dit betekent dat onze eigen activiteiten én onze waardeketen geen netto-uitstoot meer veroorzaken. Het realiseren van dit doel vraagt om technologische innovatie en intensieve samenwerking met leveranciers, partners en klanten.

In 2025 heeft Holland Casino een projectteam Vastgoed samengesteld om volledig inzicht te krijgen in de huidige status van de verduurzaming van ons vastgoed en van alle gebouwgebonden installaties. Dit inzicht vormt de basis om keuzes te maken bij verdere verduurzamingsacties.

In 2025 hebben wij opnieuw onze CO₂-footprint voor scope 1 en 2 berekend. Ten opzichte van 2024 zien we een verdere reductie van onze uitstoot, dankzij gerichte maatregelen zoals de vervanging van gasgestookte installaties door warmtepompen en de overstap naar natuurlijke koudemiddelen op meerdere vestigingen.

Onze totale uitstoot in scope 1 en 2 was in 2025 4.409 ton CO₂, een daling van 27% ten opzichte van 2023 (nulmeting). Deze ontwikkeling benadrukt onze inzet om onze klimaatdoelstellingen te realiseren.

Scope 3-emissies worden eens per drie jaar berekend, de volgende meting vindt plaats in 2026. Hier zullen we in het volgend jaarverslag over rapporteren.

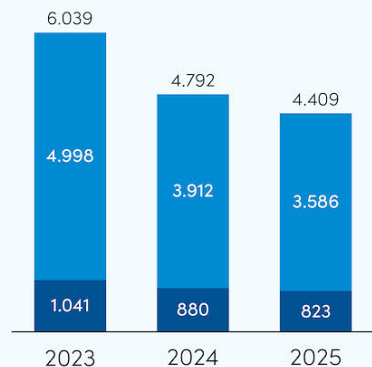
We vergroenen onze casinovestigingen

In 2025 heeft Holland Casino belangrijke stappen gezet om de klimaatvoetafdruk in onze vestigingen verder te verkleinen. Zo kopen wij sinds dit jaar 100% Nederlandse windenergie in voor ons stroomverbruik, voorheen hadden we Europese wind. Door bewust te kiezen voor Nederlandse wind dragen wij direct bij aan de groei van duurzame energieproductie in ons land en versterken we de lokale energietransitie.

Daarnaast hebben we onze vestigingen, net als in voorgaande jaren, verder verduurzaamd. In Amsterdam zijn de koelinstallaties aangepast: chemische koudemiddelen zijn vervangen door natuurlijke alternatieven en de klimaatinstallatie is geoptimaliseerd voor een efficiënter energieverbruik. Ook in Eindhoven hebben we een grote stap gezet door afscheid te nemen van de warmtekrachtkoppelinginstallatie. Hiervoor is een moderne warmtepomp geplaatst met als doelstelling een gasreductie van minimaal 90%.

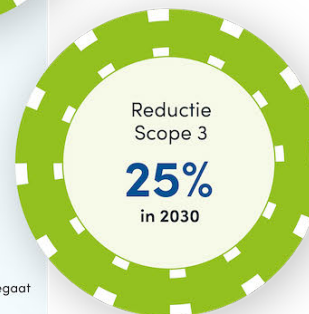
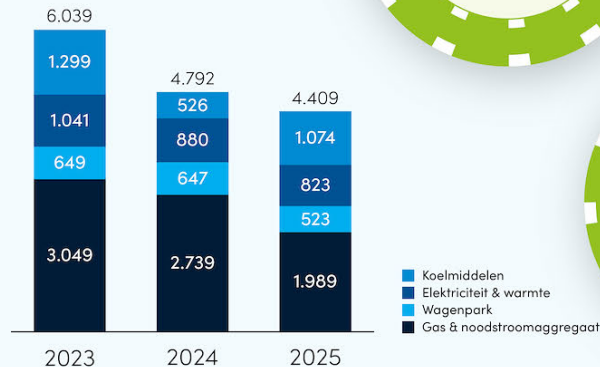
Uitstoot Holland Casino

Scope 1 & 2 (ton CO₂e)



Verandering uitstoot

Scope 1 & 2 (ton CO₂e)

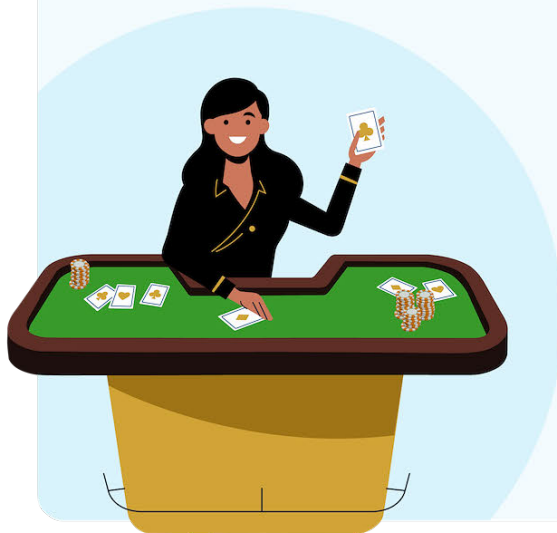
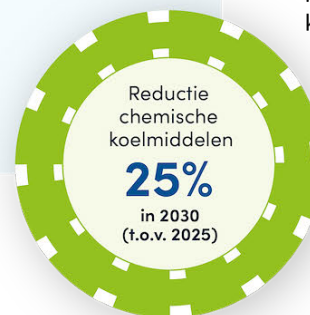


Waar we nu staan

We hebben onze klimaatbasis op orde: de nulmeting is vastgesteld, de doelen richting 2030 en 2050 zijn helder, en de belangrijkste transitiepaden (energie, vastgoed, wagenpark en koudemiddelen) zijn gestart. Inmiddels is onze footprint met 27% gereduceerd t.o.v. onze nulmeting in 2023. De governance staat stevig met jaarlijkse monitoring in ons Risico management monitoring systeem en besluitvorming in het Sustainability Committee, DT en RvC. De komende jaren richten we ons op het verder concretiseren én realiseren van maatregelen binnen alle transitiepaden.

Onze doelen voor de toekomst

Holland Casino heeft een duidelijke koers richting een klimaatneutrale organisatie. In 2030 realiseren we een 42% CO₂-reductie in scope 1 en 2 en 25% in scope 3, ten opzichte van 2023. We werken toe naar volledige klimaatneutraliteit in 2050, voor zowel onze eigen activiteiten als onze waardeketen. De komende jaren versnellen we in alle transitiepaden, zoals de verdere verduurzaming van onze gebouwen, de elektrificatie van het wagenpark en de overstap naar natuurlijke koudemiddelen en versterken we de samenwerking in de keten om onze footprint duurzaam te verlagen.



Verantwoorde en duurzame waardeketen

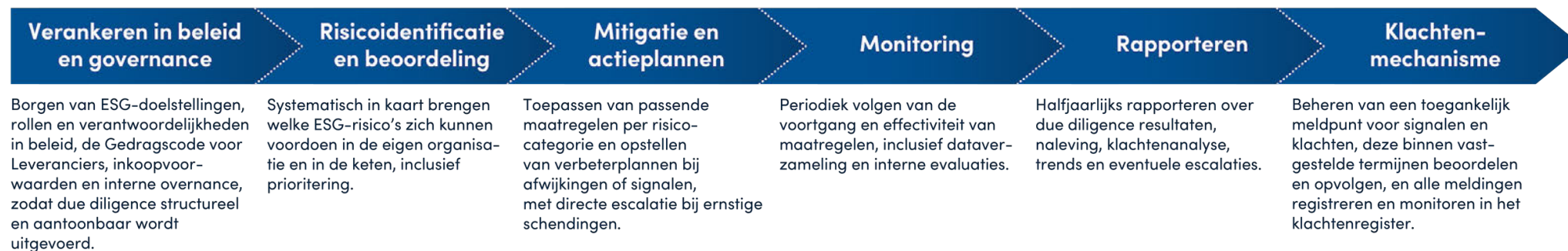
In 2025 heeft Holland Casino een belangrijke stap gezet om duurzaamheid en integriteit structureel te verankeren in onze toeleveringsketen. Wij hebben ons *ESG due diligence*-beleid geïmplementeerd, gebaseerd op internationale richtlijnen van de VN, ILO en OESO. Dit beleid kent een 6 stappenproces:

Leveranciers worden beoordeeld op risiconiveau en moeten voldoen aan onze Gedragscode voor Leveranciers. Deze code stelt strikte eisen op het gebied van mensenrechten, veilige werkomstandigheden, klimaatdoelen en goed bestuur. Bij geconstateerde risico's werken we samen aan verbeterplannen en voeren we intensieve monitoring uit. Bij ernstige schendingen kan escalatie tot contractbeëindiging leiden.

Met deze aanpak zorgen we niet alleen voor de naleving van wet- en regelgeving, maar stimuleren we ook actief verduurzaming in onze gehele waardeketen. Leveranciers dragen bij aan onze ambitie om in 2050 klimaatneutraal te zijn door emissies transparant te rapporteren, circulaire principes toe te passen en energie-efficiëntie te bevorderen. Ook gelden strikte normen tegen corruptie, omkoping en witwassen. Met deze implementatie in 2025 hebben we een stevig fundament gelegd voor een waardeketen die bijdraagt aan een groenere en eerlijkere toekomst.

SAMENHANG

In het volgende samenvattende overzicht (ook wel connectiviteitstabel genoemd) wordt de samenhang tussen de speerpunten uit de *Sustainability* strategie weergegeven. Deze tabel bevat een volledig overzicht van de realisatie en doelstellingen op korte en lange termijn voor de pijlers People, Play en Planet. Dit vormt de basis voor het op CSRD gebaseerde spoorboekje van Holland Casino voor de komende jaren.



Connectiviteitstabel Holland Casino

People	Onze inzet	KPI	2024 Realisatie	2025 Realisatie	2025 Doelstelling	2026-2030 Doelstelling	>2030 Doelstelling	
Eigen medewerkers	Welzijn	Alle scores op het thema 'Welzijn' in het MBO zijn minimaal 50% op HC-niveau (mbo)	3 van de 5 boven 50%	3 van de 5 boven 50%	4 van de 5 boven de 50%	5 van de 5 boven 50%	Alles boven de 55%	
		Het werkgerelateerde verzuim is niet hoger dan 10%		6,5%	7,3%	<10%	<10%	<10%
		Van alle vestigingen is er een actuele en getoetste RI&E			100% van de RI&E's is actueel en getoetst	100% van de RI&E's is actueel en getoetst	95% van alle maatregelen met prioriteit 1 is binnen de gestelde termijn afgerond	99% van alle maatregelen met prioriteit 1 is binnen de gestelde termijn afgerond
		De ziekmeldfrequentie blijft tussen 0,9 en 1,1		1,04	1,05	1,1	1,1	1,1
		Het percentage medewerkers dat niet verzuimt (0-verzuim) stijgt		33%	34%	38%	45%	50%
		Percentage medewerkers dat (deel) eigen DI-budget uitgenut heeft		17%	24%	20%	24%	>25%
		Kwaliteit van de aangeboden vakopleidingen van Holland Casino (op basis van MBO instroom – training tevredenheid)		87%	92%	80%	82,5%	85%
		Percentage van onze medewerkers die intern (verticaal en horizontaal) doorstromen naar andere functie		9,05%	6,83%	10%	12,5%	15%
		Holland Casino Leiderschap (totaal score alle vragen uit het Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO))		72%	73%	72%	78%	80%
		- Holland Casino totaal		80%	80%	80%	85%	85%
		- Operatie						
		- Staf						
		Wij bieden een inclusieve en veilige werkomgeving	Vrouw - man ¹ verhouding organisatie		44/56	43-57	45/55-55/45	45/55 - 55/45
Vrouw - man ¹ rvc*	40/60			40/60	40/60-60/40	40/60 - 60/40	40/60 - 60/40	
Vrouw - man ¹ bestuur*	67/33			67/33	67/33	33/67 - 67/33	33/67 - 67/33	
Vrouw - man ¹ Sub top ^{2*}	41/59			41/59	40/60	45/55 - 55/45	45/55 - 55/45	
Vrouw - man ¹ Operationeel leidinggevende posities ³	31/69			32/68	36/64	45/55 - 55/45	45/55 - 55/45	
Sociaal veilige en inclusieve werkomgeving (totaal score alle vragen MBO organisatie)				74%	68%	>75%	>75%	>75%

Play	Onderwerp	KPI	2025 Realisatie	2026-2030 Doelstelling	>2030 Doelstelling	
	Wij bieden een veilige omgeving voor unieke spelervaring	% van de spellen heeft een zichtbare risicoclassificatie (landbased)	Landbased: inzichtelijk gemaakt hoe we vanaf 2026 zichtbare risicoclassificatie op een laagdrempelige wijze aanduiden op de spellen.	50%-90%	100%	
		% van de spellen heeft een zichtbare risicoclassificatie (online)	Online: inzichtelijk gemaakt hoe we vanaf 2026 zichtbare risicoclassificatie op een laagdrempelige wijze aanduiden op de spellen	50%-90%	100%	
		% van onze gasten dat aangeeft inzicht te hebben in het spel en de daarbij behorende risico's (landbased)		71%	70%-90%	100%
		Gastbeleving op het gebied van veilig en verantwoord spelen (landbased)		7,74	7,8-8,4	8,8
		% van onze gasten dat aangeeft inzicht te hebben in het spel en de daarbij behorende risico's (online)	Nulmeting vindt plaats in 2026		70%-90%	100%
Wij maken de gast bewust van zijn spelgedrag en wegwijs in het casino	% van onze gasten die actief gebruik maken van de MijnHC-omgeving (landbased)	Momenteel 36.000 accounts. MijnHC wordt in 2026 verder ontwikkeld.		ntb	ntb	
	% van onze spelers die actief gebruik maken van het spelersdashboard (online)	In 2025 is gestart met meer inzicht krijgen in het gedrag van spelers. In 2026 wordt het mogelijk om de inzichten te meten		ntb	ntb	
We houden een vinger aan de pols en nemen passende actie waar nodig	% van de 'signalen direct' dat binnen het 1e en/of 2e uur geregistreerd en opgevolgd wordt door een HC-medewerker (landbased)	De data is ter beschikking en wordt in 2026 ingebed in het dashboard voor management (1e lijn) om vroegtijdig bij te sturen.		50%-80%	90%	
	% dat speelt in gezonde risicocategorie (online)(Risico Detectie Systeem)		Optimalisatie risico detectie systeem in 2026	ntb	ntb	
	% dat speelt in gezonde risicocategorie (landbased)(Risico Detectie Systeem)		Invoering risico detectie systeem in 2026	ntb	ntb	
	% PBK e-learnings en opleidingen tijdig afgerond door HC-medewerkers		99%	95%-98%	99%	
	Opgvolging geven aan 2-jaarlijkse evaluatie landbased & online	Rapport is opgeleverd in 2025, doelstellingen voor 2026 zijn met elkaar geformuleerd		2-jaarlijkse evaluatie incl. rapportage	2-jaarlijkse evaluatie incl. rapportage	

Planet	Onze inzet	KPI	2023 Uitstoot (CO ₂)	2024 Uitstoot (CO ₂)	2025 Uitstoot (CO ₂)	2030 Doelstelling (%)	2050 Doelstelling (%)
Klimaat	Klimaatneutraal in 2050 door vergroening van onze vestigingen	Reductie uitstoot in scope 1 & 2	5.612	4.751	4.409	-42%	-100%
		- aandeel vergroenen elektriciteit	666	316	823	-6%	-13%
		- aandeel elektrificeren wagenpark	694	710	523	- 6%	-12%
		- aandeel duurzamer verwarmen van panden	2.968	3.178	1.989	-15%	-54%
		- aandeel transitie naar natuurlijke koude middelen	1.133	526	1.074	-15%	-21%
		Reductie uitstoot in scope 3	42.356	Scope 3 wordt 3-jaarlijks berekend.	Scope 3 wordt 3-jaarlijks berekend.	-25%	-90%
		- aandeel transitie van transport naar onze locaties	15.597	Volgende scope 3 berekening vindt plaats over 2026.	Volgende scope 3 berekening vindt plaats over 2026.		
		- aandeel andere inkoop van goederen en producten	21.726				
	- aandeel overig	5.033					

- 1 *Personen die zich niet thuisvoelen in de klassieke man-vrouw verhoudingen worden in deze rapportage meegeteld bij het ondervertegenwoordigde geslacht.*
- 2 *Directie en leidinggevenden die aan directieleden rapporteren, waarin de statutaire directieleden zelf niet zijn meegeteld.*
- 3 *Dit betreft de specifiek de functies Duty Manager en Manager Operations.*

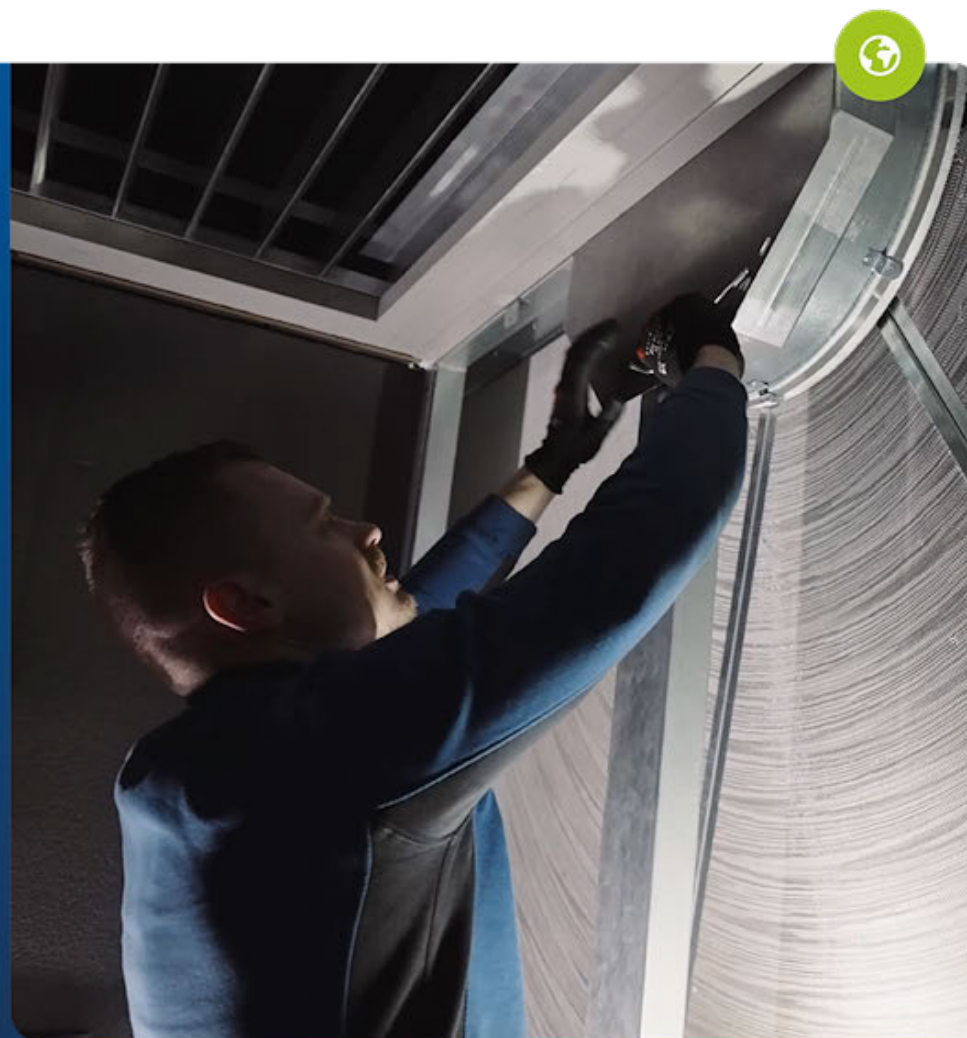
CASE PLANET

HOLLAND CASINO AMSTERDAM ZET IN 2025 EEN NIEUWE STANDAARD VOOR DUURZAAMHEID

Na een ingrijpende renovatie straalt onze speelzaal met de iconische koepel in Amsterdam Centrum meer dan ooit. De zaal is flink gemoderniseerd en met nieuwe concepten als Global Kitchen en de NXT Zone is de zaal aangepast aan de behoeften van deze tijd. Ondertussen werd achter de schermen een groene revolutie in gang gezet.

In 2025 is de klimaatinstallatie volledig gerevitaliseerd en geoptimaliseerd, met onder andere een indrukwekkend warmtewiel met een doorsnede van vier meter. Vanwege de beperkte ruimte in het gebouw waren niet alle oplossingen realiseerbaar. Smalle gangen en beperkte toegang tot de techniekruimten maakten het onmogelijk om grote installaties te vervangen zonder al te ingrijpende bouwkundige aanpassingen. Daarom hebben we gekozen voor een retrofit van de bestaande luchtbehandelingskasten. De bestaande kasten zijn behouden en voorzien van een nieuwe coating. Ook zijn alle draaiende en regelende onderdelen vervangen door energiezuinige varianten. Deze innovatie draagt bij aan een gezondere luchtkwaliteit en levert een aanzienlijke energiebesparing op. Deze renovatie levert naar verwachting een jaarlijkse CO₂-reductie van 110.521 kg op en een besparing van 132.752 m³ gas.

Ook in de keuken kozen we voor duurzaamheid: de koelinstallaties werken nu met natuurlijke koudemiddelen in plaats van met chemische varianten.



“ De renovatie van Holland Casino Amsterdam laat zien dat innovatie en duurzaamheid hand in hand kunnen gaan.”

GOVERNANCE & ORGANISATIE

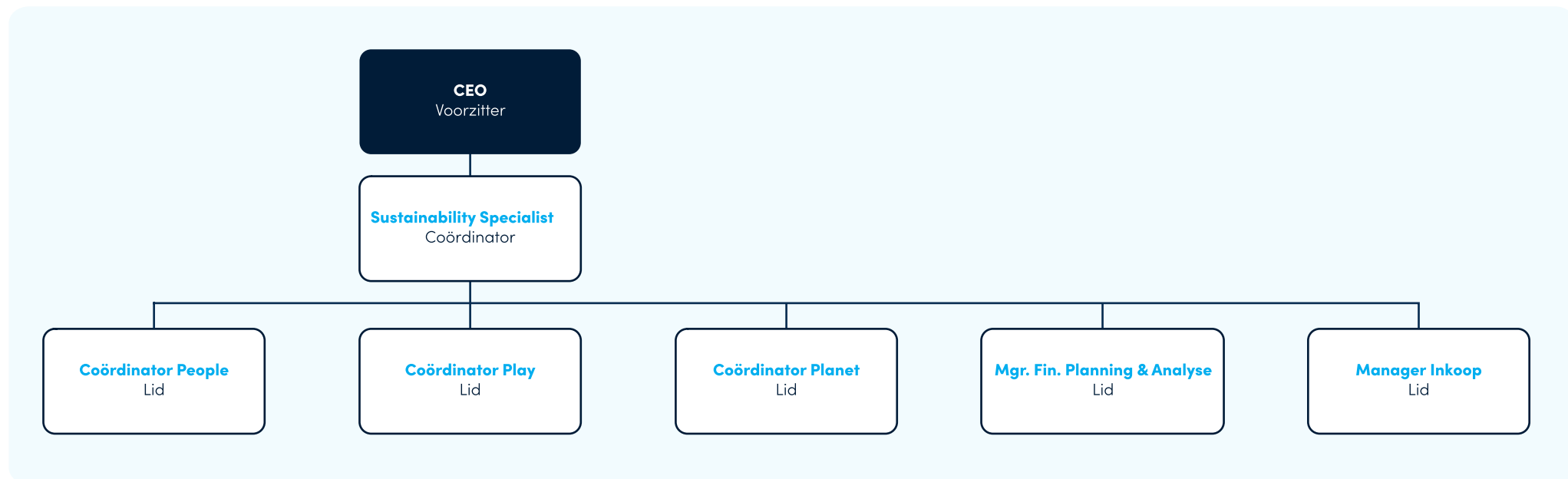
Voor de uitvoering en borging van de *Sustainability*-strategie heeft Holland Casino een *Sustainability Committee* opgericht. Dit comité bestaat uit de belangrijkste betrokkenen bij de implementatie van het duurzaamheidsbeleid binnen de organisatie en is sinds begin 2025 formeel ingericht.

SAMENSTELLING SUSTAINABILITY COMMITTEE (VANAF JANUARI 2025)

Taakverdeling

De taken en verantwoordelijkheden binnen het *Sustainability Committee* zijn als volgt verdeeld:

- CEO – Als voorzitter bepaalt de CEO de strategische richting van het *Sustainability*-beleid en neemt de uiteindelijke beslissingen. De CEO waarborgt dat de duurzaamheidsinitiatieven in lijn zijn met de algehele bedrijfsstrategie van Holland Casino.



- *Sustainability Specialist* – Als coördinator verantwoordelijk voor:
 - De waarborging van interne- en externe consistentie, afstemming tussen de verschillende afdelingen.
 - De coördinatie van de externe rapportages zoals het duurzaamheidsverslag.
 - Het beleid over de sustainability governance en draagt in deze rol verantwoordelijkheid voor de afstemming met stakeholders op sustainability.
 - De voorbereiding van vergaderingen, bepaalt de agenda in overleg met de voorzitter, verzamelt relevante documentatie, maakt notulen en bewaakt de voortgang van de actiepunten.
- Coördinator People – Afgevaardigd door de Directeur HR en verantwoordelijk voor het sociaal-maatschappelijke HR-beleid. Dit omvat:
 - Het monitoren, implementeren en rapporteren van duurzaamheidsinitiatieven binnen het domein People.
 - Het identificeren van risico's, kansen en trends op het snijvlak van *Sustainability* en het domein People.
 - Het ontwikkelen, implementeren en bewaken van beleid, procedures en acties binnen People, inclusief interne controlemechanismen.
- Coördinator Play – Afgevaardigd door de CCO en verantwoordelijk voor het beleid rondom veilig en verantwoord spel. Dit omvat:
 - Het monitoren, implementeren en rapporteren van duurzaamheidsinitiatieven binnen het domein Play.
 - Het identificeren van risico's, kansen en trends op het snijvlak van *Sustainability* en het domein Play.
 - Het ontwikkelen, implementeren en bewaken van beleid, procedures en acties op het domein Play in lijn met de *Sustainability* strategie, waaronder het inrichten van interne controlemechanismen.
- Coördinator Planet – Afgevaardigd door de Manager Corporate Affairs en verantwoordelijk voor klimaat- en milieudoelstellingen. Dit omvat:
 - Het monitoren, implementeren en rapporteren van duurzaamheidsinitiatieven binnen het domein Planet.
 - Het identificeren van risico's, kansen en trends op het snijvlak van *Sustainability* en het domein Planet;

- Het ontwikkelen, implementeren en bewaken van beleid, procedures en acties op het domein Planet in lijn met de *Sustainability* strategie, waaronder het inrichten van interne controlemechanismen.

- Manager Financiële Planning & Analyse – Lid, verantwoordelijk voor:
 - Het externe auditproces van de duurzaamheidsrapportage.
 - De afstemming tussen afdelingen voor externe rapportages, zoals het duurzaamheidsverslag en de EU-taxonomierapportage.
- Manager Inkoop – Lid en verantwoordelijk voor:
 - de vertaling van het sustainability beleid richting de afdeling Inkoop.

VERGADERFREQUENTIE

Het beleid over de sustainability governance en draagt in deze rol verantwoordelijkheid voor de afstemming met stakeholders op sustainability.

Het beleid over de sustainability governance en draagt in deze rol verantwoordelijkheid voor de afstemming met stakeholders op sustainability.

Het Sustainability Committee komt vier keer per jaar bijeen. Extra bijeenkomsten kunnen indien gewenst worden ingepland.

Besluitvorming

Besluiten binnen het Sustainability Committee worden genomen op basis van consensus. Als geen consensus wordt bereikt, beslist de voorzitter. Elk lid, inclusief agendaleden, heeft één stem, tenzij anders bepaald. Besluiten worden vastgelegd in de notulen en periodiek geëvalueerd op effectiviteit. De volledige governance rondom *Sustainability* ligt verankerd in het *Sustainability*reglement.

RAPPORTAGE

Het *Sustainability* Committee rapporteert twee keer per jaar aan het bestuur en het directieteam over de voortgang van de duurzaamheidsprestaties. Hierbij worden verbetervoorstellen en adviezen gepresenteerd.

Daarnaast rapporteert het *Sustainability* Committee twee keer per jaar aan de Raad van Commissarissen over de duurzaamheidsprestaties. De CEO draagt zorg voor deze rapportage en verstrekt indien nodig tussentijdse informatie aan de meest betrokken commissarissen, in logische samenhang met de besluitvorming binnen het directieteam.

De Coördinatoren People, Play en Planet zijn verantwoordelijk voor de halfjaarlijkse rapportages binnen hun domeinen. Deze rapportages worden gedeeld met de coördinator, die zorg draagt voor de centrale coördinatie en communicatie van de totaalrapportage.

Het *Sustainability* Committee is verantwoordelijk voor de jaarlijkse publicatie van een duurzaamheidsverslag, dat in samenhang wordt opgesteld met het jaarverslag van Holland Casino en voldoet aan de CSRD-vereisten en andere relevante richtlijnen en wet- en regelgeving. De coördinatie hiervan ligt bij de *Sustainability* Specialist.

Het beleid over de sustainability governance en draagt in deze rol verantwoordelijkheid voor de afstemming met stakeholders op sustainability.



COMPLIANCE

Het bestaansrecht van Holland Casino ligt in onze maatschappelijke opdracht om veilig, eerlijk en verantwoord kansspel aan te bieden. Het beschermen van gasten, medewerkers, middelen en informatie is onlosmakelijk verbonden met onze verantwoordelijkheid. Het is essentieel voor ons functioneren dat we opereren in lijn met het Preventiebeleid Kansspelen, de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft), de Wet op de kansspelen (Wok) en de Wet Kansspelen op afstand (KoA). Ook is het cruciaal dat we zorgen voor zowel fysieke als digitale veiligheid, informatiebeveiliging en privacy.

Naast de belangrijkste verplichtingen rondom de Wwft en zorgplicht werkt Holland Casino voortdurend aan naleving van overige (veiligheidsgerelateerde) wet- en regelgeving. Dit gaat over onder meer brandveiligheid, fysieke beveiliging, screeningsonderzoeken, cameratoezicht en toegangscontrole, maar ook privacy en informatiebeveiliging. Ook regels rondom Arbo- veiligheid en de BHV- organisatie spelen een belangrijke rol. Zo borgt Holland Casino een veilige omgeving waarin gasten, bezoekers en medewerkers beschermd zijn.

ONTWIKKELINGEN COMPLIANCE

In 2025 heeft Holland Casino belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren en automatiseren van de complianceprocessen. De nadruk lag op de versterking van de PBK- en Wwft- keten en het vergroten van uniformiteit en effectiviteit binnen zowel de landbased als online operatie. Een belangrijke ontwikkeling was de implementatie van de Compliance App. Hiermee kunnen vestigingsmedewerkers binnen één uur een signaal van risicovol speelgedrag vastleggen en onderzoeken.



Dit heeft geleid tot snellere en beter gedocumenteerde opvolging van zorgplichtsignalen. Ook het risicodetectiesysteem Online is verder geoptimaliseerd. We zorgden onder meer dat we jongvolwassen spelers eerder kunnen detecteren, waardoor risicovol gedrag sneller wordt gesignaleerd en gemonitord.

Daarnaast verbeterden we de kwaliteit van monitoring van spelers, doordat we interventiegesprekken structureel terugluisteren en beoordelen aan de hand van een wettelijk kader. Deze maandelijkse kwaliteitscontrole biedt inzicht in de effectiviteit van interventies en leidt tot gerichte verbeteracties.

Ook binnen de Wwft- processen realiseerden we verbeteringen. Zo hebben we de transactiemonitoring bij de automatische kassa's in de vestigingen volledig vernieuwd en we optimaliseerden het onlinecliëntenonderzoek door gebruik van geautomatiseerde event driven reviews en een verbeterde risicoprofielbepaling. Hiermee sluit Holland Casino beter aan op de herziene Leidraad Wwft en de aankomende Europese Anti- Money Laundering Regulation.

Tot slot wonnen we in 2025 extern advies in over de optimale inrichting van het Three Lines of Defense- model (3LoD). Dit advies ondersteunt Holland Casino bij het toekomstbestendig positioneren van de compliancefunctie, onder andere door duidelijker afgebakende rollen tussen de eerste en tweede lijn en een versterkte governance- structuur.

VEILIG EN VERANTWOORD SPELEN

Preventie

Preventie is de tweede pijler van het Preventiebeleid Kansspelen van Holland Casino en omvat alle middelen die we inzetten om spelers te ondersteunen hun deelname aan kansspelen gezond te houden. Zie verdere toelichting pagina 85.

Voorlichting en bewustwording

Adequate voorlichting aan onze spelers draagt bij aan het voorkomen van kansspelverslaving. Wij verstrekken onze spelers continu informatie over kansspelrisico's. Dit doen we op verschillende manieren, die zowel passend als begrijpelijk zijn. Zo stellen we spelers in staat een geïnformeerde en weloverwogen keuze te maken over het deelnemen aan kansspelen. Daarnaast stelt Holland Casino tools beschikbaar waarmee spelers inzicht krijgen in hun speelgedrag, bijvoorbeeld met een zelftest. Zo faciliteren we hun vermogen tot zelfregulatie. Ook kunnen spelers online zelf speellimieten instellen en gasten kunnen zichzelf uitsluiten van deelname aan kansspelen.

De aangeboden informatie is:

- Afgestemd met deskundigen en ervaringsdeskundigen.
- Opgesteld in begrijpelijke taal en beschikbaar in het Nederlands (taalniveau B1) en in andere talen.
- Makkelijk vindbaar op de speelbewust-pagina's op onze website, in diverse brochures en flyers.
- Voor onlinespelers beschikbaar via de spelersinterface, voor *landbased* gasten beschikbaar via Mijn HC.

In 2025 onderzochten we vanuit een multidisciplinaire samenwerking hoe Holland Casino spelers nog beter kan voorlichten om de bewustwording te vergroten. In 2025 is een nieuwe PBK-folder uitgerold in alle vestigingen. Ook hebben we onze websites verbeterd met meer focus op het onderwerp 'speel bewust'.

Risico's van het spel

Dit jaar hebben we ook gekeken naar nieuwe mogelijkheden om onze gasten op voorhand beter te informeren over de risico's van het spel. Veel casinospelen die Holland Casino aanbiedt, dragen een (zeer) hoog risico. Hierover informeren wij al jarenlang via verschillende kanalen. Toch hebben we deze risico's dit jaar nog zichtbaarder en begrijpelijker gemaakt voor onze gasten. Dit betekent een andere manier van denken en handelen. Met andere woorden: we blijven onze preventiezorg iedere keer verder te ontwikkelen om zo onze spelers in staat te stellen regie te hebben en houden over hun eigen speelgedrag. Dit doen we door spelers voortdurend te voorzien van informatie en inzichten.

SAMENWERKING MET (ERVARINGS)DESKUNDIGEN, ZORG EN WETENSCHAP

Holland Casino werkt samen met wetenschappers, verslavingsexperts en ervaringsdeskundigen om het preventiebeleid te verbeteren. Dit doen we op basis van de nieuwste wetenschappelijke inzichten.

Adviesgroep Preventiebeleid Kansspelen (adviesgroep PBK)

Het belangrijkste adviesorgaan voor het preventiebeleid is de adviesgroep PBK. Deze groep toetst het preventiebeleid van Holland Casino regelmatig en adviseert zowel op verzoek als uit eigen initiatief over preventieve maatregelen, voorlichtingsmaterialen en interventies. Daarnaast zet de adviesgroep zijn onafhankelijke expertise in om het preventiebeleid te versterken. Ook bespreekt de groep relevante ontwikkelingen op het gebied van wetenschap en wet- en regelgeving en zet die om in concrete acties. Holland Casino rapporteert jaarlijks over de uitgebrachte adviezen en de opvolging daarvan aan de Kansspelautoriteit.

De adviesgroep PBK bestaat uit:

- Feite Hofman (AGOG, PoGG);
- Pieter Remmers (Assissa);
- Daan van Deenik (Solutions Verslavingszorg);
- Arie Dijkstra (Rijksuniversiteit Groningen).

