

Jaarverslag 2025



**nationale
loterij**

MEER DAN SPELEN

inhoud

voorwoord	4	Internationale erkenning: behaalde certificaten	33
Meer dan spelen	5	Spelersbescherming: ook voor winnaars	33
<i>Voor spelers – Voor iedereen – Voor morgen</i>		Gegevensbescherming en anonimiteit	33
Een unieke positie	7	Persoonlijke begeleiding	33
Een uniek model	9	Vermijden en beperken van risico's	34
Meer dan kansspelen: een model in evenwicht	10	Loterijspelen	34
Meer dan winst: duurzame waardecreatie als kern van het model	13	Scooore	34
Vrijwillige ESG-rapportering	14	Voor iedereen	35
Duurzaamheidsrapportering	14	<i>Spelen is bijdragen</i>	
Dubbele materialiteit	14	Ecosysteem van warme partnerschappen	38
Voor spelers	17	Goede doelen met een duurzame impact	40
<i>Veilig en verantwoord spelen</i>		Sport	41
IN GESPREK MET Leen De Cort	19	Cultuur	41
Drie dimensies: het spel, de omgeving en de speler	21	Maatschappelijk	42
Dimensie 'spel': producten ontworpen met het oog op veiligheid	22	Onze maatschappelijke bijdrage in 2025	43
Dimensie 'omgeving': ingebouwd en transparant beschermingskader	24	IN GESPREK MET Emelie Vervecken	44
Dimensie 'speler': gedrag begrijpen en gericht ingrijpen	27	Voor onze mensen	46
Een transparant evidence-based beleid	30	<i>Zij maken het verschil</i>	
Pijler van het Verantwoord Spel-beleid	30	Duurzame bedrijfscultuur	49
Evidence-based: waar de academische wereld en transparantie samenkomen ontstaan nieuwe inzichten	30	Sociale dialoog	50
Transparante prestatieindicatoren en continue opvolging	31	Wie zijn onze mensen?	52
		IN GESPREK MET Luc Dreesen	53

Onze werkplek	55	Voor vertrouwen	71
Welzijn en veiligheid	55	<i>Sterk en transparant bestuur</i>	
Leren en ontwikkelen	57	Bestuurs- en toezichthoudende organen	76
Diversiteit en non-discriminatie	58	Raad van Bestuur	76
Eerlijke lonen	60	Het Directiecomité	77
Een loonbeleid dat meegroeit met de markt	60	De Comités ingesteld door de Raad van Bestuur	77
Pay-equity: gelijke kansen en gelijke verloning	60	De Regeringscommissarissen	78
Een evenwichtige loonstructuur	60	Bezoldiging bestuurs- en toezichthoudende organen	78
Voor morgen	61	Bedrijfsbeleid en bedrijfscultuur	79
<i>Duurzaam en toekomstgericht</i>		Kerncijfers van de Nationale Loterij	81
Energie en uitstoot scope 1 & 2	64	Bijlagen	84
CO₂-reductie in scope 3	66	Dubbele materialiteit – resultaten	
Leveranciers	66	Remuneratieverslag	
Interne processen	67	Financieel jaarverslag	
Steun aan duurzame projecten	68		
CO2logic zilveren label: Taking Climate Action	68		
IN GESPREK MET Julien Delaunois	69		

voorwoord

Zin voor verantwoordelijkheid zit in het DNA van de Nationale Loterij. Dat is altijd zo geweest. We beheren publieke middelen, werken met het vertrouwen van miljoenen spelers en dragen sinds onze oprichting in 1934 bij aan het algemeen belang. Onze kansspelen zijn nooit zomaar spelen. Ieder product dat we op de markt brengen, iedere keuze die we maken en elke stap die we zetten, is weloverwogen. Onze bijdrage aan de maatschappij is onze hele bestaansreden.

Die bijzondere positie verplicht ons om helder te communiceren over onze keuzes, onze impact en onze resultaten. **Transparantie en verantwoordelijkheid** zijn voor ons geen holle begrippen. Het zijn **onze kernwaarden, het kompas van ons handelen**.

Dit jaarverslag én duurzaamheidsrapport staat in het teken van die kernwaarden. Hoewel er voor de Nationale Loterij geen wettelijke verplichting bestaat, kiezen wij er bewust voor om de principes van de VSME-rapportage (*Voluntary Sustainability Reporting Standard for Micro and Small Enterprises*) te omarmen. Niet omdat het moet, maar omdat het past bij wie we zijn. VSME en gestructureerde rapportage sluiten naadloos aan bij onze ambitie om transparant te zijn, verantwoordelijkheid op te nemen en onze werking voortdurend te verbeteren.

We doen dat vanuit een duidelijke overtuiging: duurzaamheid is geen aparte pijler of losstaand hoofdstuk binnen onze strategie. **Duurzaamheid is onze strategie**. Ze zit vervat in alles wat we doen: van verantwoord spelen en spelersbescherming, over goed bestuur en ethisch ondernemen, tot onze rol als betrouwbare partner voor de 1.970 maatschappelijke projecten die we ondersteunen.

Dit rapport biedt een geïntegreerd beeld van onze financiële prestaties én onze maatschappelijke en ecologische impact. Het laat zien hoe wij verantwoord ondernemen verankeren in onze governance, hoe we inzetten op duurzame relaties met spelers, medewerkers en partners, en hoe we blijven investeren in initiatieven die de samenleving sterker maken.

Ik nodig u uit om dit rapport te lezen als een **weerspiegeling van ons engagement**, in alle eerlijkheid en transparantie. Meer dan ooit geloven wij dat duurzaam succes alleen mogelijk is wanneer spelen hand in hand gaat met verantwoordelijkheid. Alleen op die manier realiseren wij onze missie: meer dan spelen.

Met dank aan alle medewerkers en partners die elke dag meebouwen aan die duurzame toekomst.



Jannie Haek
Gedelegeerd bestuurder
Nationale Loterij

Meer dan spelen

*Voor spelers
Voor iedereen
Voor morgen*



Meer dan spelen

Voor spelers. Voor iedereen. Voor morgen.

Meer dan spelen is meer dan een baseline. Het is een afspiegeling van de waarden die sinds jaar en dag verankerd zitten in ons DNA: **verantwoordelijkheid en vertrouwen**. Duurzaamheid is geen aparte dimensie binnen het businessmodel van de Nationale Loterij, maar zit vervat in elke schakel ervan. Het is het richtsnoer dat stuurt hoe wij onze maatschappelijke opdracht in de praktijk omzetten.

Die manier van werken is gestoeld op een lange traditie en een historisch uniek model. Al meer dan 90 jaar hanteren we een spelmodel dat zijn oorsprong vindt in 1441 in Brugge: een **grote groep spelers** nam toen voor het eerst deel aan een transparante trekking, met een **bescheiden inzet**, volledig ten voordele van **collectieve noden**. Sinds onze oprichting investeren we met de Nationale Loterij **100% van onze winst in de samenleving**. We ondersteunen meer dan 1.900 goede doelen. Die historische continuïteit, gecombineerd met expertise in veilig en verantwoord spelen, maakt van de Nationale Loterij een vaste waarde en een vertrouwensanker in het Belgische kansspelandschap.

De volgende hoofdstukken lichten toe hoe deze missie zich vandaag vertaalt: onze **unieke positie**, ons **uniek model** en de vrijwillige **ESG-rapportage op basis van dubbele materialiteit**. Allemaal bewuste beleidskeuzes in functie van duurzame waardecreatie voor spelers, medewerkers en de samenleving in haar geheel.



"Sinds onze oprichting investeren we met de Nationale Loterij 100% van onze winst in de samenleving."

Een unieke positie

Met ons **monopolie op het organiseren van openbare loterijen** hebben we met de **Nationale Loterij een unieke positie** op de Belgische markt. Onze loterijspelen worden strikt gereguleerd door wetgeving en uitvoeringsbesluiten, en vallen onder streng toezicht door de overheid. Het is onze maatschappelijke opdracht om spelers te kanaliseren naar spelen met een lager risico.

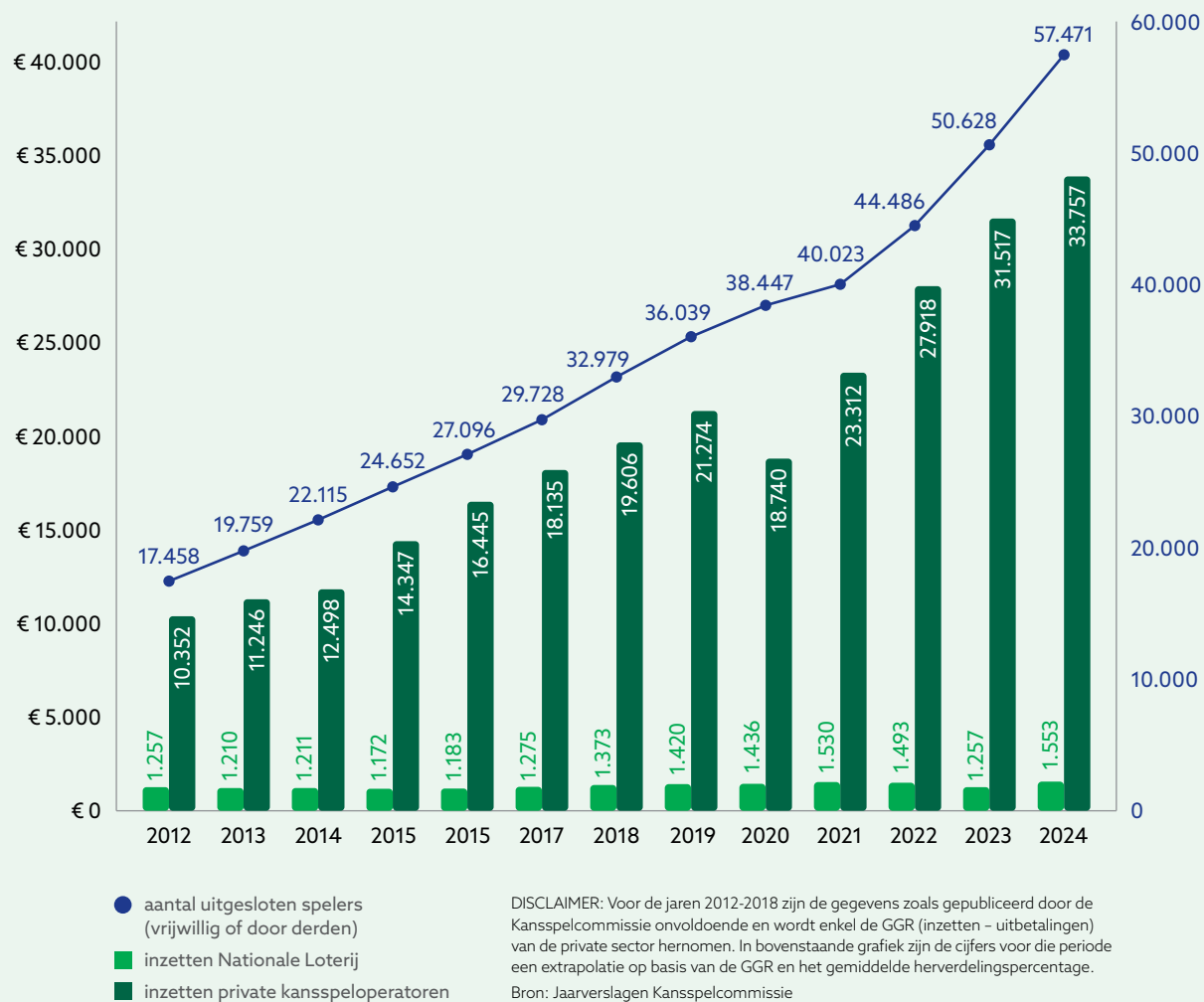
Spelersbescherming is voor de Nationale Loterij dus geen bijkomende maatregel maar een **fundamentele opdracht**. In de afgelopen decennia hebben de geleidelijke opening en digitalisering van de kansspelmarkt geleid tot een explosieve groei van het aanbod. Er ontstond een sterke toename van online spelen die permanent beschikbaar zijn en nauwelijks natuurlijke grenzen kennen. In tegenstelling tot wat werd beoogd met de opening van de markt, is het **evenwicht tussen speelvrijheid en spelersbescherming onder druk komen te staan**.

De evolutie van het **aantal spelers met een gokverbod** is zorgwekkend. Tussen 2012 en 2024 zijn het aantal personen die zijn uitgesloten van kansspelen **met 229% gestegen**. Die verhoging loopt parallel met de forse toename van de inzetten bij private operatoren. Daartegenover staat het eerder gematigde groeipad van de Nationale Loterij, waarvan de inzetten over dezelfde periode beperkt zijn toegenomen.

In 2025 boekte de Nationale Loterij een omzet van 1,666 miljard euro. Dat lijkt misschien veel, maar het bedrag verbleekt bij de **inzetten binnen de private kansspelsector**. Volgens de gegevens van de Kansspelcommissie ging het in 2024 om **bijna 34 miljard euro**. Over recentere cijfers beschikken we nog niet maar we gaan ervan uit dat de totale markt in 2025 nog gegroeid zal zijn ten opzichte van 2024.

EXPONENTIËLE MARKTGROEI (in miljoenen euro's)

Verband tussen de groei van de inzetten en het aantal spelers dat vrijwillig of door derden wordt uitgesloten.