In 2025 zijn de leden van de adviesgroep PBK geïnterviewd om de onderlinge samenwerking, voortgang en impact te evalueren. Een evaluatierapport is opgeleverd en goedgekeurd. We werken nu volgens de nieuwe werkafspraken en houden structureel bij welke gevraagde en ongevraagde adviezen zijn ingebracht en opgevolgd. Elke twee jaar vindt een evaluatie plaats. Zo blijven we van elkaar leren en zorgen we voor een stijgende en structurele lijn.

Andere samenwerkingen

De samenwerking met reguliere zorgaanbieders verloopt sinds de introductie van het centrale Loket Kansspel (OpenOverGokken) via dit gremium. Twee andere samenwerkingen liepen in 2025 door. Namelijk de in 2024 opgezette samenwerking met Ready for Change, een pilot om de zorgdrempel te verlagen. En ook de samenwerking met PoGG liep door, hierbij wordt ervaringsdeskundigheid ingezet om awareness van gokrisico's onder medewerkers te vergroten.

De samenwerking met onze toezichthouder was in 2025 intensief. Naast de formele inzagevorderingen vanuit de toezichthouder en onze incidentmeldingen richting de toezichthouder kwamen we fysiek bij elkaar tijdens diverse bijeenkomsten. Zo werden vanuit de kansspel branche meerdere rondetafelgesprekken en meetings georganiseerd.

In 2025 verkenden we ook lokaal het onderlinge contact met de verslavingszorg. Vestigingen pakten dit initiatief zelf op. Er vonden kennismakingsgesprekken plaats om te onderzoeken wat we voor elkaar kunnen betekenen in het kader van onze zorgplicht (het minimaliseren van kansspelgerelateerde schade). Ook heeft een delegatie vanuit de vestigingen diverse seminars bijgewoond op het gebied van wetenschappelijke inzichten en hulpverlening.

Wetenschappelijk onderzoek

Holland Casino heeft de samenwerking aan het onderzoeksproject Safe Bet stopgezet. Safe Bet is een internationale samenwerking tussen academia (Erasmus Universiteit en Universiteit van Amsterdam) en industrie (Playtech en Holland Casino) om het bereik en de effectiviteit van preventie van probleemgokken te verbeteren. Een belangrijke reden om te stoppen was een te grote belasting op beschikbare middelen. Bovendien heeft wetgeving de projectdoelstellingen ingehaald, wat de doelstellingen minder haalbaar maakte.

Een tweede project waarbij Holland Casino samenwerkte met de wetenschap is op initiatief van de Universiteit van Amsterdam gestaakt. De belangrijkste reden hiervoor was een veranderde onderzoeksscope. Voor dit onderzoek stelde Holland Casino actief data beschikbaar om de dynamiek van verslaving in kaart te brengen.

“Holland Casino werkt voortdurend samen met wetenschappers, verslavingsexperts en ervaringsdeskundigen om het preventiebeleid te verbeteren.”

VERBETERINGEN PREVENTIEBELEID 2025

In 2025 heeft Holland Casino een stap gezet op het gebied van preventie als gevolg van de huidige wet- en regelgeving. In 2025 zijn alle vestigingen zo ingericht dat het vroegtijdig onderkennen van risicovol of problematisch speelgedrag volledig wordt gefaciliteerd door een eigen ontworpen applicatie: de Compliance App. Met deze app kunnen medewerkers op de werkvloer binnen 1 uur een ‘signaal direct’ vastleggen en onderzoeken. Zo kan elke medewerker zijn zorgplicht vroegtijdig nakomen. De leidinggevende gaat vervolgens preventief in gesprek met de gast. De hele operatie is betrokken bij dit proces, alle vestigingsmedewerkers zijn geïnformeerd en geïnstrueerd. Deze app is het fundament om in te zetten op vroegtijdige signalering, zowel door signalering van een medewerker als door middel van datagedreven signalering.

Het vroegtijdig onderkennen van risicovol of problematisch speelgedrag is essentieel. Het ‘signaal direct’ helpt ons vroegtijdig en laagdrempelig in gesprek te gaan met onze gast. Dergelijke gesprekken zijn zeer waardevol en blijven maatwerk.

Preventie en interventie Online

In 2025 is het risicodetectiesysteem (RDS) Online verder geoptimaliseerd. Hierdoor kunnen we jongvolwassenen eerder detecteren, een belangrijke functie, aangezien zij een kwetsbare groep zijn. Hier is extra aandacht voor. We blijven kijken hoe we het RDS verder kunnen verbeteren.

Holland Casino Online heeft in 2025 in het kader van de zorgplicht 4.551 persoonlijke gesprekken gevoerd met spelers. Veel hiervan waren ter preventie. Waar nodig heeft de speler maatregelen genomen of hebben wij maatregelen opgelegd.



Gedurende het jaar hebben spelers zichzelf uitgesloten, zonder dat er een interventiegesprek is geweest. In 2025 waren dit er 13.705. Er waren 173 online uitsluitingen na of tijdens een interventiegesprek. Ook kunnen spelers een time-out nemen (van 24 uur, 7 dagen of meerdere weken). In 2025 gebeurde dat 21.687 keer.

Medewerkers kunnen een signaal afgeven als zij zich zorgen maken over een speler. Die zorgen kunnen opkomen tijdens een contactmoment of tijdens een analyse van een spelersdossier. In 2025 kwam dit 128 keer voor.

Tot slot hielden we dit jaar 8.413 accounts tegen die in CRUKS (Centraal Register Uitsluiting Kansspelen) stonden ingeschreven. Daarbovenop kregen 1.373 jongvolwassen-accounts met een CRUKS-inschrijving geen toegang.

Preventiegesprekken, persoonlijk onderhoud en nazorg in de vestigingen

In het kader van het Preventiebeleid Kansspelen hebben we in het verslagjaar 14.061 gesprekken gevoerd met gasten (2024: 13.788). De gesprekken waren gericht op het bevorderen van verantwoord speelgedrag en het tijdig signaleren van risico's.

In het eerste en tweede kwartaal hebben we de volgende gesprekstypen ingezet:

- Preventiegesprekken voor volwassenen;
- Preventiegesprekken voor jongvolwassenen;
- Persoonlijk onderhoud;
- Nazorggesprekken;

In preventiegesprekken ligt de nadruk op het stimuleren van bewustwording van het eigen speelgedrag. Spelers krijgen inzicht in hun speelpatronen en mogelijke risico's met als doel het bevorderen en behouden van gezond speelgedrag.

Als we signalen zagen die wezen op risicovol speelgedrag voerden we een persoonlijk onderhoud met de gast. Hierin bespraken we de waargenomen signalen en beoordeelden we of de gast nog in staat was op een voldoende zelfregulerende wijze te spelen. Als er aanleiding voor was, zetten we passende beperkende maatregelen in om de gast te beschermen.

Halverwege 2025 hebben we het persoonlijk onderhoud doorontwikkeld tot het centrale gespreksinstrument binnen het preventiebeleid, voor zowel volwassenen als jongvolwassenen. Het persoonlijk onderhoud kan op ieder moment worden ingezet naar aanleiding van waargenomen signalen. Ook kan dit onderhoud plaatsvinden op verzoek van de gast.

Als er geen signalen zijn van risicovol of problematisch speelgedrag is het primaire doel van het persoonlijk onderhoud preventie en bewustwording bevorderen. Als die signalen er wel zijn, wordt beoordeeld of de gast nog voldoende zelfregulerend kan spelen. Is dit niet het geval? Dan passen we waar nodig beperkende maatregelen toe.

Naast deze gesprekken wordt het nazorggesprek ingezet. Dit gesprek voeren we na afloop van een bezoekbeperking of entreeverbod. Nazorggesprekken vormen een waardevolle interventie, met name als een bezoekbeperking of uitsluiting afloopt en de gast ervoor kiest Holland Casino opnieuw te bezoeken.

Het doel van een (zelf)uitsluiting is het matigen van speelgedrag en het herstellen van controle. In het nazorggesprek bespreken we hoe de gast deze periode heeft ervaren en wat die nodig heeft om het speelgedrag ook bij een eventueel vervolfbezoek onder controle te houden.

	2025	2024
Aantal PBK gesprekken (totaal)	14.061	13.788
Aantal nazorggesprekken	4.199	4.431
Aantal preventiegesprekken volwassenen	1.554	3.668
Aantal persoonlijk onderhoud (gesprekken) volwassenen	5.852	3.848
Aantal preventiegesprekken en persoonlijk onderhoud (gesprekken) jong volwassenen	2.456	1.841

“ Het vroegtijdig onderkennen van risicovol of problematisch speelgedrag is essentieel.”

Maatregelen

Een gast kan een bezoekbeperkende maatregel instellen om zijn casinobezoek te matigen of zich tijdelijk uit te sluiten. Holland Casino stimuleert dat gasten dit vrijwillig doen, omdat eigen motivatie en vrijwillige keuze beter werken dan een door Holland Casino opgelegde maatregel.

Bij een uitsluiting verwijst Holland Casino de gast voor hulp en begeleiding naar Open over Gokken, dat 24/7 bereikbaar is. Holland Casino adviseert gasten om zichzelf vrijwillig te registreren bij het Centraal Register Uitsluiting Kansspelen (CRUKS). Als Holland Casino vermoedt dat een gast het advies niet opvolgt en zichzelf of anderen schade berokkent met zijn speelgedrag, volgt kennisgeving bij de Kansspelautoriteit voor een onvrijwillige registratie in CRUKS. In 2025 heeft Holland Casino hier 21 keer toe besloten (2024: 24).

Holland Casino biedt gasten en medewerkers de mogelijkheid om contact op te nemen met Assissa Consultancy. Deze organisatie adviseert medewerkers over hoe zij spelers kunnen begeleiden, biedt hulp en verwijst zo nodig door naar gespecialiseerde verslavingszorg. In 2025 is hier 114 keer gebruik van gemaakt (2024: 59). Ook verwijst Holland Casino door naar het centrale Loket van de overheid: OpenOverGokken. Dit loket wordt gefinancierd vanuit het verslavingsfonds, waaraan Holland Casino 0,5% van zijn omzet afdraagt.

Zelfinzicht gasten

Holland Casino biedt gasten de mogelijkheid inzicht te krijgen in hun kansspelgedrag. Met een zelftest op onze website kunnen gasten anoniem een indicatie krijgen van hun verslavingsrisico. In 2025 is hier 10.956 keer gebruik van gemaakt (2024: 9.135).

“ Holland Casino zit in op een open werkcultuur waarin risico’s makkelijk bespreekbaar worden gemaakt.”

UITVOERING PREVENTIEBELEID VESTIGINGEN

Beleid speciaal ter bescherming van onze medewerkers

Onze medewerkers spelen een belangrijke rol bij de preventie van kansspelverslaving en andere kansspelproblematiek. Tegelijkertijd kunnen zij zelf ook vatbaar zijn voor problematisch gedrag. Holland Casino voert een intern beleid met betrekking tot alcohol, drugs, medicijnen en kansspelverslaving specifiek voor alle medewerkers. In 2025 is dit beleid meerdere malen onder de aandacht gebracht. Er zijn seminars georganiseerd die medewerkers gratis konden volgen. Holland Casino stimuleert om over dit onderwerp te praten en faciliteert bijeenkomsten tijdens medewerkersdagen of tijdens reguliere briefings. In alle kantines van de vestigingen communiceren we via een intern kanaal om het onderwerp zo laagdrempelig te houden. Ook bij het *onboarden* van nieuwe medewerkers komt dit onderwerp aan bod. De ervaring leert dat medewerkers zich gehoord en gesteund voelen zodra dit gevoelige onderwerp op tafel ligt. Alles is bespreekbaar. Als goede werkgever zullen wij onze medewerkers altijd bijstaan en als het nodig is doorverwijzen naar hulpverlening.

PREVENTIE EN INTERVENTIE HOLLAND CASINO ONLINE

Het preventie- en interventiebeleid van Holland Casino Online is primair datagesturd. Het huidige risicodetectiesysteem (RDS) is ingericht conform wet- en regelgeving. Het systeem signaleert risicovol speelgedrag op basis van wettelijk vastgestelde indicatoren.

In 2025 is het RDS verder geoptimaliseerd. Voortdurend richten we triggers in die bijdragen aan onze zorgplicht. Soms starten we in de vorm van een pilot. De triggers genereren een risicoscore die wordt geanalyseerd. Deze analyses zijn volledig geautomatiseerd, bij twijfel of naar eigen inzicht wordt echter een extra controle door onze analisten uitgevoerd.

Als een hoog risico wordt gedetecteerd, zoeken we per definitie contact met de speler. We voeren onze gesprekken met spelers altijd persoonlijk en leggen de gesprekken vast. In 2025 hebben we structureel een controle ingericht waarbij we elke maand tientallen gesprekken terugluisteren en beoordelen aan de hand van een vastgesteld (wettelijk) kader. Over de uitkomsten hebben we maandelijks gerapporteerd aan onze stakeholders. Waar nodig hebben we opgeschaald met een plan van aanpak. Van afschaling was geen sprake. 2025 heeft ons laten zien dat er verbeterpunten zijn om te komen tot de gewenste en vastgestelde norm.

Gesprekken

In 2025 hebben we 1.340 persoonlijke onderhoudsgesprekken gevoerd met onlinespelers (2024: 6.911). De cijfers vallen lager uit dan vorig jaar, omdat er geen preventieve proactieve gesprekken meer zijn. Sinds 1 oktober 2024 gebruiken we hiervoor ons verbeterde risicodetectiesysteem (RDS). Het RDS signaleert vroegtijdig. Na analyse op basis van een vastgesteld kader op het gebied van *Responsible Gaming* hebben we 65.042 preventieve e-mails verstuurd naar spelers (2024: 38.878). Hoe eerder een gast wordt geïnformeerd over zijn eigen speelgedrag, hoe beter die in staat is zijn speelgedrag om te buigen.

Verder hebben we 62 proactieve gesprekken gevoerd met jongvolwassenen in de leeftijd van 18–23 jaar (2024: 69) en 3.149 nazorggesprekken (2024: 3.626).

Uitvoering preventiebeleid online in cijfers

Met een beperkende maatregel kan een gast zijn online casinobezoek matigen of zich tijdelijk uitsluiten. Holland Casino Online stimuleert gasten dit vrijwillig te doen, omdat intrinsieke motivatie en eigen keuze effectiever werken dan een door Holland Casino opgelegde maatregel.

Het aantal time-outs daalde in 2025 door dalende spelersaantallen. Ook nam het aantal langere uitsluitingen af. Als spelers zich via CRUKS centraal laten uitsluiten, heeft dit de voorkeur boven een eenzijdige uitsluiting bij slechts één aanbieder.

Reclame Code Commissie

In 2025 heeft Holland Casino een klacht ontvangen van de Reclame Code Commissie (2024: 3). Deze klacht betrof een buitenreclame voor onze *landbased* activiteiten, die in strijd zou zijn met de normen van doelgerichtheid ten aanzien van kwetsbare groepen. Uit onderzoek van Holland Casino bleek dat de locatie van de reclame voldeed aan de wettelijke vereisten. Als reactie hierop heeft de Reclame Code Commissie het dossier gesloten.



Uitgelicht 2025

In actie tegen illegale advertenties

In heel 2025 haalt Holland Casino 960 illegale advertenties met beeldmerken van ons bedrijf offline. In totaal deden we 1.036 verzoeken tot het verwijderen van nepadvertenties bij bedrijven als Meta en Google.

Eerlijk en betrouwbaar aanbod

Het spelaanbod van Holland Casino moet eerlijk en betrouwbaar zijn. Daarom beschikt Holland Casino over gekwalificeerd personeel en spelmaterialen die voldoen aan objectieve technische minimumnormen en vastgestelde uitkeringspercentages. Medewerkers worden continu getraind en opgeleid om het spel op een veilige en verantwoorde manier aan te bieden.

In 2025 zijn 1.073 nieuwe speelautomaten getest en goedgekeurd door geaccrediteerde testlaboratoria, zoals *Gaming Lab International*. Na het verkrijgen van een toelatingbewijs van de Kansspelautoriteit kunnen we deze speelautomaten in de vestigingen aanbieden. Voordat we cilinders, een *money wheel* of schudmachines in gebruik nemen, worden ze eveneens gekeurd en gecertificeerd. De cilinders en het *money wheel* worden tweemaal per jaar gecontroleerd. Schudmachines worden eenmaal per jaar geïnspecteerd.

Bij de introductie van nieuwe speelautomaten en spellen wordt daarnaast een verplichte risicoanalyse uitgevoerd om het risico op kansspelverslaving te beoordelen. Deze risicoanalyse wordt uitgevoerd met de *Gamgard*-methode. Deze methode is specifiek ontwikkeld om het risicopotentieel van kansspelproducten te meten. Wettelijk is het verplicht een medewerker in dienst te hebben die in deze risico-inventarisatie is gespecialiseerd en dus ook uitvoert. Deze functie is ondergebracht bij de afdeling Compliance.

Fraudebestrijding en integere bedrijfsvoering

Holland Casino hecht grote waarde aan een integere bedrijfsvoering en borgt deze door proactief in te spelen op integriteits- en veiligheidsrisico's. Hiervoor hebben we diverse maatregelen getroffen, waaronder screeningsonderzoeken die zijn gericht op:

- Het signaleren van (financiële) belangenverstrengeling;
- Mogelijke kwetsbaarheid door bijvoorbeeld schuldenproblematiek;
- Betrokkenheid bij fraude of het gebruik van schijnconstructies.

Daarnaast zetten we in op fraudepreventie, fraudedetectie en criminaliteitsbestrijding. Dit gebeurt onder meer door:

- Gericht cameratoezicht;
- Multidisciplinaire onderzoeken bij verdenking van fraude of andersoortige misstanden. eventueel met ondersteuning van (externe) juristen in het straf-, civiel- of arbeidsrecht;
- De inzet van datagedreven anomaliedetectie op speluitkomsten en (structurele) training van medewerkers in het herkennen en afhandelen van frauduleuze handelingen en afwijkende patronen op de werkvloer.

Holland Casino werkt daarbij nauw samen met publieke partners en buitenlandse casino's. Zo kunnen we risico's tijdig signaleren en mitigeren.

In 2025 zijn er 120 fraude- of integriteitsonderzoeken uitgevoerd (2024: 45). Dit jaar zijn ook kleinere incidenten meegenomen in de telling, dat gebeurde in voorgaande jaren niet. In 35 gevallen betrof het een onderzoek waarbij een medewerker betrokken was.

Holland Casino zet zich daarnaast actief in om merkinbreuken en illegaal kansspel te bestrijden. Dit doen we met een combinatie van preventieve maatregelen, continue monitoring en nauwe samenwerking met toezichthouders zoals de Kansspelautoriteit. We proberen online impersonaties, frauduleuze platforms en ongeautoriseerd gebruik van onze merkidentiteit op te sporen en te verwijderen. Met deze aanpak wil Holland Casino niet alleen onze reputatie beschermen, maar ook bijdragen aan het tegengaan van criminaliteit en het voorkomen dat spelers worden blootgesteld aan onveilige en niet-gereguleerde gokactiviteiten.

In 2025 realiseerden we 960 *takedowns*. In totaal deden we 1.036 verzoeken tot een *takedown*. Ook hebben we acht meldingen gedaan bij de Ksa met betrekking tot illegaal aanbod.

Tegengaan van matchfixing

Matchfixing is het manipuleren van sportwedstrijden waarbij de uitslag of een specifieke gebeurtenis bewust wordt beïnvloed, vaak om financieel voordeel te behalen. Holland Casino Online heeft een *matchfixing*reglement en monitort dagelijks sportweddenschappen op afwijkende inzetten en verdachte omstandigheden. Hiervoor zijn we onder andere verbonden aan de *International Betting Integrity Association* (IBIA), zodat we ook wereldwijd signalen van mogelijke verdachte weddenschappen ontvangen en kunnen delen.

In 2025 zijn 526 signalen van mogelijk verdachte sportwedstrijden onderzocht (2024: 443). Hieruit is geen betrokkenheid van spelers van Holland Casino Online vastgesteld.

In 2025 zijn drie verdiepende onderzoeken uitgevoerd naar matchfixing (2024: 2). Van deze verdiepende onderzoeken is een geval gemeld aan de *Sports Betting Intelligence Unit* (SBIU).

In 2025 heeft Holland Casino in samenwerking met een nationale sportbond onderzoek gedaan naar de wedpatronen van professionele sporters. Sporters mogen deelnemen aan sportweddenschappen, zolang zij geen inzetten plaatsen op wedstrijden binnen hun eigen competitie.

Door deze groep proactief te identificeren en te monitoren, verkleinen wij het risico op matchfixing en dragen wij bij aan een integere sportomgeving. Onderzocht wordt hoe Holland Casino deze samenwerking in de toekomst verder kan vormgeven.

Meldingen van Holland Casino aan de FIU (inclusief nameldingen)

Anti-witwasbeleid

Het anti-witwasbeleid van Holland Casino is gebaseerd op drie pijlers:

- Risicoclassificatie en cliëntenonderzoek;
- Het monitoren van zakelijke relaties en transacties;
- Het melden van ongebruikelijke transacties aan de *Financial Intelligence Unit* Nederland.

In 2025 meldden we 2.165 ongebruikelijke transacties op basis van subjectieve indicatoren (2024: 1.175). Het aantal opgelegde entreeverboden en daarmee uitsluiting van dienstverlening, was 1.220 (2024: 74). Deze stijging komt doordat Holland Casino in 2025 is gestart met het automatisch uitsluiten van gasten en spelers welke niet reageerden op informatieverzoeken. Hierdoor is er een significante stijging in uitsluitingen van dienstverlening zichtbaar. Ook de stijging in de ongebruikelijke transacties op basis van subjectieve indicatoren hangt hier mee samen.

Het aantal objectief gemelde ongebruikelijke transacties in 2025 kwam uit op 7.972 en betrof:

- 311 depotstortingen (2024: 473);
- 2.078 overboekingen en opnamen binnen Holland Casino met debit- en creditcard (2024: 1.593);
- 5.567 contante transacties van meer dan € 10.000, inclusief vreemde valutatransacties (2024: 5.723);
- 16 overige meldingen (2024: 7).

“ In 2025 werden in het kader van het anti-witwasbeleid 2.165 ongebruikelijke transacties gemeld op basis van subjectieve indicatoren voor onze vestigingen.”

Online werden 79 meldingen aan de *Financial Intelligence Unit Nederland* gedaan (2024: 559). Dit betrof samengestelde transacties van € 15.000 of meer per speeldag, Daarnaast zijn er 39 subjectieve meldingen gedaan (2024: 31) en 1.151 subjectieve meldingen naar aanleiding van een uitsluiting van dienstverlening (2024: 730).

Entreeverboden

Entreeverboden worden opgelegd als er een verhoogd risico op witwassen wordt geconstateerd.

Verbetering processen

Holland Casino werkt continu aan de verbetering van beleid en processen en anticipeert op nieuwe ontwikkelingen in wet- en regelgeving, zoals de in 2023 door de Kansspelautoriteit herijkte Leidraad Wwft en de aankomende Europese witwaswetgeving.

In 2024 is een project gestart om de transactiemonitoring te verbeteren. In 2025 is dit bij onze (automatische) kassa's volledig geïmplementeerd en wordt er hard gewerkt aan het vervolg.

In het online casino hebben wij het cliëntonderzoek geoptimaliseerd en werken we met geautomatiseerde event *driven reviews* (EDR). Daarnaast kunnen wij onze spelers voorzien van het juiste risicoprofiel in het kader van de Wwft.

Holland Casino bereidt zich daarnaast actief voor op de komst van de nieuwe Europese regelgeving, de Anti-Money Laundering Regulation (AMLR). De organisatie volgt de ontwikkelingen rondom AMLR op de voet en werkt aan de aanpassing van intern beleid en processen, zodat deze volledig aansluiten op de eisen en normen vanuit Europa. Holland Casino streeft ernaar om, zodra de AMLR van kracht wordt op 10 juli 2027, compliant te zijn met de nieuwe wetgeving.

Holland Casino staat onder toezicht van de Kansspelautoriteit (Ksa) en DNB. Deze toezichthouders onderzoeken periodiek of de vennootschap zich aan de toepasselijke wet- en regelgeving houdt.

“ In 2025 werden in het kader van het anti-witwasbeleid 2.371 gasten uitgesloten van dienstverlening.”

ONTWIKKELINGEN TOEZICHT WWFT

In 2022 heeft de Kansspelautoriteit een toets uitgevoerd op de afhandeling van cliëntonderzoeken bij Holland Casino. De Kansspelautoriteit heeft op grond van de uitkomst besloten om Holland Casino in 2023 een maatregel op te leggen. Holland Casino heeft juridische stappen ondernomen om zich hier tegen te verzetten. De juridische procedure is nog lopende.

ONTWIKKELINGEN TOEZICHT ZORGPLICHT

De Ksa heeft een onderzoek gedaan naar de zorgplicht bij online en heeft in 2025 een rapport met zijn bevindingen met Holland Casino gedeeld. Holland Casino heeft hierop zijn zienswijze aan de Ksa verstrekt en naar verwachting zal de Ksa op korte termijn een besluit nemen of dit aanleiding geeft tot een aanbeveling, een aanwijzing dan wel tot de oplegging van andere sancties.

PROCEDURE NAVIGATIEKNOP

Holland Casino is in 2022 een procedure gestart tegen een door de Kansspelautoriteit opgelegde maatregel en het bijbehorende publicatiebesluit vanwege een vermeende overtreding van het Besluit kansspelen op afstand (Bkooa). De maatregel houdt in dat Holland Casino vermeende reclame- en wervingsactiviteiten voor activiteiten in de fysieke vestigingen moet verwijderen van de website voor online kansspelen.

Holland Casino voldoet al geruime tijd aan deze maatregel. Momenteel loopt nog een hoger beroepsprocedure bij de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State. Holland Casino is in afwachting van de uitspraak.

PREVENTIEBELEID KANSSPELEN

Het PBK-raamwerk van Holland Casino is gebaseerd op het *Stepped-Care*-principe, een aanpak die in de Nederlandse geestelijke gezondheidszorg wordt toegepast. Dit model schrijft voor dat preventieve interventies proportioneel worden ingezet: zo licht als mogelijk, zo zwaar als nodig. Holland Casino hanteert in dit kader de volgende vier pijlers:

- Identificatie.
- Preventie.
- Monitoring.
- Interventie.

Identificatie

Identificatie is de eerste pijler van het Preventiebeleid Kansspelen van Holland Casino. Voordat Holland Casino een gast of speler toegang verleent tot het speelcasino of het online casino:

- Identificeren we die persoon en verifiëren diens identiteit;
- Onderzoeken we of deze persoon is ingeschreven in CRUKS.

Aan de hand van deze checks stelt Holland Casino vast of we de speler toegang kunnen verlenen. Holland Casino laat een speler in ieder geval niet toe tot het (online) speelcasino als:

- De persoon nog geen 18 jaar is;
- De persoon is opgenomen in CRUKS;
- Holland Casino een redelijk vermoeden heeft dat de persoon door onmatige deelname aan kansspelen of door kansspelverslaving schade kan berokkenen aan zichzelf of naasten;
- We uit de gedragingen of uitlatingen van de persoon kunnen opmaken dat zij in een toestand verkeren waardoor ze hun wil niet in vrijheid kunnen bepalen;
- We te weten komen dat de persoon ingeschreven staat in het Centraal curatele- en bewindregister (CCBR).

Preventie

Preventie is de tweede pijler van het Preventiebeleid Kansspelen van Holland Casino en omvat alle middelen die we inzetten om spelers te ondersteunen hun deelname aan kansspelen gezond te houden.

Holland Casino spreekt van preventie zolang er geen signalen van risico- of probleemspelen zijn of als uit onderzoek blijkt dat er op dat moment geen sprake is van risico- of probleemspelen. Holland Casino onderscheidt daarbij twee vormen van preventieve maatregelen:

- Algemene preventie: gericht op alle spelers van Holland Casino.
- Gerichte preventie: gericht op een specifieke doelgroep, zoals jongvolwassenen. Of gericht op individuele kenmerken, zoals speelgedrag.

Monitoring

Monitoring is de derde pijler van het Preventiebeleid Kansspelverslaving van Holland Casino. Holland Casino signaleert risico- en probleemspelers zo vroeg mogelijk door middel van monitoringsmaatregelen. Hierdoor kunnen we tijdig interveniëren als dit nodig is. We hebben hiervoor een risicodetectiesysteem dat het speelgedrag van onze spelers systematisch registreert en analyseert. Net zo belangrijk zijn de observaties van medewerkers van (speel)gedrag.

De monitoring wordt ondersteund door een incidenten registratiesysteem waarin voor iedere speler een gestructureerd dossier wordt opgebouwd. Hierin staan gegevens over speelgedrag, analyses en onderzoeksresultaten.

Bij een redelijk vermoeden van onmatige deelname aan kansspelen of kansspelverslaving onderzoekt Holland Casino het gedrag van de speler in een persoonlijk onderhoud. Onder een 'redelijk vermoeden' verstaan we: op een of meer signalen gebaseerde redelijke twijfel aan het vermogen van de speler om voldoende weerstand te bieden aan de drang tot onmatige deelneming aan kansspelen of kansspelverslaving.

In 2025 hebben we onze jarenlange ervaring op het gebied van monitoring besproken en vergeleken met de huidige databronnen en werkwijze. We zijn op zoek gegaan naar meer mogelijkheden en meer samenhang, zodat we deze pijler kunnen intensiveren. Dat is gelukt: in 2026 gaan we door onder de noemer 'Intensieve Monitoring'. We gaan deze manier van monitoren verder operationaliseren.

Interventie

Interventie is de vierde pijler van het Preventiebeleid Kansspelen van Holland Casino. Als de analyse van het speelgedrag duidt op signalen van onmatige deelname aan kansspelen of risico's op kansspelverslaving, treft Holland Casino passende interventie maatregelen. Zo voorkomen we onmatige deelname en kansspelverslaving zoveel mogelijk.

Afhankelijk van de signalen past Holland Casino in ieder geval, zowel in het *landbased* speelcasino als in het online casino, de volgende interventie maatregelen toe:

- We geven de speler in een gesprek inzicht in diens speelgedrag en wijzen hem op gesignaleerd onmatig of risicovol speelgedrag.
- We adviseren de speler om gebruik te maken van een voorziening die eenvoudig inzicht geeft in zijn speelgedrag.
- We adviseren de speler gebruik te maken van de mogelijkheid om zich voor bepaalde duur uit te sluiten van deelname aan de door Holland Casino georganiseerde kansspelen.

Met een 'passende' interventie maatregel bedoelt Holland Casino dat de zwaarte van de interventie maatregelen wordt afgestemd op de ernst van de signalen. Ook treffen we onverwijld intensievere maatregelen als de genomen interventie maatregelen niet of onvoldoende tot het beoogde resultaat leiden. Wat passend is in de situatie hangt af van verschillende factoren. Het is altijd maatwerk.

Holland Casino neemt in ieder geval mee:

- De leeftijd;
- Het vertoonde speelgedrag;
- De signalen;
- Eventueel eerder getroffen maatregelen en de eventuele reactie van de speler op eerder getroffen interventie maatregelen.

Holland Casino blokkeert bij een redelijk vermoeden van onmatige deelname aan kansspelen onverwijld de deelname door de speler (en blokkeert voor onlinespelers ook de stortingen). Deze blokkade geldt totdat we hebben vastgesteld dat van een redelijk vermoeden van onmatig speelgedrag geen sprake is.

Holland Casino probeert altijd de speler ertoe te bewegen zelf maatregelen ter zelfcontrole te nemen. Intrinsieke motivatie om onmatig spelen te voorkomen is effectiever dan het opleggen van maatregelen ter voorkoming. Dit betekent dat als uit onderzoek blijkt dat er voldoende aanwijzingen zijn om aan te nemen dat sprake is van risico- of probleemspelen, de speler eerst wordt geadviseerd om zelf passende maatregelen te treffen. Pas als de speler hiertoe onvoldoende bereid blijkt, legt Holland Casino interventie maatregelen op om de speler tegen zichzelf te beschermen.

Na afloop van een interventie maatregel voert Holland Casino een nazorggesprek met de speler. Hierin reflecteert onze medewerker met de speler op de aanleiding van de interventie maatregel, het resultaat daarvan en hoe de speler aankijkt tegen een mogelijke terugkeer. Daarna bepaalt Holland Casino of (en onder welke voorwaarden) de speler weer (gedeeltelijk) toegang krijgt tot Holland Casino.

Al deze interventie maatregelen sluiten aan bij het proportionaliteitsbeginsel van onze zorgplicht.





GOVERNANCE EN RISK

CORPORATE GOVERNANCE

Goed ondernemingsbestuur staat hoog in het vaandel bij Holland Casino, waarbij de belangen van stakeholders zorgvuldig worden afgewogen. Holland Casino volgt de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code). Omdat Holland Casino geen beursvennootschap is, worden specifiek voor beursvennootschappen geschreven bepalingen niet toegepast.

Op de website van Holland Casino wordt gerapporteerd over de naleving van de Code volgens het *comply or explain-principe*. Over boekjaar 2025 heeft Holland Casino de in 2025 geactualiseerde Code uit 2016 toegepast.

Governancestructuur

Holland Casino is een naamloze vennootschap (nv) met een gemitigeerd structuurregime. De staat is 100% aandeelhouder en oefent zijn aandeelhouderschap in Holland Casino uit in overeenstemming met de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022.

In 2022 startte de aandeelhouder een evaluatie van Holland Casino als staatsdeelneming. In mei 2023 heeft het ministerie van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over de uitkomsten hiervan. In de evaluatie wordt vastgesteld dat het staatsaandeelhouderschap toegevoegde waarde heeft. Tegelijkertijd wordt geconcludeerd dat die toegevoegde waarde niet zwaar genoeg weegt om verkenning van andere toekomstopties bij voorbaat uit te sluiten. In mei 2025 heeft de staatssecretaris van Financiën aan de Kamer laten weten dat na de evaluatie geen nadere verkenning is gedaan. De financiële en operationele uitdagingen als gevolg van de Covid-19 pandemie en de daaropvolgende verhoging van de kansspelbelasting maakt een mogelijke privatisering niet opportuun. De staatssecretaris heeft nadien geen verder besluit genomen voor het starten van een verkenning naar alternatieve toekomstopties.

Het ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor het beheer van de deelneming, terwijl de beleidsmatige bevoegdheden onder de minister voor Rechtsbescherming vallen. Holland Casino draagt winst af aan de staat in de vorm van dividenduitkeringen.

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

De statutaire directie (het bestuur van de vennootschap, zoals bedoeld in artikel 2:129 BW en belast met het bestuur van de vennootschap) is verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van de onderneming en staat onder toezicht van de Raad van Commissarissen (RvC). De betrouwbaarheid van de statutaire directie en de leden van de RvC wordt getoetst door De Nederlandsche Bank. Holland Casino staat onder toezicht van de Kansspelautoriteit.

Statutaire directie

Het uitzetten van de strategie, het bepalen van beleid en het dagelijks besturen van Holland Casino is de taak van de statutaire directie. Daarbij laat de statutaire directie zich leiden door het belang van de onderneming en stakeholders. In dit kader is de maatschappelijke rol van Holland Casino van belang. De verantwoordelijkheden, taken en werkwijzen van de statutaire directie staan beschreven in de statuten van Holland Casino en het directiereglement.

De statutaire directie bestaat uit drie leden. Statutair directeuren worden benoemd voor een periode van vier jaar. Deze periode loopt af op de eerstvolgende algemene vergadering na afloop van deze periode. Hierna kan herbenoeming plaatsvinden. De RvC houdt tweemaal per jaar individuele evaluatiegesprekken met de statutair directeuren.

De statutaire directie bestaat uit mevrouw De Ruiter (CEO), de heer Bergervoet (CFO) en mevrouw Miener (CCO).



Chief Executive Officer

Mevrouw P.J. (Petra) de Ruiter (1969)

Mevrouw De Ruiter is sinds 1 september 2022 CEO van Holland Casino.

Sinds 1988 is zij werkzaam geweest in verschillende rollen bij Air France-KLM en Transavia. In haar laatste functie bij Transavia was zij als Chief Operations Officer verantwoordelijk voor de gehele bedrijfsvoering, samen met de CEO en CFO.
 Nevenfuncties: algemeen bestuurslid VNO-NCW, bestuurslid Vergunde Nederlandse Online Kansspel-aanbieders, bestuurslid ECA en lid Raad van Commissarissen GVB.



Chief Compliance Officer

Mevrouw M.I.I. (Malinda) Miener (1972)

Mevrouw Miener is sinds 14 april 2022 CCO van Holland Casino. Termijn loopt in april 2026 af en wordt in wederzijds overleg niet verlengd.

Eerder was ze Directeur Compliance bij Holland Casino. Daarnaast heeft ze ruime ervaring als General Counsel in de onderzoeks- en energiesector en heeft ze als militair diverse functies bij de Koninklijke Marine vervuld.
 Nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Eyescan BV en raad van advies van Van Benthem en Keulen.



Chief Financial Officer

De heer R. (Ruud) Bergervoet (1963)

De heer Bergervoet is sinds 21 maart 2017 CFO van Holland Casino. Termijn is met twee jaar verlengd tijdens de AVA van 16 april 2025.

Hiervoor bekleedde hij verschillende (ad interim) posities als CFO bij onder meer FD Mediagroep, Sdu Uitgevers en Baarsma Wine Group Holding.
 Nevenfuncties: -

In 2025 bestond de statutaire directie uit twee vrouwen en een man. De man-vrouwverhouding bedraagt van de statutaire directie bedraagt derhalve 33%-67%. Daarmee voldoet de statutaire directie aan de diversiteitsdoelstelling waar een staatsdeelneming aan geacht wordt te voldoen, namelijk dat zowel de raden van commissarissen als de raden van bestuur voor ten minste een derde uit vrouwen bestaan en ten minste een derde uit mannen.

Directie

De statutair directeuren en de niet-statutair directeuren vormen gezamenlijk de directie van Holland Casino. Deze bestaat uit zeven leden: drie statutair directeuren en vier niet-statutair directeuren. De directie bestaat uit 3 vrouwen en 4 mannen, de man-vrouwverhouding van de directie bedraagt derhalve 43%-57%. De directie komt een keer per week bij elkaar. Binnen de directie vindt besluitvorming plaats, waarbij de statutaire directie eindverantwoordelijk is.

Raad van commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en op de algemene gang van zaken binnen Holland Casino. Ook adviseert de RvC de statutaire directie bij de uitvoering van taken. Besluitvorming over belangrijke onderwerpen vindt plaats in samenspraak met de RvC. De RvC bestaat uit twee vrouwen en drie mannen. De man-vrouwverhouding van de RvC bedraagt derhalve 40%-60%. De aandeelhouder benoemt leden van de RvC op voordracht van de RvC.

Commissarissen worden benoemd voor een periode van vier jaar, die afloopt op de eerstvolgende algemene vergadering na afloop van deze periode. Daarna kan een herbenoeming voor vier jaar plaatsvinden. Alleen bij zwaarwegende belangen kan de zittingsperiode van een commissaris langer dan acht jaar zijn. Het functioneren van de RvC wordt jaarlijks geëvalueerd, minimaal eens per drie jaar gebeurt dit met externe begeleiding.

Externe accountant

KPMG is sinds 2016 de accountant van Holland Casino. De accountant wordt benoemd door de aandeelhouder. KPMG rapporteert aan het bestuur en de RvC. In 2025 was KPMG aanwezig bij een vergadering van de RvC, bij drie vergaderingen van de auditcommissie en bij de algemene vergadering van aandeelhouders.

Remuneratie

De RvC stelt elk jaar de remuneratie van de statutaire directie vast, dit is in lijn met het bezoldigingsbeleid van Holland Casino dat door de aandeelhouder wordt vastgesteld. Eind 2021 heeft de aandeelhouder het beloningsbeleid voor het laatst vastgesteld. De beloning bestaat uit een vaste en een variabele component. De som van het vaste en variabele inkomen van de CEO is gemaximeerd op € 385.977 (2024: € 374.420). De cao-loonstijging voor medewerkers van Holland Casino is toegepast op het salarisplafond van de CEO.

Voor de statutaire directie geldt dat de variabele component maximaal 20% van het vaste bruto-inkomen bedraagt. Op de variabele beloning is een *clawbackclausule* van toepassing. Deze houdt in dat onder bepaalde omstandigheden van deze beloning wordt afgezien of zelfs moet worden terugbetaald mocht hier aanleiding toe zijn. Het variabele gedeelte van de totale beloning wordt gebaseerd op verschillende financiële en niet-financiële targets. Onder de laatste categorie vallen zowel persoonlijke targets als targets gerelateerd aan de maatschappelijke relevantie van Holland Casino.

De belangrijkste targets in 2025 waren met name gerelateerd aan de implementatie van de in 2024 herijkte strategie: de continuïteit waarborgen (gezien de verhoging van de kansspelbelasting), de bestaande operatie zowel *landbased* als online optimaliseren en nieuwe toekomstige verdienmodellen ontwikkelen. Ook het verlengen van de kredietfaciliteit met de banken was hierbij van belang. De targets zijn geformuleerd in samenhang met de maatschappelijke functie van Holland Casino. Een ander belangrijk target had betrekking op het verder vormgeven van beleid op gezond spel en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast was er een belangrijk target op risicomanagement om de eerste en tweede lijn verder in te richten. Ook de naleving van wet- en regelgeving behoorden tot deze targets (onder andere Preventiebeleid Kansspelen, Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme). Hierbij spelen verdergaande automatisering en datagedrevenheid een significante rol. Ten slotte waren er targets op stakeholdermanagement en het worden ervaren als een betrouwbare partner op het gebied van *responsible gaming* en preventie.

De beloningsratio tussen de totale remuneratie van de hoogst betaalde medewerker (CEO) en de mediaan van de totale bezoldiging van alle overige medewerkers bedraagt in 2025 4,6 (2024: 4,5).

In de berekening zijn de vaste beloningen, variabele beloningen en de pensioenkosten meegenomen. De remuneratie van de RvC wordt vastgesteld door de aandeelhouder en jaarlijks geïndexeerd conform de cao-loonstijging voor Holland Casino-medewerkers. De in redelijkheid gemaakte onkosten door leden van de RvC worden vergoed.

Wet- en regelgeving

Holland Casino opereert binnen het wettelijk kader van onder meer:

- Wet op de kansspelen;
- Beschikking casinospelen;
- Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme;
- Drank- en horecawet;
- Besluit en regeling werving, reclame en verslavingspreventie kansspelen;
- Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

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



RISK

Holland Casino opereert in een dynamische omgeving die zowel relevante kansen als risico's met zich meebrengt. Een gebalanceerde risicomanagementbenadering is nodig om de kans te optimaliseren dat Holland Casino zijn strategische doelstellingen realiseert en effectief invulling geeft aan zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Op diverse risicogebieden was 2025 een uitdagend jaar voor Holland Casino.

Druk op financiële stabiliteit door belastingdruk en toegenomen kosten

In 2025 is de kansspelbelasting verhoogd naar 34,2%. In 2026 stijgt deze belasting verder naar 37,8%. Tegelijkertijd heeft Holland Casino te maken met een algehele verhoging van het kostenprofiel, onder andere door de arbeidskosten. De verhoogde kosten vormen een bedreiging voor onze winstgevendheid en onze maatschappelijke opdracht om veilig en verantwoord spelen te faciliteren. Daarom hebben we in 2025 vele maatregelen getroffen, zoals elders in het jaarverslag is vastgelegd.

Verder toegenomen druk rondom witwassen en zorgplicht

Nationale en internationale regelgeving worden steeds strenger, gedetailleerder en specifieker en de KSA wordt als toezichthouder steeds actiever. Uiteraard beweegt Holland Casino daar als staatsdeelneming vanuit zijn maatschappelijke functie effectief in mee. We geven hier blijvend planmatig en budgettair prioriteit aan. Intern vraagt dit om bewuste en actieve en gebalanceerde besluitvorming over onze strategische, tactische en operationele doelstellingen op het gebied van commercie, innovatie en efficiency.

“ Door een gebalanceerde benadering van risico's waarborgt Holland Casino zowel zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid als de realisatie van strategische doelstellingen.”

Marktrisico's van onlineactiviteiten

HC Online wordt geconfronteerd met toegenomen concurrentie en *outflow* van omzet naar buitenlandse en illegale aanbieders. Uit cijfers blijkt dat illegale aanbieders op dit moment meer omzet genereren dan legale aanbieders. Marktverschuivingen bedreigen de omzet voor Holland Casino Online en zorgen voor uitdagingen in klantbinding en digitale innovatie.

Verhoogde kans op reputatierisico

Verscherping in de publieke opinie, media-aandacht en politieke heroriëntatie op kansspelaanbieders beïnvloeden het risicoprofiel van Holland Casino op reputatierisico. Het publiek vraagt zich af of kansspelaanbieders als Holland Casino hun zorgplichtfunctie voldoende effectief invullen. Kamervragen richten zich actief op het voorkomen van gokverslaving bij jongeren, op het beperken van reclames en de stortingslimieten gelinkt aan draagkrachttoetsen. Dit kan leiden tot strengere regelgeving, verminderde publieke steun en moeilijkheden in vergunningverlening.

Keerzijde digitalisering

Verdergaande digitalisering biedt mogelijkheden tot efficiency en verbetering van de klantbeleving, maar maakt Holland Casino ook kwetsbaarder voor *cyber*- en IT-risico's. In deze tijd is het cruciaal om gerichte investeringen te blijven doen in DDoS-bescherming, *phishing*-campagnes, redundante IT-infrastructuur en doelmatige incidentrespons. Alleen zo kunnen we effectief risicomaniëfestatie voorkomen en snel handelen als kwetsbaarheden zich openbaren.

Deze ontwikkelingen benadrukken hoe belangrijk een robuuste, consistente en organisatiebrede aanpak van risicomanagement is met een aanpak waarin inzicht, eigenaarschap en aantoonbare beheersing centraal staan. Elk risicodomein heeft immers directe invloed op de financiële gezondheid, maatschappelijke legitimiteit en toekomstbestendigheid van Holland Casino.

Aanpak risicomanagement

Het risicomanagement van Holland Casino is afgestemd op onze missie, kernwaarden, strategie, kansen en doelstellingen. Daarbij wordt rekening gehouden met de risicobereidheid van de organisatie en de verwachtingen van gasten, toezichthouders en andere belanghebbenden. We hebben risicomanagement geïntegreerd in onze dagelijkse bedrijfsvoering. Dat vraagt om een continue balans tussen beheersing, wendbaarheid en verantwoord ondernemerschap in lijn met de maatschappelijke functie. Het risicomanagementproces doorloopt een continue cyclus, waarin we significante risico's en kansen identificeren en passende, effectieve beheersmaatregelen vaststellen. Dit gebeurt zowel *bottom-up* vanuit het operationele lijnmanagement, als *top-down* vanuit het Directieteam. Vastlegging vindt plaats in een overkoepelend risicoregister. Holland Casino baseert de interne beheersing op COSO ERM 2017 en werkt volgens de principes van de Nederlandse Corporate Governance Code 2022.

Het is de verantwoordelijkheid van de tweedelijnsfunctie om beleid op te stellen, waarmee de kaders voor de operatie worden bepaald. Ook faciliteert de tweedelijnsfunctie effectief risicomanagement: met advies, *challenges*, *tooling* en *risk awareness*-campagnes. Verder voert de tweedelijnsfunctie onafhankelijke monitoring uit en rapporteert hierover aan stakeholders. Stakeholders worden geïnformeerd over het actuele risicoprofiel. Hierbij worden ook relevante trends en aandachtspunten besproken, als input voor besluitvorming en prioriteitstelling.

Bovendien hebben we een geïntegreerde tweedelijns risicomanagementfunctie opgezet, die bestaat uit drie teams. Hiermee borgen we enerzijds specifieke tweedelijns expertise op een subset van alle tactische risicodomeinen; anderzijds zorgen we op deze manier voor een geharmoniseerde werkwijze. We creëren zo een overkoepelend en geïntegreerd perspectief op risico's, vanuit diverse invalshoeken.

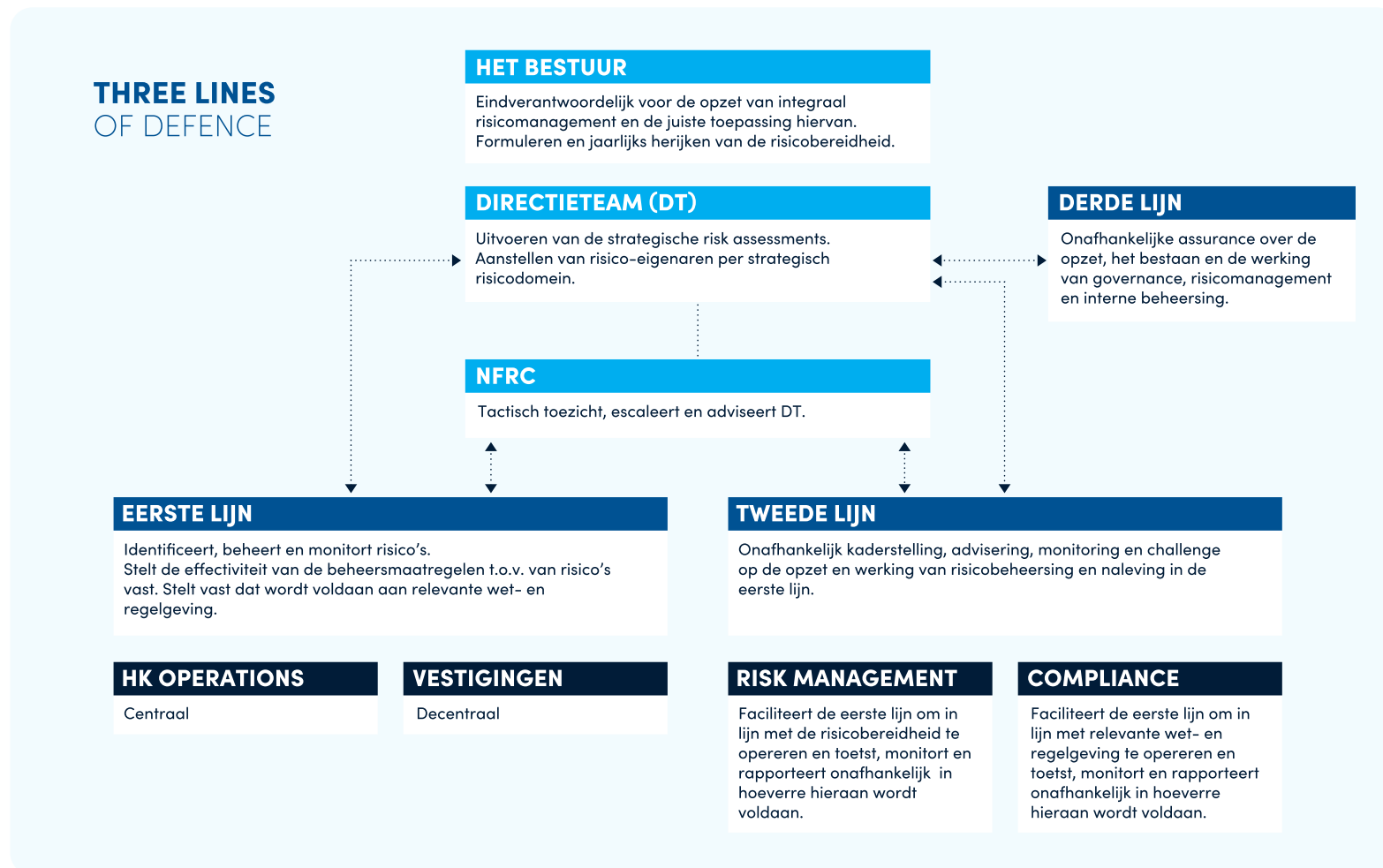
Het actuele risicoprofiel per risicodomein wordt afgezet tegen de vastgestelde risicobereidheid (*risk appetite*). Holland Casino is terughoudend in het nemen van risico's. In een dynamische omgeving is het echter niet mogelijk ieder risico volledig uit te sluiten. Daarom is de risicobereidheid op alle risicodomeinen vastgesteld op *laag*.



Door een gedegen risicoanalyse en een optimaal ingericht risicomanagementproces beheerst Holland Casino de onderkende risico's zo goed als mogelijk. De beheersmaatregelen worden cyclisch geëvalueerd en waar nodig aangepast, om zowel de huidige situatie te verbeteren als de kans op het behalen van strategische doelstellingen te vergroten. Risicomanagement is geïntegreerd in de dagelijkse bedrijfsvoering en wordt door alle lagen van de organisatie actief gedragen.

Three lines of defence

De *risk governance* binnen Holland Casino volgt de Nederlandse Corporate Governance Code (20 december 2022) die is gebaseerd op het *Three Lines of Defence Model*. In dit model is de eerste lijn (het management, de operatie en een groot deel van de stafafdelingen) verantwoordelijk voor het inrichten en uitvoeren van processen, inclusief bijbehorende beheersmaatregelen (*controls*), naleving van relevante wet- en regelgeving en de continue monitoring daarvan op uitvoering en effectiviteit.



De tweede lijn omvat de functies Risk Management & Procesmanagement, Compliance Office en Informatiebeveiliging & Privacy. Om te zorgen voor consistentie en uniformiteit vormen deze tweedelijnsfuncties een gezamenlijke afdeling. De tweedelijnsfuncties faciliteren effectief risicomanagement binnen de eerste lijn door beleid op te stellen op het gebied van risicomanagement en compliance, en door de eerste lijn te faciliteren, adviseren en *challengen*. Ook monitort en rapporteert de tweedelijnsfunctie over de kwaliteit van risicobeheersing en het actuele risicoprofiel.

Internal Audit vormt op basis van uitgevoerde audits als derde lijn tenslotte een onafhankelijke waarborgfunctie. De derde lijn beoordeelt de effectiviteit van beheersing en de samenwerking tussen de lijnen. Het directieteam is verantwoordelijk voor het vaststellen van de risicobereidheid en neemt besluiten op basis van integrale risicoafwegingen.

In 2025 is de *risk governance* verder versterkt met de instelling van een *Non-Financial Risk Committee* (NFRC). Dit *committee* wordt geleid door de Manager Risk & Compliance en omvat eerste en tweedelijns directieteamvertegenwoordiging, alsmede senior tweedelijns experts. Binnen de NFRC wordt het actuele risicoprofiel van de organisatie besproken op basis van relevante trends en gebeurtenissen. Ook worden acties in gang gezet op basis van risicorespons. Bovendien worden beleidsdocumenten en reglementen besproken, als voorbereiding op besluitvorming door het directieteam.

Risicocultuur

Voor succesvol risicomanagement zijn zowel harde als zachte elementen van belang: processen, procedures en rapportages aan de ene kant en risicobewustzijn, kernwaarden, communicatie en onderling vertrouwen aan de andere kant. Samen vormen deze elementen de risicomanagementorganisatie en cultuur.

In 2025 werd zichtbaar dat het meldbewustzijn en de registratie van incidenten verder is verbeterd en dat incidentmanagement volwassen wordt toegepast. Dit ondersteunt het leervermogen in de hele organisatie en helpt om patronen eerder te signaleren. Holland Casino blijft investeren in risicobewust handelen via verplichte interactieve e-learning voor medewerkers, zowel op het hoofdkantoor als in de vestigingen.

Organisatie tweedelijnsfunctie

De tweedelijnsafdeling Risk Management en Compliance wordt aangestuurd door de Manager Risk & Compliance en bestaat uit drie teams. In deze teams is specifieke kennis en aandacht over een subset van het gehele risicomanagementspectrum voor zowel de *landbased* als online omgeving.

1. Compliance Office

Het Compliance Office-team focust zich vanuit een tweedelijns perspectief op de compliance-gerelateerde risicodomeinen: risico's in verband met naleving van regelgeving, gedragsrisico's, in- en externe frauderisico's en juridische risico's. Het team borgt dat de organisatie integer opereert en voldoet aan wet- en regelgeving. Dit doen ze door kaders te stellen, compliance-gerelateerde risico's te monitoren en het management onafhankelijk te adviseren en *challengen*. Verder houdt het team contact met de KSA, verzorgt meldingen van ongebruikelijke transacties aan de FIU en coördineert de Systematische Integriteitsrisicoanalyse (SIRA). In 2025 heeft het team een systematiek ontwikkeld om de organisatie te faciliteren bij het identificeren van scenario's met een te hoog risicoprofiel, beheersmaatregelen vast te stellen en effectief de opvolging te monitoren en registreren.

2. Informatiebeveiliging en Privacy (IB&P)

Het team *Informatiebeveiliging en Privacy* (IB&P) focust zich vanuit een tweedelijns perspectief op de IT-gerelateerde risicodomeinen: informatie- en cyberbeveiligingsrisico's, technologische risico's, AI-risico's en datarisico's. Dit team stelt het IT-normenkader vast, identificeert en monitort cyber- en privacy-risico's en toetst naleving van onder andere de AVG en ons informatiebeveiligingsbeleid. Het team adviseert en *challenget* het management op de aantoonbare beheersing van deze risico's. Ook houdt het team contact met de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) in overleg met de Functionaris Gegevensbescherming en faciliteert het de uitvoering van IB- en privacy-gerelateerde risicoanalyses. In 2025 zijn er stappen gezet in het verder structureren van de risicobeheersing (beleidsmatig en organisatorisch) op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Dit deed het team onder andere met een upgrade van de beschrijving van het ISMS en het ontwikkelen van AI-beleid.

3. Risk Management & Procesmanagement

De rol van dit team is driedelig:

- Ten eerste focust het team zich vanuit een tweedelijns perspectief op de operatie-gerelateerde risicodomeinen: personeelsrisico's, uitvoeringsrisico's, tegenpartijrisico's, fysieke beveiligingsrisico's en bedrijfscontinuïteitsrisico's.
- Ten tweede overziet het team de mate van beheersing van het overkoepelende proceslandschap.
- Ten derde definieert dit team de overkoepelende risicomanagementmethodologie met het oog op harmonisatie en structuur.

In 2025 is vooral veel aandacht besteed aan het creëren van de overkoepelende methodiek. Die vormt een belangrijke basis om werkwijzen verder te harmoniseren en om in 2026 de toepassing te verankeren. Op procesniveau lag de focus op het faciliteren van een risico-gebaseerde inrichting van processen en het in kaart brengen van het totale proceslandschap binnen Holland Casino, zowel *landbased* als online. Dit geeft management en teams beter inzicht in de samenhang van processen, verantwoordelijkheden en overdrachtmomenten.

Voortgang

In 2023 is gestart met een volledige herbeoordeling van strategische risico's in lijn met de nieuwe strategie 2024-2028. Hiertoe vond brede afstemming plaats met het directieteam en betrokken managers om te toetsen of de geïdentificeerde risico's nog steeds actueel en relevant zijn binnen de nieuwe strategische koers. In 2024 en 2025 is deze beoordeling voortgezet en is hierover gerapporteerd.

De strategische risico's zijn opgenomen in de tabel *Strategische risico's per categorie* (pagina 99 t/m 101) en met corresponderende cijfers in kaart gebracht in onderstaand strategische model. Dit model biedt inzicht in de risicodekking en maakt het mogelijk om eventuele hiaten op te vullen.

Uit de schematische weergave blijkt dat vrijwel alle domeinen binnen de organisatie worden beïnvloed door strategische risico's en dat deze risico's worden gedekt door bijbehorende beheersmaatregelen. Daarbij is niet alleen het domein benoemd, maar ook aangegeven op welke wijze het door risico's geraakt kan worden.



1. Niet voldoen aan (aangescherpte) wet- en regelgeving en vergunningsvereisten
2. Niet tijdig kunnen voldoen aan ESG-criteria
3. Negatieve en publieke beeldvorming
4. Ongunstige economische ontwikkeling
5. Onjuiste propositie binnen de arbeidsmarkt
6. Mismatch gastbehoeften en aanbod
7. Beperkte liquiditeitsruimte voor innovatie
8. Moeizame transitie naar een data-gedreven organisatie

[Lees onze Strategische risico's per categorie](#)

De monitoring van strategische risico's vindt plaats op basis van vijf impactgebieden (zie tabel *Impactgebieden*). Deze impactgebieden zijn ook gekoppeld aan de risicobereidheid.

Impactgebieden

Impactgebieden	Toelichting
Compliance en Integriteit	Holland Casino doet zijn uiterste best om de veiligheid van gasten en medewerkers te allen tijde te waarborgen. Ook streeft het ernaar aan alle relevante wet- en regelgeving te voldoen.
Reputatie	Holland Casino bewaakt zijn maatschappelijke rol en gerelateerde zorgtaak (preventiebeleid). Bovendien wil Holland Casino gezien worden als aantrekkelijke kansspelaanbieder, in combinatie met een betrouwbare en veilige spelomgeving.
Dienstverlening	De gast en de dienstverlening naar de gasten staat centraal bij Holland Casino. Holland Casino is bereid op een verantwoorde manier risico's te accepteren om een hoogwaardige gastbeleving te creëren.
Innovatief vermogen	Holland Casino streeft ernaar op een gestructureerde manier gebruik te maken van technologische ontwikkelingen met het oog op optimalisatie van dienstverlening, voldoen aan wet- en regelgeving en efficiency.
Financieel	Holland Casino heeft een solide financiële positie zonder uitstaande leningen. Derhalve is het bereid op een verantwoorde manier financiële risico's te accepteren.

Risk Drivers



MAATSCHAPPIJ



GAST



MEDEWERKER



GO-TO MARKET



AANBOD

Strategische pijlers

COMPLIANCE & INTEGRITEIT



(Aangescherpte) wet- en regelgeving en vergunningsvereisten



Verplichte ESG verantwoording

REPUTATIE



Goede informatiepositie, crisisorganisatie en relevant relatiernetwerk



Herziene arbeidsmarkt propositie met moderne arbeidsvoorwaarden



DIENSTVERLENING



Optimale gastsegmentatie met afgestemd aanbod



INNOVATIEF VERMOGEN



Data gedreven organisatie



FINANCIËEL



Financiële positie



Rendement nieuwe doelgroepen



Impactgebieden

Risicobereidheid ● Zeer laag ● Laag ● Medium ● Hoog

Actuele risicoprofiel

Risico	Relevantie	Pijler	Impactgebied	Risk driver	Mitigatie
1. Niet voldoen aan (aangescherpte) wet- en regelgeving en vergunningsvereisten	Door aangescherpte wet- en regelgeving en vergunningsvereisten, mogelijke interpretatieverschillen met toezichthouders en operationele uitdagingen (zowel landbased als online), bestaat het gevaar dat Holland Casino mogelijk niet aan alle wettelijke en vergunningsvereisten voldoet, waaronder de verplichting om gasten een veilig en verantwoorde spel omgeving aan te bieden. Dit kan invloed hebben op financiële doelstellingen, gastbeleving en op de reputatie van Holland Casino. In extremis zou dit kunnen leiden tot impact op de verleende vergunning.	Maatschappij	Compliance & Integriteit	(Aangescherpte) wet- en regelgeving en vergunningsvereisten	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve monitoring op veranderende wet- en regelgeving • Speciale aandacht voor consistentie tussen beleid en procesinrichting en -uitvoering • Een dedicated team voor zowel Wwft als PBK • Investering in opleiding en kennis van alle medewerkers • Awareness campagnes • Actieve monitoring op afwijkende transacties en gedrag
2. Niet tijdig kunnen voldoen aan ESG criteria	Met invoering van de CSRD-rapportagerichtlijnen wordt de maatschappelijke bijdrage van Holland Casino in en rondom zijn waardeketen geformaliseerd op gebied van milieu, maatschappij en bestuur (ESG). Door onvoldoende voorbereiding en prioritering bestaat de kans dat in 2028, wanneer gerapporteerd wordt over boekjaar 2027, niet (volledig) kan worden voldaan aan gestelde rapportagenormen en richtlijnen. Dit kan afbreuk doen aan de gewenste positie als ESG koploper binnen de sector, de reputatie van Holland Casino schaden en leiden tot financiële repercussies.	Maatschappij	Reputatie	Verplichte ESG verantwoording	<ul style="list-style-type: none"> • Een projectmatige aanpak om tijdig en gestructureerd aan de eisen te kunnen voldoen • CSRD-vereisten actief inbedden in operationele processen en systemen

Risico	Relevantie	Pijler	Impactgebied	Risk driver	Mitigatie
3. Negatieve politieke en publieke beeldvorming	Risico dat Holland Casino dermate hoge reputatieschade oploopt dat het draagvlak bij stakeholders negatief wordt beïnvloed en zo het mandaat wordt verloren om haar bedrijfsactiviteiten aan te bieden.	Maatschappij	Reputatie	Goede informatiepositie, crisisorganisatie en relevant relatiernetwerk	<ul style="list-style-type: none"> • Dialoog met spelersgroepen over maatschappelijke behoefte van kansspelen • Volwassen compliance-framework met regelmatige audits, trainingsprogramma's en een toegewijd compliance-team • Sterke informatiebeveiligings- en privacy maatregelen • Gecoördineerd stakeholder- en mediamanagement • Ontwikkeling reputatie-dashboard • Robuust crisiscommunicatieplan • Investing in lokale inbedding en maatschappelijke initiatieven, inclusief oprichting van een foundation • Regelmatig ethische trainings- en opleidingssessies voor medewerkers op alle niveaus om een sterke ethische cultuur te bevorderen • Een effectieve meldprocedure voor onethisch gedrag en een goed klokkenluidersmechanisme • Terugkerend onderzoek naar sociale veiligheid
4. Ongunstige economische ontwikkelingen	Door negatieve koopkrachtontwikkelingen, voortdurende hoge inflatie, sterk stijgende kosten, en restricties op mogelijkheden om inkomsten te verhogen zou Holland Casino niet (meer) in staat kunnen zijn om een rendabel business model te hanteren. Dit zou de continuïteit van Holland Casino op langere termijn in gevaar kunnen brengen. Holland Casino werkt derhalve continu aan optimalisatie van zijn bedrijfsvoering, alsmede aan uitwerking en uitvoering van een lange termijn strategie.	Aanbod	Financieel	Rentabiliteit bestaande operatie	<ul style="list-style-type: none"> • Yield management • Aandacht voor hogere arbeidsproductiviteit • Focus op kostenefficiëntie • Periodieke evaluatie van gezond rendement uit bestaande positie

Risico	Relevantie	Pijler	Impactgebied	Risk driver	Mitigatie
5. Onjuiste propositie binnen de arbeidsmarkt	Wanneer Holland Casino zijn arbeidsmarktpropositie onvoldoende weet aan te laten sluiten bij hedendaagse arbeidsvoorwaarden en omstandigheden, bestaat het risico dat te weinig (gekwalificeerd) personeel wordt aangetrokken en behouden. Focus punten hierbij zijn heersende cultuur, arbeidsvoorwaarden, opleidings- en doorgroei mogelijkheden, roostering en work- lifebalance. Wanneer dit niet juist aansluit aan behoefte vanuit de markt kan dit leiden tot vermindering van zowel het innovatievermogen, de financiële stabiliteit en onvoldoende naleving van wet- en regelgeving.	Medewerker	Reputatie	Herziene arbeidsmarkt propositie met moderne arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlopende investering in arbeidsmarktcommunicatie • Roostering beter afgestemd op vraag en lagere foutmarge door digitalisering • Medewerkers actief betrekken • Actief ruimte creëren voor persoonlijke ontwikkeling • Goede arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden te bieden
6. Mismatch gastbehoefte en aanbod	Kennis van onze (potentiële) gasten en gastsegmenten is cruciaal. Indien het speltechnische- en gastronomische aanbod suboptimaal aansluit bij de gastbehoefte en -wensen, hebben onze gasten geen 9+ ervaring. Dit kan bezoeken doen afnemen en de verdien capaciteit onder druk zetten. Holland Casino zet daarom in op het continue peilen van gastbehoefte en -wensen en het ontwikkelen van een aanbod wat daarop aansluit.	Aanbod	Dienstverlening	Rendement nieuwe doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Gebalanceerde activiteiten- en communicatie kalender gericht op zowel intensiveren van relatie met vaste gasten als (groei van) jongere, nieuwe gasten • Marketing organisatie afgestemd op de customer journey, met focus per team op de specifieke doelgroepen
7. Beperkte liquiditeitsruimte voor innovatie	Door onjuiste allocatie en prioritering van financiële middelen kan de ruimte voor innovatie van processen, productaanbod en dienstverlening naar gasten zodanig worden beperken, dat de gastbeleving ernstig wordt ondermijnd en de verdien capaciteit onder druk komt te staan. Holland Casino werkt hieraan door prudent financieel beleid te voeren, financiële middelen vrij te blijven maken t.b.v. innovatie en duidelijke investeringskeuzes te maken.	Go to market	Innovatief vermogen	Financiële positie	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal 2x per jaar op basis van bijgestelde forecasts doorrekenen van een meerjarenprognose om, indien nodig, tijdig bij te kunnen sturen en de juiste keuzes te kunnen maken.
8. Moeizame transitie naar een data-gedreven organisatie	Het risico bestaat dat de Holland Casino moeizaam een slag kan maken naar een succesvolle data-gedreven organisatie. Dit kan worden veroorzaakt door een zowel kwalitatief als kwantitatief datagebrek, ontoereikende (ondersteunende) middelen en gebrek aan gespecialiseerde vaardigheden. Als dit risico zich materialiseert, kan dit leiden tot gemiste kansen voor efficiëntieverbetering en concurrentievoordeel in de markt.	Maatschappij	Innovatief vermogen	Data gedreven organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting van effectieve data governance, met dataeigenaren en sponsors • Ontwikkeling van een data lakehouse

Ontwikkelingen in 2026

Als onderdeel van de opzet van de geïntegreerde tweedelijnsafdeling in 2025 is er een gedetailleerde *roadmap* opgesteld voor de periode 2025–2027. Het doel hiervan is de effectiviteit van de afdeling verder verhogen en de organisatie helpen een beheerste bedrijfsvoering realiseren. In 2026 worden concrete stappen gezet in lijn met de *roadmap*. Hierin staan vijf onderwerpen centraal.

1. Implementatie van geïntegreerde risicomethodologie

In 2026 zal Holland Casino belangrijke stappen zetten in het doorontwikkelen van een overkoepelend risicomanagementraamwerk, waaronder het creëren van een gezamenlijke definitie. Hiervoor ontwikkelen we een uniforme taxonomie voor tactische risicogebieden. Dit raamwerk zal Holland Casino beter ondersteunen om risico-informatie organisatiebreed op een consistente manier te ordenen, vergelijken en prioriteren. Het raamwerk biedt een gemeenschappelijke taal waarmee we het gesprek kunnen voeren tussen de eerste en tweede lijn. Ook draagt dit raamwerk bij aan een duidelijker en herleidbaar risicobeeld over processen, systemen, afdelingen en locaties heen.

2. Verhoging aantoonbare risicobeheersing van bedrijfsprocessen

In 2026 wordt per bedrijfsproces – op basis van risicoprofiel en strategisch belang – planmatig toegewerkt naar aantoonbare beheersing binnen het totale risicolandschap. Dit doen we door per bedrijfsproces en –systeem een meetbare link te leggen tussen de voornaamste risico's en de maatregelen die deze risico's beheersen. Op basis hiervan wordt een risicobeheercyclus (PDCA) uitgerold en gefaciliteerd. Deze stelt de eerstelijnsprocesverantwoordelijken in staat het risicoprofiel van hun proces vast te stellen en waar nodig te verbeteren. Het tweedelijnssteams valideert dit vervolgens en rapporteert hierover.

3. Implementatie Governance, Risk & Compliance (GRC) Tool

Een belangrijke ontwikkeling in 2026 wordt de implementatie van een geïntegreerde GRC Tool. Deze tool zal een aantal andere systemen vervangen en Holland Casino ondersteunen door risico's, compliance-verplichtingen en beheersmaatregelen centraal en consistent vast te leggen. Dit zorgt voor overzicht en samenhang.

De tool verhoogt de mogelijkheid tot sturing en toezicht door real-time inzicht, eenduidige rapportages en duidelijke eigenaarschap in de *'three lines'*. Daarnaast verhoogt de tool de efficiëntie en aantoonbaarheid richting toezichthouders door minder handwerk en betere herleidbaarheid.

4. Verbeterde risicorapportages

Verder zullen we in 2026 stappen zetten in het op basis van tweedelijnsmonitoring gerichter en betrouwbaarder kunnen rapporteren over het risicoprofiel per risicodomein. Per risicodomein gaan we onder andere *Key Risk Indicators* (KRI's) ontwikkelen, implementeren en opnemen in rapportages. Zo worden risicotrends en de effectiviteit van beheersing beter meetbaar. Daarnaast gaan we (onder meer) rapporteren per risicodomein, waardoor incidenten niet alleen als losstaand worden beschouwd, maar ook bijdragen aan inzicht in trends binnen een risicodomein.