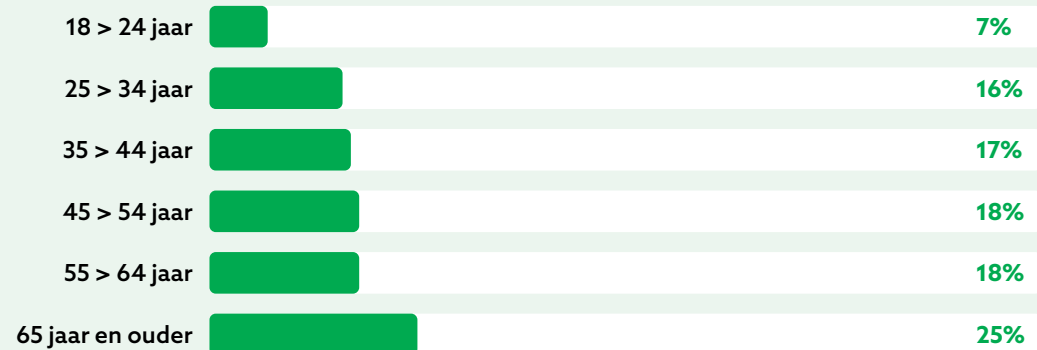
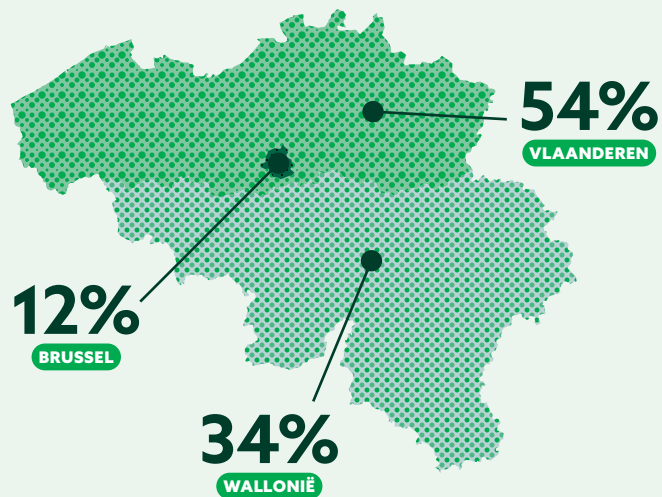
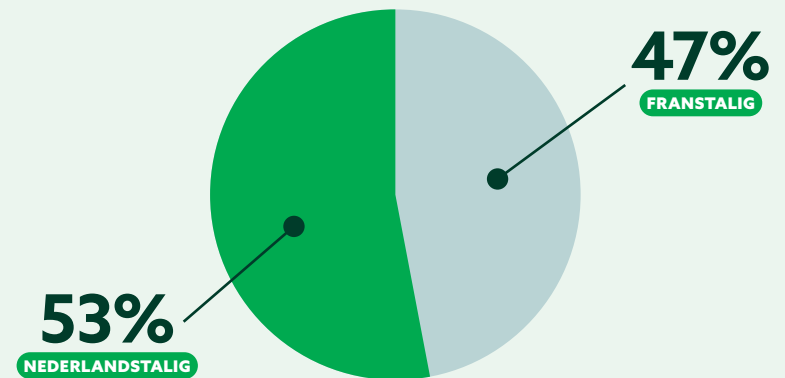
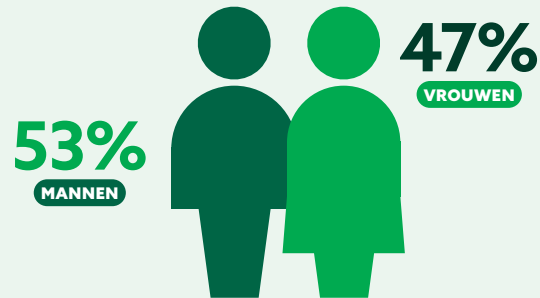


In dat opzicht is onze taak dus nog belangrijker dan vroeger. Private kansspeloperators sporen hun spelers aan om steeds meer geld in te zetten, vanuit het perspectief van winstmaximalisatie voor hun aandeelhouders. Die aanpak staat in schril contrast met onze voorkeur voor een **duurzame gematigde groei** die spelers niet aanmoedigt om

hun speluitgaven te verhogen. Wel integendeel: de Nationale Loterij biedt een **verantwoorde omgeving** waarin spelplezier bewust wordt begrensd en waarin preventie, omkadering en verantwoordelijkheid primeren op de maximalisatie van inzetten.

PROFIEL VAN DE SPELERS

van de Nationale Loterij



Bron: Kantar 2025

Een uniek model

Voortvloeiend uit onze unieke positie in het Belgische kansspelandschap en onze duidelijke maatschappelijke opdracht, hanteren we bij de Nationale Loterij ook een uniek model. De spil daarvan: loterijspelen die toegankelijk zijn voor een breed publiek van **meerderjarige spelers**, met **bescheiden inzetten** en een **winst die voor 100% terugvloeit** naar de samenleving.

 **5,2 euro**
GEMIDDELDE INZET
PER SPEL

 **323 miljoen**
SPELMOMENTEN

 **ZEER BREED
DOELPUBIEK**



spelers

TOTAAL
1.666 miljoen euro
INZETTEN

Uitgebreid retail & digitaal ecosysteem | Eenvoudige spelen

10,8 euro
GEMIDDELDE
WINST 

117,2 miljoen
WINNAARS 

**RESULTAAT
BEPAALD
DOOR TOEVAL** 



winnaars

TOTAAL
1.266 miljoen euro
SPELERSWINSTEN

Regels zijn gekend | Transparante processen

240 miljoen euro

**STEUN AAN
GOEDE DOELEN**
voor iedereen 



samenleving

145 miljoen euro

**MONOPOLIERENTE*
AAN DE OVERHEID**



* Een belasting op de winsten van een bedrijf met monopoliepositie.

Dit model berust op een zorgvuldig evenwicht tussen drie groepen: spelers, winnaars en de samenleving.

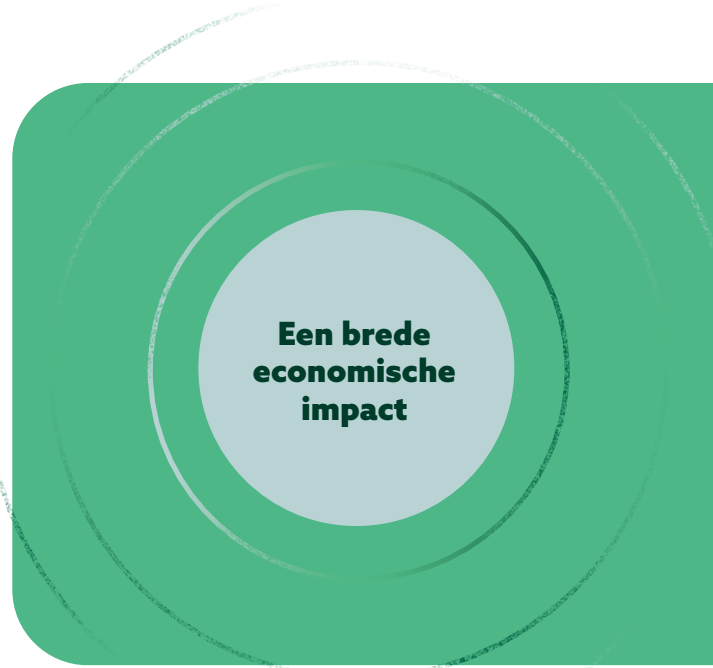
Meer dan kansspelen: een model in evenwicht

De **spelers** krijgen toegang tot een **verantwoord, gevarieerd en evenwichtig spelaanbod** met een **beperkt risicogehalte** en **eenvoudige spelconcepten**. De spelen zijn beschikbaar via een uitgebreid netwerk van fysieke verkooppunten (retail) en via de digitale kanalen. Onze sterk groeiende mobiele app wint aan belang. Dankzij deze **omnichannel-aanpak** staan wij dicht bij onze spelers, zonder die op agressieve manier aan te sporen om meer te spelen.

Daarnaast worden de winsten van loterijspelen toegekend door **puur toeval**. Noch de speler, noch de Nationale Loterij heeft enige invloed op winnen of verliezen. Dit is een fundamenteel verschil met de kansspelen van private operatoren, waarin stimulerend spelontwerp en winstmaximalisatie bovendien centraal staan.

Winnaars vormen een zichtbaar en tastbaar resultaat van dit model: jaarlijks zijn er miljoenen winnende spelmomenten en ontstaan er tientallen nieuwe miljonairs.

Ons engagement is er tot slot niet alleen voor spelers en winnaars, maar via ons goede doelenbeleid ook voor de hele **samenleving**. Alle **winsten** gegenereerd door onze activiteiten vloeien bovendien voor **100% terug naar de maatschappij**, enerzijds onder de vorm van een zogenaamde **monopolierente** aan de federale staat en anderzijds onder de vorm van de **steun voor goede doelen**. In 2025 bedroeg de monopolierente 145 miljoen euro en de steun voor de goede doelen 240 miljoen euro. We steunen goede doelen en maatschappelijke initiatieven in meerdere domeinen: cultuur, sport, welzijn, gezondheid, erfgoed en internationale solidariteit. Het doelpubliek van deze steun is dus niet beperkt tot specifieke groepen: **uiteindelijk kunnen alle Belgen, speler of niet, genieten van dit beleid**.



Een brede economische impact

De economische impact van de Nationale Loterij reikt veel verder dan onze eigen activiteiten. Uit een studie van het DULBEA (ULB, 2019) blijkt dat duizenden jobs in België verbonden zijn aan wat wij doen, via ons netwerk van verkooppunten, onze leveranciers, de projecten die we ondersteunen en onze bijdrage aan de overheidsfinanciën.

Ook op Europees niveau wordt dit bevestigd. Volgens de BDO-BIPE-studie (2020) ondersteunen de loterijen die lid zijn van European Lotteries samen bijna 500.000 jobs en genereren ze 43 miljard euro aan economische waarde binnen de Europese Unie.

Nationale Loterij 2025



323 miljoen
SPELMOMENTEN

117,2 miljoen
WINNENDE
SPELMOMENTEN

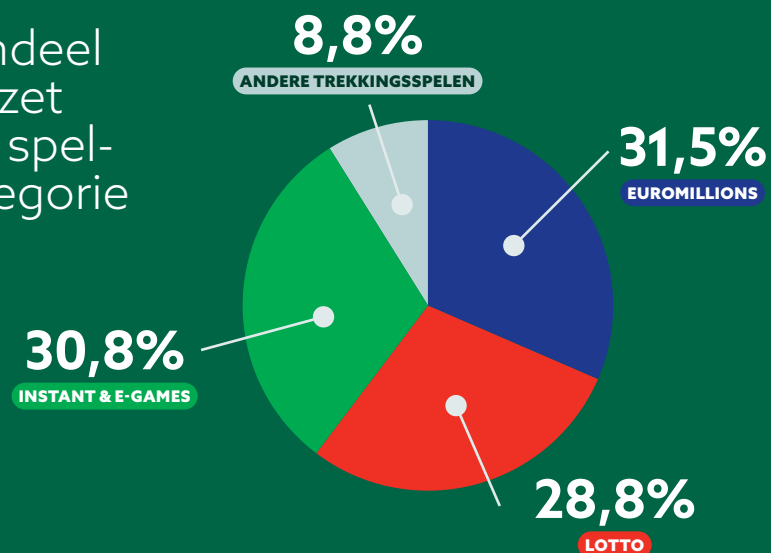


5,2 euro
GEMIDDELDE
INZET PER SPEL

10,8 euro
GEMIDDELDE
WINST



Aandeel omzet per spel-categorie



Retail

1.172 miljoen euro
VERKOOP
→ +2,8% t.o.v. 2024



70,3%
VAN DE
INZETTEN



6.748
VERKOOP-
PUNTEN

198,5 miljoen
TRANSACTIES

E-commerce

494 miljoen euro
ONLINE VERKOOP
→ +19,64% t.o.v. 2024



29,7%
VAN DE
INZETTEN

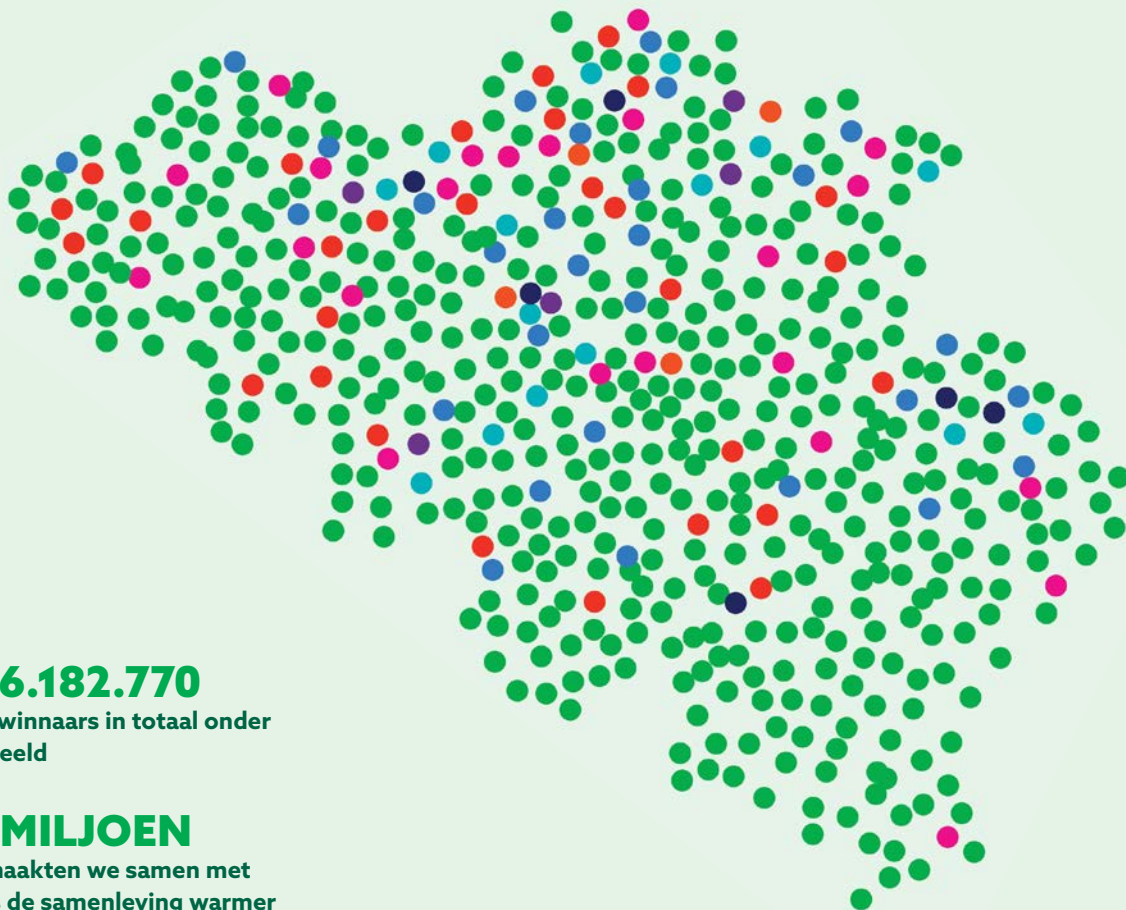


76,2%
INZETTEN
VIA MOBIEL

124,4 miljoen
TRANSACTIES

295 grote winnaars

waarvan 40 miljoenairs in 2025



€ 1.266.182.770

Door onze winnaars in totaal onder
elkaar verdeeld

€ 385 MILJOEN

Daarmee maakten we samen met
alle spelers de samenleving warmer

Een greep uit onze spelen

lotto 29 miljonairs	EUROMILLIONS 7 miljonairs
EURODREAMS 5 grote winnaars	JOKER+ 4 grote winnaars
Subito! 17 grote winnaars	WIN FOR LIFE 23 winnaars voor het leven
CASH 29 grote winnaars	Instant loterijen & e-Game loterijen 144 grote winnaars

In 2025 heeft de Nationale Loterij 1.970 maatschappelijke projecten gesteund (+4% t.o.v. 2024).

Meer dan winst: duurzame waardecreatie als kern van het model

Door bewust te kiezen voor een verantwoord spelaanbod, transparante processen, sterke *governance* en een maximale maatschappelijke impact, creëert de Nationale Loterij duurzame waarde op lange termijn.

Ons model illustreert dat kansspelen kunnen functioneren als een **hefboom voor maatschappelijke meerwaarde**. Op voorwaarde tenminste dat die kansspelen op verantwoorde wijze worden aangeboden. In die zin is de Nationale Loterij niet alleen een spelaanbieder, maar ook een duurzame publieke onderneming met een duidelijke rol in en voor de samenleving. Economische activiteit is uitdrukkelijk het middel en niet het doel.

'The social value of gambling' – Studie van de Universiteit van Rijsel

De studie 'The social value of gambling' (Universiteit van Rijsel, juli 2024) toont aan dat online kansspelen zonder strikte moderatie (casino's, speelautomaten) gepaard gaan met aanzienlijke maatschappelijke verliezen, terwijl geregleerde online kansspelen (loterijen) een **positieve sociale impact** hebben. Het hogere sociale surplus bij geregleerde spelen bevestigt de doeltreffendheid van moderatiemaatregelen.

Maatschappelijke meerwaarde

	GGR (brutowinst)	Consumenten- surplus	Surplus producent	Surplus overheid (taxes)	Sociaal Surplus	Sociaal Surplus/GGR (brutowinst)
Nationale Loterij						
Offline	470,00	-235,33	105,86	258,28	128,81	0,27
Online	176,00	5,47	39,64	96,72	141,83	0,81
Casinos						
Offline	122,00	-201,76	37,50	47,01	-117,26	-0,96
Online	379,00	-3058,32	168,66	41,69	-2847,97	-7,51
Slots						
Offline	161,00	-456,03	59,23	42,54	-354,26	-2,20
Online	211,00	-6522,70	93,90	23,21	-6405,60	-30,36
Paris						
Offline	157,00	-1285,96	66,73	23,55	-1195,69	-7,62
Online	211,00	-798,71	93,90	23,21	-681,61	-3,23
Total	1.887,00	-12.553,35	665,40	556,21	-11.331,75	

Universiteit van Rijsel – LEM (UMR 9221); Universiteit van Artois – LEM (UMR 9221) Juli 2024. Studie gerealiseerd op vraag van de Belgische Hoge raad voor de ethiek van de loterij- en kansspelen onder toezicht van een onafhankelijke wetenschappelijke raad. Gebaseerd op de methodologie van: Miera, Massin & Eroukmanoff (2023), The social value of gambling, European Journal of Health Economics, 24,1531-1543.

Vrijwillige ESG-rapportering

Duurzaamheidsrapportering

Ons engagement voor een duurzame samenleving blijkt eveneens uit het ESG-rapport dat verwerkt zit in dit jaarverslag. ESG-rapportering is een transparant verslag over onze prestaties, risico's en impact op het vlak van:

E Environment (milieu)

bv. energieverbruik, klimaatimpact, grondstoffen, uitstoot



S Social (sociaal)

bv. spelersbescherming, steun aan goede doelen, werknemers, oog voor mensenrechten, maatschappelijke impact



G Governance (bestuur)

bv. integriteit, toezicht, compliance, publieke opdracht, vertrouwen van burgers



Hoewel we niet verplicht zijn te rapporteren, vinden we het **nuttig en zelfs noodzakelijk transparant te communiceren over onze processen en initiatieven**. Daarom ook kiezen we er bewust voor deze oefening openbaar te maken.

Dubbele materialiteit

De oefening in dubbele materialiteit vormt de kern van een sterke ESG-rapportering. Vroeger werd enkel naar de **financiële materialiteit** gekeken: welke thema's zijn financieel *materieel* voor de onderneming en zijn van invloed op de resultaten, de risico's en de prestaties.

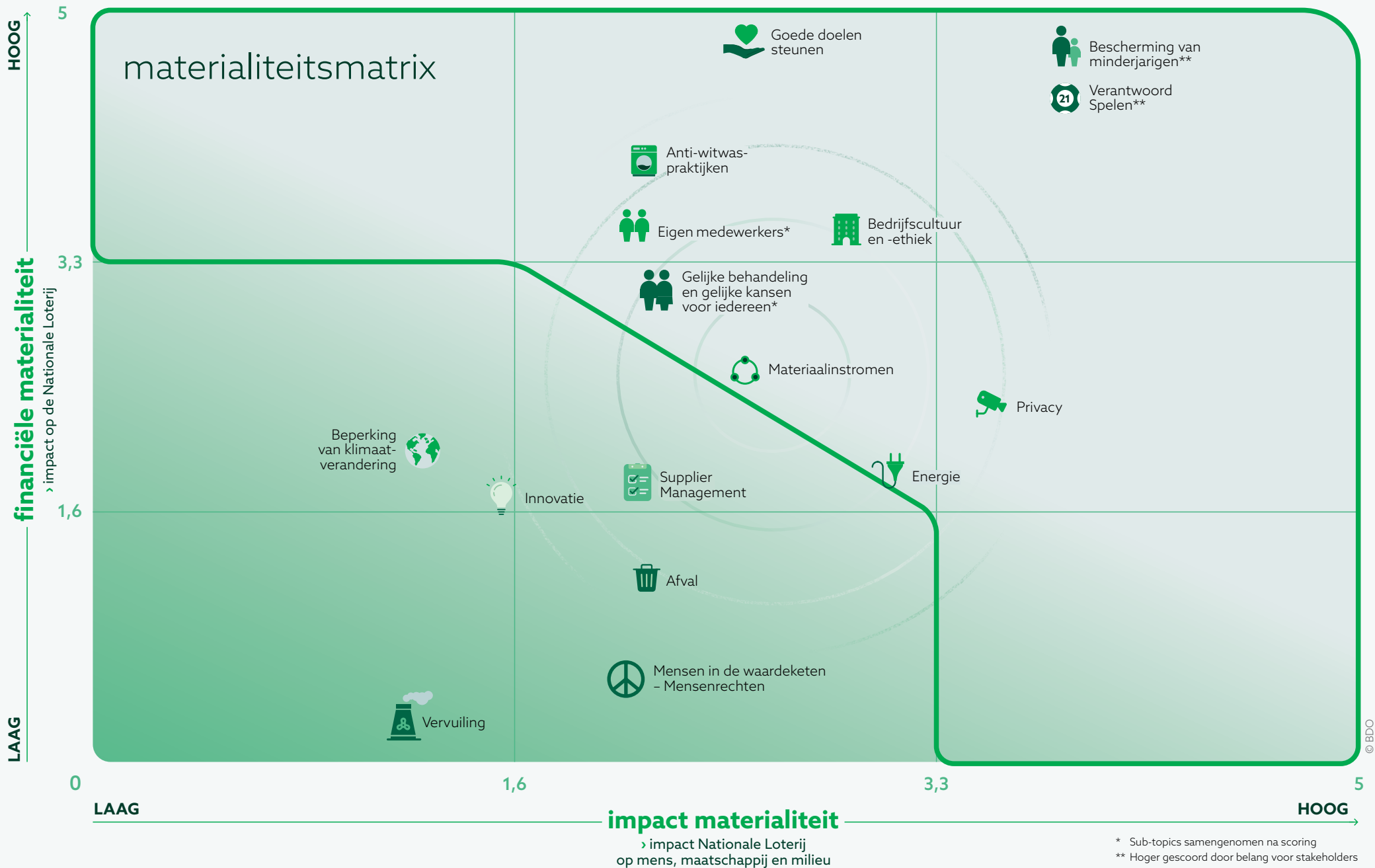
Dubbele materialiteit gaat verder. Die helpt ons om **gericht te rapporteren**, betere **strategische keuzes** te maken en onze verantwoordelijkheid als organisatie **onderbouwd en geloofwaardig** op te nemen. Ze vertrekt vanuit twee invalshoeken:

- De blik naar **binnen**: welke duurzaamheidsthema's hebben een materiële impact op de prestaties, risico's en toekomstige waardecreatie van onze organisatie? Dit is de traditionele invalshoek van de **financiële materialiteit**.
- De blik naar **buiten**: welke impact heeft onze werking op mens, maatschappij en milieu (**impactmaterialiteit**)?

Komen deze twee perspectieven samen, dan spreken we van dubbele materialiteit.

We deden deze oefening op een gestructureerde en transparante manier, met betrokkenheid van interne en externe stakeholders. Zo krijgen we een duidelijk beeld van de ESG-thema's die er écht toe doen, vandaag en morgen.

Onze materialiteitsbeoordeling werd uitgevoerd volgens de uitvoeringsrichtsnoeren van EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), meerbepaald de ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Voor elke duurzaamheidskwestie die we identificeerden volgens die richtlijnen, definieerden we concrete **Impacts, Risico's en Opportuniteiten** (IRO's). Een audit van de Dubbele Materialiteitsanalyse gebeurde ten slotte door Ernst & Young.



Kort samengevat zijn dit de belangrijkste ESG-topics voor de Nationale Loterij als resultaat van de uitgevoerde dubbele materialiteitsoefening samen met interne en externe stakeholders.

Voor een uitgebreide analyse: zie bijlage 1.

ESRS Topic	ESRS Sub topic	Impact materialiteit	Financiële materialiteit
E1: Klimaat-verandering	 Energie	Gemiddeld	Gemiddeld
E5: Circulaire economie	 Materiaalinstromen	Gemiddeld	Gemiddeld
S1: Eigen medewerkers	 Arbeidsomstandigheden	Hoog*	Gemiddeld*
S1: Eigen medewerkers	 Gelijke kansen voor iedereen	Gemiddeld	Gemiddeld
S2: Werknemers in de waardeketen	 Arbeidsomstandigheden	Hoog*	Gemiddeld*
S4: Consumenten en eind-gebruikers	 Privacy	Hoog	Gemiddeld
G1: Zakelijk gedrag	 Bedrijfscultuur	Gemiddeld	Hoog
Entity specific	 Anti-witwaspraktijken	Gemiddeld	Hoog
Entity specific	 Bescherming van minderjarigen	Hoog**	Hoog**
Entity specific	 Verantwoord spelen	Hoog**	Hoog**
Entity specific	 Goede doelen steunen	Gemiddeld	Hoog

* Hier gaat het om een gezamenlijke scoring van sub-topics

** Deze topics zijn hoger gescoord omwille van de impact op belanghebbenden

Voor spelers

Veilig en verantwoord spelen



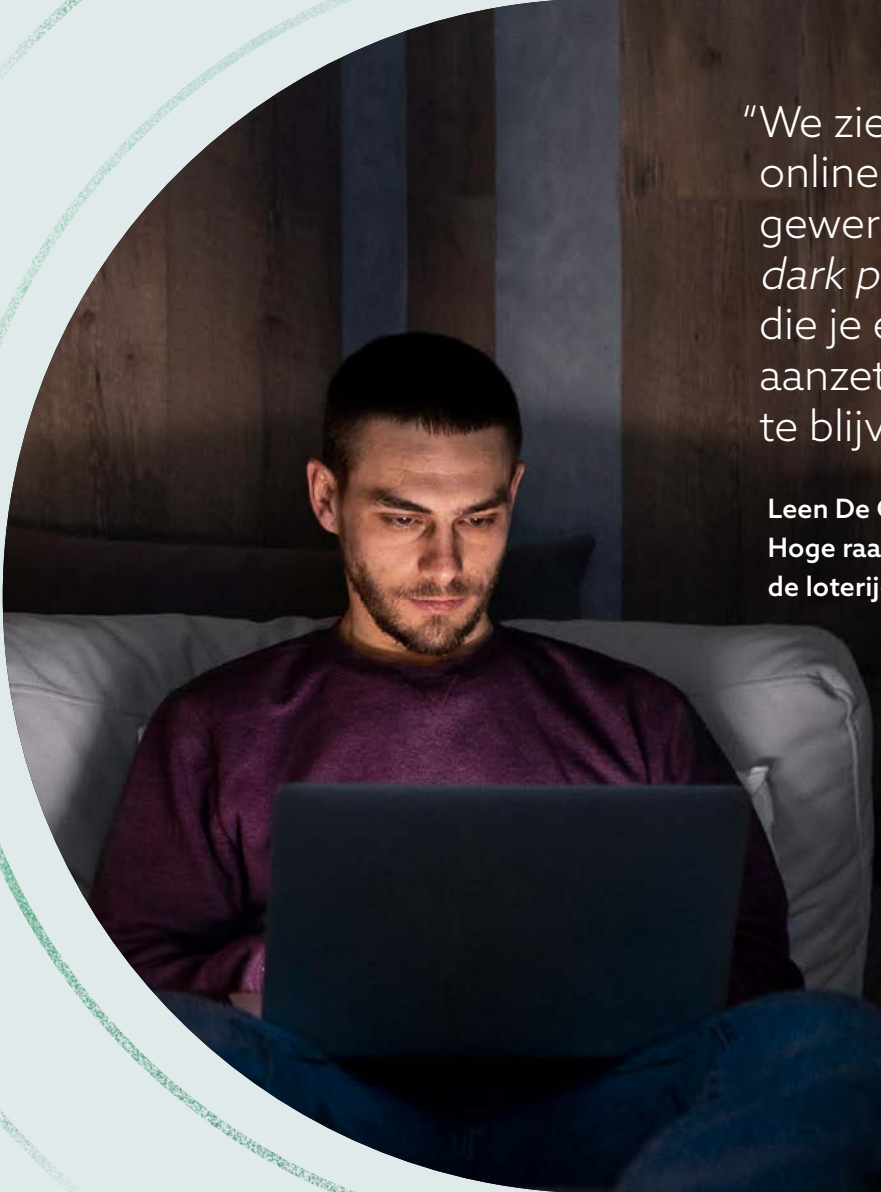
Voor spelers

Veilig en verantwoord spelen

Kansspelen zijn van alle tijden, van het oude Griekenland tot nu. Maar in onze digitale maatschappij, waar spelen met een hoog risico permanent beschikbaar zijn, brengen ze steeds grotere uitdagingen met zich mee op vlak van volksgezondheid. Kansspelverslaving kan een diepe impact hebben op het professionele, familiale en sociale leven van mensen, ongeacht hun inkomen of achtergrond.