5. Focus op ketenmanagement

In 2026 gaan we binnen risicomanagement verscherpte aandacht geven aan effectief ketenmanagement. Ketenmanagement met externe partijen is belangrijk, aangezien een groot deel van de operationele continuïteit, compliance en reputatie van de organisatie afhankelijk is van leveranciers en partners buiten de eigen directe controle. Dankzij actief ketenmanagement kunnen we risico's als uitval, datalekken, non-compliance en kwaliteitsproblemen tijdig identificeren en beheersen. Zo kunnen we ook duidelijk eigenaarschap en samenwerking inrichten.

Het realiseren van de doelen op deze aandachtsgebieden ondersteunt het management en de directie verder bij het prioriteren van verbetermaatregelen, het gericht inzetten van capaciteit en het versterken van aantoonbare beheersing. Daarmee draagt het risicodomeinmodel bij aan het beter 'in control' zijn. Daardoor kunnen we waar nodig tijdig bijsturen en kunnen we strategische en operationele doelstellingen realiseren.



VOORUITZICHTEN EN VERWACHTINGEN

VOORUITZICHTEN EN VERWACHTINGEN

Het is voor Holland Casino belangrijk om continu te anticiperen op ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie. Politieke en maatschappelijke trends, veranderende wet- en regelgeving, een krappe arbeidsmarkt, kostendruk en verschillen in behoeften bij zowel gasten als medewerkers beïnvloeden hoe wij ons aanbod duurzaam en verantwoord vormgeven.

Tegelijkertijd vormt 2026 voor Holland Casino een jaar met veel positieve perspectieven. De behoefte aan legaal, veilig en verantwoord kansspel aanbod is onverminderd groot in Nederland, en wij zijn stevig gepositioneerd om daarin een leidende rol te vervullen. Vanuit onze maatschappelijke opdracht zetten wij ons vol overtuiging in voor een veilige, aantrekkelijke en toekomstbestendige speelomgeving.

Tegen deze achtergrond schetsen wij hieronder de belangrijkste ontwikkelingen, inclusief de risico's en onzekerheden die bij de huidige marktdynamiek horen.

Onze koers

Met vijftig jaar casino-ervaring beschikken wij over de kennis en visie om de juiste koers te bepalen. Een legaal kansspel aanbod blijft van groot belang voor liefhebbers van het spel en wij staan ervoor dat dit ook in de toekomst gewaarborgd blijft. Die continuïteit vraagt om een aantrekkelijk en relevant aanbod, ondersteund door een efficiënte en effectieve kostenstructuur.

Hiervoor zijn significante investeringen nodig in zowel spel als compliance. De verhogingen van de kansspelbelasting in 2025 en 2026 leggen hierbij druk op onze middelen. Ondanks de positieve resultaten van dit jaar blijft het opvangen van de verhoging in 2026 naar 37,8% uitdagend.

Wij stellen onze preventie- en zorgplicht altijd boven financieel gewin.

Antwoord op uitdagingen

Onze strategische herijking uit 2023 is nog altijd zeer relevant. Centraal staat de vraag hoe wij ons spelaanbod toegankelijk en aantrekkelijk houden voor verschillende doelgroepen, met onder meer lage-inzetspelen zoals poker en bingo. Tegelijkertijd zoeken wij naar mogelijkheden om meer ervaren spelers optimaal te bedienen, bijvoorbeeld via innovatie in side-bets, jackpots en speluitbreidingen.

Daarnaast kijken we naar uitbreiding in spelontwikkeling via digitale mogelijkheden én naar digitalisering op het gebied van service en operationele efficiëntie. Zo versterken we zowel de beleving van onze gasten als de effectiviteit van onze processen. Onze medewerkers blijven hierbij cruciaal omdat dankzij hun vakmanschap en gastvrijheid onze gasten elke dag veilig en verantwoord kunnen spelen.

SPEERPUNTEN VOOR DE TOEKOMST

Binnen onze strategie **Durven inzetten op morgen** blijven de eerder benoemde speerpunten onverminderd belangrijk. Daarnaast leggen we in 2026 extra focus op:

- Het herinrichten van het organisatiemodel voor onze fysieke casino's.
- Het verhogen van operationele efficiency via verdere digitalisering.
- Pilots die de gastreis verbeteren, zowel fysiek als digitaal.
- Verantwoord kostenmanagement.
- Een online operatie die break-even draait en volledig aansluit bij onze maatschappelijke opdracht.

PEOPLE

In 2026 gaan wij verder toewerken naar de implementatie van het Project Bezetting & Flexibiliteit dat in de vorige CAO als studie afspraak is afgesproken. Dit is een omvangrijk project met verschillende onderdelen die het voor medewerkers en Holland Casino mogelijk moet maken invulling te geven aan de verwachtingen van collega's van verschillende generaties ten aanzien van hun behoeftes voor een balans tussen werk en privé.

Ook de wensen en belangen van onze collega's zijn essentieel. Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn, met een goede werk-privébalans, een veilige werkomgeving waarin medewerkers uit verschillende generaties tot hun recht komen en aandacht voor ontwikkeling.

Begin 2026 wordt het traject rond de nieuwe cao in gang gezet. Daarnaast wordt de performancecyclus vernieuwd, in lijn met onze ambitie om in te zetten op de medewerker van morgen. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek werd duidelijk dat er meer behoefte is aan aandacht voor welzijn, waardering en ontwikkeling. Wij gaan er vanuit dat onze nieuwe performance cyclus Durf&Zet helpt bij het goede gesprek daarover te voeren.

PLAY

Holland Casino blijft innoveren om ook in de toekomst aantrekkelijk te blijven voor nieuwe doelgroepen. Zo wordt ook in 2026 geïnvesteerd in het updaten van het aanbod van speelautomaten.

En gaan we verder met de overgang naar casinomanagementsysteem Neon. Inmiddels is elke vestiging overgegaan op dit nieuwe systeem. Begin 2026 worden de landelijke jackpots overgezet. Daarmee is de basis volledig over op het nieuw systeem. Neon biedt mogelijkheden voor Carded Play en Player tracking. Die mogelijkheden zullen in 2026 verder worden verkend.

In 2026 werken we verder aan een meer persoonlijke gastbeleving. De pilots op het gebied van digitalisering en gastreis vormen hierbij een belangrijke stap.

Voorbeelden zijn zelftapstations voor dranken, zelfbedienbare lockers en verdere uitbreiding van MijnHC, waaronder op het gebied van veilig en verantwoord spel. Hiermee kunnen gepersonaliseerde customer journeys worden ingericht.

PLANET

In 2026 zetten we belangrijke vervolgstappen binnen ons klimaattransitieplan richting de CO₂-reductiedoelen voor 2030 en klimaatneutraliteit in 2050. Belangrijke thema's zijn energie, mobiliteit, vastgoed en de waardeketen.

We starten met een groot vervangingsproject voor de koelinstallaties in onze vestiging Breda en scherpen ons wagenparkbeleid verder aan richting elektrificatie. Ook zetten we de verduurzaming van onze restaurantconcepten voort, met onder meer aandacht voor eiwittransitie en vermindering van voedselverspilling.

Deze acties vormen een belangrijke basis voor het behalen van onze doelstellingen richting 2030.

MET INZET EN VEERKRACHT

Wij verwachten dat 2026 opnieuw een uitdagend jaar wordt. Vanuit onze strategie blijven wij bouwen aan onze doelen, waarbij de kansspelbelasting en onze maatschappelijke opdracht centraal staan. De titel van dit jaarverslag blijft daarmee ook in het komende jaar relevant.

Daarnaast vieren we dat we al vijftig jaar een succesvol en veerkrachtig bedrijf zijn, dat behoort tot de sterke Nederlandse merken. Dankzij onze kennis en ervaring op het gebied van veilig en verantwoord spel blijven we ook de komende decennia relevant.

“ In 2026 vieren we dat we al vijftig jaar een succesvol en veerkrachtig bedrijf zijn.”



VERSLAG VAN DE RVC

VOORWOORD RAAD VAN COMMISSARISSEN (RVC)

Holland Casino heeft zich dit jaar veerkrachtig getoond. De organisatie heeft de storm van 2025 beter doorstaan dan wij aan het begin van het jaar hadden voorzien. De financiële resultaten zijn ook aanzienlijk beter dan voorzien, dit dankzij snelle, doortastende ingrepen.

Veerkracht getoond

Dat is een compliment waard. Aan alle medewerkers die onder grote druk professioneel en met inzet hebben gewerkt. Aan de directie die koersvast bleef. En aan de aandeelhouder die zich constructief opstelde.

Begin 2025 hadden we zorgen en vragen. Zou de organisatie de ingrijpende maatregelen om de verhoging van de kansspelbelasting op te kunnen vangen aankunnen? De herstructurering van het hoofdkantoor? De versnelde invoering van maatregelen op de werkvloer? Aan het eind van het jaar konden we met gepaste trots zeggen: ja, de organisatie is veerkrachtig genoeg.

Ook binnen de Raad van Commissarissen was het een intensief jaar. We hebben moeilijke besluiten genomen, maar steeds in een open en inhoudelijke dialoog, altijd in goede samenspraak met het bestuur. De samenwerking met stakeholders, zoals het ministerie van Financiën als aandeelhouder, was constructief en waardevol.

Ondanks de druk zijn er goede resultaten gehaald. Vernieuwing in aanbod en beleving, voortgang in digitalisering en dienstverlening. Een duidelijke vooruitgang op ESG: People, Play en Planet. Maar ook verdere progressie op het gebied van compliance en risk management. Dit alles met een solide financiële prestatie.

Vooruitkijkend naar 2026 zijn we optimistisch. De begroting is realistisch. We hebben het vertrouwen dat de continuïteit van Holland Casino stevig is gewaarborgd. Natuurlijk houden we hierbij onze focus op investeren in veilig en verantwoord spel.

Bovendien zijn er mooie mijlpalen op komst. We vieren in 2026 50 jaar Holland Casino. Een halve eeuw gastvrijheid, beleving en verantwoord spel. We werken hard aan het nieuwe casino in Groningen. We bouwen dus door, met onze blik op de toekomst en met respect voor onze maatschappelijke rol.

Chris Fonteijn

Voorzitter Raad van Commissarissen

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het bestuursbeleid en de algemene gang van zaken binnen Holland Casino. Ook adviseert de RvC het bestuur bij de uitvoering van taken, met als leidraad het belang van de onderneming en de daaraan verbonden stakeholders. De maatschappelijke rol van Holland Casino is daarin voor de RvC leidend.

Daarnaast heeft de RvC aandacht voor het verwezenlijken van duurzame langetermijnwaardcreatie, strategie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, risicomanagement, financiële verslaglegging en de gezondheid van de organisatie.

Samenstelling

De RvC en het bestuur zijn zodanig samengesteld dat er sprake is van een voor de vennootschap passende mate van diversiteit op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond. De samenstelling van de RvC voldoet aan de eisen zoals genoemd in art 2:142a lid1 BW.

Sinds 11 april 2024 is Chris Fonteijn voorzitter van de RvC van Holland Casino. De RvC bestaat verder uit Alfred Levi (vicevoorzitter), Bernadette Langius, Diederik Karsten en Cindy Kremer.

De RvC van Holland Casino bestaat voor 40% uit vrouwen en voor 60% uit mannen. Hiermee voldoen we, net als voorgaande jaren, aan de diversiteitsdoelstelling van ten minste 30% mannen en ten minste 30% vrouwen. Bij het invullen van vacatures houdt de RvC aandacht voor de wettelijke regelingen en het benoemingenbeleid van het ministerie van Financiën. Alle leden van de RvC zijn getoetst door De Nederlandsche Bank. In lijn met bepaling 2.1.10 van de Corporate Governance Code bevestigt de RvC dat alle leden onafhankelijk hebben kunnen opereren, zoals bedoeld in de bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9.

In 2025 heeft de RvC zes keer formeel regulier vergaderd. Diederik Karsten en Bernadette Langius zijn beiden bij een vergadering afwezig geweest. Dit betrof twee afzonderlijke vergaderingen. In verband met de aangekondigde verhoging van de kansspelbelasting zijn er tussentijdse digitale overleggen geweest.

Bij de vergaderingen was veelal het voltallige bestuur aanwezig. Bij een vergadering was de CCO afwezig. In 2025 is er drie keer op het hoofdkantoor vergaderd.

Auditcommissie

De auditcommissie houdt zich bezig met financiële verslaglegging en verantwoording, risicomanagement, interne controlesystemen en compliance. Zo houdt de commissie onder meer toezicht op de controle van de jaarrekening en de onafhankelijkheid van de externe accountant. Ten minste een lid van de auditcommissie beschikt over bijzondere deskundigheid op het gebied van financiële verslaggeving en het beoordelen van financiële verslagen. De leden van de auditcommissie zijn Bernadette Langius (voorzitter) en Alfred Levi. Bernadette Langius en Alfred Levi waren bij alle vier de vergaderingen aanwezig. De vergaderingen van de auditcommissie zijn ook bijgewoond door een of meerdere bestuursleden, Manager Internal Audit en Manager Risk. Bij een vergadering was de CCO afwezig. In verband met de aangekondigde verhoging van de kansspelbelasting zijn er extra digitale overleggen geweest, waarvoor de voltallige RvC werd uitgenodigd.

Remuneratiecommissie

Naast de bestaande auditcommissie, kent de RvC ook een remuneratie- en selectiecommissie die bestaat uit twee leden. Het reglement van deze commissie staat op de website van Holland Casino. De vergaderingen van de remuneratie- en selectiecommissie worden bijgewoond door de CEO en op regelmatige basis door de Directeur HR.

De leden van de remuneratie- en selectiecommissie zijn Diederik Karsten (voorzitter) en Cindy Kremer. Bij de drie vergaderingen van de commissie waren beide leden aanwezig.

Financiële rapportage

De RvC heeft het jaarverslag en de jaarrekening 2025 besproken met het bestuur en op 16 april 2026 goedgekeurd. Op 16 april 2026 heeft de staatssecretaris van Financiën de jaarrekening vastgesteld.

Klik [hier](#) voor de accountantsverklaring.

De RvC stelt voor dat, in overeenstemming met de statuten van Holland Casino, decharge wordt verleend aan het bestuur voor het gevoerde beleid en dat decharge wordt verleend aan de RvC voor het uitgeoefende toezicht.

Raad van Commissarissen Holland Casino

Chris Fonteijn

Diederik Karsten

Cindy Kremer

Bernadette Langius

Alfred Levi



De Raad van Commissarissen van links naar rechts:
Cindy Kremer, Diederik Karsten, Alfred Levi, Bernadette Langius, Chris Fonteijn.

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

De heer C.A. (Chris) Fonteijn (1955), Nederlands

Voorzitter

Datum eerste benoeming: 11 april 2024.

Huidige eerste termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2028.

Overige functies:

- Senior advisor bij Flint-Global.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Woonstad Rotterdam.
- Voorzitter Nationaal Programma Groningen.

Mevrouw drs. B.J.M. (Bernadette) Langius (1960), Nederlands

Voorzitter auditcommissie

Datum eerste benoeming: 14 februari 2024.

Huidige eerste termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2028.

Overige functies:

- Lid Raad van Commissarissen en voorzitter audit- en riskcommissie Anthos PWM.
- Lid Raad van Commissarissen IBM Nederland.
- Lid board of directors (non-executive) Dutch Venture Initiative I en II.
- Lid Raad van Advies Baker McKenzie Nederland.
- Lid Raad van Toezicht Stichting Vrederijk.
- Lid Raad van Commissarissen Ayvens Bank N.V.
- Voorzitter raad van toezicht Stichting Leerorkest Stichtse Vecht.
- Lid Raad van Commissarissen en voorzitter audit- en riskcommissie Worldpay BV.

De heer A.E. (Alfred) Levi (1963), Nederlands
Vicevoorzitter en lid auditcommissie

Datum eerste benoeming: 1 september 2023.

Huidige eerste termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2027.

Overige functies:

- Bestuurder Heelal B.V.
- Lid Raad van Toezicht STER.
- Lid Raad van Toezicht Plan International Nederland.
- Lid Raad van Commissarissen Watertoren B.V. (tot 1 september 2025).
- Lid raad van commissarissen Quooker International B.V.
- Lid Raad van Commissarissen Ijsvogelholding B.V.
- Voorzitter Stichting Amantia.
- Lid Raad van Advies Mardouw Estates.
- Lid bestuur Stichting Beheer Warenar.
- Lid bestuur Vrienden van het Mauritshuis.
- Lid Raad van Toezicht Superchill (vanaf 1 januari 2026).

De heer drs. D. (Diederik) Karsten (1956), Nederlands
Voorzitter remuneratie- en selectiecommissie

Datum eerste benoeming: 1 augustus 2020.

Huidige tweede termijn loopt af bij de algemene vergadering van 2028.

Overige functies:

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

Mevrouw drs. ing. C.M. (Cindy) Kremer MSRE (1972), Nederlands
Lid remuneratie- en selectiecommissie

Datum eerste benoeming: 17 april 2023.

Huidige eerste termijn eindigt bij afloop van de algemene vergadering van 2027.

Overige functies:

- Algemeen directeur Vereniging Eigen Huis.
- Lid Raad van Commissarissen Coroos Internationaal N.V.
- Lid Raad van Toezicht Van der Valk International.



JAARREKENING 2025

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

OVER 2025

<i>in duizenden euro</i>	Toelichting	2025	2024*
Nettobaten	1	546.555	550.128
Afschrijvingskosten	2	-66.355	-64.170
Personeelskosten	3	-302.296	-297.419
Operationele kosten	4	-143.084	-178.616
Brutobedrijfsresultaat		34.820	9.923
Financieringsbaten	5	2.920	4.062
Financieringslasten	6	-9.219	-10.502
Aandeel in resultaat deelnemingen	7	65	-22
Resultaat voor vennootschapsbelasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		28.586	3.461
Vennootschapsbelasting	8	-3.485	-10.368
Resultaat na belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten		25.101	-6.907
Resultaat na belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	9	3.284	-3.519
Resultaat na belasting		28.385	-10.426
Resultaat toe te rekenen aan:			
- Aandeelhouder van de Vennootschap		28.077	-10.602
- Minderheidsbelangen		308	176
		28.385	-10.426

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT OVER 2025

<i>in duizenden euro</i>	2025	2024*
Resultaat over de verslagperiode	28.385	-10.426
Overig totaalresultaat te reclassificeren naar winst- en verliesrekening in volgende perioden		
- Valutaomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten van deelneming	-	1
Totaal niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen	-	1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	28.385	-10.425
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten toe te rekenen aan:		
- Aandeelhouder van de Vennootschap	28.077	-10.601
- Minderheidsbelangen	308	176
	28.385	-10.425

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

De toelichtingen op pagina 118 t/m 157 zijn een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

<i>in duizenden euro, voor winstbestemming</i>	Toelichting	2025	2024
Vaste activa			
Immateriële activa	10	17.835	17.007
Materiële vaste activa	11	266.897	273.934
Gebruiksrechten	12	184.552	192.861
Latente vennootschapsbelasting	13	10.884	11.056
Deelnemingen	15	1.445	1.480
Overige financiële vaste activa	16	2.200	2.200
Totaal vaste activa		483.813	498.538
Vlottende activa			
Vorraden	17	2.402	1.333
Vorderingen en overlopende activa	18	12.359	17.017
Belastingvorderingen	13	8.808	9.265
Nog niet geamortiseerde fees	14	-	93
Geldmiddelen en kasequivalenten	19	165.216	130.244
		188.785	157.952
Vaste activa aangehouden voor verkoop	20	-	4.915
Totaal vlottende activa		188.785	162.867
Totale activa		672.598	661.405

<i>in duizenden euro, voor winstbestemming</i>	Toelichting	2025	2024
Eigen vermogen	21		
Aandelenkapitaal		45	45
Wettelijke reserve		7.993	10.241
Reserve omrekeningsverschillen		-105	-105
Herwaarderingsreserve		1.797	1.898
Overige reserve		158.292	166.545
Onverdeeld resultaat		28.077	-10.602
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouder		196.099	168.022
Minderheidsbelang		698	510
Totaal eigen vermogen		196.797	168.532
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen	22	5.649	6.278
Belastingverplichtingen	24	95.223	109.074
Leaseverplichtingen	25	177.307	185.966
Totaal langlopende verplichtingen		278.179	301.318
Kortlopende verplichtingen			
Voorzieningen	22	1.440	1.760
Handelscrediteuren en overige schulden	25	112.281	102.177
Belastingverplichtingen	24	69.066	73.659
Leaseverplichtingen	25	14.835	13.959
Totaal kortlopende verplichtingen		197.622	191.555
Totale passiva		672.598	661.405

De toelichtingen op pagina 118 t/m 157 zijn een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

MUTATIEOVERZICHT VAN HET GECONSOLIDEERDE EIGEN VERMOGEN

OVER 2025

<i>in duizenden euro</i>	Toelich- ting	Aandelen- kapitaal	Wettelijke reserves	Reserve omreke- nings- verschillen	Herwaar- derings reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal	Minder- heids- belang	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2024		45	10.481	-106	1.898	143.051	23.254	178.623	654	179.277
Resultaat boekjaar		-	-	-	-	-	-10.602	-10.602	176	-10.426
Overige niet-gerealiseerde resultaten 2024		-	-	1	-	-	-	1	-	1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	1	-	-	-10.602	-10.601	176	-10.425
Dividenduitkering	21	-	-	-	-	-	-	-	-320	-320
Resultaatbestemming		-	-	-	-	23.254	-23.254	-	-	-
Toevoeging/vrijval inzake ontwikkelingskosten	10	-	-240	-	-	240	-	-	-	-
Stand per 31 december 2024		45	10.241	-105	1.898	166.545	-10.602	168.022	510	168.532
								-		-
Stand per 1 januari 2025		45	10.241	-105	1.898	166.545	-10.602	168.022	510	168.532
Resultaat boekjaar		-	-	-	-	-	28.077	28.077	308	28.385
Overige niet-gerealiseerde resultaten 2025		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-	-	28.077	28.077	308	28.385
Dividenduitkering	21	-	-	-	-	-	-	-	-120	-120
Resultaatbestemming		-	-	-	-	-10.602	10.602	-	-	-
Toevoeging/vrijval inzake ontwikkelingskosten	10	-	-2.248	-	-	2.248	-	-	-	-
Mutatie herwaarderingsreserve	45	-	-	-	-101	101	-	-	-	-
Stand per 31 december 2025		45	7.993	-105	1.797	158.292	28.077	196.099	698	196.797

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

<i>in duizenden euro</i>	Toelichting	2025	2024*
Resultaat na belasting		28.385	-10.426
Aanpassingen voor:			
Resultaat uit deelnemingen	15	-65	22
Afschrijvingslasten materiële en immateriële vaste activa	2	66.355	64.170
Resultaat uit verkopen materiële vaste activa	4	-1.739	319
Winst op verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten, na aftrek van belastingen	9	-3.502	-
Nettofinancieringslasten/-baten	6,7	6.299	6.440
Vennootschapsbelastinglast/-baten	8	3.485	10.368
Mutaties:			
Vorderingen	17	4.658	-881
Vorraden	16	-1.069	-185
Belastingen	13,24	-23.584	-41.021
Handelscrediteuren en overige schulden	25	716	-10.075
Voorzieningen	22	-949	-3
Overige verplichtingen	24,25	-4.096	-4.301
Kasstroom uit operationele activiteiten		74.894	14.427
Betaalde/ontvangen vennootschapsbelasting	8	1.142	-3.199
Nettokasstroom uit operationele activiteiten		76.036	11.228

<i>in duizenden euro</i>	Toelichting	2025	2024*
Ontvangen rente	6	2.046	3.058
Koersresultaten	6	874	1.004
Investerings in immateriële vaste activa	10	-6.215	-5.803
Investerings in materiële vaste activa	11	-26.349	-49.842
Opbrengsten uit verkoop materiële vaste activa	4	2.078	77
Verkoop van beëindigde bedrijfsactiviteiten, na aftrek van verkochte liquide middelen	9	8.740	-
Ontvangen dividend	15	100	160
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten		-18.726	-51.346
Betaalde financieringskosten	7	-1.602	-3.441
Betaald dividend	45	-120	-320
Betalings uit hoofde van leaseverplichtingen	12	-20.616	-20.048
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten		-22.338	-23.809
Nettokasstroom		34.972	-63.927
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	19	130.244	194.171
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	19	165.216	130.244

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

De toelichtingen op pagina 118 t/m 157 zijn een integraal onderdeel van deze jaarrekening.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2025

ALGEMENE INFORMATIE

Holland Casino N.V. is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 68662289. De juridische vorm is een Naamloze Vennootschap. Holland Casino exploiteert (landbased en online) casinospelen en speelautomaten in Nederland en is statutair gevestigd te 's- Gravenhage in Nederland (feitelijk bezoekadres hoofdkantoor: Hortastraat 1, 2132 NH Hoofddorp).

Holland Casino is een staatsdeelneming met het ministerie van Financiën als enige aandeelhouder.

De geconsolideerde jaarrekening van Holland Casino over 2025 omvat de vennootschap, zijn dochterondernemingen en de belangen in geassocieerde deelnemingen en entiteiten waarover gezamenlijke zeggenschap wordt uitgeoefend.

De speeltafels en apparaten die Holland Casino in zijn casino's heeft zijn zeer specialistisch van aard en vallen onder diverse strenge wet- en regelgeving.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het jaar 2025, dat eindigde op de balansdatum van 31 december 2025.

Continuïteitsveronderstelling

Holland Casino heeft in het boekjaar 2025, na de aankondiging hiervan in mei 2024, te maken gekregen met een verhoging van het kansspelbelastingtarief per 1 januari 2025 naar 34,2% en deze is per 1 januari 2026 verder verhoogd naar 37,8%. De grondslag voor de kansspelbelasting is het bruto spelresultaat, de belasting dient te worden afgedragen door Holland Casino en betreft derhalve een kostenpost voor Holland Casino.

Holland Casino is hierdoor ernstig geraakt, omdat een kansspelbelastingverhoging niet 1 op 1 te verhalen is op de gast. Dit heeft als consequentie dat, als er geen maatregelen zouden zijn genomen, de continuïteit van Holland Casino in gevaar had kunnen komen. Daarnaast is de verhoging ook niet in het belang van de bescherming van de consument en draagt het niet bij aan de doelstellingen van het kansspelbeleid. Sinds de aankondiging van de voorgenomen verhoging is een strakke sturing op kostenreductie en bewaking van liquiditeit ontstaan en is er direct gestart met het uitwerken van diverse scenario's om de verhoging zoveel mogelijk te kunnen opvangen. Verder is bij de Belastingdienst een betaalpauze van zes maanden voor de aflossing van de belastingschuld gekregen voor de periode van oktober 2024 t/m maart 2025 en ook heeft de Belastingdienst goedkeuring gegeven voor verlenging van de aflossing van de belastingschuld van vijf naar zeven jaar. Beide maatregelen hebben een positief effect op de liquiditeit.

Holland Casino heeft de kansspelbelastingverhoging naar 34,2% in 2025 middels diverse maatregelen kunnen opvangen en dat heeft, naast ook een autonome groei van de baten en diverse kostenbesparingen (waaronder een herstructurering van het hoofdkantoor), geresulteerd in een positief resultaat na vennootschapsbelasting van € 28,4 miljoen over 2025. In het resultaat zitten wel een aantal eenmalige opbrengsten, zoals € 6,6 miljoen voor de verkoop van het pand en de grond van HC Zandvoort en de verkoop van de grond van HC Groningen, alsmede € 1,5 miljoen terugbetaling door de Kansspelautoriteit van kansspelheffing over de coronajaren 2020 en 2021.

Ook de kansspelbelastingverhoging naar 37,8% per 2026 lijkt op basis van de in 2025 diverse uitgewerkte scenario's, en daaruit voortvloeiend de voorgenomen maatregelen in 2026, op termijn opgevangen te worden en daarmee wordt de continuïteit volgens de huidige inzichten veiliggesteld. De liquiditeitsplanning in de begroting 2026 en meerjarenprognose 2027-2029 laat zien dat de huidige liquide middelen, na de invoering van de verhoging naar 37,8% per 2026, voldoende zijn om de periode tenminste tot medio 2028 te overbruggen.

De kredietfaciliteit is met 3 jaar verlengd tot 14 april 2029 met 2 verlengingsopties van een jaar. Dit geeft Holland Casino voldoende tijd om de impact van de kansspelbelastingverhoging naar 37,8% op te kunnen vangen (zie voor verdere toelichting noot 23).

Met inachtneming van bovenstaande is de huidige situatie voor het bestuur voldoende reden om te vertrouwen op duurzame voortzetting van de ondernemingsactiviteiten en is de jaarrekening derhalve opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Toepassing van artikel 402 Boek 2 BW

De financiële gegevens van Holland Casino zijn in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt. Derhalve vermeldt de enkelvoudige winst- en verliesrekening conform artikel 402 Boek 2 BW slechts het aandeel in het resultaat na belastingen van vennootschappen waarin wordt deelgenomen en het overige resultaat na belastingen.

Voor een juiste interpretatie van deze statutaire jaarrekening dient de geconsolideerde jaarrekening van Holland Casino te worden gelezen in samenhang met de enkelvoudige jaarrekening, zoals opgenomen op pagina 158 t/m 173.

OVEREENSTEMMINGSVERKLARING IFRS

De geconsolideerde jaarrekening over het boekjaar 2025 is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals goedgekeurd door de Europese Unie (IFRS-EU) en artikel 2:362 lid 9 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Deze jaarrekening is op 16 april 2026 goedgekeurd voor publicatie door het bestuur.

MATERIËLE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

Hierna volgt een uiteenzetting van de materiële grondslagen voor consolidatie, waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat van Holland Casino. Deze grondslagen zijn consistent toegepast voor alle gepresenteerde perioden in deze geconsolideerde jaarrekening.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE **GECONSOLIDEERDE JAARREKENING**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijs, met uitzondering van de twee volgende posten die op iedere balansdatum zijn gewaardeerd op basis van reële waarde:

- afgeleide financiële instrumenten: gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat; en
- niet-afgeleide financiële instrumenten: gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening.

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's (functionele valuta) waarbij alle bedragen zijn afgerond naar het dichtstbijzijnde duizendtal, tenzij anders vermeld.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

VREEMDE VALUTA

De activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen. Transacties die luiden in een vreemde valuta, worden omgerekend tegen de wisselkoers op het moment van de transactie. Koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verwerkt. Koersverschillen en provisies die het gevolg zijn van wisseltransacties worden verantwoord onder de post financiële baten en lasten.

BUITENLANDSE BEDRIJFSACTIVITEITEN

De activa en passiva van buitenlandse activiteiten, met inbegrip van goodwill en bij overnames opgetreden reële-waarde correcties, worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers op verslagdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse bedrijfsactiviteiten worden in euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedata.

Valutakoersverschillen worden opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten en worden verwerkt in de reserve omrekeningsverschillen. Dit geldt niet voor valutakoersverschillen die kunnen worden toegerekend aan minderheidsbelangen.

BELANGRIJKE SCHATTINGEN EN VERONDERSTELLINGEN

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en passiva en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden periodiek beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden verwerkt in de periode waarin de schatting wordt herzien, dan wel in toekomstige perioden indien de herziening daarop betrekking heeft.

De belangrijkste schattingen en beoordelingen betreffen de onderdelen:

- materiële vaste activa: levensduur ¹¹;
- personeelsbeloningen: jubileumvoorziening ²¹;
- leasetermijn per contract: of Holland Casino redelijkerwijs zeker is om verlengingsopties uit te oefenen ¹²;
- deelneming: reële waarde van de betaalde vergoeding ¹⁵;
- niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa: waardering van verplichtingen uit hoofde van contracten ²⁵;
- test op bijzondere waardeverminderingen van immateriële vaste activa ¹⁰, materiële vaste activa ¹¹ en het gebruiksrecht ¹²:belangrijke veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de realiseerbare waarden.

VERANDERINGEN IN BELANGRIJKE WAARDERINGSGRONDSLAGEN

Holland Casino heeft geen wijzigingen aangebracht in haar grondslagen voor financiële verslaggeving ten opzichte van die welke zijn toegepast in de geconsolideerde jaarrekening per en over het jaar eindigend op 31 december 2024.

RECLASSIFICATIES

De kosten van uitbesteed werk waren tot vorig jaar verantwoord in de salarissen. Deze worden nu apart gepresenteerd. Hiervoor zijn de vergelijkende cijfers aangepast:

	2024
Salarissen	36.324
Kosten uitbesteed werk	-36.324

De beëindigde bedrijfsactiviteiten van Zandvoort zijn in de vergelijkende cijfers gecorrigeerd:

	2024
Opbrengst Tafelspelen	-3.480
Opbrengst Speelautomaten	-10.318
Kansspelbelasting	4.208
Troncopbrengst/tips	-418
Opbrengst Food & Beverage	-1.160
Overige baten	-108
Nettobaten	-11.276
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	1.228
Afschrijvingskosten gebruiksrechten overige bedrijfsmiddelen	12
Afschrijvingskosten	1.240
Salarissen	6.132
Sociale lasten	1.009
Pensioenlasten	668
Indirecte personeelskosten	90
Personeelskosten	7.899
Bedrijfskosten	1.951
Huisvestingskosten	1.187
Marketingkosten	392
Overige operationele kosten	3.363
Operationele kosten	6.893
Brutobedrijfsresultaat	4.756
Koersresultaten	-13
Financieringsbaten	-13
Resultaat voor vennootschapsbelasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	4.743
Acute belastingen	-1.224
Vennootschapsbelasting	-1.224
Resultaat na belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	-3.519

MATERIËLE GRONDSLAGEN VOOR FINANCIËLE VERSLAGGEVING

CONSOLIDATIEGRONDSLAGEN

Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling van dochterondernemingen zijn waar noodzakelijk aangepast om overeenstemming met de grondslagen van Holland Casino te bewerkstelligen.

Dochterondernemingen

De financiële gegevens van Holland Casino en zijn dochterondernemingen worden volgens de integrale consolidatiemethode opgenomen. Onder dochteronderneming wordt verstaan de entiteit waarin door Holland Casino feitelijk beleidsbepalende invloed wordt uitgeoefend over het zakelijke en financiële beleid. Het aandeel van overige aandeelhouders in het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerde resultaat is in de balans vermeld onder het eigen vermogen (minderheidsbelang) en in de winst- en verliesrekening onder resultaat toekomend aan minderheidsaandeelhouders. De jaarrekeningen van dochterondernemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot aan het moment waarop de zeggenschap eindigt.

Minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen (belangen zonder overheersende zeggenschap) worden bij eerste waardering gewaardeerd tegen het evenredige aandeel in de netto-identificeerbare activa van de verworven partij op overnamedatum. Wijzigingen in het belang van Holland Casino in een dochteronderneming die niet leiden tot verlies van overheersende zeggenschap, worden verwerkt als vermogenstransacties.

Verlies van zeggenschap

Indien Holland Casino de zeggenschap over een dochteronderneming verliest, worden de activa en verplichtingen en eventueel hiermee samenhangende minderheidsbelangen en andere eigenvermogenscomponenten niet langer in de balans verantwoord. De eventueel behaalde boekwinst of het boekverlies wordt opgenomen in de winst of het verlies. Indien Holland Casino een belang behoudt in een voormalige dochteronderneming, wordt dat vanaf het moment van het verlies van zeggenschap gewaardeerd tegen reële waarde.

Wanneer sprake is van verlies van zeggenschap over een dochteronderneming, maar behoud van een financieel belang, dan vindt deconsolidatie van alle activa en passiva plaats en wordt het resterende belang initieel opgenomen tegen reële waarde. Het resterende verschil wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Eliminatie van transacties bij consolidatie

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen uit intragroepstransacties worden geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden geëlimineerd naar rato van het belang dat Holland Casino in de deelneming heeft. Niet-gerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

DOCHTERONDERNEMINGEN

Stichting Beheer Fooiegelden (SBF) is een 100% dochter van Holland Casino. De individuele activa en passiva van de SBF worden meegeconsolideerd in de jaarrekening van Holland Casino.

Gaming & Casino Services B.V. (GCS) is een 60% dochter van Holland Casino. De individuele activa en passiva van GCS worden meegeconsolideerd in de jaarrekening van Holland Casino.

BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Een beëindigde bedrijfsactiviteit is een onderdeel van de activiteiten van Holland Casino waarvan de bedrijfsactiviteiten en kasstromen duidelijk kunnen worden onderscheiden van de rest van Holland Casino en die:

- is afgestoten of wordt gehouden voor verkoop;
- een afzonderlijke belangrijke bedrijfstak of geografisch gebied van activiteiten vertegenwoordigt;
- deel uitmaakt van een enkel gecoördineerd plan om een afzonderlijke belangrijke bedrijfstak of geografisch gebied van activiteiten af te stoten.

Classificatie als beëindigde activiteit vindt plaats op het moment van vervreemding of, indien dit eerder is wanneer de activiteit voldoet aan de criteria om te worden geïdentificeerd als aangehouden voor verkoop (*IFRS 5 'Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten'*).

Wanneer een activiteit wordt geïdentificeerd als een beëindigde activiteit, wordt het vergelijkende overzicht van de winst-en-verliesrekening opnieuw gepresenteerd alsof de activiteit vanaf het begin van het vergelijkende jaar was beëindigd.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Verwerking en eerste waardering

Handelsvorderingen en schuldinstrumenten worden initieel verwerkt wanneer ze ontstaan. Alle andere financiële activa en financiële verplichtingen worden initieel verwerkt wanneer Holland Casino een partij wordt bij de contractuele bepalingen van het instrument.

Een financieel actief (tenzij het een handelsvordering is zonder een significante financieringscomponent) of financiële verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de reële waarde plus, voor een instrument dat niet wordt gewaardeerd tegen fair value through profit or loss (FVTPL), transactiekosten die rechtstreeks zijn toe te rekenen aan de verwerving of uitgifte van het instrument. Een handelsvordering zonder een significant financieringscomponent wordt initieel gewaardeerd tegen de transactieprijs.

Classificatie en vervolgwaardering

Financiële activa

Bij de eerste verwerking wordt een financieel actief geïdentificeerd als gewaardeerd tegen: geamortiseerde kostprijs; fair value through other comprehensive income (FVOCI) – schuldinstrument; FVOCI – eigen-vermogensinstrument; of FVTPL.

Financiële activa worden niet geïdentificeerd na hun eerste verwerking, tenzij Holland Casino zijn bedrijfsmodel voor het beheer van financiële activa wijzigt, in welk geval alle betreffende financiële activa worden geïdentificeerd op de eerste dag van het eerste boekjaar volgend op de verandering in het bedrijfsmodel.

Een financieel actief wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel dat tot doel heeft activa aan te houden om contractuele kasstromen te innen; en
- de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Een schuldinstrument wordt gewaardeerd tegen FVOCI als het voldoet aan beide volgende voorwaarden en niet is aangewezen als gewaardeerd tegen FVTPL:

- het wordt aangehouden binnen een bedrijfsmodel waarvan het doel wordt bereikt door zowel contractuele kasstromen te innen als financiële activa te verkopen; en
- de contractuele voorwaarden ervan resulteren op gespecificeerde data in kasstromen die uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente op de uitstaande hoofdsom zijn.

Alle financiële activa die niet zijn geclassificeerd als gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI zoals hierboven beschreven, worden gewaardeerd tegen FVTPL. Dit omvat alle afgeleide financiële activa. Bij de eerste verwerking kan Holland Casino onherroepelijk een financieel actief dat anders voldoet aan de vereisten om te worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVOCI aanwijzen als te waarden tegen FVTPL, indien dit een boekhoudkundige mismatch elimineert of aanzienlijk vermindert die anders zou optreden.

Financiële activa – Beoordeling of contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn

Ten behoeve van deze beoordeling wordt ‘hoofdsom’ gedefinieerd als de reële waarde van het financiële actief bij eerste verwerking. ‘Rente’ wordt gedefinieerd als een vergoeding voor de tijdwaarde van geld en voor het kredietrisico dat is verbonden aan de uitstaande hoofdsom gedurende een bepaalde periode en voor andere elementaire kredietrisico's en kosten (bijvoorbeeld liquiditeitsrisico en administratieve kosten), evenals een winstmarge.

Bij de beoordeling of de contractuele kasstromen uitsluitend betalingen van hoofdsom en rente zijn, neemt Holland Casino de contractuele bepalingen van het instrument in overweging. Dit omvat het beoordelen of het financiële actief een contractuele termijn kent die het tijdstip of bedrag van contractuele kasstromen zodanig zou kunnen wijzigen dat het niet aan deze voorwaarde zou voldoen. Bij het maken van deze beoordeling overweegt Holland Casino:

- voorwaardelijke gebeurtenissen die het bedrag of het tijdstip van kasstromen zouden wijzigen;
- voorwaarden die de contractuele couponrente kunnen aanpassen, inclusief bepalingen ten aanzien van variabele-rente;

- vooruitbetalings- en verlengingsbepalingen; en
- voorwaarden die het recht van Holland Casino op kasstromen van specifieke activa beperken (bijvoorbeeld onderpandbepalingen).

Financiële activa – Vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De geamortiseerde kostprijs wordt verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Rentebaten, valutakoersverschillen en bijzondere waardeverminderingen worden, evenals winst of verlies als gevolg van verwijdering uit de balans, opgenomen in winst of verlies.

Eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen FVOCI

Deze activa worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Dividenden worden verwerkt als baten in winst of verlies, tenzij het dividend duidelijk een terugbetaling vertegenwoordigt van een deel van de kosten van de investering. Overige netto baten en lasten worden verwerkt in niet-gerealiseerde resultaten en worden nooit geherclassificeerd naar winst of verlies.

Financiële verplichtingen – classificatie, vervolgwaardering en winsten en verliezen

Financiële verplichtingen worden geclassificeerd als gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of FVTPL. Een financiële verplichting wordt geclassificeerd als gewaardeerd tegen FVTPL als deze wordt geclassificeerd als ‘aangehouden voor handelsdoeleinden’, het een derivaat is of deze bij de eerste verwerking als zodanig wordt aangemerkt.

Financiële verplichtingen gewaardeerd tegen FVTPL worden gewaardeerd tegen reële waarde en het nettoresultaat, inclusief eventuele rentelasten, wordt opgenomen als gerealiseerd resultaat. Overige financiële verplichtingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. Rentelasten en valutakoersverschillen worden verwerkt in winst of verlies. Wanneer de activa niet langer in de balans worden opgenomen, wordt het in het eigen vermogen verwerkte geaccumuleerde resultaat overgeboekt naar winst of verlies.

Niet langer opnemen in de balans

Financiële activa

Holland Casino neemt een financieel actief niet langer op in de balans als:

- de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen;
- Holland Casino de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen overdraagt door middel van een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van het financieel actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen; of
- Holland Casino nagenoeg alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen noch overdraagt noch behoudt en de beschikkingsmacht over het financieel actief niet behoudt.

Indien Holland Casino een belang behoudt of creëert in dergelijke overgedragen financiële activa, dan wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen. Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en het resulterende nettobedrag wordt in de balans gepresenteerd uitsluitend indien Holland Casino een wettelijk afdwingbaar recht heeft op deze saldering en indien zij voornemens is om af te wikkelen op nettobasis dan wel het actief en de verplichting gelijktijdig af te wikkelen.

Financiële verplichtingen

Holland Casino neemt een financiële verplichting niet langer op in de balans als de contractuele verplichtingen worden kwijtescholden of geannuleerd, of verlopen, danwel bij afwikkeling van het onderliggende event en de daaruit volgende beëindiging van de transactie.

Bij het niet langer opnemen van een financiële verplichting wordt het verschil tussen de boekwaarde en de betaalde vergoeding (inclusief overgedragen niet-contante activa of overgenomen verplichtingen) verwerkt in winst of verlies.

LOYALITEITSPROGRAMMA

Met de Favorites Card wordt vanaf het eerste bezoek voor (speel)geld of korting voor een hapje of drankje gespaard. Er worden punten gespaard op de speelautomaten en aan de bar of in het restaurant. In geselecteerde vestigingen worden ook punten gespaard aan de live speeltafels.

Er bestaan verschillende loyaliteitsniveaus in het programma (Welcome, Black, Platinum en Diamond Card) waar privileges aan gekoppeld zijn (alleen voor gasten ouder dan 24 jaar). De verplichting met betrekking tot deze privileges wordt opgenomen voor het totaal aantal openstaande punten per jaareinde gewaardeerd tegen een nominaal bedrag per punt.

De opbrengsten worden pas gerealiseerd wanneer Holland Casino zijn verplichting uit hoofde van het programma tot het met korting leveren van producten heeft vervuld, of wanneer het niet meer waarschijnlijk is dat de punten uit hoofde van het programma nog zullen worden ingeruild. Opbrengsten worden toegerekend aan het loyaliteitsprogramma en de andere componenten van de verkooptransactie.

BIJZONDERE WAARDEVERANDERINGEN

Op iedere rapportagedatum wordt de boekwaarde van de niet-financiële activa van Holland Casino, uitgezonderd voorraden en uitgestelde belastingvorderingen, opnieuw bezien om te bepalen of er aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen. Indien dergelijke aanwijzingen bestaan, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief.

Voor de toetsing op bijzondere waardeverminderingen worden activa samengevoegd in de kleinst te onderscheiden groep activa die uit voortgezet gebruik kasstromen genereert die in hoge mate onafhankelijk zijn van de inkomende kasstromen van andere activa of kasstroomgenererende eenheden (KGE's). De realiseerbare waarde van een actief of een KGE is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van zowel de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief of de KGE. Voornoemde toets wordt uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden. Indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde wordt ter hoogte van het verschil een bijzondere waardeverandering opgenomen in de winst- en verliesrekening en wordt de boekwaarde van het actief verlaagd tot zijn realiseerbare waarde. Verder wordt, voor zover van toepassing, de lineaire afschrijving over de resterende gebruiksduur bijgesteld. Indien er aanwijzingen bestaan die duiden op de noodzaak tot het terugnemen van een eerder toegepaste bijzondere waardeverandering wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde.

Bijzondere waardevermindingsverliezen op deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden bepaald door vergelijking van de realiseerbare waarde van de deelneming met zijn boekwaarde. Een bijzonder waardevermindingsverlies wordt verwerkt in het resultaat, en wordt teruggenomen in geval van een positieve verandering in de schattingen die worden gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde.

GRONDSLAGEN VOOR DE **GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**

OPBRENGSTEN

Met betrekking tot de opbrengstverantwoording van Holland Casino, zijn twee verslaggevingsstandaarden van toepassing:

- IFRS 9 Financiële instrumenten
- IFRS 15 Opbrengstverantwoording klantcontracten

IFRS 9 *Financiële instrumenten* is van toepassing op de opbrengststromen tafelspelen, speelautomaten en online (met uitzondering van poker ('rake')).

Kansspelactiviteiten waarbij Holland Casino zelf een positie inneemt in een spel worden op basis van IFRS 9 *Financiële instrumenten* verantwoord. Indien Holland Casino spellen faciliteert wordt de vergoeding die Holland Casino hiervoor ontvangt verantwoord op basis van IFRS 15 *Opbrengstverantwoording klantcontracten*. Dit geldt onder andere voor de rake (=commissie) bij poker.

De overige opbrengststromen (Opbrengsten food & beverage, troncopbrengsten en tips en overige opbrengsten) worden verantwoord binnen het toepassingsgebied van IFRS 15 *Opbrengstverantwoording klantcontracten*, waarbij opbrengsten worden verantwoord op het moment van het leveren van een service of dienst aan een klant of bij het overdragen van goederen aan klanten c.q. het leveren van een tegenprestatie.

Hieronder wordt nader ingegaan op de opbrengstverantwoording per toepassingsgebied.

OPBRENGST TAFELSPLEN

De opbrengst tafelspelen is het verschil tussen de ontvangen inzetten en de uitkeringen, gecorrigeerd voor de nog uit te betalen progressive jackpots.

OPBRENGST SPEELAUTOMATEN

De opbrengst speelautomaten is het verschil tussen de inworpen in en de uitbetalingen van de speelautomaten, gecorrigeerd voor nog uit te betalen progressive jackpots.

OPBRENGST ONLINE

De opbrengst online is het verschil tussen de inzetten en de uitbetalingen op het online platform, met inachtneming van mutaties in progressive jackpots. Voor de kansspelactiviteit Sportsbook geldt dat bij het niet langer opnemen van een financiële verplichting, door afwikkeling van de transactie of door terugtrekking van de inzet door de speler, het verschil tussen de boekwaarde en de betaalde vergoeding (uitkering indien de speler een succesvolle bet heeft geplaatst) afzonderlijk wordt verwerkt in het resultaat (FVTPL). De per jaareinde ontvangen, maar nog niet ingezette gelden van spelers (= wallets) worden gewaardeerd volgens de grondslagen voor Financiële Instrumenten (zie pagina 123, klik [hier](#)).

OPBRENGSTVERANTWOORDING BINNEN TOEPASSINGSGBIED IFRS 15 OPBRENGSTVERANTWOORDING KLANTCONTRACTEN

De hierboven genoemde omzetstromen binnen het toepassingsgebied van IFRS 15 *Opbrengstverantwoording klantcontracten* worden als volgt verantwoord:

OPBRENGST POKER (ONLINE)

Inkomsten uit de online poker weerspiegelen de netto-inkomsten (rake) verdiend met pokerhanden die aan het einde van het jaar zijn voltooid.

OPBRENGST FOOD & BEVERAGE

Opbrengst Food & Beverage wordt verantwoord op het moment dat het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald en de inning van de vergoeding is ontvangen of waarschijnlijk is.

TRONCOPBRENGSTEN EN TIPS

Het betreft hier de bij de tafelspelen, speelautomaten en online ontvangen fooien en tips ('troncopbrengst' genaamd), alsmede fooien ontvangen door horeca- en overig personeel. Deze opbrengst wordt dagelijks verantwoord na telling van de troncbboxen.

OVERIGE OPBRENGSTEN

De overige opbrengsten bestaan met name uit de ontvangen gelden voor toegang tot Holland Casino (entreeontvangsten) en de ontvangen parkeergelden.

PERSONEELSBELONINGEN

Kortetermijnpersoneelsbeloningen worden verwerkt als kosten wanneer de daarmee verband houdende dienst wordt verricht. Er wordt een verplichting verwerkt voor het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald als Holland Casino een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om dit bedrag te betalen als gevolg van verrichte diensten door de werknemer en de verplichting betrouwbaar kan worden bepaald.

De nettoverplichting van Holland Casino uit hoofde van overige langetermijnpersoneelsbeloningen worden elders in de jaarrekening toegelicht. Deze aanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen. Herwaarderingen worden verwerkt in het resultaat in de periode waarin zij optreden.

ONTSLAGVERGOEDINGEN

Vergoedingen worden vastgesteld zoals met de vakbonden afgesproken in het Sociaal Plan (looptijd maart 2023 tot en met februari 2026), te weten beëindigingsvergoedingen, mobiliteitsbudget en kosten rechtsbijstand. Daarnaast wordt in het geval van vrijstelling van werkzaamheden ook met het doorbetalen van salarissen tijdens de ontslagtermijnen rekening gehouden.

PENSIOENREGELING

Holland Casino heeft een pensioenregeling die geclassificeerd is als 'toegezegde bijdrageregeling'. Dit is een pensioenregeling waarbij vooraf een premie is vastgesteld, welke wordt overgeheveld naar een afzonderlijke entiteit (Stichting Algemeen Pensioenfonds Stap), en waarbij Holland Casino hierna geen verdere juridische of feitelijke verplichting heeft om aanvullende betalingen te doen. De periodieke betalingen aan het pensioenfonds worden in de winst- en verliesrekening gepresenteerd. Het nog te betalen bedrag wordt per balansdatum als kortlopende schuld gepresenteerd.

In 2023 is door Holland Casino in het kader van de Wet toekomst pensioenen een akkoord met de vakbonden bereikt over het transitieplan naar een nieuwe pensioenregeling. Deze gewijzigde pensioenregeling is vanaf 1 mei 2025 ingegaan. Ook de nieuwe regeling kwalificeert als een 'toegezegde bijdrageregeling'.

De bestaande regeling van Gaming & Casino Services B.V. is een beschikbare premieregeling. De opbouw van de beoogde pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar gefinancierd door middel van premiebetalingen. De hoogte van het kapitaal dat kan worden aangewend voor de aankoop van een pensioen is gelijk aan de beleggingswaarde op pensioendatum. Het rendement op de premiebetalingen is niet gegarandeerd. Op basis van de uitvoeringsovereenkomst zijn er geen andere verplichtingen dan de jaarlijkse premiebetalingen.

AANDEEL IN RESULTAAT DEELNEMINGEN VERWERKT VOLGENS DE 'EQUITY'-METHODE

Waardeveranderingen in deelnemingen gewaardeerd volgens de 'equity'-methode worden ten gunste of ten laste van het resultaat gebracht in de winst- en verliesrekening. Valutaomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten van deelneming worden in het overig totaalresultaat verantwoord. De geaccumuleerde valutaomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten van de deelneming worden in het overzicht ten laste van het resultaat gepresenteerd als het belang in de deelneming afgestoten wordt. Ontvangen dividenden uit deelnemingen worden in mindering gebracht op de balanspost.

OVERHEIDSSUBSIDIES

Subsidies ter compensatie van door Holland Casino gemaakte kosten worden in de winst of verlies in mindering gebracht op de kosten waarop de subsidie betrekking heeft, in de perioden waarin de kosten worden verwerkt.

FINANCIERINGSBATEN

De financieringsbaten van Holland Casino omvatten de rentebaten uit deposito's en tegoeden bij banken alsmede de koersresultaten zoals hieronder benoemd. Deze worden opgenomen op basis van de effectieve-rentemethode.

KOERSRESULTATEN

Het koersresultaat behaald op transacties in vreemde valuta met gasten in de casino's bestaat uit enkele gesaldeerde stromen. Het betreft ingehouden transactiekosten en provisie over creditcardtransacties, betaalde provisie aan GWK-Travellex, en omrekenverschillen van vreemde valuta. Het koersresultaat wordt gepresenteerd onder financiële baten en lasten in de winst- en verliesrekening.

Rentebaten worden verwerkt op basis van de effectieve interestmethode.

FINANCIERINGSLASTEN

De financieringslasten van Holland Casino omvatten het volgende:

- rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen;
- rentelasten over banktegoeden;
- commitment, utilisation en agency fees;
- amortisatie financial fees;
- rentelasten als gevolg van oprenting voorzieningen;
- rentelasten over de belastingschuld; en
- rentelasten van leases.

Rentelasten worden verwerkt op basis van de effectieve interestmethode.

BELASTING TOEGEVOEGDE WAARDE (OMZETBELASTING)/ KANSSPELBELASTING

Voor kansspelen in de zin van de Wet op de kansspelbelasting is Holland Casino vrijgesteld van omzetbelasting. Over de omzet uit kansspelen wordt kansspelbelasting geheven. De horeca-activiteiten van Holland Casino zijn wel onderhevig aan omzetbelasting. De aftrek van voorbelasting voor de gemeenschappelijke baten en lasten is daarom nog maar in beperkte mate mogelijk. De investeringen en kosten waarvoor de aftrek van voorbelasting geheel of gedeeltelijk is uitgesloten, worden daarom inclusief omzetbelasting geactiveerd dan wel in de baten en lasten opgenomen.

WINSTBELASTING

Winstbelastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en terug te ontvangen winstbelastingen alsmede uitgestelde winstbelastingen. Winstbelastingen worden in het resultaat verwerkt, behalve voor zover deze betrekking hebben op een bedrijfscombinatie of op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of in niet-gerealiseerde resultaten worden opgenomen.

Rente en boetes gerelateerd aan winstbelastingen, inclusief onzekere behandeling van winstbelastingen, worden verantwoord op basis van IAS 37 *Voorzieningen, voorwaardelijke verplichtingen en voorwaardelijke activa*.

ACTUELE WINSTBELASTINGEN

De actuele winstbelastingen omvatten de verwachte te betalen of terug te ontvangen belastingen over de fiscale winst of verlies over het boekjaar, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde of terug te ontvangen belastingen. Het bedrag van de actuele winstbelastingen wordt bepaald op basis van de beste schatting van de belastingbete of -last, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele onzekerheid met betrekking tot winstbelastingen. De actuele winstbelasting wordt berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten. De actuele winstbelasting omvat tevens eventuele belastingen voortvloeiend uit dividenden. Actuele belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

UITGESTELDE WINSTBELASTINGEN

Uitgestelde winstbelastingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarden van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarden van die posten. Uitgestelde belastingverplichtingen worden niet opgenomen voor:

- tijdelijke verschillen die verband houden met de eerste opname van activa of verplichtingen bij een transactie die geen bedrijfscombinatie betreft en die noch de commerciële noch de fiscale winst of verlies beïnvloedt;

- tijdelijke verschillen die verband houden met deelnemingen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures, voor zover Holland Casino in staat is het tijdstip van afloop van deze tijdelijke verschillen te bepalen en het waarschijnlijk is dat deze niet zullen worden afgewikkeld in de voorzienbare toekomst; en
- belastbare tijdelijke verschillen die voortvloeien uit de eerste opname van goodwill.

Voor tijdelijke verschillen met betrekking tot een gebruiksrecht en een leaseverplichting voor een specifieke lease worden voor de opname van uitgestelde belastingen de netto-positie (de lease) gehanteerd.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor onbenutte fiscale verliezen, ongebruikte fiscaal verrekenbare tegoeden en aftrekbare tijdelijke verschillen, voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen komen waartegen deze kunnen worden afgezet. Toekomstige belastbare winsten worden bepaald op basis van de terugname van relevante belastbare tijdelijke verschillen. Als het bedrag van de belastbare tijdelijke verschillen niet voldoende is om een uitgesteld belastingvoordeel volledig op te nemen, worden toekomstige belastbare winsten – aangepast voor de terugnames van bestaande tijdelijke verschillen – in aanmerking genomen, gebaseerd op de bedrijfsplannen van individuele dochterondernemingen binnen Holland Casino. Uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum beoordeeld en worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd. Dergelijke verlagingen worden teruggeboekt zodra het waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winsten weer toenemen.

Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en worden opgenomen zodra het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zijn, waartegen ze kunnen worden gebruikt. Uitgestelde winstbelastingen worden gewaardeerd op basis van de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn bij afloop van de tijdelijke verschillen, één en ander op basis van belastingtarieven die op de verslagdatum zijn vastgesteld of materieel zijn vastgesteld.

De waardering van uitgestelde winstbelastingen weerspiegelt de fiscale gevolgen die voortvloeien uit de wijze waarop Holland Casino aan het eind van de verslagperiode verwacht de boekwaarde van zijn activa en verplichtingen te realiseren of af te wikkelen. Hierbij is de aanname gedaan dat de boekwaarde van vastgoedbeleggingen die zijn gewaardeerd tegen reële waarde, zal worden gerealiseerd door verkoop. Deze aanname is niet door Holland Casino weerlegd.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden uitsluitend gesaldeerd als aan bepaalde criteria wordt voldaan.

GRONDSLAGEN VOOR DE **GECONSOLIDEERDE BALANS**

ACTIVA

Immateriële activa

Uitgaven voor onderzoeksactiviteiten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gedaan. Uitgaven voor ontwikkelingsactiviteiten worden alleen geactiveerd als de uitgaven betrouwbaar kunnen worden bepaald, het product of proces technisch en commercieel haalbaar is, toekomstige economische voordelen waarschijnlijk zijn en Holland Casino van plan is en over voldoende middelen beschikt om de ontwikkeling te voltooien en het actief te gebruiken of te verkopen. Andere ontwikkelingskosten worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Na de eerste opname worden geactiveerde ontwikkelingskosten gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

De overige door Holland Casino verworven immateriële activa met een eindige gebruiksduur worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve amortisaties en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

De algemene gebruiksduur van immateriële activa is vijf jaar.

Amortisatie wordt berekend teneinde de kosten van immateriële activa minus hun geschatte restwaarde lineair af te schrijven over hun geschatte gebruiksduur. Amortisaties worden in het algemeen verwerkt in winst of verlies.

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa bestaan uit gebouwen, terreinen, verbouwingskosten, speelautomaten, speeltafels en overige bedrijfsinstallaties. Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en, indien van toepassing, met bijzondere waardeverminderingen. De lineaire afschrijvingen geschieden overeenkomstig de geschatte verwachte gebruiksduur en zijn berekend op basis van de aanschafwaarde, verminderd met de geschatte restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Uitgaven voor reparatie en (groot) onderhoud worden alleen geactiveerd (volgens de componentenbenadering) als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert en als de kostprijs van de actiefpost betrouwbaar kan worden vastgesteld. Alle overige kosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Materiële vaste activa in uitvoering worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere directe opbrengstwaarde. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, installatiekosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten gebaseerd op een normaal niveau van bedrijfsactiviteit en toegerekende interestkosten. De directe opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

De geschatte economische levensduur in het algemeen voor:

Gebouwen	20 jaar
Verbouwingen	12 jaar
Installaties	5 - 12 jaar
Speelautomaten en Multi Roulettes	7 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2 - 8 jaar

Afschrijvingsmethoden, gebruiksduren en restwaarden worden op iedere verslagdatum opnieuw beoordeeld en, indien noodzakelijk, aangepast.

OPNAME EN WAARDERING VAN EEN BIJZONDER WAARDEVERMINDERINGSVERLIES

Indien er aanleiding bestaat voor bijzondere waardevermindering volgens IAS 36 'Bijzondere waardeverminderingen van activa' zal de bedrijfswaarde worden berekend op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen van een kasstroomgenererende eenheid. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct in de winst- en verliesrekening opgenomen.

LEASEOVEREENKOMSTEN

Bij aanvang van een contract beoordeelt Holland Casino of een contract een leaseovereenkomst is of bevat. Een contract is of bevat een leaseovereenkomst als het contract in ruil voor een vergoeding het recht verleent om gedurende een bepaalde periode de zeggenschap uit te oefenen over het gebruik van een geïdentificeerd actief.

ALS EEN LESSEE

Bij aanvang of bij wijziging van een contract dat een leaseovereenkomst bevat, wijst Holland Casino de vergoeding in het contract toe aan iedere leasecomponent op basis van de relatieve opzichzelfstaande prijzen. Voor de lease van onroerend goed heeft Holland Casino er echter voor gekozen om niet-leasecomponenten niet te scheiden en de lease- en niet-leasecomponenten als één leasecomponent te verwerken.

Holland Casino neemt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst een gebruiksrecht en een leaseverplichting op. Het gebruiksrecht wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs, die het initiële bedrag van de leaseverplichting omvat gecorrigeerd voor leasebetalingen die op of vóór de ingangsdatum zijn verricht, plus gemaakte initiële directe kosten en een schatting van de kosten voor demontage en verwijdering van het onderliggende actief of voor herstel van het onderliggende actief of de locatie waarop het zich bevindt, verminderd met ontvangen lease-incentives.

Het gebruiksrecht wordt vervolgens afgeschreven volgens de lineaire methode vanaf de ingangsdatum tot het einde van de leaseperiode, tenzij de leaseovereenkomst het eigendom van de onderliggende activa overdraagt aan Holland Casino aan het einde van de leaseperiode, of de kostprijs van het gebruiksrecht weerspiegelt dat Holland Casino een koopoptie zal uitoefenen. In dat geval wordt het gebruiksrecht afgeschreven over de gebruiksduur van het onderliggende actief, die op dezelfde basis wordt bepaald als die van materiële vaste activa. Aanvullend wordt het gebruiksrecht periodiek verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor bepaalde herwaarderingen van de leaseverplichting.

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd tegen de contante waarde van de leasebetalingen die niet worden betaald op de ingangsdatum, verdisconteerd op basis van de impliciete rentevoet van de leaseovereenkomst of, als die disconteringsvoet niet praktisch te bepalen is, de marginale rentevoet van Holland Casino. Over het algemeen gebruikt Holland Casino zijn marginale rentevoet als disconteringsvoet.

Holland Casino bepaalt zijn marginale rentevoet door rentetarieven te verkrijgen uit verschillende externe financieringsbronnen en voert hierop bepaalde aanpassingen uit om de voorwaarden van de leaseovereenkomst en het soort geleasede actief weer te geven.

Leasebetalingen die zijn begrepen in de waardering van de leaseverplichting omvatten het volgende:

- vaste betalingen, inclusief in wezen vaste betalingen;
- variabele leasebetalingen die afhankelijk zijn van een index of een koers, initieel gewaardeerd op basis van de index of koers op de ingangsdatum;
- bedragen die naar verwachting zullen worden betaald onder een restwaardegarantie; en
- de uitoefenprijs onder een aankoopoptie waarvan redelijkerwijs zeker is dat Holland Casino deze zal uitoefenen, leasebetalingen in een optionele verlengingsperiode als redelijkerwijs zeker is dat Holland Casino een verlengingsoptie zal uitoefenen, en boetes voor vroegtijdige beëindiging van een lease tenzij redelijkerwijs zeker is dat de Holland Casino deze niet vroegtijdig zal beëindigen.

De leaseverplichting wordt gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Deze wordt geherwaardeerd wanneer er een wijziging is in toekomstige leasebetalingen als gevolg van een wijziging in een index of koers, als er een wijziging is in de schatting van Holland Casino van het bedrag dat naar verwachting zal worden betaald onder een restwaardegarantie, als Holland Casino zijn beoordeling wijzigt of zij een aankoop-, verlengings- of beëindigingsoptie zal uitoefenen, of bij een herziening van een in wezen vaste leasebetaling.

Wanneer de leaseverplichting op deze manier wordt geherwaardeerd, wordt een overeenkomstige wijziging aangebracht in de boekwaarde van het gebruiksrecht, of wordt deze opgenomen in winst of verlies als de boekwaarde van het gebruiksrecht is verlaagd tot nul.

Holland Casino presenteert deze gebruiksrechten als aparte post onder 'vaste activa' en leaseverplichtingen onder de 'lang- en kortlopende verplichtingen' in de balans.

Kortlopende leaseovereenkomsten en leaseovereenkomsten van activa met een lage waarde

Holland Casino heeft ervoor gekozen om geen gebruiksrechten en leaseverplichtingen op te nemen voor leases van activa met een lage waarde en kortlopende leaseovereenkomsten, inclusief IT-apparatuur. Holland Casino neemt de leasebetalingen in verband met deze leaseovereenkomsten op als een last op lineaire basis over de leaseperiode.

Holland Casino sluit in principe geen financiële leases af.

DEELNEMINGEN VERWERKT VOLGENS DE 'EQUITY'-METHODE

Het 40% aandeel in Gaming Support B.V., de geassocieerde deelneming van Holland Casino, wordt in de jaarrekening opgenomen volgens de 'equity'-methode. Hierbij vindt de eerste opname plaats tegen historische kostprijs waarbij de boekwaarde wordt aangepast met het aandeel in het resultaat. Ontvangen dividenden worden op de boekwaarde in mindering gebracht. Geassocieerde deelnemingen worden opgenomen

vanaf het moment dat invloed van betekenis is verworven tot het moment dat die invloed niet meer bestaat. Resultaten van transacties met geassocieerde deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het kapitaalbelang in de geassocieerde deelneming. Eventuele bijzondere waardeverminderingen van Gaming Support B.V. worden niet geëlimineerd.

Verliezen op geassocieerde deelnemingen worden verwerkt tot het bedrag van de netto-investering in de deelneming, waarin naast de boekwaarde ook eventueel verstrekte leningen aan de deelneming zijn begrepen. Voor het aandeel in verdere verliezen wordt alleen een voorziening opgenomen indien Holland Casino zich daarvoor aansprakelijk heeft gesteld.

Ongerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met Gaming Support B.V. worden geëlimineerd naar rato van het belang dat Holland Casino in Gaming Support B.V. heeft. Ongerealiseerde verliezen worden op dezelfde wijze geëlimineerd als niet-gerealiseerde winsten, maar alleen voor zover er geen aanwijzing is voor een bijzondere waardevermindering.

VOORRADEN

De voorraden worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs op basis van de 'first in, first out' (FIFO) methode of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

Geldmiddelen en kasequivalenten zijn opgenomen tegen hun nominale waarden. Indien banktegoeden niet ter vrije beschikking van Holland Casino staan wordt hiermee rekening gehouden in de waardering.

VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Vaste activa, of groepen activa en verplichtingen die worden afgestoten, worden geclassificeerd als aangehouden voor verkoop als het zeer waarschijnlijk is dat ze hoofdzakelijk zullen worden gerealiseerd door verkoop en niet door het voortgezette gebruik ervan.

Dergelijke activa, of groepen activa die worden afgestoten, worden over het algemeen gewaardeerd tegen de laagste waarde van hun boekwaarde en hun reële waarde minus verkoopkosten. Eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen op een groep activa die wordt afgestoten, worden eerst toegerekend aan goodwill en vervolgens naar rato aan de resterende activa en verplichtingen, met dien verstande dat geen verliezen worden toegerekend aan voorraden, financiële activa, uitgestelde belastingvorderingen, activa uit hoofde van personeelsbeloningen, vastgoedbeleggingen of biologische activa, die gewaardeerd blijven worden in overeenstemming met de andere grondslagen voor financiële verslaggeving van Holland Casino. Bijzondere waardevermindervingsverliezen bij de eerste classificatie als aangehouden voor verkoop of aangehouden voor distributie en daaropvolgende winsten en verliezen bij herwaardering worden opgenomen in de winst-en-verliesrekening.

Eenmaal geclassificeerd als aangehouden voor verkoop worden immateriële activa en materiële vaste activa niet langer afgeschreven, en deelnemingen verwerkt volgens de 'equity'-methode worden niet langer verwerkt volgens de 'equity'-methode.

EIGEN VERMOGEN

Het geplaatst kapitaal omvat de op uitgegeven aandelen gestorte, nominale bedragen. Verder bestaat het eigen vermogen uit een wettelijke reserve, reserve omrekeningsverschillen, een herwaarderingsreserve en een winstreservering. De post wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve deelnemingen en een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten. De reserve omrekeningsverschillen betreft de omrekening van vreemde valuta voortvloeiend uit de deelneming. De herwaarderingsreserve is een wettelijke reserve en heeft betrekking op de herwaardering van materiële vaste activa.

Voor nadere toelichting zie noot 45.

VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden alleen gevormd voor op de balansdatum bestaande verplichtingen. Dit betreffen in rechte afdwingbare verplichtingen en feitelijke verplichtingen. Voorzieningen worden bepaald door de verwachte toekomstige kasstromen contant te maken op basis van een disconteringsvoet vóór belasting die een afspiegeling is van de actuele marktinschattingen van de tijdswaarde van geld en van de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Voorziening ontmantelingskosten

Deze voorziening bestaat uit de verwachte contractuele ontmantelingskosten voor het in de oorspronkelijke staat brengen van gehuurde gebouwen en terreinen. De voorziening wordt getroffen voor de daarmee samenhangende kosten op het moment dat de verplichting tot ontmanteling gevormd wordt.

Voorziening personeelsbeloningen (jubileumverplichting)

De nettoverplichting van Holland Casino uit hoofde van langetermijnpersoneelsbeloningen, met uitzondering van pensioenregelingen, is het bedrag van de toekomstige beloning die werknemers hebben verdiend in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze verplichting wordt ingeschat met behulp van de 'projected unit credit'-methode en wordt verdisconteerd tot de contante waarde. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van obligaties met een waardering van de kredietwaardigheid van AA, waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van Holland Casino benadert.

Voorziening loopbaanbudget

De voorziening voor het loopbaanbudget wordt gevormd op basis van een persoonlijk budget dat aan iedere medewerker wordt toegekend. Het budget is vrij te besteden zolang het bijdraagt aan de ontwikkeling in werk en fiscaal is toegestaan. Vanaf 2023 is het ook toegestaan om niet-fiscaalvriendelijke opleidingen te volgen. Deze opleidingen mogen niet onbelast gevolgd worden, dus wordt in dat geval het opleidingsbedrag gebruteerd. Holland Casino voert een fiscale toetsing uit aan de hand van een vragenlijst van de Belastingdienst. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde en gecorrigeerd voor het deel dat op basis van ervaring niet zal worden gebruikt.

BEPALING VAN REËLE WAARDE

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld op de waardingsdatum in een ordelijke transactie tussen ter zake goed geïnformeerde partijen op de primaire of, indien deze niet aanwezig is, de meest voordelige markt die voor Holland Casino toegankelijk is op die datum. De reële waarde van een verplichting weerspiegelt het risico op niet-nakoming.