Tegen deze achtergrond maakten wij bij de Nationale Loterij een duidelijke strategische keuze: optreden als veranderingsactor binnen de sector, en niet louter als operator. Dit doen we door verantwoord spelen te promoten, spelers actief te beschermen en ons aanbod te richten op spelvormen met een laag risico. De bescherming van spelers is dan ook een fundamentele verantwoordelijkheid die integraal deel uitmaakt van ons model en onze strategie.

Onze missie steunt op een helder principe: toegankelijke, populaire loterijspelen aanbieden voor een breed publiek dat een weerspiegeling is van de Belgische samenleving, waarbij iedereen zijn inzet op een verantwoord niveau houdt. Dit model, gebaseerd op een groot aantal spelers in plaats van hoge inzetten, maakt een belangrijke maatschappelijke return mogelijk in de vorm van financiële steun.



"We zien dat er in de online markt veel gewerkt wordt met *dark patterns*: dingen die je er onbewust toe aanzetten om verder te blijven spelen."

Leen De Cort, voorzitter
Hoge raad voor de ethiek van
de loterij- en kansspelen

In gesprek met

Leen De Cort

Voorzitter
Hoge raad
voor ethiek
van loterij- en
kansspelen

In het dagelijkse leven werkt Leen De Cort als coördinator van de Belgische Vereniging voor Onderzoek en Expertise voor Consumentenorganisaties. Vanuit die rol zit zij vooraan in onderzoek rond de problematiek van gokken. De stap naar voorzitter van de Hoge Raad voor Ethiek was dus klein.



Wat doet de Hoge Raad voor Ethiek precies?

"Concreet begeleiden en adviseren wij de Loterij over de nieuwe spelen die zij op de markt brengen. Wij waken erover dat die voldoende ethisch verantwoord zijn. Dat betekent: niet te verslavend maar ook wel aantrekkelijk genoeg om spelers aan te trekken die een veilige spelomgeving willen. Want wij willen niet alles aan de private markt overlaten. Dat is een veel gevaarlijkere context. De Hoge Raad zoekt een beetje naar evenwicht, naar ouderwets spelplezier, zoals toen de lottoproducten gewoon in families gekocht werden. Wij geven advies over zowel de concrete spelen als over de spelomgeving en de strategie van de Nationale Loterij."

En wie zetelt in die Hoge Raad?

"Naast mezelf zitten er als externen een aantal verslavingspecialisten in de Raad, zoals psychologen die verslaafde mensen begeleiden. Er is ook iemand vanuit de sector van de gegevensbeschermingsautoriteit die met een meer juridische blik kijkt. Verder zijn er professoren, onder meer een prof van UGent die het vanuit economisch

oogpunt bekijkt. En de interne leden van de Loterij, natuurlijk. Want het is een paritair samengesteld comité: naast het voorzitterschap zijn het aantal externe en interne leden in evenwicht."

De kansspelmarkt is de voorbije jaren enorm geëvolueerd. Wat is de grootste uitdaging op vlak van verantwoord spelen?

"Zoals ik zei: vroeger was spelen gezellig met de familie samen. Je kocht een fysiek lotje, je zat samen in een ruimte en je droomde samen over wat je met dat geld zou doen. Nu, met de digitalisering, is spelen iets geworden wat je alleen achter je scherm doet, waardoor het plezier soms een beetje verloren gaat. En het risico op verslavingen hoger is. We zien dat er in die online markt heel veel gewerkt wordt met wat we *dark patterns* noemen: dingen die je er onbewust toe aanzetten om verder te blijven spelen. De markt is op zich gewoon veel verslavender geworden. Dat blijkt ook uit de cijfers van het kansspelen in het algemeen. Uit rapporten van de kansspelcommissie blijkt dat die markt jaar na jaar toeneemt, dat er meer en meer geld wordt ingezet."

“De Koning Boudewijn Stichting kan heel veel projecten financieren dankzij de Nationale Loterij. Dat zijn projecten die sociaal belangrijk zijn en maatschappelijk ontzettend relevant.”

En waarin onderscheidt de aanpak van de Nationale Loterij zich?

“Net het feit dat de Hoge Raad voor Ethiek bestaat. Daar hebben we een open discussie over elk nieuw spel. Wij kunnen bijvoorbeeld zeggen dat we een spel te snel vinden gaan. Snelheid is één van de criteria die een spel verslavend maakt. Zo wordt elk spel geanalyseerd. Niet enkel op basis van onze discussies maar ook op basis van tools om het verslavingsrisico van een spel te meten. Bovendien werkt de Loterij ook met limieten.

Online kan je zo niet meer dan 35 spelen per dag spelen. Dat zijn zaken die je niet snel zal aantreffen in de private kansspelmarkt.”

Hoe maakt dat verantwoord spel in de praktijk echt het verschil voor mensen, denkt u?

“Wel, dat voorbeeld van de limieten. Als je niet meer dan 35 spelen per dag kan spelen op de website van de Loterij, sta je daar als gebruiker wel bij stil. Zeker als je tegen die limiet botst. Het houdt je een beetje waakzamer voor mogelijk verslavend gedrag. Natuurlijk – dat blijft de moeilijkheid: we zien niet wat de mensen daarna doen. Of ze daarna naar de website van een private aanbieder gaan bijvoorbeeld. Maar op zich houdt die limiet je als speler wel alert voor eventueel risicovol gedrag. Als je zo’n waarschuwing krijgt, schudt dat je even wakker.”

Kan de Nationale Loterij ook druk uitoefenen om die markt te beïnvloeden?

“Voorlopig werken we vooral rond het kanalisatiebeleid. Dat beleid zorgt ervoor dat de mensen meer en meer afgeleid

worden naar het minder risicovolle spel. Het reclamebeleid is daar een voorbeeld van. De private sector mag geen reclame meer maken maar de Loterij mag dat voor de minder verslavende producten wel nog. Door dat onderscheid te maken, hopen we dat mensen gekanaliseerd worden naar het minder risicovolle spel. Het is en moet de doelstelling van de Loterij zijn om die kanalisatie zo goed mogelijk uit te werken. Ook binnen haar eigen portefeuille vragen we dat de spelers worden gekanaliseerd naar het minder risicovolle spel.”

Waarom is het belangrijk om gokverslaving te benaderen als een maatschappelijk gezondheidsvraagstuk en niet als een individueel probleem?

“Omdat het inderdaad een gezondheidsepidemie is. Mensen met een verslaving kampen niet alleen met financiële moeilijkheden maar ook met sociale uitdagingen. Vaak proberen zij in het begin hun probleem te verbergen voor hun familieleden, wat een grote druk legt op het familiale leven. Vaak ook gaat een gokverslaving samen

met andere problematieken of verslavingen. Het is een multitude aan problemen. Schuldenopbouw leidt meestal tot zwaardere financiële problemen. En dat gaat verder dan een individueel probleem. Dat is echt iets maatschappelijks.”

Wat is volgens u de maatschappelijke rol van de Nationale Loterij?

“Enerzijds het verantwoord aanbod in de markt blijven zetten. Omdat spelen op zich niet noodzakelijk negatief is, of hoeft te zijn. Het is absoluut een meerwaarde een operator te hebben met een correct spel-aanbod. En ten tweede: het is algemeen geweten dat de middelen die de Nationale Loterij binnenhaalt via de kansspelen, daarna terug aan de maatschappij worden gegeven via de goede doelen. En dat gaat heel breed. De Koning Boudewijn Stichting bijvoorbeeld kan heel veel projecten financieren dankzij de Nationale Loterij. Dat zijn projecten die sociaal belangrijk zijn en maatschappelijk ontzettend relevant.”

Drie dimensies: het spel, de omgeving en de speler

In een kanspelsector die wordt gekenmerkt door gebrek aan transparantie, waarin vergelijkbare openbare data ontbreken en de risico's voortdurend toenemen, hanteren wij een duidelijke strategie: **intuïtie vervangen door bewijs, intentie door meetbare actie**.

Onze rol als publieke operator is niet om risico's volledig uit te sluiten – dat is onmogelijk – maar om ze **zoveel mogelijk te voorkomen, te detecteren wanneer ze zich voordoen en te beperken waar mogelijk**.

Deze aanpak steunt op een model opgebouwd rond drie sterk samenhangende dimensies:

- het spel
- de spelomgeving
- en de speler

De **interactie tussen deze drie niveaus** bepaalt het werkelijke risico, en dus ook de doeltreffendheid van de bescherming. Het reële risico vloeit niet voort uit één geïsoleerde eigenschap, maar uit de wisselwerking tussen:

- het **ontwerp** van het product,
- de **context** waarin het wordt aangeboden,
- en het **gedrag** van de speler.

Ons beleid rond verantwoord spelen integreert deze drie dimensies in één samenhangend kader.

- **Het spel** bepaalt het intrinsieke risico: tempo, intensiteit, inzetstructuur, winst en verliesprofiel, visuele en auditieve effecten.
- **De omgeving** omkadert de ervaring: sociale controle in het winkelpunt, toegankelijkheid, leeftijdscontroles, limieten, regels, beschikbare informatie en het speltraject.
- **De speler** brengt zijn eigen realiteit mee: levenssituatie, kwetsbaarheden, gewoonten, en reacties op beschermingsmaatregelen.

Deze benadering maakt een **risicogebaseerde bescherming** mogelijk: hoe hoger het risico, hoe sterker de bescherming. Spelen die als te gevaarlijk worden beschouwd, bieden we simpelweg niet aan.

DRIE DIMENSIES

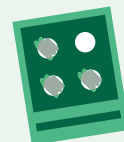
die onze beschermingsaanpak structureren

1

Spel

Risico's voorkomen vanaf de ontwerpfase

- Verantwoord ontwerp
- Wetenschappelijke scoring
- Classificatie A → E
- Risicolimieten



2

Omgeving

Het inrichten en beveiligen van de speelomgeving

- Sociale controle in het winkelpunt
- Verplichte limieten
- Controle op verkooppunten
- Transparantie
- Ethische reclamecode



3

Speler

Inzicht om risico's beter te voorkomen

- Gedragsanalyse
- Risicodetectie
- Gerichtte interventies



1 Dimensie 'spel': producten ontworpen met het oog op veiligheid (*safer by design*)

Om de bescherming van spelers verder te versterken, ontwikkelden we bij de Nationale Loterij een gestructureerde aanpak voor de beoordeling van het **intrinsieke risico van spelen**. Het uitgangspunt is eenvoudig: **niet alle spelen hebben hetzelfde risiconiveau**.

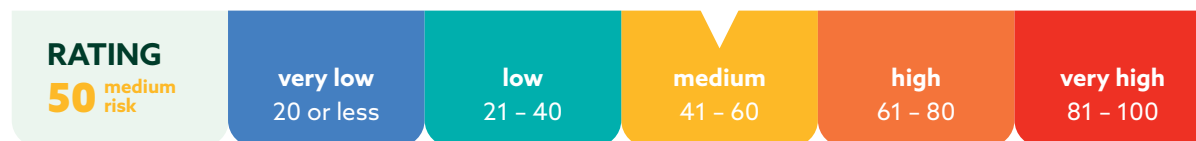
Bepaalde ontwerpelementen – zoals speltempo, deelnemingsfrequentie of winststructuur – kunnen de interactie en betrokkenheid van de speler beïnvloeden en soms zelfs problematisch speelgedrag stimuleren. Om deze mechanismen te objectiveren, wordt **elk spel** van de Nationale Loterij, vóór het op de markt gebracht wordt, onderworpen aan een **risicoanalyse gebaseerd op objectieve parameters**.

Deze evaluatie steunt op internationaal erkende instrumenten, waaronder **GamGard** en **SereniGame**, ontwikkeld op basis van academisch onderzoek over de psychologie rond kansspelen en analyses van het spelontwerp.

Deze instrumenten analyseren systematisch ontwerpkenmerken die het speelgedrag beïnvloeden, zoals:

- Het tempo en de frequentie van deelname
- De structuur en flexibiliteit van inzetten
- De omvang en volatiliteit van winsten
- De visuele en auditieve intensiteit
- De mechanismen die herhaling van het spel kunnen stimuleren

Deze analyse laat toe het **intrinsieke risicopotentieel** van een spel te evalueren, los van het individueel speelgedrag.



Een risicoscore voor elk spel

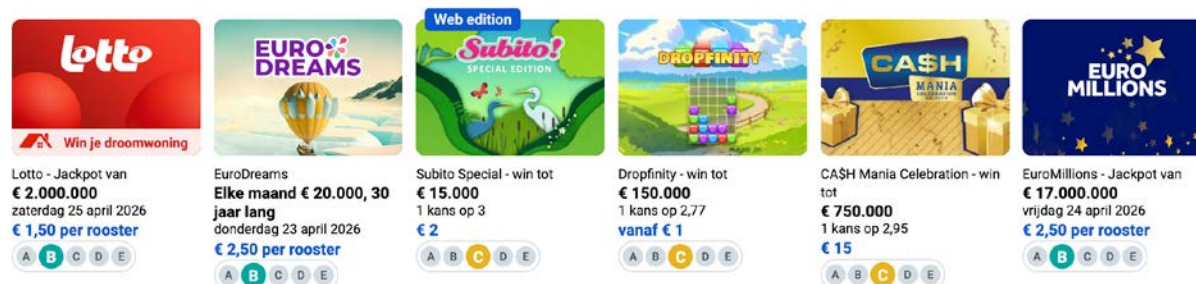
Om spelers te informeren en ons engagement om transparantie uit te dragen, startten we in 2025 met een project om een **vereenvoudigde voorstelling van risicoscores** voor elk spel weer te geven. Dit werd in februari 2026 uitgerold en is een evolutief gegeven.

Op basis van een onderbouwde **risicoanalyse** krijgt elk spel een **risicoscore van A tot E**, die het potentiële risiconiveau aanduidt:

- **A** – Zeer laag risico
- **B** – Laag risico
- **C** – Matig risico
- **D** – Hoog risico
- **E** – Zeer hoog risico

Dit systeem maakt het risico van spelen **zichtbaar, meetbaar en vergelijkbaar** en vormt een essentieel instrument om:

- het spelaanbod op gestructureerde wijze te beheren,
- beschermingsmaatregelen proportioneel af te stemmen op het risiconiveau,
- en de transparantie naar spelers te versterken.





'Making risk visible'

Waar het debat over speelrisico's vroeger vooral gebaseerd was op percepties of juridische categorieën, dragen we bij de Nationale Loterij met onze risicoanalyse en -score bij tot een **zichtbaarder, meetbaarder en begrijpelijker risico**, voor spelers, overheden en de sector.

We pleiten ervoor dat overheden blijvend inzetten op én het kader scheppen voor wetenschappelijk onderbouwd onderzoek en grotere transparantie, via samenwerking met onderzoeksinstituten en op Europees niveau. Op die manier kunnen beleidskeuzes gemaakt worden op objectieve en verifieerbare inzichten en alleen zo kan een evenwichtige en coherente regelgeving m.b.t. kansspelen worden gegarandeerd. Een die spelers beschermt, maatschappelijke risico's beheerst en het vertrouwen van burgers versterkt.

Een risk-based benadering van het spelaanbod

De risicoanalyse is een essentieel instrument in het beheer van ons spelaanbod. In het kader van onze opdracht van openbare dienst passen we een **aanpak** toe die **volledig op het risico gebaseerd** is.

Concreet betekent dit:

- **Spelen met een hoog risiconiveau worden onderworpen aan strengere controles**, een specifieke omkadering of wanneer het risicopotentieel te groot is **uitgesloten uit het spelaanbod**.
- **Productontwikkeling geeft systematisch voorrang aan spelen met een laag risico**: eenvoudige spelen met vaste inzet, met matige intensiteit en beperkte spelmechanieken die geen overmatige opwinding of controleverlies uitlokken.
- **Zichtbaarheid, communicatie en promotie zijn evenredig met het risico**: spelen met een laag risico krijgen meer aandacht, terwijl gevoelige producten aan strengere beperkingen worden onderworpen.
- **Het spelaanbod evolueert continu**, op basis van gedragsdata en scoringsresultaten, zodat bescherming en risico permanent op elkaar afgestemd blijven.

Deze aanpak laat ons toe **bescherming gericht te organiseren daar waar ze het meeste effect heeft**. We richten het aanbod structureel op spelen met een lager risico en behouden een **verantwoord, proportioneel en duurzaam spelmodel** ten dienste van het algemeen belang.

Zo houden we het **spelaanbod evenwichtig**: het grootste deel van het aanbod bestaat uit spelen met een **laag tot matig risiconiveau**.

Governance- en validatieprocessen

De risico-evaluatie van onze spelen is volledig geïntegreerd in onze *governance*-processen. Geen enkel nieuw spel gaat naar de markt zonder voorafgaande risicoanalyse en interne goedkeuring. De **risicoscore** vormt een **centraal beslissingscriterium** en verankert het principe van verantwoord spel in de ontwerpfase (*safer by design*).

Resultaten en opvolging van het spelaanbod

Dankzij deze aanpak kan de evolutie van het spelaanbod transparant worden opgevolgd. De risico-indicatoren maken het mogelijk de concrete impact van verantwoord ontwikkelingsbeleid te meten en het aanbod verder te sturen richting **geleidelijke risicoreductie**.

Zo kunnen we voor 2025 vaststellen dat:

- Het aanbod voor **85,5% bestaat uit spelen met een laag (A) tot gemiddeld risico (C)**. De overige 14,5% betreft spelen met een hoog risico (categorie D) die slechts 2,41% van de totale omzet vertegenwoordigen.
- Er een duidelijke trend is waarbij spelers **vaker deelnemen aan spelen met laag (+10,7%) en gemiddeld (+10,1%) risico** en de deelname aan spelen met een hoog risico daalt (-13,5%).¹

¹ Het gaat wel degelijk om een verschuiving naar de minder risicovolle spelen. Het aantal spelers is namelijk slechts met 8% gestegen. De daling van de deelnames aan de spelen met hoger risico en de stijging van de deelnames aan de spelen met laag of gemiddeld risico kan niet verklaard worden door een kleine stijging van het spelersaantal.

Dimensie 'omgeving': ingebouwd en transparant beschermingskader (safer by constraints)

Enkel veiligere spelen ontwerpen volstaat niet: de spelen moeten worden aangeboden in een **omgeving die de speler maximaal beschermt** met standaardlimieten die beperkt aangepast kunnen worden (*safer by constraints*).

Toegang tot en informatie over de spelen

De toegang tot onze **online** platformen is **strikt geregeld via een verplichte identificatie**. Een speler moet altijd over een nationaal rijksregisternummer beschikken en de ingevoerde gegevens worden gecontroleerd op de correctheid. Zo kan ook een strikte leeftijdscontrole worden toegepast. In de fysieke verkooppunten moet er voor verkoop een leeftijdscheck gebeuren.

De **spelregels en winstkansen** worden in duidelijke taal aan de speler **gecommuniceerd**, zowel online als in retail.

Speellimieten

De verplichte online identificatie maakt een strenge omkadering van de spelervaring mogelijk. Het digitale kanaal werkt met **vaste limieten**:

De wekelijkse stortingslimiet

- Standaardlimiet ingesteld op **200 euro**
- Je kan deze limiet verhogen tot maximum **500 euro**.
- Wachttermijn van **14 dagen** (336 uur).



De dagelijkse verlieslimiet

- Standaardlimiet ingesteld op **100 euro**
- Je kan deze limiet verhogen tot maximum **300 euro**.
- Wachttermijn van **48 uur**.



Het aantal instant loterijen/ e-Game loterijen

- Standaardlimiet ingesteld op **35 spelen**
- Je kan deze limiet niet hoger dan **35** instellen.
- Wachttermijn van **48 uur**.



Maximum winstsaldo

- Zodra je totale winst hoger is geworden dan 500 euro, wordt het winstsaldo tot 450 euro teruggebracht en wordt het overschot op het einde van de dag automatisch overschreven naar je bankrekening.
- Zo willen we voorkomen dat alle winsten opnieuw worden ingezet.
- Deze limiet kan niet gewijzigd worden.



Wanneer een speler een limiet instelt en die hierna wil **verhogen**, is er **altijd een wachttermijn**, ook als de nieuwe limiet lager ligt dan de maximale limiet. Een verlaging is onmiddellijk van toepassing.

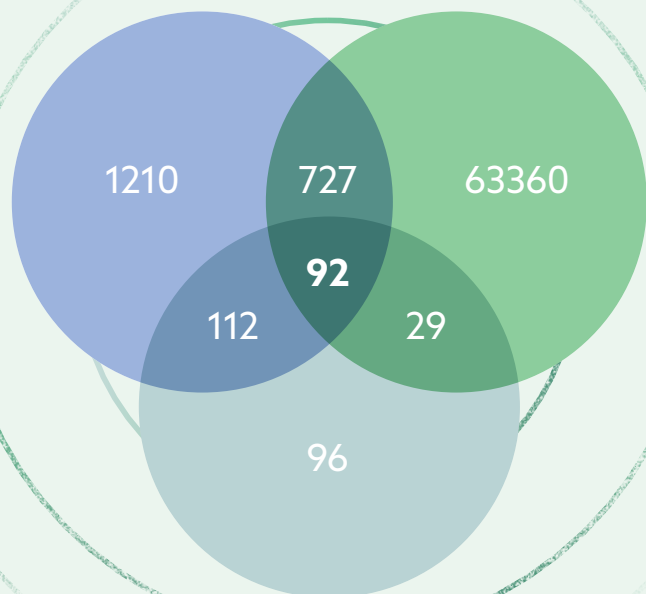
Een concreet voorbeeld: een speler legt het maximaal aantal instant- en e-gameloterijen vast op 20. Hij wil die limiet verhogen naar 25 maar moet 48 uur wachten vooraleer de nieuwe limiet van 25 van toepassing is.

Deze limieten omkaderen de spelomgeving in het belang van iedereen. We stellen vast dat de spelers van de Nationale Loterij, mede dankzij het veiliger spelontwerp, een verantwoord spelgedrag vertonen:

- **94,76% van de spelers bereikt geen enkele maximale limiet,**
- 5,24% bereikt minstens één maximale limiet,
- en slechts **0,007%** bereikte in 2025 minstens één keer alle maximale limieten.

1.251.894

ACTIEVE ONLINE SPELERS



Aantal spelers die een limiettype bereikten

- Maximum storting (€500)
- Maximum aantal e-games (35)
- Maximum verlies (€300)

In de **fysieke verkooppunten** vraagt spelersbescherming een andere aanpak dan op een gecentraliseerd online platform. Om ook daar een adequaat beschermingsniveau te waarborgen, gelden in deze verkooppunten duidelijke maatregelen, waaronder een inzetlimiet van **maximaal 200 euro per dag**, specifieke regels rond speelpotten en gerichte **opleiding van verkooppunten** rond verantwoord spel.

Bescherming van minderjarigen

Minderjarigen horen **niet thuis in de kansspelwereld**. De Nationale Loterij hanteert een strikt beschermingsbeleid rond jongeren:

- Regelmatige **controles** in onze verkooppunten (*mystery shopping*).
- **Blokking** van **online** toegang via verificatie met het rijksregister (BOSA).
- Test met **videoleeftijdscheck** in 2025 op festivals en in een aantal winkels.

Strikte controle op reclame

Alle commerciële communicatie is onderworpen aan de **Code voor Ethische en Verantwoorde Reclame** van de Nationale Loterij en aangepast om het risico op overmatig spel te beperken.

- Reclamecampagnes vermijden elke vorm van verheerlijking van overmatig spelgedrag of onrealistische verwachtingen;
- Advertentietargeting op basis van risicoprofielen is uitgesloten;
- De reclame-uitgaven zijn beperkt tot maximaal 5 % van de brutomarge en staan onder toezicht van de toezichthoudende overheid;
- De focus van de communicatie ligt prioritair op spelen met een laag risico (trekkingspellen), tegenover spelen met een gemiddeld of hoog risico (instantloterijen en e-gameloterijen).

Zelfbeschermingsinstrumenten

Op het online spelplatform beschikt elke speler over toegankelijke en gebruiksvriendelijke tools om zijn **spelgedrag autonoom te beheren**. Deze tools zijn op elk moment online activeerbaar:

- Instelbare limieten met een maximaal plafond (stortingen, verlies en aantal instant en e-game-loterijen);
- Zelfevaluatietool op basis van de wetenschappelijke PGSI-indicator (*Problem Gambling Severity Index*);
- Tijdelijke of permanente zelfuitsluiting;
- Rechtstreekse link naar de gratis hulplijn: 0800 14 254.

Transparante informatie voor de speler

Een geïnformeerde speler is er twee waard. Hoe beter geïnformeerd, hoe beter de speler beschermd is. Wij beschouwen sensibilisering als een volwaardige strategische pijler, en gaan **verder dan de minimale wettelijke informatieverplichting**.

- Duidelijke communicatie over winstkansen, spelregels en *Return to Player*-percentages;
- Toegang tot de spelhistoriek, het netto saldo (verschil tussen stortingen en winsten) en de vaste limieten via het spelersaccount;
- Indicatoren en waarschuwingen over de tijd besteed op de website;
- **NIEUW IN 2025** Gedragscomponent waarmee spelers hun activiteit kunnen vergelijken met een gelijkaardig profiel (inzet, frequentie).
- **NIEUW IN 2026** Een transparante indicator van het risico van ieder spel.

Transparantie als onderdeel van een versterkte spelersbescherming

Transparantie vormt een wezenlijk onderdeel van een doordachte spelersbescherming.