Een aantal grondslagen en toelichtingen van Holland Casino vereisen de bepaling van reële waardes, voor zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen.

Wanneer deze beschikbaar is, bepaalt de onderneming de reële waarde van een financieel instrument met behulp van de genoteerde prijs op een actieve markt voor dat instrument. Een markt wordt beschouwd als actief als transacties voor het actief of passief plaatsvinden met voldoende frequentie en volume om prijsstellingsinformatie te verstrekken op een continue basis.

Als er geen prijsnotering is op een actieve markt, bepaalt de onderneming de reële waarde door gebruik te maken van waarderingstechnieken die maximaal gebruik maken van relevante waarneembare inputs en zo weinig mogelijk van niet-waarneembare inputs. De gekozen waarderingstechniek omvat alle factoren waarmee marktpartijen rekening zouden houden bij het bepalen van de prijs van de transactie.

Als een actief of een verplichting, gewaardeerd tegen reële waarde, een bied- en een laatprijs heeft, waardeert Holland Casino zijn activa en long posities tegen de biedprijs en zijn passiva en short posities tegen de laatprijs.

De beste onderbouwing van de reële waarde van een financieel instrument bij eerste waardering is normaliter de transactieprijs, dat wil zeggen de reële waarde van de verstrekte of ontvangen vergoeding. Indien Holland Casino vaststelt dat de reële waarde bij eerste waardering verschilt van de transactieprijs en de reële waarde niet wordt onderbouwd door een genoteerde marktprijs op een actieve markt voor een identiek actief of verplichting, noch is gebaseerd op een waarderingstechniek waarbij alle niet-waarneembare inputs worden beoordeeld als insignificant in relatie tot de waardering, wordt het financieel instrument bij eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde,

aangepast om het verschil tussen de reële waarde bij eerste waardering en de transactieprijs uit te stellen. Vervolgens wordt dat verschil gedurende de looptijd van het instrument in de winst- en verliesrekening verwerkt, maar niet later dan wanneer de waardering geheel wordt ondersteund door waarneembare marktgegevens of de transactie beëindigd is.

NOG NIET TOEGEPASTE **NIEUWE STANDAARDEN EN INTERPRETATIES**

Een aantal nieuwe standaarden is van kracht voor boekjaren die beginnen na 1 januari 2026, waarbij eerdere toepassing is toegestaan. Bij de opstelling van zijn geconsolideerde jaarrekening heeft Holland Casino de nieuwe of gewijzigde standaarden niet vervroegd toegepast.

IFRS 18 PRESENTATIE EN INFORMATIEVERSCHAFFING IN DE JAARREKENING

IFRS 18 vervangt IAS 1 *Presentatie van de jaarrekening* en is van toepassing op verslagperioden die op of na 1 januari 2028 aanvangen. De nieuwe standaard introduceert de volgende belangrijke nieuwe vereisten.

- Entiteiten zijn verplicht om alle baten en lasten in de winst-en-verliesrekening in te delen in vijf categorieën, namelijk de categorieën bedrijfsactiviteiten, investeringen, financiering, beëindigde bedrijfsactiviteiten en winstbelastingen. Entiteiten moeten ook een nieuw gedefinieerd subtotaal voor de bedrijfswinst presenteren. De nettowinst van entiteiten blijft ongewijzigd.
- Door het management gedefinieerde prestatie maatstaven (MPM's) worden in één noot in de jaarrekening vermeld.
- Er worden uitgebreidere richtlijnen gegeven voor het groeperen van informatie in de jaarrekening.

Daarnaast zijn alle entiteiten verplicht om het subtotaal van de bedrijfswinst te gebruiken als uitgangspunt voor het kasstroomoverzicht bij de presentatie van operationele kasstromen volgens de indirecte methode.

Holland Casino is nog bezig met het beoordelen van de impact van de nieuwe standaard, met name met betrekking tot de structuur van de winst-en-verliesrekening, het kasstroomoverzicht en de aanvullende toelichtingen die vereist zijn voor MPM's. Holland Casino beoordeelt ook de impact op de manier waarop informatie wordt gegroepeerd in de jaarrekening, inclusief voor posten die momenteel als 'overig' worden geclassificeerd.

OVERIGE STANDAARDEN

De volgende aangepaste standaarden en interpretaties hebben naar verwachting geen significant effect op de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van Holland Casino.

- Classificatie en waardering van financiële instrumenten (wijzigingen in IFRS 9 en IFRS 7)
- Contracten die verwijzen naar natuurgebonden elektriciteit (wijzigingen in IFRS 9 en IFRS 7)

GRONDSLAGEN VOOR HET **GECONSOLIDEERDE** **KASSTROOMOVERZICHT**

Het kasstroomoverzicht geeft de kasstromen weer uit operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De operationele kasstroom wordt gepresenteerd op basis van de indirecte methode en is opgesteld aan de hand van de vergelijking tussen begin- en eindbalans van het betreffende boekjaar. Hierbij wordt het resultaat aangepast voor mutaties die niet hebben geleid tot ontvangsten of uitgaven gedurende het boekjaar. De investerings- en financieringskasstromen worden volgens de directe methode gepresenteerd.

Er is voor gekozen om het ontvangen dividend en de ontvangen rente te presenteren als investeringskasstroom en de betaalde financieringskosten als financieringskasstroom, omdat deze voortvloeien uit investerings- dan wel financieringsactiviteiten van Holland Casino. Betaald dividend wordt gepresenteerd als financieringskasstroom.

Holland Casino heeft kasstromen als volgt geclassificeerd:

- betalingen van het hoofdsomgedeelte van de leasebetalingen als financieringsactiviteiten;
- betalingen van het rentegedeelte als financieringsactiviteiten, in overeenstemming met de door Holland Casino gekozen presentatie van rentebetalingen; en
- betalingen inzake kortlopende leaseovereenkomsten en betalingen voor leases van activa met een lage waarde als operationele activiteiten.

TOELICHTING OP HET **GECONSOLIDEERDE OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT**

in duizenden euro, tenzij anders aangegeven

1. NETTOBATEN

	2025	2024*
Opbrengst Tafelspelen	259.611	244.152
Opbrengst Speelautomaten	423.469	385.820
Opbrengst Online	60.541	85.216
Baten voor kansspelbelasting**	743.621	715.188
Kansspelbelasting	-253.297	-218.366
	-253.297	-218.366
Troncopbrengst/tips	17.594	18.713
Opbrengst Food & Beverage		
Opbrengst Food & Beverage (bruto)	62.657	58.748
Verstrekingen aan gasten (tegen verkoopprijs)	-28.981	-28.224
	33.676	30.524
Overige baten		
Entreeontvangsten	2.044	1.240
Parkeergelden	2.784	2.703
Overige	133	126
	4.961	4.069
Nettobaten	546.555	550.128

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

** De opbrengst Tafelspelen, Speelautomaten en Online is onderhevig aan kansspelbelasting. Het tarief bedraagt 30,5% van de opbrengst t/m december 2024. Vanaf januari 2025 is het tarief gewijzigd naar 34,2%.

2. AFSCHRIJVINGSKOSTEN

	2025	2024*
Afschrijvingskosten immateriële activa	-5.387	-4.488
Afschrijvingskosten materiële vaste activa	-42.767	-42.118
	-48.154	-46.606
Afschrijvingskosten gebruiksrechten gebouwen en terreinen	-15.760	-15.177
Afschrijvingskosten gebruiksrechten overige bedrijfsmiddelen	-2.441	-2.387
	-18.201	-17.564
Totaal afschrijvingskosten	-66.355	-64.170

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

De afschrijvingskosten materiële vaste activa wijken af van die in de verloopstaat in noot 11 voor het bedrag van de boekwaarde waar een opbrengst tegenover staat. Deze gesaldeerde waarde is opgenomen in noot 4.

3. PERSONEELSKOSTEN

	2025	2024*
Salarissen*	-204.288	-193.999
Sociale lasten	-34.157	-32.268
Pensioenlasten	-22.943	-21.727
Kosten uitbesteed werk	-27.605	-36.324
Indirecte personeelskosten	-12.448	-12.213
Dotatie jubileumuitkeringen	-139	-434
Dotatie loopbaanbudget	-713	-371
Dotatie voorziening afvloeiingskosten	-3	-83
	-302.296	-297.419

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten en de salarissen, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

Pensioenlasten

Dit betreft de werkgeverspremie die in het boekjaar verschuldigd is. Het totale premiepercentage is 24%, waarvan 17% door de werkgever betaald wordt en 7% door de werknemer.

Holland Casino heeft de pensioenregeling ondergebracht bij Stichting Algemeen Pensioenfonds Stap. Het contract loopt af op 1 juli 2027. Op basis van de bepalingen in de pensioenregeling kwalificeert deze als een toegezegde bijdrage pensioenregeling.

Holland Casino heeft de aan Stichting Algemeen Pensioenfonds Stap verschuldigde premies als last in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Het reglement van Stichting Algemeen Pensioenfonds Stap voorziet in geen enkel opzicht in de mogelijkheid tot bijstortingen in en/of onttrekkingen aan het fonds. Het pensioenfonds stelt jaarlijks de kostendekkende premie vast, welke nodig is voor de nominale pensioenopbouw in het betreffende jaar. De kostendekkende premie is hierbij gelijk aan de som van de actuariële premie van de pensioenopbouw in het betreffende jaar, de risicopremies, de solvabiliteitsopslag en de kostenopslag. De kostendekkende

premie bevat derhalve geen elementen die betrekking hebben op de opgebouwde pensioenen in het verleden dan wel betrekking hebben op de financiële positie van het fonds. Holland Casino kan niet worden aangesproken voor tekorten of overschotten in het pensioenfonds. Het risico van tekorten of overschotten is volledig voor rekening van de deelnemers aan de pensioenregeling.

Jaarlijks wordt door cao partijen besloten of de pensioenregeling per 1 januari van het volgende jaar uit de overeengekomen premie gefinancierd kan blijven worden of dat een aanpassing van de regeling noodzakelijk is. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een opgave door het pensioenfonds van het verwachte opbouwpercentage dat (financieel) realiseerbaar is uit de afgesproken premie voor het volgende jaar. Naast aanpassing van het opbouwpercentage kan door cao partijen ook tot een alternatieve aanpassing van de regeling besloten worden. Randvoorwaarde voor de aanpassing is dat te allen tijde de kostendekkende premie binnen het afgesproken premieniveau blijft. Komen cao partijen er niet uit samen, dan zal het pensioenfonds tot een benodigde aanpassing van het opbouwpercentage besluiten en deze doorvoeren.

Gaming & Casino Services B.V. heeft de pensioenregeling ondergebracht bij Stichting PME Pensioenfonds (Metalektro). Deze wordt verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Het totale premiepercentage is 28,0%, waarvan 17,1% door de werkgever betaald wordt en 10,9% door de werknemer.

De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Kosten uitbesteed werk

De kosten voor uitbesteed werk bestaan voornamelijk uit de kosten voor inhuur van uitzendkrachten voor de operatie. Daarnaast worden ook externe medewerkers ingehuurd ter ondersteuning bij diverse projecten.

Indirecte personeelskosten

Dit betreffen onder andere kosten voor werving en selectie, opleidingen, kosten arbodienst, bedrijfskantine en financiële arrangementen.

Dotatie voorzieningen

Voor de dotatie aan de voorzieningen wordt verwezen naar noot 22.

Personeelsbezetting

In 2025 waren er gemiddeld 3.812 medewerkers (2024: 3.966 medewerkers) in dienst van Holland Casino (exclusief stand-by medewerkers en stagiaires). Zie hieronder voor de verdeling over de afdelingen.

Personeelsbezetting per afdeling (gemiddeld)	2025	2024
Tafelspelen	1.194	1.214
Speelautomaten	372	376
Online	114	155
Services	586	617
Food & Beverage	622	651
Overige	860	892
Gaming & Casino Services B.V.	64	61
	3.812	3.966

Het aantal medewerkers ultimo 2025 was 3.746 (ultimo 2024: 3.941) waarvan in dienst van Gaming & Casino Services B.V. 62 (ultimo 2024: 64).

4. OPERATIONELE KOSTEN

	2025	2024*
Bedrijfskosten	-60.745	-70.720
Huisvestingskosten	-30.655	-31.374
Marketingkosten	-27.404	-53.310
Automatiseringskosten	-24.887	-26.585
Desinvesteringen materiële vaste activa	2.078	77
Overige operationele kosten	-1.471	3.296
	-143.084	-178.616

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

Bedrijfskosten

De bedrijfskosten betreffen voornamelijk onderhoudskosten activa, licentiekosten, adviseurskosten, inkopen Food & Beverage, kosten voor entertainment, reis- en verblijfkosten en representatiekosten. De kosten vallen lager uit door lagere onderhoudskosten, externe inzet en lagere licentiekosten.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten zijn voornamelijk gedaald door lagere energiekosten (1,5 miljoen euro).

Marketingkosten

De marketingkosten zijn fors lager door de inperking van de marketingactiviteiten als gevolg van wettelijke inperking reclame voor online kansspelen en door verlaging marketingactiviteiten wegens bezuinigingen in verband met de verhoging van de kansspelbelasting.

5. FINANCIERINGSBATEN

	2025	2024*
Rentebaten uit deposito's en tegoeden bij banken	2.046	3.058
Koersresultaten	874	1.004
Totaal	2.920	4.062

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

In 2024 en 2025 zijn er deposito's vastgezet, waar rente uit is ontvangen. Ook voor tegoeden op de bank is er rente ontvangen.

6. FINANCIERINGSLASTEN

	2025	2024
Rentelasten uit tegen geamortiseerde kostprijs gewaardeerde financiële verplichtingen	-5.949	-6.934
Financieringslasten (commitment fee, utilisation fee, etc.)	-197	-265
Amortisatie financial fees	-93	-85
Rentelasten als gevolg van oprenting en/of discontering voorzieningen	-39	-169
Rentelasten leaseverplichtingen	-2.941	-3.049
Totaal	-9.219	-10.502

De daling in de rentelasten wordt met name veroorzaakt door lagere rente over de belastingschuld (lagere schuld) en de verlaging van de kredietfaciliteit (zie noot 23).

7. AANDEEL IN RESULTAAT DEELNEMINGEN

	2025	2024
Gaming Support B.V.	65	-22
Totaal	65	-22

8. VENNOOTSCHAPSBELASTING TEN LASTE GEBRACHT VAN HET RESULTAAT

	2025	2024*
Acute belastingen	-7.788	-1.583
Latente belastingen	4.303	-8.785
Totale vennootschapsbelasting	-3.485	-10.368

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

Aansluiting brutoresultaat met het belastbaar bedrag	2025	2024*
Resultaat voor belasting	28.586	3.461
<i>Permanente verschillen:</i>		
Beperkt aftrekbare kosten	2.779	792
Investeringsaftrek energie/milieu	-341	-270
Deelnemingsvrijstelling	-65	22
	2.373	544
<i>Tijdelijke verschillen:</i>		
Fiscaal hogere desinvesteringlast	-2.858	-328
Fiscaal lagere afschrijving	2.192	1.442
Fiscaal hogere last voorzieningen	-910	51
Fiscaal lagere last IFRS 16	914	1.070
	-662	2.235
Belastbaar bedrag	30.297	6.240

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

Effectieve belastingdruk	2025	2024
Resultaat voor belasting	28.586	3.461
Nominale belastingdruk 25,8%	7.349	866
Niet tot waardering gebrachte compensabele verliezen	-4.476	9.362
Effect van het aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	-17	6
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en niet aftrekbare bedragen	629	135
Effectieve belastingdruk 12,2% (2024: 299,6%)	3.485	10.368

De effectieve belastingdruk bedraagt 12,2% (2024: -299,6%). In 2024 was het in verband met materiële onzekerheid over toekomstige resultaten niet toegestaan de actieve latentie voor verrekenbare verliezen van 9,4 miljoen euro op de balans te laten staan, hierdoor is dit bedrag in 2024 ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Over 2025 is er winst gemaakt, dus is het verrekenbare verlies over voorgaande jaren weer ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Het resterende bedrag aan verrekenbare verliezen is ultimo 2025 18,8 miljoen euro. Deze verliezen zijn oneindig verrekenbaar. De latentie is niet herkend, maar zou 4,9 miljoen euro zijn.

Holland Casino is onderworpen aan de wereldwijde minimum top-up belasting onder pijler twee belastingwetgeving. De verwachting is dat geen bijheffing zal plaatsvinden als gevolg van deze nieuwe wetgeving omdat de effectieve belastingdruk van Holland Casino boven de minimale belastingdruk ligt (voor aftrek van de verliesverrekening). Holland Casino heeft een tijdelijke verplichte vrijstelling van uitgestelde belastingen toegepast voor de gevolgen van de aanvullende belasting en boekt deze als een acute belasting wanneer deze wordt gemaakt.

De vennootschapsbelasting is berekend op basis van de geldende belastingtarieven in Nederland, rekening houdend met de fiscale bepalingen die permanente verschillen veroorzaken tussen de bedrijfseconomische en de fiscale resultaatbepaling. Voor Holland Casino bestaan deze permanente verschillen onder andere uit de deelnemingsvrijstelling met betrekking tot het resultaat uit zijn deelneming Gaming Support B.V. en de beperking van aftrekbare kosten.

Opbouw latentie vennootschapsbelasting	1-1-2025	mutatie	31-12-2025	Looptijd (in jaren)
Immateriële activa	106	-82	24	5
Materiële vaste activa	7.020	554	7.574	25
Beëindigde bedrijfsactiviteiten	645	-645	-	-
Voorzieningen	1.776	-235	1.541	40
Gebruiksrechten	-48.974	1.551	-47.423	17
Leaseverplichtingen	50.483	-1.315	49.168	17
Stand latentie voor vennootschapsbelasting	11.056	-172	10.884	

De latente belastingvordering is gevormd op 1 januari 2016 ten gunste van het resultaat 2016 vanwege de invoering van de vennootschapsbelastingplicht voor Holland Casino per 1 januari 2016. Hiervoor is per 1 januari 2016 een fiscale openingsbalans opgesteld, welke is afgestemd met de Belastingdienst.

Door de toepassing van IFRS 16 Leases is een latentie voor de leaseverplichtingen ontstaan, omdat fiscaal geen rekening wordt gehouden met deze standaard.

9. BEËINDIGDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Op 3 oktober 2024 is bekend gemaakt dat de vestiging Zandvoort ging sluiten per 1 februari 2025. In juni 2025 heeft de verkoop van het pand en de grond plaatsgevonden.

Zie ook noot 20 voor de waarde die in 2024 in de balans is opgenomen voor bovenstaande.

Het resultaat van de beëindigde bedrijfsactiviteiten is als volgt:

	2025	2024
Eliminatie van omzet	1.221	11.276
Eliminatie van kosten	-1.515	-16.019
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	-294	-4.743
Vennootschapsbelasting	76	1.224
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten, na aftrek van belastingen	-218	-3.519
Winst op verkoop van beëindigde activiteiten	4.720	
Vennootschapsbelasting op winst op verkoop van beëindigde activiteiten	-1.218	
	3.502	
Winst (verlies) uit beëindigde bedrijfsactiviteiten, na aftrek van belastingen	3.284	-3.519

TOELICHTING OP DE **GECONSOLIDEERDE BALANS**

in duizenden euro, tenzij anders aangegeven

10. IMMATERIËLE ACTIVA

	Ontwikkelingskosten	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde				
Stand op 1 januari 2024	19.062	7.764	580	27.406
Investeringsen	3.028	1.038	1.737	5.803
Activa in uitvoering/in gebruik genomen	42	-	-42	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-974	-356	-	-1.330
Stand op 31 december 2024	21.158	8.446	2.275	31.879
Stand op 1 januari 2025	21.158	8.446	2.275	31.879
Investeringsen	1.582	4.412	221	6.215
Activa in uitvoering/in gebruik genomen	-	2.275	-2.275	-
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-1.004	-775	-	-1.779
Stand op 31 december 2025	21.736	14.358	221	36.315
Cumulatieve afschrijvingen				
Stand op 1 januari 2024	-8.623	-3.091	-	-11.714
Afschrijvingen	-3.268	-1.220	-	-4.488
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (cumulatieve afschrijving)	974	356	-	1.330
Stand per 31 december 2024	-10.917	-3.955	-	-14.872
Stand op 1 januari 2025	-10.917	-3.955	-	-14.872
Afschrijvingen	-3.830	-1.548	-	-5.378
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (cumulatieve afschrijving)	1.004	766	-	1.770
Stand per 31 december 2025	-13.743	-4.737	-	-18.480

	Ontwikkelingskosten	Software	Activa in uitvoering	Totaal
Boekwaarden				
Op 1 januari 2024	10.439	4.673	580	15.692
Op 31 december 2024	10.241	4.491	2.275	17.007
Op 31 december 2025	7.993	9.621	221	17.835

De immateriële vaste activa van Holland Casino bestaan uit in- en externe uren, advieskosten en software. Voor de ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve gevormd.

De post 'Activa in uitvoering' bestaat voornamelijk uit de activering van de kosten voor een aantal projecten dat nog niet in gebruik genomen is.

11. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Terreinen en gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Speelautomaten	Overige bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde							
Stand op 1 januari 2024	104.130	99.275	119.143	148.506	101.251	9.589	581.894
Investeringsen	35	2.938	9.018	12.568	9.246	14.292	48.097
Activa in uitvoering/in gebruik genomen	-	1.802	1.511	-	3.222	-6.535	-
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (aanschafwaarde)	-	-1.962	-7.176	-19.057	-7.076	-	-35.271
Reclassificatie naar vaste activa aangehouden voor verkoop	-3.699	-2.084	-4.326	-2.040	-2.559	-	-14.708
Stand per 31 december 2024	100.466	99.969	118.170	139.977	104.084	17.346	580.012
Stand op 1 januari 2025	100.466	99.969	118.170	139.977	104.084	17.346	580.012
Investeringsen	11	1.010	8.530	11.829	11.725	2.631	35.737
Activa in uitvoering/in gebruik genomen	-	2.186	3.898	-	9.061	-15.144	-
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (aanschafwaarde)	-46	-95	-1.010	-8.348	-7.957	-	-17.456
Stand per 31 december 2025	100.431	103.070	129.588	143.458	116.913	4.833	598.293
Cumulatieve afschrijvingen							
Stand op 1 januari 2024	-19.957	-50.520	-70.060	-92.594	-74.659	-	-307.790
Afschrijvingen	-4.050	-6.622	-7.623	-15.232	-9.424	-	-42.951
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (cumulatieve afschrijving)	-	1.706	7.115	19.002	7.047	-	34.870
Reclassificatie naar vaste activa aangehouden voor verkoop	1.271	1.280	2.887	2.032	2.323	-	9.793
Stand per 31 december 2024	-22.736	-54.156	-67.681	-86.792	-74.713	-	-306.078
Stand op 1 januari 2025	-22.736	-54.156	-67.681	-86.792	-74.713	-	-306.078
Afschrijvingen	-3.923	-6.622	-7.975	-13.469	-10.496	-	-42.485
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (cumulatieve afschrijving)	-	89	918	8.350	7.810	-	17.167
Stand per 31 december 2025	-26.659	-60.689	-74.738	-91.911	-77.399	-	-331.396
Boekwaarden							
Op 1 januari 2024	84.173	48.755	49.083	55.912	26.592	9.589	274.104
Op 31 december 2024	77.730	45.813	50.489	53.185	29.371	17.346	273.934
Op 31 december 2025	73.772	42.381	54.850	51.547	39.514	4.833	266.897

De reclassificatie in 2024 naar 'vaste activa aangehouden voor verkoop' heeft betrekking op de voorgenomen verkoop van het pand en de grond in Zandvoort en de grond in Groningen. Voor verdere toelichting, zie noot 19.

De 'Activa in uitvoering' die in 2025 in gebruik is genomen, betreft een aantal verbouwingen. Ultimo jaar betreft dit de voorbereiding van de bouw van het nieuwe casino in Groningen, een aantal verbouwingen die gaande zijn en installaties die nog niet zijn geplaatst.

Er zijn zekerheden verstrekt in verband met de kredietfaciliteit voor terreinen en gebouwen. Deze hebben een boekwaarde van 23,5 miljoen euro, zie noot 23.

12. LEASES

Leaseovereenkomsten onroerend goed

Holland Casino huurt terreinen en gebouwen voor kantoor en casino's. De leaseovereenkomsten kennen een looptijd van 1 tot 17 jaar met een optie tot verlenging daarna. Gedurende 2025 is een klein deel van de geleasede objecten door Holland Casino onderverhuurd als operationele lease. Dit heeft echter geringe impact op de jaarrekening.

Verlengingsopties

Een aantal vastgoedleaseovereenkomsten bevat verlengingsopties die door Holland Casino kunnen worden uitgeoefend tot een jaar voor het einde van de niet-opzegbare contractperiode. Waar mogelijk streeft Holland Casino ernaar uitbreidingsopties op te nemen in nieuwe huurovereenkomsten om operationele flexibiliteit te verkrijgen. De uitbreidingsopties zijn alleen uitvoerbaar door Holland Casino en niet door de lessors. Holland Casino beoordeelt op de ingangsdatum van de leaseovereenkomst of het redelijkerwijs zeker is om de verlengingsopties uit te oefenen.

Holland Casino beoordeelt opnieuw of het redelijkerwijs zeker is dat de opties worden uitgeoefend in geval van een belangrijke gebeurtenis of belangrijke veranderingen in omstandigheden die zij zelf in de hand heeft.

Overige leaseovereenkomsten

Holland Casino leaset auto's, speelautomaten en overige inventaris, met een looptijd tussen 1 en 5 jaar.

Holland Casino controleert het gebruik van deze auto's, speelautomaten en overige inventaris en herwaardeert de leaseverplichtingen en de gebruiksrechten indien nodig.

Holland Casino huurt IT-apparatuur met een contracttermijn van één tot drie jaar. Deze leaseovereenkomsten zijn kortlopende leases en/of leaseovereenkomsten van artikelen met een lage waarde. Holland Casino heeft ervoor gekozen geen gebruiksrechten en leaseverplichtingen op te nemen voor deze leases.

Gebruiksrechten

Gebruiksrechten omvatten de geleasede activa en wordt onderverdeeld in 'Gebouwen en terreinen' en 'Overige bedrijfsmiddelen'. Deze laatste bestaat uit leaseauto's, lease speelautomaten en overige inventaris.

	Gebouwen en terreinen	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari 2025	185.070	7.791	192.861
Toevoegingen aan gebruiksrechten	7.757	2.135	9.892
Afschrijving gebruiksrechten	-15.760	-2.441	-18.201
Stand per 31 december 2025	177.067	7.485	184.552

De toevoegingen aan gebruiksrechten bij de gebouwen en terreinen betreffen een herziening van de verlengingstermijn van een aantal contracten (0,9 miljoen euro) en de jaarlijkse indexatie (6,9 miljoen euro). De toevoeging bij de overige bedrijfsmiddelen (2,1 miljoen euro) betreft de nieuwe en gewijzigde contracten voor leaseauto's en andere bedrijfsmiddelen.

De huurincentives die reeds ontvangen zijn vòòr 1 januari 2019 zijn verwerkt in de beginwaarde van de gebruiksrechten.

Bedragen verwerkt in de winst- en verliesrekening

Leases onder IFRS 16	2025
Interestlasten	2.941
Inkomsten uit sub-lease gebruiksrechten	60
Kosten met betrekking tot kortlopende leaseovereenkomsten	121
Kosten met betrekking tot het leasen van activa met een lage waarde	1.194
	4.316

13. BELASTINGVORDERINGEN

	2025	2024
Latente vennootschapsbelasting		
Vennootschapsbelasting langlopend	10.884	11.056
	10.884	11.056
Acute belastingvorderingen		
Vennootschapsbelasting	-	1.361
Kansspelbelasting over progressive jackpots	8.808	7.904
	8.808	9.265
	19.692	20.321

Zie verdere toelichting voor de opbouw latente vennootschapsbelasting in noot 8.

14. NOG NIET GEAMORTISEERDE FEES

	2025	2024
Nog niet geamortiseerde fees, kortlopend deel	-	93
	-	93

Ultimo 2024 en 2025 was er geen uitstaande lening, dus worden de kosten die gemaakt zijn in verband met de kredietfaciliteit onder 'nog niet geamortiseerde fees' verantwoord. De amortisatie liep tot en met september 2025.

Zie voor verdere toelichting noot 23 Bankschulden.

15. DEELNEMINGEN

Gaming Support B.V.

Stand per 31 december 2024	1.480
Resultaat Gaming Support B.V. (incl. omrekeningsverschillen)	65
Ontvangen dividenden	-100
Valutaomrekeningsverschillen uit resultaat deelnemingen	-
Stand per 31 december 2025	1.445

Samenvatting financiële informatie Gaming Support B.V.	31 december 2025
Vlottende activa	1.320
Vaste activa	3.519
Kortlopende verplichtingen	625
Langlopende verplichtingen	602
Omzet	4.502
Resultaat	163
Eigen vermogen in de jaarrekening van Gaming Support B.V. per 31 december 2025	3.612
40% van het eigen vermogen van Gaming Support B.V. (deelneming in jaarrekening Holland Casino)	1.445

In 2025 vonden de volgende transacties plaats: verkopen aan Gaming Support van 0,0 miljoen euro, afname van diensten ter waarde van 0,2 miljoen euro (in 2024: verkopen aan Gaming Support ter waarde van 0,0 miljoen euro, afname van diensten van 0,3 miljoen euro). Deze bedragen zijn inclusief BTW.

Deze transacties worden uitgevoerd tegen marktcondities en prijzen die niet gunstiger zijn dan die bedongen zouden zijn met derde, onafhankelijke partijen.

Stichting Beheer Fooiengelden

De volgende tabel geeft een overzicht van de financiële gegevens van Stichting Beheer Fooiengelden zoals opgenomen in de jaarrekening van Holland Casino. De balans van de deelneming bestaat enkel uit een banksaldo en een verplichting aan Holland Casino:

Fooiengelden	2025	2024
Banksaldo	960	960
Verplichting aan Holland Casino	960	960

Met de vakbonden is in 2023 afgesproken dat de fooiengelden niet meer maandelijks worden gestort en weer teruggestort naar Holland Casino, maar dat er een vastgesteld bedrag vast op de bankrekening blijft staan. Jaarlijks wordt de hoogte van het bedrag vastgesteld en indien nodig aangevuld.

16. OVERIGE NIET FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2025	2024
Niet vrij opneembare gelden	2.200	2.200
	2.200	2.200

In het kader van een afgesloten garantiefaciliteit is op een aparte bankrekening aan de verzekeringsmaatschappij pandrecht verleend ten bedrage van 2,2 miljoen euro, dit bedrag is niet vrij opneembaar.

17. VOORRADEN

Vorraden	2025	2024
	2.402	1.333
	2.402	1.333

De voorraden betreffen voornamelijk verbruiksartikelen en grondstoffen ten behoeve van de horeca-activiteiten, alsmede artikelen voor prijzen in natura bij de speelautomaten en andere voorraden zoals brochures.

18. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	2025	2024
Debiteuren	187	222
Overige vorderingen	8.182	9.243
Vooruitbetaalde kosten	3.990	7.552
	12.359	17.017

De vooruitbetaalde kosten bestaan uit vooruitbetaalde kosten met betrekking tot bedrijfs-, huisvestings- en marketingkosten voor boekjaar 2026. De looptijd van alle vorderingen en overlopende activa is korter dan 1 jaar.

19. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

	2025	2024
Gelden onderweg	6.986	6.902
Te ontvangen van creditcardmaatschappijen	919	353
Geldvoorraad casino's	46.553	51.016
Banktegoeden	110.758	71.973
	165.216	130.244

De geldmiddelen en kasequivalenten zijn grotendeels vrij opneembaar per 31 december 2025. Eind 2025 was er 50 miljoen euro ondergebracht in een deposito bij de ING bank. Het bedrag op de rekening van Stichting Beheer Fooiengelden (1,0 miljoen euro) is niet vrij opneembaar.

20. VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Op 31 december 2024 werd de groep activa die wordt afgestoten gewaardeerd tegen reële waarde minus verkoopkosten en bestond uit de volgende activa en verplichtingen. Dit betrof de grond aan het Gedempte Kattendiep in Groningen en het pand en de grond van Zandvoort. Zie noot 9 voor verdere toelichting.

Vaste activa aangehouden voor verkoop' per 1 januari 2025	4.915
Verkoop Zandvoort en Groningen	-4.915
Vaste activa aangehouden voor verkoop' per 31 december 2025	-

21. EIGEN VERMOGEN

Voor de verloopstaat wordt verwezen naar noot 45 in de enkelvoudige jaarrekening.

Minderheidsaandeelhouders

Onder minderheidsaandeelhouders is per 31 december 2025 het aandeel van derden in het vermogen van de groepsmaatschappij Gaming & Casino Services B.V. opgenomen. Het betaalde dividend door de groepsmaatschappij betreft interimdividend over 2025 aan de minderheidsaandeelhouder.

22. VOORZIENINGEN

	Ontmantelings- kosten	Personeels- beloningen	Loopbaan- budget	Afvloeiings- kosten	Totaal
Stand per 31 december 2024	731	6.628	596	83	8.038
Dotatie/vrijval	-	139	713	3	855
Onttrekkingen	-	-1.085	-672	-86	-1.843
Oprenting	-1	40	-	-	39
Stand per 31 december 2025	730	5.722	637	-	7.089
Per 31 december 2024					
Langlopend deel voorzieningen	731	5.547	-	-	6.278
Kortlopend deel voorzieningen	-	1.081	596	83	1.760
Per 31 december 2025					
Langlopend deel voorzieningen	730	4.919	-	-	5.649
Kortlopend deel voorzieningen	-	803	637	-	1.440

De voorziening ontmantelingskosten is gevormd voor de verplichting vanuit huurcontracten van de panden van Holland Casino Eindhoven, Groningen, Nijmegen en Rotterdam.

De voorziening personeelsbeloningen is gevormd voor toekomstige jubileumuitkeringen.

De disconteringsvoet is verhoogd van 3,3% in 2024 naar 3,7% in 2025. De onttrekkingen hebben betrekking op de daadwerkelijk betaalde jubileumuitkeringen in 2025. Er is bij waardering van deze voorziening rekening gehouden met onder andere de sterfte- en vertrekken van medewerkers.

De voorziening voor het loopbaanbudget komt voort uit de cao. De doelstelling van dit budget is het versterken van medewerkers qua ontwikkeling, inzetbaarheid en positie op de interne en externe arbeidsmarkt. In 5 jaar tijd wordt een persoonlijk budget van maximaal 2.500 euro per medewerker opgebouwd, dat naar eigen invulling – binnen de fiscaal toegestane kaders en regels – voor het volgen van opleidingen kan worden gebruikt. Op basis van ervaringscijfers is deze voorziening financieel gezien voor 11% van de medewerkers getroffen. Doordat iedereen direct gebruik kan maken van dit budget, is deze voorziening kortlopend.

De voorziening afvloeiingskosten is in 2024 ontstaan door de sluiting van het casino in Zandvoort en de nieuwe regio-indeling. Hierdoor zijn een aantal mensen boventallig verklaard. In 2025 is de definitieve beëindigingsovereenkomst afgesloten.

23. BANKSCHULDEN

Er zijn geen bankleningen ultimo boekjaar.

In maart 2026 is de kredietfaciliteit in gewijzigde vorm met 3 jaar verlengd tot 14 april 2029 met 2 verlengingsopties van een jaar. De hoofdsom is ongewijzigd (60 miljoen euro), 50/50 verdeeld over ABN AMRO Bank N.V. en ING Groep. Alle overige voorwaarden zijn, net als het zekerheden pakket, ongewijzigd.

Ultimo 2025 bedraagt de kredietfaciliteit 60 miljoen euro (2024: 120 miljoen euro) bestaande uit een ancillary facility (30 miljoen euro) en een revolving credit facility (30 miljoen euro). De rente wordt bepaald door Euribor + margin (tussen 0,80 en 1,65%).

Rekening houdend met de ruimte voor bankgaranties ad 7,5 miljoen euro bedraagt ultimo 2025 de beschikbare kredietruimte 52,5 miljoen euro (ultimo 2024: 112,5 miljoen euro).