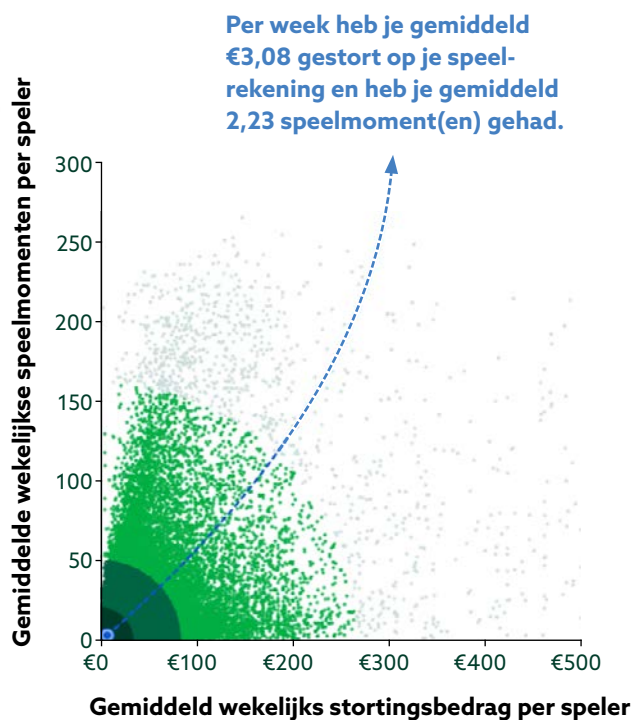
Door informatie over het risico en het spel toegankelijk en begrijpelijk te maken, worden spelers beter ondersteund bij het maken van verantwoorde keuzes. Vanuit die benadering ontwikkelden we instrumenten die bijdragen aan een beter beschermingskader voor alle spelers.

Vergelijking met het gemiddelde speelgedrag (2025)

Online spelers kunnen hun eigen speelgedrag vergelijken met dat van een gemiddelde speler.

Deze vergelijking helpt spelers om hun gedrag te situeren binnen een bredere context. Dit gebeurt op een neutrale en niet-stigmatiserende manier, waarbij transparantie wordt ingezet als ondersteunend instrument binnen een beschermende spelomgeving.

Bij de analyse van speelgedrag staat ook de bescherming van persoonsgegevens centraal. Deze gegevensverwerking gebeurt in overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG/GDPR) met het oog op spelersbescherming. Spelers worden bij registratie uitdrukkelijk geïnformeerd over deze verwerking.



- 96% van het aantal spelers
- 3% van het aantal spelers
- 0,9% van het aantal spelers
- 0,1% van het aantal spelers

De risicoindicator (2026)

Aanvullend maakt de risicoindicator het risico-profiel van spelen op een eenvoudige en toegankelijke manier zichtbaar. Spelers krijgen zo duidelijke informatie over het relatieve risiconiveau van een spel, als ondersteuning binnen het bredere kader van spelersbescherming.



3 Dimensie 'speler': gedrag begrijpen en gericht ingrijpen (*safer by insight*)

Naast spelontwerp en omgeving investeren we bij de Nationale Loterij in een diepgaand inzicht in het **reëel speelgedrag** en in gerichte interventies van zodra er signalen zijn van potentieel problematisch speelgedrag.

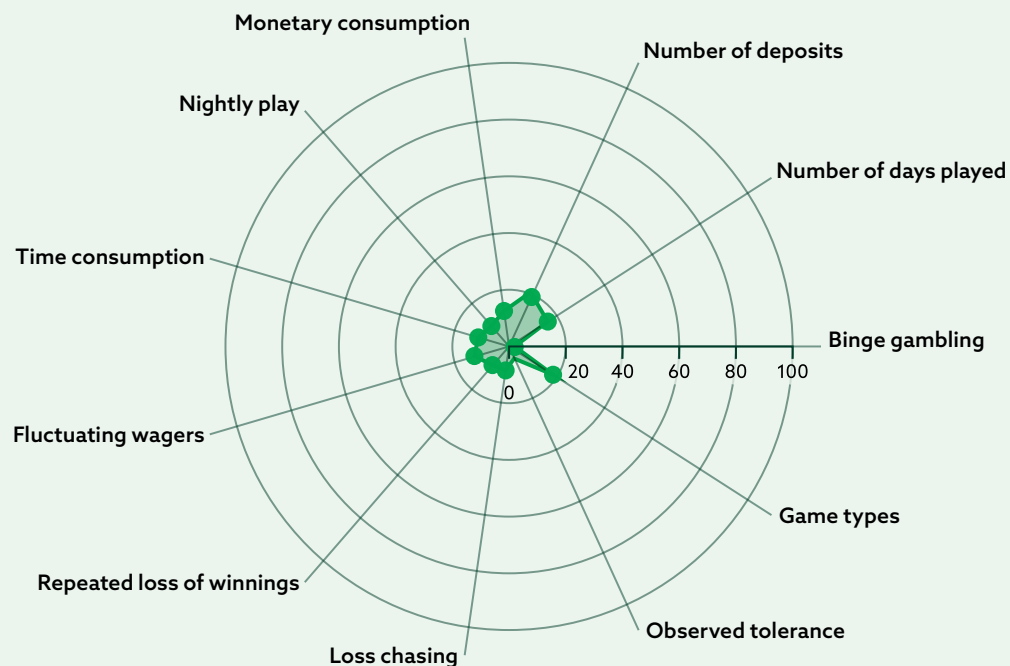


Analyse van risicogedrag

We zetten in op de analyse van **spelers-gedrag via artificiële intelligentie** om risicospelers te identificeren en persoonlijk te begeleiden.

Via **Mindway AI** rollen we een gedragsanalysesysteem uit op basis van bepaalde objectieve risicocriteria dat spelers indeelt volgens risicoprofiel (zeer laag/laag/gemiddeld/hoog/zeer hoog). Dat maakt gerichte interventies mogelijk.

Player profile

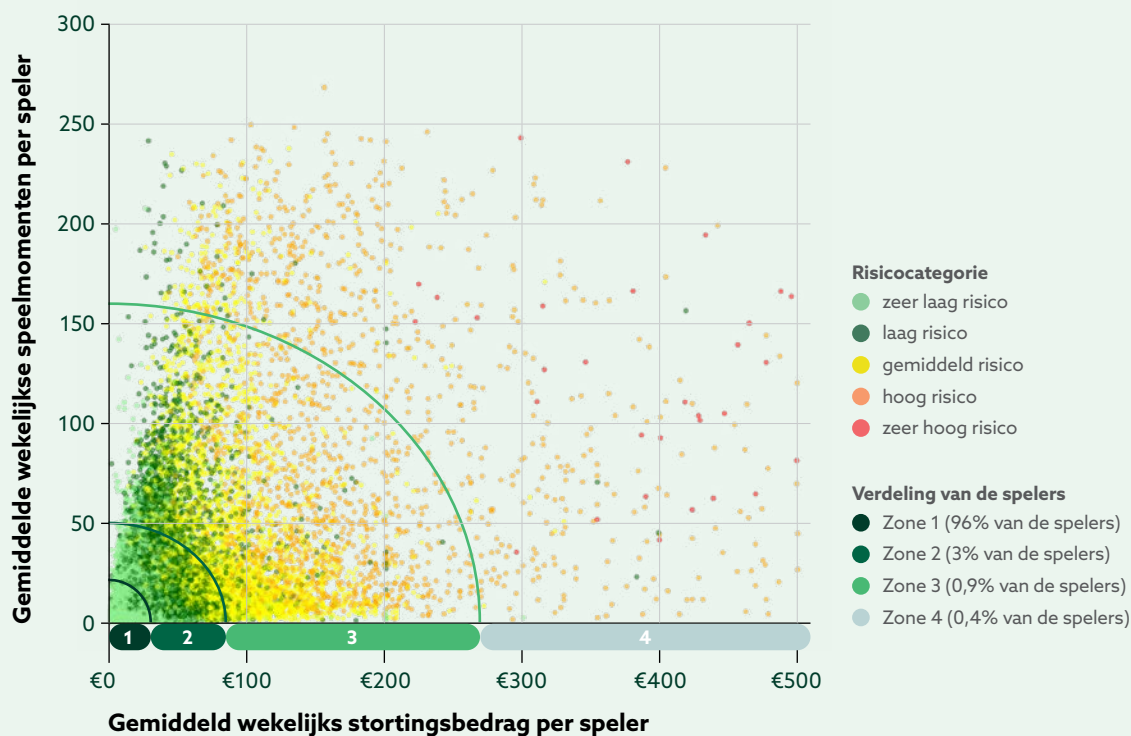


Spelerssegmentatie en risicoprofiel

Uit de cijfers van 2025 blijkt dat **99,64%** van de spelers zich in de categorieën **zeer laag, laag of gemiddeld** risico bevindt. Dit weerspiegelt een model dat economische waarde haalt uit een brede basis van gematigde spelers, niet uit een kleine groep probleemspelers.

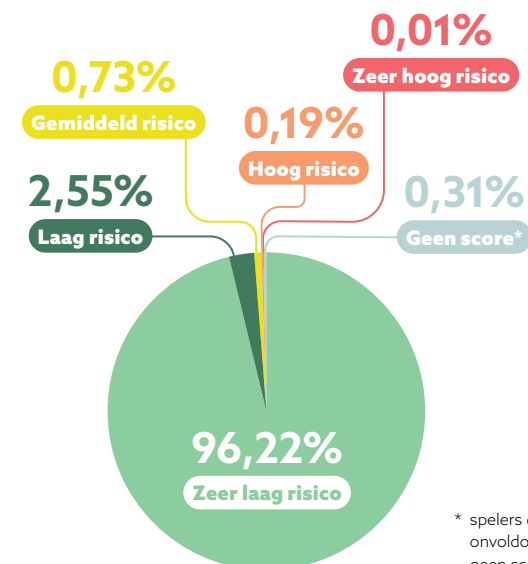
Onderstaande figuur toont het gemiddelde aantal wekelijkse stortingen en speelmomenten per speler aan. Iedere speler wordt weergegeven door een punt. De figuur toont het spelersgedrag op twee manieren:

- Enerzijds toont de densiteit van de punten aan waar de spelers zich situeren. Zo bevat zone 1 (rond het nulpunt) 96% van alle spelers. Zone 4 bevat slechts 0,1% van de spelers.
- Anderzijds wordt het risicoprofiel van iedere speler aangeduid door de kleur van het punt. Lichtgroen is een zeer laag risico terwijl rood een zeer hoog risico voorstelt.



Risicoprofiel van onze online spelers

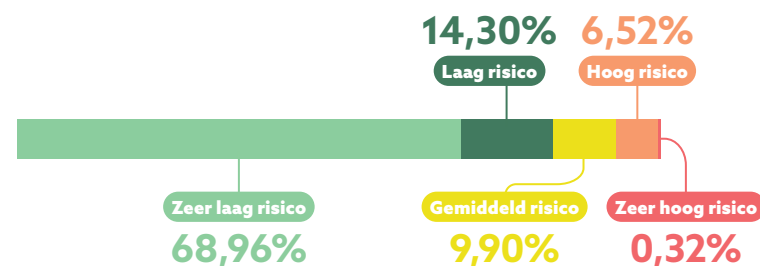
De verdeling van de risicoprofielen van alle online spelers bevestigt het verantwoord model van de Nationale Loterij.



* spelers die omwille van onvoldoende data nog geen score hebben.

De omzetverdeling in functie van het risicoprofiel van de spelers

Ook de online omzetverdeling bevestigt dit: 94,16% van de inkomsten komt van spelers met zeer laag, laag en gemiddeld risico, wat de effectiviteit van onze kanalisingsstrategie aantoont.



**Sociale
controle in de
online wereld:
campagne
Safe Play**

In fysieke verkooppunten speelt sociale controle een natuurlijke beschermende rol: vaste uitbaters kennen hun klanten, herkennen patronen en vangen indien nodig signalen op. Die nabijheid – vergelijkbaar met de krantenwinkeluitbater die merkt wat iemand dag na dag koopt – is online per definitie minder aanwezig.

In een digitale omgeving vertalen we dit beschermende effect door systematisch limieten toe te passen en beschermingsmechanismen in te bouwen. Zo wordt ook online een kader gecreëerd dat spelers begrenst, ondersteunt en beschermt, op een manier die functioneel aansluit bij de sociale controle in de fysieke verkoopomgeving.

Om de bestaande limieten en beschermingsmaatregelen bekend te maken bij spelers lanceerden we in 2025 de campagne 'Safe Play'.

In een recente enquête, uitgevoerd door het onafhankelijk studiebureau IPSOS, **gaf 94% van de respondenten aan het belangrijk te vinden dat een kansspelwebsite spelers de mogelijkheid geeft hun speelgedrag te beheersen en hen hier ook over informeert.**

De respondenten vonden de informatie die ze verkregen ter gelegenheid van de Safe Play-campagne bovendien zeer duidelijk, en nuttig tot zeer nuttig. Dit toont aan dat dergelijke bewustmakingscampagnes een doeltreffend instrument zijn om spelers te sensibiliseren.

Bevraging spelers

80%

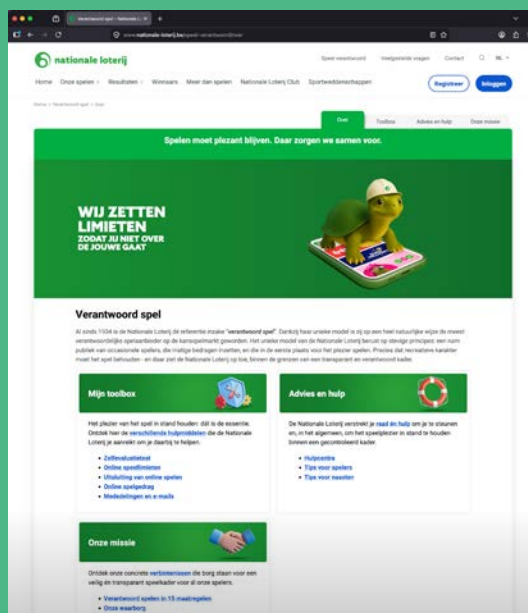
van de spelers vindt dat de informatie **duidelijk tot zeer duidelijk** is

76%

van de spelers **vond de informatie waarnaar ze zochten**

65%

van de spelers vindt de informatie **nuttig tot zeer nuttig** is



Een transparant *evidence-based* beleid

Pijler van het Verantwoord Spel-beleid

Het beleid van de Nationale Loterij rond verantwoord spel is naast risk-based ook **evidence-based**: het steunt op data, objectieve en academisch onderbouwde analyses en internationaal erkende instrumenten. Beslissingen over preventie, spelontwerp en spelersbescherming zijn op die gegevens en analyses gebaseerd.