Kosten die gemaakt zijn in verband met een kredietfaciliteit worden in aftrek gebracht op de verplichtingen van de uitstaande leningen en geamortiseerd over de resterende looptijd (t/m 2025) op basis van de effectieve interestmethode. Ultimo 2024 en 2025 waren er geen uitstaande leningen, dus zijn deze kosten geactiveerd onder 'nog niet geamortiseerde fees'.

Er is een convenant opgesteld, welke jaarlijks getoetst wordt. Het gaat om de Net Senior Debt to Ebitda Ratio die lager of gelijk moet zijn aan 2,5. Met de banken is afgesproken dat de ratio berekend wordt op basis van de verslaggevingsregels die golden ten tijde van het afsluiten van de faciliteit ('frozen-GAAP'), ofwel op basis van de cijfers gecorrigeerd voor de impact van IFRS 16 Leases.

Over 2025 is de uitkomst van het convenant -1,4 (2024: -1,5). Door de positieve EBITDA en de negatieve bankschuld (enkel banktegoeden), is de uitkomst negatief en wordt het convenant dus niet broken.

Ook is in een amendement toestemming gegeven voor de afgesloten garantiefaciliteit bij Euler Hermes, dit in het kader van het veiligstellen van de spelerstegoeden.

Naast deze kwantitatieve criteria zijn ook een aantal kwalitatieve criteria opgenomen in de documentatie van de kredietfaciliteit. Een aantal vooraf gedefinieerde gebeurtenissen (zogenoemde Events of Default) kan resulteren in het beëindigen van de kredietfaciliteit, inclusief het per direct opeisbaar zijn van een eventueel getrokken financiering op de faciliteit. Vanaf 2023 is geen sprake meer geweest van events of default.

Er is een aantal zekerheden verschaft met betrekking tot de kredietfaciliteit, zoals een eerste hypotheek op de panden in Breda, Enschede, Scheveningen en Valkenburg. De taxatiewaarde van deze panden ligt ruim boven de in de kredietfaciliteit afgesproken norm van 50%.

In 2021 is een garantiefaciliteit afgesloten met Euler Hermes voor een maximum bedrag van 30 miljoen euro. Hierop is een garantie voor het veiligstellen van de spelerstegoeden afgegeven voor een maximum bedrag van 20 miljoen euro met een looptijd tot en met 30 september 2031, met als begunstigde Stichting HC Online garantie spelerstegoeden. Deze garantie zal tot uitkering komen bij een eventueel faillissement van Holland Casino,

zodat de uitbetaling van de spelerstegoeden daarmee is gewaarborgd. Euler Hermes heeft pandrecht verkregen op een speciaal daarvoor geopende bankrekening bij ABN AMRO Bank N.V., waarop het saldo van de spelerstegoeden wordt aangehouden. Het saldo op deze bankrekening van 2,2 miljoen euro staat dus niet ter beschikking aan Holland Casino.

24. BELASTINGVERPLICHTINGEN

	2025	2024
Acute vennootschapsbelasting		
Vennootschapsbelasting	4.236	-
Overige belastingverplichtingen		
Kortlopend		
Kansspelbelasting	42.581	46.427
Omzetbelasting	1.010	691
Loonheffing	21.239	26.541
	64.830	73.659
Langlopend		
Kansspelbelasting	53.409	61.178
Loonheffing	41.814	47.896
	95.223	109.074
	164.289	182.733

Er zijn ultimo 2025 geen voorwaardelijke belastingverplichtingen.

Vanwege de coronacrisis is er uitstel aangevraagd en gekregen bij de Belastingdienst voor de betaling van alle belastingen tot en met september 2021 en vervolgens ook voor november 2021 tot en met maart 2022. Vanaf oktober 2022 wordt de resterende schuld in 60 maanden terugbetaald. In 2024 is een betaalpauze na toestemming van de Belastingdienst ingelast van 6 maanden (oktober 2024 t/m maart 2025). In 2025 is de Belastingdienst akkoord gegaan met verlenging van de aflossingstermijn van 5 naar 7 jaar (tot en met september 2029). Hierdoor is de maandelijkse aflossing lager geworden (van 4,3 miljoen euro naar 2,9 miljoen euro inclusief rente).

Stand belastingschuld 1-1-2025	155.819
Aflossing	-25.970
Stand belastingschuld 31-12-2025	129.849

Er wordt een invorderingsrente betaald. Tot en met op 31 december 2023 liep deze op van 0,1% naar 3%. Vanaf 1 januari 2024 is dit 4%. De totale geschatte invorderingsrente bedraagt over de gehele periode tot en met september 2029 29,2 miljoen euro.

25. LANG- EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

Leaseverplichtingen (gebruiksrechten)

Leaseverplichtingen	2025	2024
Leaseverplichtingen (langlopend)	177.307	185.966
Leaseverplichtingen (kortlopend)	14.835	13.959
	192.142	199.925

Dit betreffen de leaseverplichtingen van de gebruiksrechten. Voor verdere toelichting, zie noot 12.

Leaseverplichting per 1 januari 2025	199.925
Toevoeging leaseverplichting	9.892
Betaalde leasetermijnen	-20.616
Rente 2025	2.941
Leaseverplichting per 31 december 2025	192.142

Nominale leasebetalingen	
Korter dan 1 jaar	17.317
Langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	71.286
Langer dan 5 jaar en korter dan 10 jaar	71.920
Langer dan 10 jaar	52.204
Totale nominale leaseverplichting per 31 december 2025	212.727
Bedragen verantwoord in het kasstroomoverzicht	
Totaal betaalde leasetermijnen in 2025	20.616

De gehanteerde disconteringsvoet ligt tussen 0% en 2%.

Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden	2025	2024
Crediteuren	22.043	19.701
Schulden aan Gaming Support B.V.	7	7
Vakantiedagen, vakantietoelage en salarissen	27.186	21.505
Pensioenpremies	2.694	4.915
Jackpots	22.479	23.083
Mancoverplichting	4.701	4.059
Nog te betalen investeringen	955	235
Nog te betalen kosten	10.976	10.350
Nog te betalen rente belastingschuld	9.386	4.653
Overige schulden	11.854	13.669
	112.281	102.177

De post ‘Nog te betalen kosten’ bevat voornamelijk openstaande orders en nog niet goedgekeurde facturen per einde boekjaar welke betrekking hebben op 2025.

In de post ‘Overige schulden’ is de schuld voor het loyaliteitsprogramma opgenomen ad 3,3 miljoen euro (2024: 3,2 miljoen euro). Voor het overige betreft het meerdere kleinere posten.

26. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

<i>in miljoenen euro</i>	Totaal 2025	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Investeringsverplichting IT-diensten	15,9	6,2	9,7	-
Investeringsverplichting vaste activa	3,2	3,2	-	-
	19,1	9,4	9,7	0,0
	Totaal 2024	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Investeringsverplichting IT-diensten	22,5	6,3	16,2	-
Investeringsverplichting vaste activa	6,6	6,6	-	-
	29,1	12,9	16,2	0,0

Investeringsverplichting IT-diensten

Het contract met KPN voor ICT-diensten loopt tot halverwege 2028. De identificeerbare activa in dit contract zijn verantwoord onder de leaseverplichtingen (volgens IFRS 16 Leases, zie noot 12). De overige onderdelen zijn hier als verplichting inzichtelijk gemaakt.

Investeringsverplichting vaste activa

Voor investeringsprojecten en reguliere investeringen zijn per balansdatum verplichtingen aangegaan voor circa 3,2 miljoen euro (2024: 6,6 miljoen euro). Dit betreffen verplichtingen met betrekking tot verbouwingen en reguliere investeringen.

Bankgarantie

In totaal is er voor 5,0 miljoen euro (2024: 5,0 miljoen euro) aan bankgaranties afgegeven (waaronder 4,0 miljoen euro op voorschrift van De Nederlandsche Bank (vorig jaar 4,0 miljoen euro) en 1,0 miljoen euro voor de huur van het pand in Amsterdam Centrum). Holland Casino schat de kans zeer klein in dat zij aan deze garanties zal moeten voldoen in de komende twaalf maanden gezien de huidige solvabiliteit.

In 2021 is een garantiefaciliteit afgesloten met Euler Hermes voor een maximum bedrag van 30 miljoen euro. Hierop is een garantie voor het veiligstellen van de spelerstegoeden afgegeven voor een maximum bedrag van 20 miljoen euro met een looptijd tot en met 30 september 2026, met als begunstigde Stichting 'HC Online garantie spelerstegoeden'. De garantiefaciliteit is begin 2026 verlengd met 5 jaar tot en met 30 september 2031. Deze garantie zal tot uitkering komen bij een eventueel faillissement van Holland Casino, zodat de uitbetaling van de spelerstegoeden daarmee is gewaarborgd.

Juridische procedures

Holland Casino staat onder toezicht van de Kansspelautoriteit (Ksa) en DNB. Deze toezichthouders onderzoeken periodiek of de vennootschap zich aan de toepasselijke wet- en regelgeving houdt. In 2025 zijn diverse discussies gevoerd over de uitkomsten van onderzoeken van toezichthouders. Holland Casino verwacht niet dat deze onderzoeken tot een materiële uitstroom van middelen zal leiden en heeft derhalve geen voorziening getroffen per balansdatum.

Holland Casino heeft in 2022 te maken gehad met onderzoek van de Ksa inzake het voldoen aan de wet ter voorkoming van witwassen en het financieren van terrorisme (hierna: de Wwft onderzoeken). Bij de Wwft- onderzoeken heeft de Ksa onder andere bezoeken ter plaatse uitgevoerd en diverse dossieronderzoeken en informatieverzoeken verricht, waaraan Holland Casino zijn volledige medewerking heeft verleend. De Ksa heeft op grond van de uitkomst besloten om Holland Casino in 2023 een maatregel op te leggen. Holland Casino heeft de zijn ter beschikking staande rechtsmiddelen ingezet om zich tegen deze maatregel te verzetten. De juridische procedure is nog lopende.

Holland Casino heeft daarnaast per balansdatum nog 2 juridisch geschillen met gasten lopen. Holland Casino verwacht niet dat deze aansprakelijkheidsclaim tot een materiële uitstroom van middelen zal leiden en heeft derhalve geen voorziening getroffen per balansdatum.

27. FINANCIËLE INSTRUMENTEN – REËLE WAARDEN EN RISICOBEBEERKADER

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt Holland Casino krediet-, liquiditeits-, valuta-, rente- en marktrisico.

Verantwoordelijk voor het risicobeheer van Holland Casino is het bestuur. De auditcommissie ondersteunt de Raad van Commissarissen met het toezicht op de interne risicobeheersings- en controle systemen van Holland Casino en de financiële verslaggeving. Deze bestaat uit mevrouw B.J.M Langius en de heer A. Levi.

In 2025 kwam de commissie vier keer bij elkaar voor een reguliere vergadering. Daarnaast zijn er diverse (genotuleerde) vergaderingen in Microsoft Teams geweest. Er is met name over de consequenties van kansspelbelastingverhoging gesproken.

Belangrijke zaken die tijdens deze besprekingen werden behandeld zijn onder meer het jaarverslag, dividendbeleid, de ontwikkeling van financiële resultaten, financiële projecties en scenario's alsmede diverse compliancethema's (Wwft, PBK, GDPR).

Verwerkingscategorieën en reële waarden

De reële waarde van de financiële activa en verplichtingen zijn nagenoeg gelijk aan de boekwaarden. De vermelding van de reële waarde van de leaseverplichtingen voor het lopende boekjaar is niet vereist.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico dat een afnemer aangevane contractuele verplichtingen niet nakomt. De uitstaande vorderingen van Holland Casino zijn van beperkte omvang. Om dit risico beperkt te houden zijn maatregelen ingesteld om te bewerkstelligen dat alleen zakelijke klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid op rekening de casino's kunnen bezoeken. Geldtransacties (onder andere wisseltransacties met vreemde valuta) vinden alleen plaats met hooggekwalificeerde kredietinstellingen. De boekwaarde van de financiële activa vertegenwoordigt het maximale kredietrisico.

Debiteuren 31-12-2025

Dagen	Gewogen gemiddeld kredietverlies	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	netto boekwaarde
0-30	0%	98	-	98
30-60	0%	19	-	19
60-90	50,0%	2	-1	1
>90	34,6%	67	-23	44
		186	-24	162

De geldmiddelen van Holland Casino bedroegen op 31 december 2025 167,4 miljoen euro (2024: 132,4 miljoen euro). Holland Casino is van mening dat zijn geldmiddelen een laag kredietrisico hebben op basis van de externe kredietratings van de tegenpartijen.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat Holland Casino problemen heeft om te voldoen aan in contanten of in andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen.

Door uitstel van belastingen vanwege covid-19 in 2020, 2021 en 2022 is een belastingschuld ontstaan van 313,3 miljoen euro. Hiervan is in 2022 51,7 miljoen euro reeds afgelost. Het overige (261,6 miljoen euro) zou vanaf oktober 2022 terugbetaald worden in 5 jaar. In 2024 is een betaalpauze ingelast van 6 maanden (van oktober 2024 t/m maart 2025). In 2025 is afgesproken met de Belastingdienst dat het resterende bedrag tot en met september 2029 wordt afgelost (maandelijkse aflossing is verlaagd van 5,2 miljoen euro naar 2,9 miljoen euro). In 2025 is 26,0 miljoen euro afgelost. De schuld per jaareinde is 129,8 miljoen euro. Op korte termijn heeft dit geen impact op de liquiditeitspositie.

Eind 2025 heeft Holland Casino een groot bedrag aan geldmiddelen en kasequivalenten (167,4 miljoen euro, waarvan 112,2 miljoen euro bij ABN AMRO Bank en ING Groep) en een beschikbare kredietfaciliteit van 60 miljoen euro (vorig jaar 120 miljoen euro).

Het liquiditeitsrisico is daarom klein en Holland Casino heeft dit risico per einde boekjaar derhalve niet afgedekt met (afgeleide) financiële instrumenten. Meer toelichting over de liquiditeit van Holland Casino is beschikbaar in noot 27 over kapitaalbeheer.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van Holland Casino of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Holland Casino streeft ernaar de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

Holland Casino heeft eind 2025 geen derivatenposities.

Valutarisico

Holland Casino wisselt vreemde valuta tegen chips en jetons voor (buitenlandse) gasten in de casino's. Aangezien de vreemde valuta in kas periodiek worden afgestort bij GWK-Travel loopt Holland Casino risico op koersverlies en loopt daarmee valutarisico. Om dit risico af te dekken neemt Holland Casino de volgende maatregelen:

- er worden transactiekosten in rekening gebracht bij wisseltransacties; en
- op de inwisselkoers wordt een marge gehanteerd die de koersschommelingen tot één week (de maximale duur tussen de transactie en het moment van afstorting) opvangt.

In 2025 behaalde Holland Casino een positief koersresultaat ter waarde van 1,0 miljoen euro (2024: 1,0 miljoen euro); dit is verantwoord onder financiële baten en lasten in de winst- en verliesrekening. Het positieve koersresultaat toont aan dat Holland Casino het valutarisico voldoende mitigeert.

Renterisico

Renterisico is het risico dat wordt gelopen bij waardeveranderingen in financiële instrumenten als gevolg van een renteverandering in de markt. Het renterisicobeleid is gericht op het beheersen van de netto-financieringslasten door fluctuaties in de marktrente. Holland Casino heeft een kredietfaciliteit voor het geval er een liquiditeitstekort dreigt. Gezien de gunstige liquiditeitspositie van Holland Casino is ervoor gekozen deze kredietfaciliteit niet af te dekken door middel van (afgeleide) financiële instrumenten. Er zijn daarom per balansdatum geen derivaten in het bezit van Holland Casino.

Gevoeligheidsanalyses

Wijzigingen in de valutakoersen hebben nauwelijks invloed op het resultaat van Holland Casino door de genomen maatregelen zoals hierboven beschreven.

Wijzigingen in de rentestand hebben nauwelijks invloed op het resultaat van Holland Casino omdat er eind 2025 geen verplichtingen met variabele rente op de balans staan en de impact op de rentedragende vorderingen niet materieel is.

28. KAPITAALBEHEER

Het beleid omtrent kapitaalbeheer van Holland Casino is gericht op het handhaven van een sterke vermogenspositie die vertrouwen wekt bij de samenleving, medewerkers, de overheid, potentiële investeerders en overige belanghebbenden. Hiermee kan de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten zeker gesteld worden.

Het kapitaal van Holland Casino bestaat per eind 2025 uit een aandelenkapitaal, wettelijke reserves en overige reserves.

De kredietfaciliteit is in 2025 verlaagd en had een totale kredietruimte van 60 miljoen euro (vorig jaar 120 miljoen euro), waarvan ultimo 2025 nog geen gebruik is gemaakt. De kredietfaciliteit is aangegaan met een bankenconsortium bestaande uit: ING (50%) en ABN AMRO (50%).

Per balansdatum staat 50 miljoen euro in deposito bij de ING tot 9 februari 2026 tegen 1,98%.

Dividendafdracht vindt plaats op basis van overeengekomen dividendbeleid. Aan niet alle voorwaarden voor het uitkeren van dividend zoals overeengekomen in het dividendbeleid, waaronder solvabiliteit, is voldaan. Met de aandeelhouder is daarom overeengekomen om over 2025 geen dividend te laten uitkeren.

Onderdeel van het kapitaalbeheer is het vaststellen van de verhouding tussen vreemd vermogen en eigen vermogen. Deze was als volgt:

	2025	2024
Langlopende verplichtingen	278.179	301.318
Kortlopende verplichtingen	197.622	191.555
Totale verplichtingen	475.801	492.873
Af: Geldmiddelen en kasequivalenten	165.216	130.244
Nettoverplichting	310.585	362.629
Eigen vermogen	196.797	168.532
Verhouding nettoverplichting/eigen vermogen	1,6	2,2

De huidige verhouding tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen wordt, net als voorgaande jaren, ook in 2025 nog steeds beïnvloed door de coronacrisis en geeft hierdoor een enigszins vertekend beeld. Het eigen vermogen is door de winst in 2025 gestegen en de langlopende verplichtingen zijn gedaald door de maandelijkse aflossing van de belastingschuld. De liquiditeitspositie van Holland Casino is ruim voldoende om ook in 2026 aan de kortlopende verplichtingen te voldoen en naar verwachting zal geen gebruik worden gemaakt van de kredietfaciliteit. De huidige kredietfaciliteit is in 2026 verlengd met 3 jaar met 2 verlengingsopties van een jaar. Holland Casino zal met zijn toekomstig beleid ernaar streven de financiële positie terug te brengen naar het niveau van vóór 2020.

Gezien de huidige liquiditeitspositie heeft Holland Casino geen uitstaande (afgeleide) financiële instrumenten per einde boekjaar ter afdekking van zijn liquiditeit- en marktrisico.

29. VERBONDEN PARTIJEN

In de tabel is een overzicht opgenomen van de belangrijkste relaties met verbonden partijen. Tussen een aantal van deze entiteiten en Holland Casino hebben tijdens de verslagperiode transacties plaatsgevonden. De voorwaarden van de transacties met managers op sleutelposities en met hen verbonden partijen waren niet gunstiger dan beschikbare voorwaarden of voorwaarden waarvan men redelijkerwijze zou kunnen aannemen dat deze beschikbaar waren op vergelijkbare transacties op een zakelijke, objectieve basis met entiteiten die niet verbonden waren aan managers op sleutelposities.

Verbonden partijen	Aard van de relatie en relevante transacties	Relevante toelichting
Bestuur	Bestuurdersbeloningen	Bezoldiging bestuurders (hier te vinden bij de enkelvoudige balans)
Raad van Commissarissen	Commissaris beloningen	Bezoldiging RvC (hier te vinden bij de enkelvoudige balans)
Stichting Beheer Fooiengelden	Tronc en tips	Zie hieronder
Stichting HC Online garantie Spelerstegoeden	Veiligstellen spelerstegoeden	Zie hieronder
Gaming Support B.V.	Deelneming	Klik hier
Van Linden Beheer B.V.	Aandeelhouder van de deelneming	Klik hier
Staat der Nederlanden	Aandeelhouder/dividenden	Klik hier voor de ingehouden winst

De beloning van het belangrijkste managementpersoneel bestond uit het volgende:

in duizenden euro's	2025	2024
vast salaris	770,3	746,9
overige vergoedingen	103,5	114,2
variabel salaris	123,7	60,2
pensioenlasten	60,1	55,4
	1.057,6	976,7

De Stichting Beheer Fooiengelden (SBF) is economisch gezien een 100% dochter van Holland Casino. Het doel van de SBF is het ten behoeve van Holland Casino en de werknemer (mede) uitvoeren van de fooienregeling zoals opgenomen in de cao. De SBF is daardoor onlosmakelijk verbonden aan Holland Casino. In 2023 is de werkwijze gewijzigd en staat er een vastgesteld bedrag op de bankrekening.

Per balansdatum bedraagt het saldo op de bankrekening van SBF 1,0 miljoen euro. Dit bedrag is meegeconsolideerd in de cijfers van Holland Casino. Het bestuur van de SBF bestaat uit 4 bestuurders, 2 bestuurders namens Holland Casino en 2 bestuurders namens de vakbonden.

De Stichting HC Online Garantie Spelerstegoeden heeft als doel het veiligstellen van de spelerstegoeden. De Stichting is de begunstigde van de door Holland Casino N.V. bij Euler Hermes afgesloten garantiefaciliteit. Als deze garantiefaciliteit tot uitkering komt, zorgen de bestuursleden van de Stichting voor uitbetaling van de spelerstegoeden. Voor nadere toelichting zie noot 22.

Holland Casino heeft ook een belang in een deelneming (Gaming Support B.V.), waarin ze invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en/of financieel beleid. Transacties met deze partijen worden uitgevoerd tegen marktcondities en prijzen die niet gunstiger zijn dan die welke bedongen zouden zijn met derde, onafhankelijke partijen. Op grond hiervan wordt deze deelneming aangemerkt als verbonden partij.

30. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Kredietfaciliteit

In maart 2026 is de kredietfaciliteit in gewijzigde vorm met 3 jaar verlengd tot 14 april 2029 met 2 verlengingsopties van een jaar. De hoofdsom is ongewijzigd (60 miljoen euro), 50/50 verdeeld over ABN AMRO Bank N.V. en ING Groep. Het convenant, welke jaarlijks getoetst wordt, is de Net Senior Debt to Ebitda Ratio en is verlaagd van $\leq 2,5$ naar $\leq 2,0$. Alle overige voorwaarden zijn, net als het zekerheden pakket, ongewijzigd.

Hoofddorp, 16 april 2026

Bestuur:

Mevr. P.J. de Ruiter
Dhr. R.J. Bergervoet
Mevr. M.I.I. Miener

Raad van Commissarissen:

Dhr. C. Fonteijn
Dhr. D. Karsten
Mevr. C.M. Kremer
Dhr. A.E. Levi
Mevr. B.J.M. Langius



ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2025

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

<i>in duizenden euro</i>	Toelichting	2025	2024
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen na belastingen	32	526	243
Overige baten en lasten, na belastingen		27.551	-10.845
Nettoresultaat		28.077	-10.602

ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

<i>in duizenden euro, voor winstbestemming</i>	Toelichting	2025	2024
Vaste activa			
Immateriële activa	34	17.835	17.007
Materiële vaste activa	35	265.969	273.044
Gebruiksrechten	36	183.009	190.904
Latente vennootschapsbelasting	37	10.884	11.056
Deelnemingen	39	2.491	2.245
Overige financiële vaste activa	40	2.200	2.200
Totaal vaste activa		482.388	496.456
Vlottende activa			
Voorraden	41	2.234	1.050
Vorderingen en overlopende activa	42	12.721	17.344
Acute belastingvorderingen	37	8.808	9.232
Nog niet geamortiseerde fees	39	-	93
Geldmiddelen en kasequivalenten	43	163.983	129.624
		187.746	157.343
Vaste activa aangehouden voor verkoop	44	-	4.915
Totaal vlottende activa		187.746	162.258
Totale activa		670.134	658.714

<i>in duizenden euro, voor winstbestemming</i>	Toelichting	2025	2024
Eigen vermogen	45		
Aandelenkapitaal		45	45
Wettelijke reserve		7.993	10.241
Reserve omrekeningsverschillen		-105	-105
Herwaarderingsreserve		1.797	1.898
Overige reserve		158.292	166.545
Onverdeeld resultaat		28.077	-10.602
Totaal eigen vermogen		196.099	168.022
Langlopende verplichtingen			
Voorzieningen	46	5.601	6.234
Belastingverplichtingen	47	95.223	109.073
Leaseverplichtingen	48	176.228	184.452
Totaal langlopende verplichtingen		277.052	299.759
Kortlopende verplichtingen			
Voorzieningen	46	1.439	1.728
Handelscrediteuren en overige schulden	48	112.328	102.226
Belastingverplichtingen	47	68.870	73.490
Leaseverplichtingen	48	14.346	13.489
Totaal kortlopende verplichtingen		196.983	190.933
Totale passiva		670.134	658.714

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR EINDIGEND OP 31 DECEMBER 2025

ALGEMENE INFORMATIE

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2025 van Holland Casino.

Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening van Holland Casino is gebruikgemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW.

BASIS VOOR PRESENTATIE

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Holland Casino maakt voor de bepaling van de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling van zijn enkelvoudige jaarrekening gebruik van de optie die wordt geboden in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit houdt in dat de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en resultaatbepaling (hierna 'waarderingsgrondslagen') van de enkelvoudige jaarrekening van Holland Casino gelijk zijn aan de grondslagen die voor de geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening zijn toegepast. Deze grondslagen omvatten ook de classificatie en presentatie van financiële instrumenten, zijnde eigen-vermogensinstrumenten of financiële verplichtingen. In het geval er geen andere grondslagen worden genoemd, wordt verwezen naar de grondslagen zoals beschreven in de geconsolideerde jaarrekening. Voor een juiste interpretatie van deze enkelvoudige jaarrekening, dient de enkelvoudige jaarrekening te worden gelezen in samenhang met de geconsolideerde jaarrekening. Informatie over het gebruik van financiële instrumenten en aanverwante risico's voor Holland Casino wordt verstrekt in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening van Holland Casino. Alle bedragen in de enkelvoudige jaarrekening worden gepresenteerd in duizenden euro, tenzij anders vermeld.

Deze geconsolideerde EU-IFRS jaarrekening is opgesteld volgens de door de International Accounting Standards Board vastgestelde en door de Europese Unie aanvaarde standaarden (hierna 'EU-IFRS'). Verwezen wordt naar pagina 120 t/m 138 voor een beschrijving van deze grondslagen.

DEELNEMINGEN IN GROEPSMAATSCHAPPIJEN

Groepsmaatschappijen zijn alle entiteiten waarin het bedrijf direct of indirect overheersende zeggenschap heeft. Holland Casino heeft overheersende zeggenschap over een entiteit wanneer deze wordt blootgesteld aan, of rechten heeft op, variabele opbrengsten uit zijn betrokkenheid bij de groepsmaatschappijen het vermogen heeft om die opbrengsten te beïnvloeden via zijn zeggenschap over het groepsbedrijf. Groepsmaatschappijen worden opgenomen in de consolidatiekring vanaf de datum waarop de vennootschap zeggenschap verkrijgt en worden uit de consolidatiekring verwijderd van de datum waarop de zeggenschap door Holland Casino over de groepsmaatschappij ophoudt. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden in de enkelvoudige jaarrekening verwerkt volgens de 'equity'-methode, met de grondslagen voor de opname en waardering van activa en passiva en resultaatbepaling zoals uiteengezet in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

RESULTAAT DEELNEMINGEN

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Holland Casino in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Holland Casino en zijn deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Fiscale eenheid

Holland Casino N.V. vormt samen met zijn dochteronderneming een fiscale eenheid voor de heffing van omzetbelasting (niet voor de vennootschapsbelasting); elk der vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen. Voor de overige belastingen is elke vennootschap binnen de groep zelfstandig belastingplichtig.

Afrekening tussen Holland Casino en zijn dochtermaatschappijen vindt plaats via de rekening-courant verhoudingen.

Reclassificatie

De kosten van uitbesteed werk waren tot vorig jaar verantwoord in de salarissen. Deze worden nu apart gepresenteerd. Hiervoor zijn de vergelijkende cijfers aangepast:

	2024
Salarissen	35.394
Kosten uitbesteed werk	-35.394

Voor de reclassificatie van de beëindigde bedrijfsactiviteiten wordt verwezen naar pagina 121.

TOELICHTING OP HET ENKELVOUDIGE OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

in duizenden euro, tenzij anders aangegeven

31. PERSONEELSKOSTEN

	2025	2024*
Salarissen*	-200.640	-190.882
Sociale lasten	-33.542	-31.720
Pensioenlasten	-22.576	-21.350
Kosten uitbesteed werk	-27.452	-35.394
Indirecte personeelskosten	-12.294	-11.940
Dotatie jubileumuitkeringen	-131	-421
Dotatie loopbaanbudget	-711	-371
Dotatie voorziening afvloeiingskosten	-	-50
	-297.346	-292.128

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor de beëindigde bedrijfsactiviteiten en de salarissen, zie de grondslagen bij 'Reclassificaties'.

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 3 in de geconsolideerde jaarrekening.

Personeelsbezetting

In 2025 waren er gemiddeld 3.748 medewerkers (2024: 3.905 medewerkers) in dienst van Holland Casino (exclusief stand-by medewerkers en stagiairs). Zie hieronder voor de verdeling over de afdelingen:

Personeelsbezetting per afdeling (gemiddeld)	2025	2024
Tafelspelen	1.194	1.214
Speelautomaten	372	376
Online	114	155
Services	586	617
Food & Beverage	622	651
Overige	860	892
	3.748	3.905

Het aantal medewerkers ultimo 2025 was 3.684 (ultimo 2024: 3.877).

Gedurende het boekjaar 2025 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij Holland Casino, omgerekend naar fte 2.799 (2024: 2.919). Hiervan waren 0 personen (2024: 0 personen) werkzaam buiten Nederland.

32. AANDEEL IN RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAARIN WORDT DEELGENOMEN, NA BELASTINGEN

Dit betreft het aandeel van Holland Casino in de resultaten van zijn deelnemingen, waarvan een bedrag van 0,4 miljoen euro (2024: 0,3 miljoen euro) groepsmaatschappijen betreft.

33. ACCOUNTANTSHONORARIA

De volgende honoraria van KPMG Accountants N.V. zijn ten laste gebracht van de onderneming, zijn dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW (cf model JR):

Accountantshonoraria	2025	2024
Onderzoek van de jaarrekening	423	368
Andere controleopdrachten	24	23
Adviesdiensten op fiscaal terrein (KPMG Meijburg & Co)	40	48
	487	439

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht het moment waarop de werkzaamheden plaatsvinden.

TOELICHTING OP DE **ENKELVOUDIGE BALANS**

in duizenden euro, tenzij anders aangegeven

34. IMMATERIËLE ACTIVA

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 10 in de geconsolideerde jaarrekening.

35. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Terreinen en gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Speelautomaten	Overige bedrijfsmiddelen	Activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde							
Stand op 1 januari 2024	103.975	99.275	119.089	148.506	100.375	9.589	580.809
Investerings	-	2.938	9.015	12.568	8.907	14.292	47.720
Activa in uitvoering/in gebruik genomen	-	1.802	1.511	-	3.222	-6.535	-
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (aanschafwaarde)	-	-1.962	-7.175	-19.057	-6.963	-	-35.157
Reclassificatie naar vaste activa aangehouden voor verkoop	-3.699	-2.084	-4.326	-2.040	-2.559	-	-14.708
Stand per 31 december 2024	100.276	99.969	118.114	139.977	102.982	17.346	578.664
Stand op 1 januari 2025	100.276	99.969	118.114	139.977	102.982	17.346	578.664
Investerings	-	1.010	8.516	11.829	11.417	2.631	35.404
Activa in uitvoering/in gebruik genomen	-	2.186	3.898	-	9.061	-15.144	-
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (aanschafwaarde)	-	-95	-1.011	-8.348	-7.761	-	-17.215
Stand per 31 december 2025	100.276	103.070	129.517	143.458	115.699	4.833	596.853
Cumulatieve afschrijvingen							
Stand op 1 januari 2024	-19.908	-50.502	-70.042	-92.594	-74.373	-	-307.419
Afschrijvingen	-4.051	-6.603	-7.615	-15.232	-9.241	-	-42.742
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (cumulatieve afschrijving)	-	1.706	7.114	19.002	6.926	-	34.748
Reclassificatie naar vaste activa aangehouden voor verkoop	1.271	1.280	2.887	2.032	2.323	-	9.793
Stand per 31 december 2024	-22.688	-54.119	-67.656	-86.792	-74.365	-	-305.620
Stand op 1 januari 2025	-22.688	-54.119	-67.656	-86.792	-74.365	-	-305.620
Afschrijvingen	-3.923	-6.605	-7.965	-13.469	-10.291	-	-42.253
Desinvesteringen/ activa niet langer in gebruik (cumulatieve afschrijving)	-	88	918	8.350	7.633	-	16.989
Stand per 31 december 2025	-26.611	-60.636	-74.703	-91.911	-77.023	-	-330.884
Boekwaarden							
Op 1 januari 2024	84.067	48.773	49.047	55.912	26.002	9.589	273.390
Op 31 december 2024	77.588	45.850	50.458	53.185	28.617	17.346	273.044
Op 31 december 2025	73.665	42.434	54.814	51.547	38.676	4.833	265.969

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 11 in de geconsolideerde jaarrekening.

36. LEASES

Voor de specifieke toelichting wordt verwezen naar noot 12 in de geconsolideerde jaarrekening.

Gebruiksrechten omvatten de geleasete activa en worden onderverdeeld in ‘Gebouwen en terreinen’ en ‘Overige bedrijfsmiddelen’. Deze laatste bestaat uit leaseauto’s, lease speelautomaten en overige inventaris.

Gebruiksrechten	Gebouwen en terreinen	Overige bedrijfsmiddelen	Totaal
Stand per 1 januari 2025	183.263	7.641	190.904
Toevoegingen aan gebruiksrechten	7.698	2.133	9.831
Afschrijving gebruiksrechten	-15.309	-2.417	-17.726
Stand per 31 december 2025	175.652	7.357	183.009

De toevoegingen aan gebruiksrechten bij de gebouwen en terreinen betreffen een herziening van de verlengingstermijn van contracten (0,9 miljoen euro) en de jaarlijkse indexatie (6,8 miljoen euro). De toevoeging bij de overige bedrijfsmiddelen (2,1 miljoen euro) betreft de nieuwe en gewijzigde contracten voor leaseauto’s en andere bedrijfsmiddelen.

De huurincentives die reeds ontvangen zijn vòòr 1 januari 2019 zijn verwerkt in de beginwaarde van de gebruiksrechten.

Bedragen verwerkt in de winst- en verliesrekening

Leases onder IFRS 16	
Interestlasten	2.932
Inkomsten uit sub-lease gebruiksrechten	60
Kosten met betrekking tot kortlopende leaseovereenkomsten	121
Kosten met betrekking tot het leasen van activa met een lage waarde	1.194
	4.307

37. BELASTINGVORDERINGEN

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 13 in de geconsolideerde jaarrekening.

De belastingvordering benadert de reële waarde. De looptijd van de latente belastingvorderingen varieert tussen 1 en 40 jaar (afhankelijk van type belastingvordering, zie ook noot 8 in de geconsolideerde jaarrekening).

38. NOG NIET GEAMORTISEERDE FEES

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 14 in de geconsolideerde jaarrekening.

39. DEELNEMINGEN

Stand per 31 december 2025	
Gaming Support B.V.	1.445
Gaming & Casino Services B.V.	1.046
	2.491

	Vestigingsplaats	Aandeel in geplaatst kapitaal (percentage)
Gaming & Casino Services B.V.	Rotterdam	60
Stichting Beheer Fooiegelden	Den Haag	100*
Gaming Support B.V.	Rotterdam	40

* Stichting Beheer Fooiegelden (SBF) betreft een stichting en daarom is het aandelenbelang niet van toepassing. De stichting is volgens IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening economisch gezien een 100 procent dochter en is daarom opgenomen in de consolidatie van Holland Casino.

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 15 in de geconsolideerde jaarrekening.

Stand per 31 december 2024	2.245
Resultaat Gaming Support B.V. (incl. omrekeningsverschillen)	65
Resultaat Gaming & Casino Services B.V.	461
Ontvangen dividenden	-280
Valutaomrekeningsverschillen uit resultaat deelnemingen	-
Stand per 31 december 2025	2.491

40. OVERIGE NIET FINANCIËLE VASTE ACTIVA

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 16 in de geconsolideerde jaarrekening.

41. VOORRADEN

	2025	2024
Vorraden	2.234	1.050
	2.234	1.050

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 17 in de geconsolideerde jaarrekening.

42. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	2025	2024
Debiteuren	187	222
Overige vorderingen	8.183	9.243
Vooruitbetaalde kosten	4.351	7.879
	12.721	17.344

Alle vorderingen hebben een verwachte looptijd van korter dan 1 jaar.

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

De vooruitbetaalde kosten bestaan uit vooruitbetaalde kosten met betrekking tot bedrijfs-, huisvestings- en marketingkosten voor boekjaar 2026. Er zijn ultimo 2025 geen vorderingen op deelnemingen waarin Holland Casino invloed van betekenis kan uitoefenen.

43. GELDMIDDELEN EN KASEQUIVALENTEN

	2025	2024
Gelden onderweg	6.986	6.902
Te ontvangen van creditcardmaatschappijen	919	353
Geldvoorraad casino's	46.553	51.016
Banktegoeden	109.525	71.353
	163.983	129.624

De geldmiddelen en kasequivalenten zijn voor een deel vrij opneembaar per 31 december 2025. Eind 2025 is er 50 miljoen euro ondergebracht in een deposito bij de ING bank. Het bedrag op de rekening van Stichting Beheer Fooiegelden (1,0 miljoen euro) is niet vrij opneembaar.

44. VASTE ACTIVA AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 20 in de geconsolideerde jaarrekening.

45. EIGEN VERMOGEN

<i>in duizenden euro</i>	Toelichting	Aandelen- kapitaal	Wettelijke reserves	Reserve omrekenings- verschillen	Herwaarderings- reserve	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal
Stand per 1 januari 2024		45	10.481	-106	1.898	143.051	23.254	178.623
Resultaat boekjaar		-	-	-	-	-	-10.602	-10.602
Overige niet-gerealiseerde resultaten 2024		-	-	1	-	-	-	1
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	1	-	-	-10.602	-10.601
Resultaatbestemming		-	-	-	-	23.254	-23.254	-
Toevoeging/vrijval inzake ontwikkelingskosten	9	-	-240	-	-	240	-	-
Stand per 31 december 2024		45	10.241	-105	1.898	166.545	-10.602	168.022
Stand per 1 januari 2025		45	10.241	-105	1.898	166.545	-10.602	168.022
Resultaat boekjaar		-	-	-	-	-	28.077	28.077
Overige niet-gerealiseerde resultaten 2025		-	-	-	-	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	-	-	-	28.077	28.077
Resultaatbestemming		-	-	-	-	-10.602	10.602	-
Toevoeging/vrijval inzake ontwikkelingskosten	9	-	-2.248	-	-	2.248	-	-
Mutatie herwaarderingsreserve		-	-	-	-101	101	-	-
Stand per 31 december 2025		45	7.993	-105	1.797	158.292	28.077	196.099

Op 31 december 2025 bestaat het maatschappelijk aandelenkapitaal uit 2.250 gewone aandelen met een nominale waarde van 100 euro. Het geplaatste en gestorte kapitaal bedraagt 45 duizend euro in de vorm van 450 aandelen met elk een nominale waarde van 100 euro.

Verder bestaat het eigen vermogen uit een wettelijke reserve, reserve omrekeningsverschillen, een herwaarderingsreserve, een winstreservering en minderheidsbelangen. De post wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve deelnemingen en een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten. De reserve omrekeningsverschillen betreft de omrekeningsverschillen van vreemde valuta voortvloeiend uit de deelneming. De herwaarderingsreserve is een wettelijke reserve en heeft betrekking op de herwaardering van materiële vaste activa. Voor deze gebouwen

en terreinen in eigendom van Holland Casino is een herwaarderingsreserve gevormd indien de reële waarde hoger is dan de aanschafwaarde. Conform artikel 17 van de Beschikking casinospelen 1996 alsmede artikel 14 van de statuten van Holland Casino is uit de netto-opbrengst van de gezamenlijke speelcasino's een reservering betreffende het eigen vermogen gevormd, die is geclassificeerd als 'overige reserve'.

Onverdeeld resultaat

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2025

De jaarrekening 2025 zal worden vastgesteld in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden op 16 april 2026. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het voorstel van het bestuur.

Voorstel tot resultaatbestemming 2025

Aan niet alle voorwaarden voor het uitkeren van dividend zoals overeengekomen in het dividendbeleid, waaronder solvabiliteit, is voldaan. Over 2025 zal dan ook geen dividend worden uitgekeerd.

Herwaarderingsreserve

Bij de conversie naar IFRS heeft Holland Casino geopteerd voor de ‘deemed cost approach’; een keuzemogelijkheid die slechts eenmalig kan worden toegepast bij eerste toepassing van IFRS. Hierbij heeft Holland Casino ervoor gekozen om een deel van de panden in eigendom en de daartoe behorende eigen terreinen te waarderen op reële waarde. Voor deze terreinen is een herwaarderingsreserve gevormd indien de reële waarde hoger is dan de aanschafwaarde.

Door de verkoop van de grond in Groningen is de herwaarderingsreserve in 2025 verlaagd met 0,1 miljoen euro.

46. VOORZIENINGEN

	Ontmantelingskosten	Personeelsbeloningen	Loopbaanbudget	Afvloeiingskosten	Totaal
Stand per 31 december 2024	731	6.584	597	50	7.962
Dotatie/vrijval	-	131	711	-	842
Onttrekkingen	-	-1.081	-672	-50	-1.803
Oprenting	-1	40	-	-	39
Stand per 31 december 2025	730	5.674	636	-	7.040
Per 31 december 2024					
Langlopend deel voorzieningen	731	5.503	-	-	6.234
Kortlopend deel voorzieningen	-	1.081	597	50	1.728
Per 31 december 2025					
Langlopend deel voorzieningen	730	4.871	-	-	5.601
Kortlopend deel voorzieningen	-	803	636	-	1.439

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 22 in de geconsolideerde jaarrekening.

47. BELASTINGVERPLICHTINGEN

	2025	2024
Acute winstbelastingverplichtingen		
Vennootschapsbelasting	4.204	-
Overige belastingverplichtingen		
<i>Kortlopend</i>		
Kansspelbelasting	42.581	46.427
Omzetbelasting	953	635
Loonheffing	21.132	26.428
	64.666	73.490
<i>Langlopend</i>		
Kansspelbelasting	53.409	61.178
Loonheffing	41.814	47.895
	95.223	109.073
	164.093	182.563

Er zijn ultimo 2025 geen voorwaardelijke belastingverplichtingen. De looptijd van de acute (langlopende) belastingverplichtingen is 4 jaar. Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 24 in de geconsolideerde jaarrekening.

48. LANG- EN KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	2025	2024
Leaseverplichtingen		
Leaseverplichtingen (langlopend)	176.228	184.452
Leaseverplichtingen (kortlopend)	14.346	13.489
	190.574	197.941

Leaseverplichtingen (gebruiksrechten)

Dit betreffen de leaseverplichtingen van de gebruiksrechten. Voor verdere toelichting, zie noot 36.

Leaseverplichting per 1 januari 2025	197.941
Toevoeging leaseverplichting	9.831
Betaalde leasetermijnen	-20.130
Rente 2025	2.932
Leaseverplichting per 31 december 2025	190.574

Nominale leasebetalingen	
Korter dan 1 jaar	16.821
Langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	70.205
Langer dan 5 jaar en korter dan 10 jaar	71.916
Langer dan 10 jaar	52.204
Totale nominale leaseverplichting per 31 december 2025	211.146

De gehanteerde disconteringsvoet ligt tussen 0% en 2%.

Handelscrediteuren en overige schulden	2025	2024
Crediteuren	22.006	19.579
Schulden aan groepsmaatschappijen	590	514
Schulden aan deelnemingen	7	7
Vakantiedagen, vakantietoeslag en salarissen	27.013	21.338
Pensioenpremies	2.595	4.820
Jackpots	22.479	23.083
Mancoverplichting	4.701	4.059
Nog te betalen investeringen	955	235
Nog te betalen kosten	10.879	10.254
Nog te betalen rente belastingschuld	9.386	4.653
Overige schulden	11.717	13.684
	112.328	102.226

Voor de toelichting op de 'Handelscrediteuren en overige schulden' wordt verwezen naar noot 25 in de geconsolideerde jaarrekening.

49. NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

<i>in miljoenen euro</i>	Totaal 2025	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Investeringsverplichting IT-diensten	15,9	6,2	9,7	-
Investeringsverplichting vaste activa	3,2	3,2	-	-
	19,1	9,4	9,7	0,0

	Totaal 2024	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Investeringsverplichting IT-diensten	22,5	6,3	16,2	-
Investeringsverplichting vaste activa	6,6	6,6	-	-
	29,1	12,9	16,2	0,0

Voor de toelichting wordt verwezen naar noot 26 in de geconsolideerde jaarrekening.

50. FINANCIËLE INSTRUMENTEN - REËLE WAARDEN EN RISICOBEBEERKADER

Het beheer van de financiële instrumenten op geconsolideerd niveau is niet significant anders dan op enkelvoudig niveau. Derhalve wordt verwezen naar noot 27 in de geconsolideerde jaarrekening.

51. VERBONDEN PARTIJEN

Verbonden partijen	Aard van de relatie en relevante transacties	Relevante toelichting
Gaming & Casino Services B.V.	Deelneming	Klik hier

De overige verbonden partijen zijn gelijk aan die in de geconsolideerde jaarrekening, zie noot 29.

In 2025 vonden de volgende transacties plaats: verkopen aan Gaming & Casino Services B.V. ter waarde 0,4 miljoen euro en afname van diensten ter waarde van 10,6 miljoen euro (in 2024: verkopen aan Gaming & Casino Services B.V. van 0,2 miljoen euro en afname van diensten van 11,0 miljoen euro). Deze bedragen zijn exclusief BTW. Nog te betalen bedragen aan Gaming & Casino Services B.V. bedroegen eind 2025 0,6 miljoen euro (2024: 0,5 miljoen euro).

Deze transacties worden uitgevoerd tegen marktcondities en prijzen die niet gunstiger zijn dan die bedongen zouden zijn met derde, onafhankelijke partijen.

Bezoldiging key management Holland Casino

Het key management bestaat uit bestuurders en commissarissen.

		2025	2024
Bestuurders			
Mevr. P.J. de Ruyter	vast salaris	288,0	279,3
	overige vergoedingen ¹	36,7	39,1
	periodiek betaalde beloningen	324,7	318,4
	variabel salaris ²	47,5	21,6
	pensioenlasten	25,3	23,6
		397,5	363,6
Dhr. R.J. Bergervoet	vast salaris	258,8	250,9
	overige vergoedingen ¹	34,9	42,8
	periodiek betaalde beloningen	293,7	293,7
	variabel salaris ²	42,7	20,7
	pensioenlasten	20,4	18,8
		356,8	333,2
Mevr. M.I.I. Miener	vast salaris	223,5	216,7
	overige vergoedingen ¹	31,9	32,3
	periodiek betaalde beloningen	255,4	249,0
	variabel salaris ²	33,5	17,9
	pensioenlasten	14,4	13,0
		303,3	279,9

		2025	2024
Commissarissen			
Dhr. C. Fonteijn (vanaf 11-04-2024)	commissarisvergoeding ³	35,8	24,7
Dhr. D. Karsten	commissarisvergoeding ³	25,6	24,9
	commissievergoeding ⁴	1,7	0,8
Mevr. C.M. Kremer	commissarisvergoeding ³	25,6	24,9
	commissievergoeding ⁴	1,2	0,6
Dhr. A.E. Levi	commissarisvergoeding ³	25,6	24,9
	commissievergoeding ⁴	2,4	2,3
Mevr. B.J.M. Langius (vanaf 14-02-2024)	commissievergoeding ⁴	25,6	21,8
	commissievergoeding ⁴	3,3	2,8
Dhr. W.L.J. Bröcker (t/m 11-04-2024)	commissarisvergoeding ³	-	9,7
		146,8	137,4

1 Dit bedrag bevat de fiscale bijtelling auto, werkgeverslasten en de mutatie in de verplichting inzake niet opgenomen vakantiedagen.

2 Variabele salarissen zijn gebaseerd op het huidige boekjaar, betaling vindt plaats in het volgende boekjaar.

3 De commissarisvergoeding is inclusief onkostenvergoeding.

4 De leden van de Audit Committee en de remuneratie- en selectiecommissie krijgen ook een commissievergoeding.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garantstellingen ten behoeve van leden van het bestuur of de Raad van Commissarissen verstrekt door Holland Casino.

Stichting Beheer Fooiegelden heeft geen bezoldigde bestuurders en zijn derhalve niet opgenomen in bovenstaande tabel.

OVERIGE GEGEVENS

Deze geconsolideerde jaarrekening van het boekjaar 2025 is op 16 april 2026 ondertekend en vrijgegeven voor publicatie door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen zal de jaarrekening ter vaststelling voorleggen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2026.

WINSTBESTEMMING

Per 1 april 2006 zijn de Beschikking casinospelen 1996 en de statuten van Holland Casino gewijzigd. Een en ander vormt het sluitstuk van de overdracht van beleidsverantwoordelijkheid voor casinospelen door de minister van Economische Zaken en Klimaat alsmede het door het ministerie Justitie en Veiligheid en het ministerie van Financiën gewenste onderscheid tussen beheer en beleid. Ten aanzien van de winstbestemming zijn de artikelen 17 van de Beschikking casinospelen en 10 van de statuten relevant.

Op 15 december 2017 zijn de statuten van Holland Casino gewijzigd.

ARTIKEL 17 BESCHIKKING CASINOSPELEN

De netto-opbrengst van alle krachtens deze vergunning georganiseerde activiteiten, zijnde het verschil tussen de bruto-opbrengst en de som van de voor prijzen bestemde bedragen en de exploitatiekosten, wordt, nadat ten laste daarvan nog een eventuele door de minister van Financiën goed te keuren reservering ten behoeve van het eigen vermogen is gebracht en voor zover de liquiditeit zulks toelaat, afgedragen aan de Staat.

ARTIKEL 10 STATUTEN

1. De vennootschap kan slechts uitkeringen doen op aandelen voor zover zijn eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal, vermeerderd met de reserves die op grond van de wet moeten worden aangehouden.
2. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij goorloofd is, onverminderd het overigens in de statuten bepaalde.
3. De winst staat ter beschikking van de algemene vergadering. De algemene vergadering kan besluiten tot reservering of tot uitkering aan de aandeelhouders.
4. De algemene vergadering kan besluiten tot het doen van een tussentijdse uitkering ten laste van de reserves of van de winst van het lopende boekjaar. Behoudens in de in artikel 10.5 bedoelde gevallen, vereist het in de vorige zin genoemde besluit een voorstel daartoe van de raad van bestuur dat vooraf is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De algemene vergadering kan de raad van bestuur schriftelijk verzoeken tot het doen van een voorstel tot een uitkering als bedoeld in de vorige volzin. Indien de algemene vergadering een voorstel van de raad van bestuur tot een uitkering heeft afgewezen, kan de algemene vergadering de raad van bestuur opnieuw schriftelijk verzoeken om binnen acht weken een voorstel tot tussentijdse uitkering te doen, welk voorstel goedgekeurd dient te worden door de Raad van Commissarissen.
5. De algemene vergadering is vrij om te besluiten tot het doen van een tussentijdse uitkering ten laste van de reserves of van de winst van het lopende boekjaar zonder voorafgaand voorstel van de raad van bestuur:
 - a. indien het in de laatste volzin van artikel 10.4 bedoelde voorstel door de algemene vergadering is afgewezen; en
 - b. indien de raad van bestuur niet binnen zes maanden na een schriftelijk verzoek daartoe van de algemene vergadering aan die vergadering een door de Raad van Commissarissen goedgekeurd voorstel tot een tussentijdse uitkering heeft gedaan.

6. Een tussentijdse uitkering is alleen toegestaan indien uit een tussentijdse vermogensopstelling blijkt dat aan het vereiste van artikel 10.1 is voldaan.
7. De tussentijdse vermogensopstelling heeft betrekking op de stand van het vermogen op ten vroegste de eerste dag van de derde maand voor de maand waarin het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Zij wordt opgemaakt met inachtneming van in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar beschouwde waarderingmethoden. In de vermogensopstelling worden de krachtens de wet en de statuten te reserveren bedragen opgenomen. Zij wordt ondertekend door de leden van de raad van bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen. Ontbreekt de handtekening van een of meer van hen, dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt.
8. De algemene vergadering is bevoegd om te bepalen dat een uitkering geheel of gedeeltelijk in een andere vorm dan in geld zullen worden uitgekeerd.
9. Bij de berekening van de verdeling van een voor uitkering op aandelen bestemd bedrag tellen de aandelen die de vennootschap in zijn kapitaal houdt niet mee, tenzij op zodanige aandelen of certificaten van aandelen een recht van vruchtgebruik of een pandrecht rust ten behoeve van een ander dan de vennootschap ten gevolge waarvan het winstrecht toekomt aan de vruchtgebruiker of pandhouder.
10. Bij de berekening van het bedrag dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd, komt slechts het bedrag van de verplichte storting op het nominale bedrag van de aandelen in aanmerking.
11. Uitkeringen zijn betaalbaar uiterlijk dertig dagen na de dag waarop zij zijn vastgesteld, tenzij de algemene vergadering een andere dag bepaalt.
12. Uitkeringen, waarover vijf jaren en een dag nadat zij opeisbaar zijn geworden niet is beschikt, vervallen aan de vennootschap en worden aan de reserves toegevoegd.

Een regeling in verband met verliezen is niet opgenomen in deze statuten. In geval van verliezen worden deze in mindering op het eigen vermogen gebracht. Een eventueel negatief eigen vermogen wordt jaarlijks verminderd met het positieve nettoresultaat over het boekjaar.

CONTROLEVERKLARING VAN DE **ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Holland Casino N.V.

VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Holland Casino N.V. per 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen over 2025, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Holland Casino N.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Holland Casino N.V. (de ‘vennootschap’) te Den Haag gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2025;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2025: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en

3. de toelichting met informatie van materieel belang over de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Holland Casino N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie en onze bevindingen ten aanzien van continuïteit, fraude en niet naleven wet- en regelgeving en de kernpunten van onze controle moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

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

INFORMATIE TER ONDERSTEUNING VAN ONS OORDEEL

Samenvatting

Materialiteit

- Materialiteit van EUR 9,6 miljoen
- 1,8% van EUR 546,6 miljoen nettobaten

Groepscontrole

- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 94% van totale activa
- Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 93% van omzet

Risico van een afwijking van materieel belang vanwege risico's gerelateerd aan fraude, NOCLAR en continuïteit

- Frauderisico's: het veronderstelde risico van doorbreken interne beheersing door het management en het veronderstelde risico opbrengstverantwoording ten aanzien van tafelspelen en speelautomaten, beiden zijn geïdentificeerd en verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.
- Risico's in verband met het niet naleven wet- en regelgeving (NOCLAR): het risico dat mogelijke overtredingen van wet- en regelgeving kunnen leiden tot bestuurlijke sancties of andere handhavingsmaatregelen met een potentieel effect op de jaarrekening. Dit risico is verder uiteengezet in de sectie 'Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving'.

Kernpunten

- Volledigheid opbrengstverantwoording tafelspelen en speelautomaten mede in relatie met ontvreemding van geld- en geldwaarden; en
- Naleving specifieke wet- en regelgeving.

Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 9,6 miljoen (2024: EUR 9,6 miljoen) Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van de nettobaten (de brutobaten na aftrek van de kansspelbelasting) en de materialiteit bedraagt 1,8% daarvan (2024: 1,7%). Wij beschouwen de nettobaten als de meest geschikte benchmark, omdat gegeven de aard van de vennootschap de focus van gebruikers van de jaarrekening primair activiteit-gedreven is. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 480 duizend rapporteren aan hen alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Holland Casino N.V. staat aan het hoofd van groepsonderdelen (hierna: 'Groep'). De financiële informatie van de Groep is opgenomen in de jaarrekening van Holland Casino N.V.

Wij hebben gedurende onze controle risico-inschattingswerkzaamheden uitgevoerd om te bepalen voor welke van de groepsonderdelen er een mogelijk risico op afwijkingen van materieel belang bestaat voor de jaarrekening van de groep. Om adequaat in te spelen op deze ingeschatte risico's, hebben we verdere controlewerkzaamheden gepland en uitgevoerd, hetzij op groepsonderdeelniveau hetzij op centraal niveau. Wij hebben één groepsonderdeel geïdentificeerd met een risico op een afwijking van materieel belang. Dit groepsonderdeel hebben wij, als groepsaccountant, gecontroleerd. We hebben de uitvoeringsmaterialiteit voor de groepsonderdelen vastgesteld op basis van de omvang en het risicoprofiel van de betreffende onderdelen.

We hebben gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd voor 93% van de omzet van de Groep (2024: 93%) en 94% van de totale activa van de Groep (2024: 91%). Op groepsniveau hebben we het aggregatierisico in de overige financiële informatie beoordeeld en geconcludeerd dat de kans op een afwijking van materieel belang tot een aanvaardbaar laag niveau is gebracht.

Wij zijn van mening dat de reikwijdte van onze groepscontrole een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel. Door het uitvoeren van de bovengenoemde werkzaamheden hebben we voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de financiële informatie van de Groep om een oordeel te kunnen geven over de jaarrekening als geheel.

Controleaanpak risico van fraude en het niet naleven van wet- en regelgeving

In het hoofdstuk Compliance van het jaarverslag beschrijft het Bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de vennootschap en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de vennootschap met betrekking tot fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving.

Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van de vennootschap om aanwijzingen van mogelijke fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving te onderzoeken. Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij het Bestuur, degenen belast met governance en bij andere relevante afdelingen, zoals Internal Audit en Compliance en hebben wij correspondentie met relevante toezichthoudende autoriteiten en regelgevers in onze evaluatie betrokken. Wij hebben forensisch specialisten in onze controlewerkzaamheden betrokken.

Op basis van onze risicoanalyse werkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft); en
- wetgeving op het gebied van kansspelen, zoals de Wet op de kansspelen (WoK), Besluit werving, reclame en verslavingspreventie (Bwrvk) en Regeling werving, reclame en verslavingspreventie (Rwrvk).

Onze werkzaamheden hebben (zoals hieronder vermeld) geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

- Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie van interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten.
- Wij hebben een data-analyse uitgevoerd op journaalposten met een hoger risico gerelateerd aan de opbrengstverantwoording, van zowel tafelspelen, speelautomaten en het online casino. Daarnaast hebben wij significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd ten aanzien van de juiste afschrijvingstermijnen van de activa. Waar we onverwachte journaalposten of andere risico's identificeerden via onze data-analyse, hebben we aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om op elk geïdentificeerd risico in te spelen. Deze werkzaamheden omvatten ook het herleiden van transacties naar broninformatie.
- We hebben journaalposten en andere aanpassingen geïdentificeerd en geselecteerd om te toetsen die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt.

Opbrengstverantwoording tafelspelen en speelautomaten (een verondersteld risico)

Risico:

- De volledigheid van de opbrengstverantwoording tafelspelen en speelautomaten mede in relatie tot de ontvreemding van geld en geldwaarden.

Controleaanpak:

- We verwijzen naar het kernpunt 'Volledigheid opbrengstverantwoording tafelspelen en speelautomaten mede in relatie met ontvreemding van geld en geldwaarden' voor onze controleaanpak.

Niet-naleven van wet- en regelgeving

Risico:

- Het risico dat mogelijke overtredingen van de Wwft, WoK, Bwrvk en Rwrvk kunnen leiden tot bestuurlijke sancties of andere handhavingsmaatregelen met een potentieel materieel effect op de jaarrekening.

Controleaanpak:

- We verwijzen naar het kernpunt 'Naleving specifieke wet- en regelgeving' voor onze controleaanpak.

Zoals hierboven vermeld, onze evaluatie van uitgevoerde procedures ten aanzien van fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving, heeft geleid tot kernpunten van de controle.

Wij hebben onze risico-inschatting en controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan het Bestuur en aan de Raad van Commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden hebben niet geleid tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle, anders dan reeds toegelicht op pagina 154 (klik [hier](#)) van de jaarrekening alsmede in het kernpunt 'Naleving specifieke wet- en regelgeving'.

Controleaanpak continuïteit:

Zoals toegelicht in de sectie 'Continuïteit' op pagina 118 (klik [hier](#)) van de jaarrekening, heeft het Bestuur zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het Bestuur te evalueren, omvatten onder andere:

- wij hebben overwogen of de continuïteitsrisicoanalyse door het Bestuur alle relevante informatie omvat die uit onze controle naar voren is gekomen en we hebben inlichtingen ingewonnen bij het Bestuur over de onderliggende belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten;
- wij hebben overwogen of de verdere verhoging van de kansspelbelasting van 34,2% in 2025 naar 37,8% in 2026 duidt op een continuïteitsrisico;
- wij hebben de financiële positie van de vennootschap ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar geanalyseerd op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- wij hebben de geschiktheid van de toelichting van de continuïteitsbeoordeling van het Bestuur geëvalueerd zoals weergegeven op pagina 118 (klik [hier](#)) van de jaarrekening.

De resultaten van onze risicobeoordelingsprocedures op de continuïteitsbeoordeling, met inbegrip van de evaluatie van de bevindingen met betrekking tot onze controlewerkzaamheden op andere onderdelen hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de door het Bestuur uitgevoerde continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Volledigheid opbrengstverantwoording tafelspelen en speelautomaten mede in relatie met ontvreemding van geld en geldwaarden

Omschrijving

Omdat sprake is van een significante hoeveelheid chartaal geld dat in omloop is, en vanwege het daaraan gerelateerde frauderisico van ontvreemding van geld hebben wij een kernpunt van onze controle onderkend met betrekking tot het vaststellen van de volledigheid van de voorraden geld en geldwaarden in beheer bij kassiersfunctionarissen in de casinovestigingen en de gevolgen voor de volledigheid van de opbrengst-verantwoording, zoals toegelicht in noot 1 van de jaarrekening.

Onze aanpak

Onze werkzaamheden bestonden, onder andere, uit:

- het evalueren van de opzet en het bestaan en het testen van de effectieve werking van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de beschikking en bewaring van geld en geldwaarden. Deze interne beheersingsmaatregelen betreffen onder meer de geautomatiseerde beheersingsmaatregelen aangaande het telproces met betrekking tot de registratie en verwerking van geld en geldwaarden;
- het evalueren van de opzet en het bestaan en het testen van de effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot het toezicht op de geldverwerking. Hierbij hebben wij werkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van het cameratoezicht;
- het bijwonen van onaangekondigde intern uitgevoerde inventarisaties van geld en geldwaarden door Internal Audit om vast te stellen dat de goedgekeurde procedures zijn gevolgd en dat de uitkomsten hiervan juist en volledig zijn verwerkt in de opgemaakte kasstukken;
- het controleren van de periodiciteit van de opbrengstverantwoording per casino, waarbij specifiek aandacht is besteed aan de opbrengstverantwoording per dag in relatie tot de dagen waarop de casino's in het boekjaar open zijn geweest;
- het controleren van niet-reguliere, handmatige omzetboekingen alsmede het controleren van verantwoordde kasverschillen; en
- het vaststellen van de juiste afgrenzing van de opbrengsten.

Onze observatie

Op basis van de uitkomsten van de door ons uitgevoerde werkzaamheden hebben wij geen bevindingen te rapporteren omtrent de opbrengsten, zoals toegelicht in noot 1 van de jaarrekening.

Naleving specifieke wet- en regelgeving

Omschrijving

Het opereren in een gereguleerde omgeving kan ertoe leiden dat Holland Casino N.V. niet of niet aan alle relevante wet- en regelgeving (zoals Wwft, WoK, Bwrvk en Rwrvk) voldoet met als gevolg dat de vennootschap door de Ksa gesanctioneerd kan worden. Wij hebben in 2025 werkzaamheden uitgevoerd op de correspondentie tussen de Ksa en Holland Casino, onder anderen op het onderzoek van de Ksa inzake het voldoen aan de Wwft, zoals toegelicht op noot 26 van de jaarrekening. Als gevolg van voorgaande hebben wij voor het naleven van deze specifieke wet- en regelgeving een significant risico en een kernpunt in de controle geïdentificeerd.

Onze aanpak

Onze werkzaamheden bestonden, onder andere, uit:

- Wij hebben de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en de procedures van Holland Casino om aanwijzingen van mogelijke niet-naleving van wet- en regelgeving te onderzoeken, geëvalueerd. Ook hebben wij kennis genomen van het anti-witwasbeleid (d.d. december 2025);
- Wij hebben, in samenwerking met een forensisch specialist, inlichtingen ingewonnen bij het Bestuur, de Audit Committee, de Chief Compliance Officer, Internal Audit, Juridische Zaken alsmede diverse personeelsleden van de afdeling Compliance;
- Wij hebben de onderzoeksrapporten en andere correspondentie inzake de naleving van de Wwft alsmede de WoK/Bwrvk/Rwrvk en de rapporten van Internal Audit en Compliance geïnspecteerd en geëvalueerd;
- Wij hebben eventuele vervolgstappen van Holland Casino geïnspecteerd en onderliggende documentatie geëvalueerd;
- Wij hebben ontvangen overige correspondentie met regelgevende en toezichthoudende instanties geïnspecteerd en geëvalueerd, waaronder de correspondentie met de Ksa;
- Wij hebben kennis genomen van de evaluatie van Holland Casino ten aanzien van mogelijke gevolgen voor de jaarrekening 2025. De evaluatie is conform IAS 37 Provisions, contingent liabilities and contingent assets uitgevoerd en onderbouwd met een juridische assessment door een externe jurist; en
- Wij hebben de impact op de jaarrekening geëvalueerd;

Onze observatie

Op basis van de uitkomsten van de door ons uitgevoerde werkzaamheden hebben wij geen redelijk vermoeden van het niet-nakomen van wet- en regelgeving met een materieel effect op de jaarrekening geïdentificeerd. De toelichting op pagina 154 van de jaarrekening (klik [hier](#)) geeft dit en de impact op de jaarrekening adequaat weer.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat; en
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben een mindere diepgang dan onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder de informatie die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het Bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het Bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het Bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het Bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Daarbij is het Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor het voorkomen en ontdekken van fraude en de niet naleving van wet- en regelgeving en het nemen van maatregelen om de gevolgen, voor zover mogelijk, ongedaan te maken en herhaling te voorkomen.

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van de controle van de jaarrekening is opgenomen in de bijlage bij deze controleverklaring. Deze beschrijving vormt onderdeel van onze controleverklaring.

Rotterdam, 16 april 2026

KPMG Accountants N.V.

E.J. de Visser RA

Bijlage:

Beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

BIJLAGE

BESCHRIJVING VAN ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het Bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het Bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de

relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een entiteit haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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

Wij bevestigen aan de Raad van Commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met Raad van Commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.



BIJLAGEN

VIJFJAAROVERZICHT

<i>bedragen in miljoenen euro, tenzij anders aangegeven</i>	2025	2024*	2023	2022	2021*
Rekening van baten en lasten					
Baten voor belasting	799,9	768,5	817,7	753,8	304,2
Belastingen	-253,3	-218,4	-224,7	-205,1	-85,2
Nettobaten	546,6	550,1	593,0	548,7	219,0
Bedrijfslasten	-511,8	-540,2	-557,3	-521,8	-279,9
Financiële baten en lasten	-6,3	-6,4	-3,9	-3,3	-3,4
Aandeel in resultaat deelnemingen	0,1	-	0,1	0,1	-
Totaal lasten	-518,0	-546,6	-561,1	-525,0	-283,3
Resultaat voor vennootschapsbelasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	28,6	3,5	31,9	23,7	-64,3
Vennootschapsbelasting	-3,5	-10,4	-8,3	-6,7	18,6
Resultaat na belasting uit voortgezette bedrijfsactiviteiten	25,1	-6,9	23,6	17,0	-45,7
Resultaat na belasting uit beëindigde bedrijfsactiviteiten	3,3	-3,5	-	-	-
Resultaat na belasting	28,4	-10,4	23,6	17,0	-45,7
Totaal niet-gerealiseerde resultaten, na belastingen	-	-	-	-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten	28,4	-10,4	23,6	17,0	-45,7
Balans					
Eigen vermogen	196,8	168,5	179,3	156,4	139,7
Langlopende verplichtingen	278,2	301,3	340,7	395,7	459,4
Balanstotaal	672,6	661,4	733,3	763,2	732,8
Investeringen in materiële vaste activa in het jaar	35,7	48,1	47,5	37,6	56,7
Kasstroom uit operationele activiteiten	76,0	11,2	40,9	79,7	147,6
EBITDA	101,0	70,6	98,6	88,3	-1,2
EBIT	34,6	6,4	35,7	26,9	-60,9

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

<i>bedragen in miljoenen euro, tenzij anders aangegeven</i>	2025	2024*	2023	2022	2021
Omzetcategorieën (in procenten van totaal)					
Opbrengst Tafelspelen	32,5	31,8	32,3	31,0	30,9
Opbrengst Speelautomaten	52,9	50,2	46,7	43,4	50,1
Opbrengst Online	7,6	11,1	14,2	19,3	13,3
Troncopbrengst/tips	2,2	2,4	2,5	2,6	2,7
Opbrengst Food & Beverage	4,2	4,0	3,7	3,2	2,6
Overige baten	0,6	0,5	0,6	0,5	0,4
Verhoudingsgetallen					
Winstmarge (in procenten)	4,6	-1,3	4,0	3,1	-20,9
Personeelskosten (in procenten van bedrijfslasten, beide inclusief NOW)	59,1	55,1	51,6	48,9	41,5
Vergelijking met vorig jaar (in procenten)					
Baten voor kansspelbelasting	4,1	-6,0	8,5	147,8	-8,6
Bedrijfslasten	-5,3	-3,1	6,8	86,4	-12,0

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast.

OVER DIT **VERSLAG**

REIKWIJDTE EN AFBAKENING VAN HET VERSLAG

Dit is het jaarverslag van staatsdeelneming Holland Casino N.V. Het verslag beslaat het boekjaar 2025 dat loopt van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. Dit verslag heeft betrekking op alle activiteiten van Holland Casino en zijn medewerkers, er wordt niet gerapporteerd over onderaannemers en/of toeleveranciers.

PRESENTATIE VAN INFORMATIE

Het jaarverslag bestaat uit het verslag van het bestuur, het verslag van de Raad van Commissarissen en de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van Holland Casino N.V. De geconsolideerde jaarrekening 2025 is opgemaakt in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS-EU). De financiële informatie opgenomen in dit jaarverslag is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 van Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). Het in dit jaarverslag opgenomen verslag van het bestuur is opgesteld met inachtneming van artikel 391 van Boek 2 BW. Vanaf boekjaar 2025 moet een grote rechtspersoon zijn jaarrekening en jaarverslag digitaal deponeren bij de KvK.

GEMAAKTE KEUZES EN SCOPE

Holland Casino doet in het jaarverslag op een geïntegreerde manier verslag. Het jaarverslag is opgesteld volgens de Global Reporting Initiative (GRI) Standards, de 'Core'-optie. De GRI-inhoudsopgave is te vinden op de website van Holland Casino (<https://corporate.hollandcasino.nl>). Holland Casino heeft geen externe assurance verkregen op de GRI-richtlijnen, omdat zij de accountant daartoe geen opdracht heeft gegeven.

REACTIES OP HET VERSLAG

We ontvangen graag reacties ter verbetering van ons verslag. Uw vragen of opmerkingen kunt u naar ons mailen via redactie@hollandcasino.nl.

COLOFON

©Holland Casino
Hoofddorp, 16 april 2026

HOLLAND CASINO

Postbus 355
2130 AJ Hoofddorp
redactie@hollandcasino.nl
corporate.hollandcasino.nl

TEKST EN REDACTIE

Holland Casino Corporate
Communicatie
Holland Casino Finance & Control
CF Report

FOTOGRAFIE

Twan Brekelmans
Michel Schnater
Laura Oldenbroek
Sonja de Bruin
Martijn Kort
Floris Schrader

DESIGN EN PRODUCTIE

CF Report
Ellermanstraat 23
1114 AK Amsterdam
info@cfreport.nl
+31 (0)20 691 31 44
cfreport.nl