Deze aanpak maakt het mogelijk risico's te objectiveren, de effectiviteit van maatregelen te evalueren en beschermingsmechanismen continu te verbeteren. Tegelijk hechten we groot belang aan **transparantie** door spelkenmerken, beschermingsmechanismen en risico-niveaus zichtbaar en begrijpelijk te maken voor spelers, overheden en het brede publiek.

Deze **dubbele vereiste van objectiviteit en transparantie** vormt een pijler van ons Verantwoord Spel-beleid.

Evidence-based: waar de academische wereld en transparantie samenkomen ontstaan nieuwe inzichten

Om onze ambities op lange termijn waar te maken, volstaat het niet om te handelen op basis van intentie alleen. Inzicht, reflectie en toetsing zijn essentieel om complexe vraagstukken correct te begrijpen en om keuzes blijvend te verfijnen.

Daarom hechten wij belang aan samenwerking met de academische wereld en aan het stimuleren van onafhankelijk onderzoek. In dat kader stelt de Loterij haar gegevens op volledig geanonimiseerde wijze ter beschikking van de Universiteit van Bergen (UMons). Zo dragen wij bij aan wetenschappelijk onderzoek dat nieuwe inzichten oplevert en het maatschappelijk debat verrijkt, en dat tegelijk toelaat om beleid verder te onderbouwen met kennis die verder reikt dan onze onderneming zelf.

De cijfers in een notendop

De inzet voor verantwoord spel vertaalt zich in een strikte opvolging van de resultaten opdat vooruitgang meetbaar en auditeerbaar wordt.

98,92%

ONLINE SPELERS

in **zeer laag/laag** risicoprofiel

0

ZEER HOOG RISICO SPELEN

in portefeuille

72,29%

DIGITALE OMZET

komt voort uit **laag risico spelen**

94,8%

ONLINE SPELERS

stoten **nooit** tegen enige **limiet**

slechts 44 spelers

hebben een

ZEER HOOG RISICOPROFIEL

binnen het online spelplatform

Transparante prestatie-indicatoren en continue opvolging

Wij maken onze verantwoorde-
lijkheid **meetbaar en publiek
bespreekbaar**.

Dit impliceert dat we de
genomen beschermingsmaat-
regelen documenteren en de
resultaten ervan openbaar
maken zodat ze vatbaar zijn
voor een maatschappelijk debat.

Door een strikte opvolging van
bovenstaande indicatoren
kunnen we ons Verantwoord
Spel-beleid bijsturen wanneer
strengere of andere maatregelen
nodig blijken in functie van de
evolutie van deze indicatoren.

Key Performance Indicator (KPI)		Resultaat 2025	Resultaat 2024	Vershil (%)	Vershil
Spelers die een limiet bereikten	Geen limiet	94,76%	94,47%	0,31%	0,3%
	Minstens 1 limiet	5,24%	5,53%	-5,24%	-0,3%
	Alle limieten (1x)	0,007%	0,007%	0,00%	0,0%
Controles in verkooppunten (mystery shopping)		1601	1600	0,06%	—
Overtredingen mysteryshopping (%)		16,99%	15,13%	12,29%	1,9%
Spelers in risicocategorie (Mindway)	Zeer laag – laag – gemiddeld	99,64%	99,18%	0,46%	0,5%
	Hoog	0,20%	0,14%	40,14%	0,1%
	Zeer hoog	0,005%	0,003%	66,67%	0,002%
Omzetaandeel in functie van risicocategorie van het spel	Zeer laag	0,00%	0,00%	—	—
	Laag	72,29%	73,67%	-1,87%	1,38%
	Gemiddeld	25,30%	22,48%	12,56%	-2,82%
	Hoog	2,41%	3,85%	-37,45%	1,44%
	Zeer hoog	0,00%	0,00%	—	—
Omzetaandeel in functie van risicocategorie van de speler	Zeer laag	68,96%	71,27%	-3,24%	2,31%
	Laag	14,30%	13,56%	5,50%	-0,75%
	Gemiddeld	9,90%	8,99%	10,04%	-0,90%
	Hoog	6,52%	5,65%	15,31%	-0,87%
	Zeer hoog	0,32%	0,35%	-6,96%	0,02%

Verantwoord spel

ONTDEK HIER ONZE SPELREGELS

www.nationale-loterij.be/spel-verantwoord/onze-missie/15-maatregelen-verantwoord-spel



Internationale erkenning: behaalde certificaten

In het licht van onze maatschappelijke opdracht en uit waakzaamheid dat ons Verantwoord Spel-beleid voldoet aan de strengste vereisten, zien we erop toe dat we onze certificaten in Verantwoord Spel behalen én behouden.

We passen daarom de internationale standaarden voor duurzaamheid en spelersbescherming van **European Lotteries** toe.



Sinds 2010 zijn we gecertificeerd door **European Lotteries** op het vlak van **Responsible Gaming** en sinds 2004 door de **World Lottery Association (WLA)**.

Twee erkende referentiekaders die bevestigen dat ons beleid inzake verantwoord spelen in overeenstemming is met de internationale *best practices*.

Om deze certificaten te behouden voeren deze instanties een periodieke audit uit om na te gaan of we nog steeds aan hun strenge vereisten voldoen.



Spelersbescherming: ook voor winnaars

Onze taak om spelers te beschermen stopt niet bij de uitbetaling van de winsten. Van zodra iemand meer dan 25.000 euro wint, treedt een beschermings- en begeleidingsmechanisme in werking.

Gegevensbescherming en anonimiteit

Slechts een zeer beperkt en gespecialiseerd team kent de identiteit van grote winnaars. Deze informatie is uitstekend beschermd en ontoegankelijk voor andere medewerkers, ongeacht hun positie. Zelfs de hoogste leidinggevenden kennen de identiteit van deze winnaars niet. We communiceren enkel over het verkooppunt dat het winnende ticket heeft verkocht wanneer de speler daarmee instemt en dit de anonimiteit van de grote winnaar niet in gevaar brengt.

Persoonlijke begeleiding

Elke grote winnaar krijgt discrete **begeleiding** door een ervaren team, zeven dagen op zeven beschikbaar. Deze ondersteuning start bij de kennisgeving van de winst en omvat administratieve stappen, praktische vragen en begeleiding richting een doordacht financieel beheer (bv. contact met een private bank). We handelen onpartijdig en respecteren de volledige autonomie van de winnaar.

Spelen moet plezierig zijn. Winnen ook.
En winnen moet dat blijven – vandaag én op lange termijn.

Vermijden en beperken van risico's

Naast onze inspanningen om spelen op een zo veilig mogelijke wijze aan te bieden, hechten we groot belang aan de integriteit van onze activiteiten en risicoreductie. Dit kadert eveneens in de maatschappelijke impact die de Nationale Loterij heeft. Het **voorkomen van witwassen, fraude en ander misbruik maakt namelijk integraal deel uit van onze verantwoordelijkheid** tegenover spelers, partners en de samenleving. Daarbij hanteren wij een doordachte aanpak die gebaseerd is op de risico's en in verhouding staat tot de aard van onze activiteiten en het profiel van onze spelers.

Identificatie en traceerbaarheid vormen daarbij essentiële bouwstenen. In 2025 keerden we 1,266 miljard euro uit aan onze spelers, waarvan meer dan de helft werd uitbetaald aan geïdentificeerde personen. De overige uitbetalingen betroffen hoofdzakelijk beperkte bedragen die in verkooppunten werden uitbetaald of opnieuw werden ingezet. Ook digitale betaalmiddelen **zijn volledig traceerbaar**.

Loterijspelen

De aard van onze klassieke loterijspelen maakt ze van nature weinig vatbaar voor witwaspraktijken. Ze worden aangeboden onder **strikt overheids-toezicht**, kennen **transparante spelregels** en worden omkaderd door duidelijke speellimieten. De combinatie van bescheiden inzetten, lage gemiddelde opbrengsten en een uiterst kleine kans op grote winsten vormt een waarborg voor verantwoord spel én een effectieve drempel tegen financieel misbruik.

Toch worden alle transacties binnen de Nationale Loterij nauwlettend opgevolgd volgens een risk-based approach. Hierbij wordt er gezocht naar onder meer atypische patronen en speelgedrag. In functie van deze analyses worden de nodige stappen genomen.

Scooore

Ook binnen onze dochteronderneming Scooore, actief in sportweddenschappen, gelden strikte controle- en opvolgingsmechanismen. Sportweddenschappen houden inherent hogere risico's in en worden daarom nauwlettend gemonitord in overeenstemming met de geldende kansspel- en antiwitwaswetgeving. Spelers worden geïdentificeerd volgens duidelijke **Know Your Customer-procedures** en transacties worden van nabij opgevolgd met het oog op fraude, witwassen, matchfixing en verantwoord spelen.

Voor iedereen

Spelen is bijdragen

E ACADEMIQUE LIEGE-LUXEMBOURG
PROJET ORFEO
REFRESH XL
REGAIN DE SENS
RELAIS DES VOYAGEURS
REPAI...
RE...



Voor iedereen

Spelen is bijdragen.

Sinds haar ontstaan staat de Nationale Loterij ten dienste van de samenleving en vervult zij een unieke openbare opdracht: het organiseren van loterijspelen op een manier die een maatschappelijke waarde creëert. **Wie meespeelt**, doet dat niet alleen met het oog op een mogelijke winst, maar **draagt tegelijk bij aan een model waarin solidariteit en algemeen welzijn centraal staan**.

Die solidariteit is geen abstract principe, maar krijgt elke dag concreet vorm. Dankzij het gedeelde engagement van spelers en winnaars kunnen we jaar na jaar duizenden projecten ondersteunen die een duurzaam en positief verschil maken in het leven van mensen, overal in België. Van cultuur en sport tot welzijn, gezondheid en sociale cohesie: **de impact van onze steun reikt doorheen het volledige maatschappelijke weefsel**. Daarbij kiezen we er bewust voor om onze middelen in België te investeren. In tegenstelling tot private operatoren, waarvan inkomsten vaak naar het buitenland wegvloeien, versterken de opbrengsten van onze spelen het sociale en economische fundament van het land.

Omdat onze winst terugvloeit naar de gemeenschap, wordt elke inzet een hefboom voor maatschappelijke meerwaarde en ligt iedere speler mee aan de basis van wat de Nationale Loterij mogelijk maakt.



Bij de Nationale Loterij vloeit van elke inzet van 4 euro 1 euro terug naar de Belgische samenleving. Deze verhouding is fundamenteel verschillend bij de private operatoren, die slechts 1 euro op een inzet van 200 euro aan de samenleving terugbetalen. Het maatschappelijk rendement van de spelen van de Nationale Loterij ligt dus vijftig keer hoger dan bij de private operatoren.



NATIONALE
LOTERIJ

↓
€4

inzet



25%



euro

**Het aandeel
van de inzet dat
terugvloeit naar
de samenleving**

PRIVATE
OPERATOREN



↓
€200

inzet



0,5%



euro

BELGISCHE
SAMENLEVING



Ecosysteem van warme partnerschappen

De winst van de Nationale Loterij – die haar oorsprong vindt bij de spelers – keert via een brede waaier aan **partnerschappen** terug naar **projecten met een tastbare impact**. Elke inzet helpt op die manier mee te bouwen aan initiatieven die de samenleving versterken. Zo wordt spelen ook bijdragen, ongeacht de grootte van de inzet.

Om die collectieve inzet om te zetten in duurzame maatschappelijke meerwaarde, bouwen we al jarenlang aan **een sterk en betrouwbaar ecosysteem van partners**. Dat zijn de organisaties die wij ondersteunen en die, elk binnen hun domein, mee vormgeven aan een warmere en hechtere samenleving. Deze partnerschappen zijn geen louter financiële transacties, maar berusten op **gedeelde waarden, vertrouwen en een gezamenlijke verantwoordelijkheid tegenover de samenleving**. Jaar na jaar neemt het aantal partnerschappen toe.

Als grootste mecenas van het land kiezen we bewust voor samenwerkingen die inspelen op **reële maatschappelijke noden en complexe uitdagingen**, zoals armoede, sociale uitsluiting en gelijke kansen. Daarbij waken we over **representativiteit en inclusie**, zodat mensen van alle leeftijden, achtergronden en genders zich herkennen in de projecten die worden ondersteund. Door verbinding te stimuleren, expertise te delen en partners onderling te versterken, vergroten we de impact van elke samenwerking.

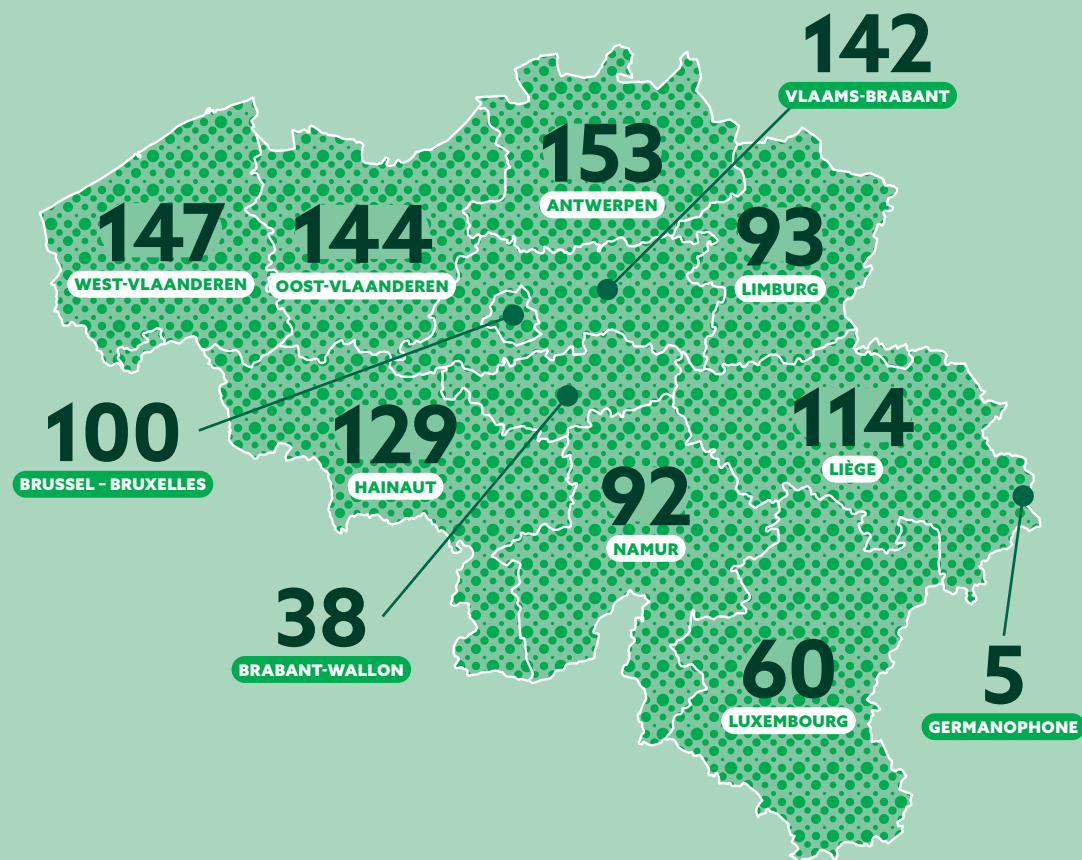
Partnerschappen krijgen concreet vorm via **verschillende ondersteuningsmechanismen**. Wat al deze vormen van steun verbindt, is hun nauwe aansluiting bij onze maatschappelijke opdracht. Samen met onze partners zetten we middelen, kennis en vertrouwen in om duurzame oplossingen mogelijk te maken en maatschappelijke waarde te creëren die verder reikt dan individuele projecten.





Het aantal gesteunde lokale projecten (proximity) per provincie

(1.217 dossiers – € 1.326.450)



Goede doelen met een duurzame impact

Wij steunen projecten die aantoonbaar bijdragen aan het algemeen belang. Die steun concentreert zich op drie domeinen: sport, cultuur en maatschappij. Binnen elk domein ligt de focus op **impact, toegankelijkheid en duurzame meerwaarde** voor de Belgische samenleving.

In totaal **1970**
gesteunde projecten
OVER 3 DOMEINEN
• • • • •
sport, cultuur
& maatschappij

Belangrijkste Sustainable Development Goal (SDG) gekoppeld aan de ondersteunde subsidiedossiers



Bron: bevraging organisaties van subsidiedossiers tussen 25/08/25 en 23/04/26

Binnen SDG 3, Goede gezondheid en welzijn, vinden we culturele projecten terug die een directe link hebben met gezondheid (medische thematieken, mentaal welzijn, een therapeutische benadering of sensibilisering). Dat is bijvoorbeeld het geval voor initiatieven die expliciet de kruisbestuiving maken tussen kunst en gezondheid, of die zich richten op kwetsbare doelgroepen.

Daarnaast zijn er ook andere culturele projecten die eerder onder een 'neutrale' cultuur vallen, met de focus op artistieke verspreiding, ontspanning of erfgoed. Hun bijdrage aan welzijn bestaat zeker, maar blijft eerder indirect (plezier, sociale verbondenheid, toegang tot cultuur).

Onder SDG 4, Kwaliteitsonderwijs, treffen we opmerkelijk veel projecten aan. Wanneer we kijken naar het type projecten dat hieronder valt, zien we vooral een grote diversiteit aan initiatieven die het kader van het formele onderwijs ruim overstijgen.

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste categorieën:

- Artistieke creatie en verspreiding (tentoonstellingen, installaties, immersieve ervaringen).
- Organisatie van publieke evenementen (festivals, wedstrijden, artistieke manifestaties).
- Initiatieven rond leren, gelijke kansen en jeugd.
- Ondersteuning van studies, onderzoek en talentontwikkeling.
- Behoud en valorisatie van erfgoed.
- Ontwikkeling van sportpraktijk en arbitrage.
- Acties rond burgerengagement en sensibilisering.
- Projecten met betrekking tot digitalisering, innovatie en digitale vaardigheden.
- Initiatieven voor sensibilisering en actie rond duurzaamheid.

Deze projecten vallen niet allemaal rechtstreeks onder onderwijs in de strikte betekenis van het woord, maar dragen wel breder bij aan leren, competentieontwikkeling en kennisoverdracht in ruime zin.

Sport

Onze maatschappelijke impact

Toegankelijke sportparticipatie, internationale uitstraling en gelijke kansen, met bijzondere aandacht voor vrouwensport en sociale waarden.

Via sportprojecten stimuleren we een actieve en gezonde levensstijl en bevorderen we sportparticipatie voor iedereen. De steun richt zich op **internationale en nationale evenementen** met uitstraling, waaronder kampioenschappen en olympische kwalificatietoernooien, die bijdragen aan een positief imago van België. Daarnaast ondersteunen we **sportfederaties** die inzetten op inclusie, fair play, diversiteit en goed bestuur, waarbij sociale waarden primeren op louter sportieve prestaties.

Een bijzondere aandacht gaat naar de **groei van de vrouwentoppositie**. We ondersteunen initiatieven die inzetten op gelijke behandeling, gelijke verloning, meer media-aandacht en professionalisering, met als doel sportparticipatie bij meisjes en vrouwen duurzaam te versterken.



"Onze bijdrage aan de maatschappij is onze hele bestaansreden."

Jannie Haek,
Gedelegeerd bestuurder
Nationale Loterij

Cultuur

Onze maatschappelijke impact

Talentontwikkeling, culturele diversiteit, erfgoedbehoud en artistieke innovatie, met focus op toegankelijkheid en duurzame vernieuwing.

In het culturele domein ondersteunt de Nationale Loterij projecten die **culturele rijkdom, diversiteit en talentontwikkeling** bevorderen. Dat gaat van tentoonstellingen en festivals tot cultuurwedstrijden voor opkomend Belgisch talent.

Daarnaast investeert de Nationale Loterij in het behoud en de ontsluiting van **cultureel erfgoed**, zowel materieel als immaterieel. Zo draagt zij bij aan een toekomstgerichte en veerkrachtige culturele sector.



Maatschappelijk

Onze maatschappelijke impact

Bestrijding van armoede en uitsluiting, verbetering van gezondheid en welzijn, bescherming van milieu en biodiversiteit, en stimulering van innovatie en ondernemerschap.

Binnen het maatschappelijke domein ligt de nadruk op het versterken van **sociale cohesie** en het verbeteren van de levenskwaliteit van **kwetsbare groepen**.

De Nationale Loterij steunt projecten die armoede en sociale uitsluiting bestrijden, inclusie bevorderen en kansen creëren voor kinderen en jongeren.

Ook initiatieven rond **gezondheid en welzijn**, met eveneens aandacht voor preventie en geestelijke gezondheid, maken deel uit van deze inzet.

Daarnaast ondersteunt de Nationale Loterij projecten op het vlak van **milieu- en biodiversiteitsbescherming, wetenschap en innovatie**, evenals **incubatie- en ondernemerschapsprojecten die jongeren stimuleren** om actief bij te dragen aan economische en maatschappelijke vooruitgang. Zo wordt maatschappelijke steun ingezet als hefboom voor structurele en duurzame impact.

2,5 miljoen euro in de strijd tegen armoede

Op vrijdag 17 oktober 2025, de Internationale Dag voor het Verzet tegen Armoede, lanceerden we bij de Nationale Loterij een nieuwe **projectoproep met als thema 'armoedebestrijding voor kwetsbare gezinnen'**. Met deze projectoproep willen we organisaties of initiatieven ondersteunen die gezinnen in een kwetsbare positie begeleiden, met bijzondere aandacht voor eenoudergezinnen. Voor deze oproep is een totaalbedrag van 2.500.000 euro voorzien dat in 2026 zal verdeeld worden.



Onze maatschappelijke bijdrage in 2025

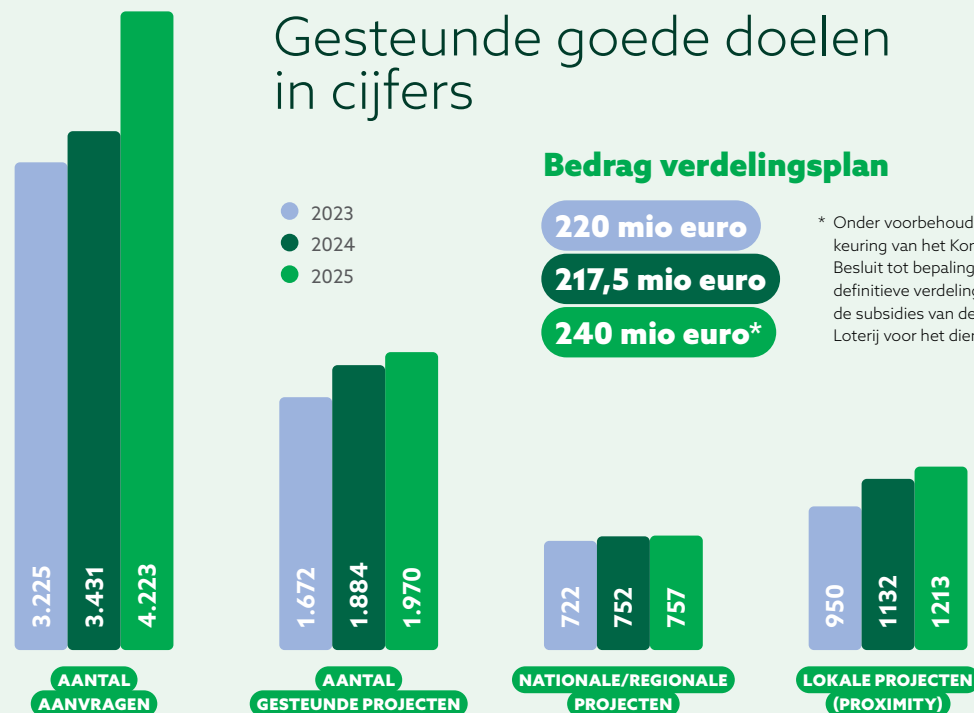
In 2025 droeg de Nationale Loterij meer bij dan wat in het beheerscontract voorzien is. In totaal droegen wij 385 miljoen euro bij aan de Belgische Staat. Daarvan werd 240 miljoen euro bestemd voor goede doelen en 145 miljoen euro werd afgedragen als monopolierente.

De toewijzing van de 'subsidies van de Nationale Loterij' gebeurt op basis van een **jaarlijks verdeelplan**, dat richting geeft aan een evenwichtige en doordachte ondersteuning van uiteenlopende maatschappelijke initiatieven. Dankzij deze aanpak is de Nationale Loterij voor tal van organisaties uitgegroeid tot een structurele en betrouwbare partner.

Wij blijven investeren in een divers palet aan projecten, gaande van lokaal verankerde initiatieven tot organisaties met een grotere nationale reikwijdte. Via gerichte projectoproepen betrekken wij actief het **maatschappelijk middenveld** en vestigen wij tegelijk de aandacht op **actuele maatschappelijke uitdagingen**.

Benieuwd naar de verschillende organisaties die steun hebben ontvangen? De lijst van begunstigden en de bedragen die zij ontvangen hebben zijn sinds 2025 in totale transparantie gepubliceerd op de [website van de Nationale Loterij](#).

Gesteunde goede doelen in cijfers



In 2024 lanceerde de Nationale Loterij Lady Fortuna, een krasbiljet waarbij spelers kunnen stemmen en zo mee bepalen welke financiële steun vooraf geselecteerde verenigingen krijgen. Op deze manier willen we een link creëren tussen onze spelers en de goede doelen die we dankzij hen steunen.

In 2025 werden 20 verenigingen geselecteerd die zich inzetten voor vrouwen, onder meer op het vlak van gezondheid, gelijkheid, cultuur en sport. Op basis van de stemmen werd een totaalbudget van € 380.000 verdeeld. Think Pink, 't Eilandje, Toi mon Endo, Blijf Van Mijn Lijf, Fara, Bruzelle, Black Arrows en de Koninklijke Belgische Hockeybond behoorden tot de begunstigden.

In gesprek met

Emelie Vervecken

Opera Ballet Vlaanderen

Emelie Vervecken is verantwoordelijk voor partnerships en fondswerving bij Opera Ballet Vlaanderen. In dat kader werkte ze samen met de Nationale Loterij aan het Karma Seats-project, een initiatief om aan publieksverbreding te doen. Het doel: jongeren tussen 18 en 26 jaar enthousiasmeren voor opera en ballet en hen letterlijk over de drempel van het Antwerpse operagebouw trekken.



Hoe is het idee van de Karma Seats ontstaan?

"Bij Opera Ballet Vlaanderen zoeken we steeds manieren om ons publiek te verbreden. Zo wilden we ook jongeren inspireren voor opera en ballet. De Nationale Loterij was dan weer vragende partij om duurzamer aan de slag te gaan met tickets. In het verleden boden wij de Nationale Loterij tickets aan, die zij op hun beurt verder gebruikten of uitdeelden. Maar de wens om daar toch iets duurzams mee te gaan doen, leefde aan beide kanten. Iets met meer impact, een groter verhaal. Daaruit is dit pilootproject ontstaan."

Hoe werkt het systeem van de Karma Seats? Hoe verkrijg je zo'n zitje?

"Wel, we schreven een heel toegankelijke wedstrijd uit. De winnaar mocht met een plus one bij ons naar een première komen, op de allerbeste plaatsen in de zaal, front row. We maakten de vier Karma Seats ook groen, zodat ze een zichtbaar gegeven werden in de zaal. Zo kregen de stoelen een link met de Nationale Loterij zonder expliciet het logo erop te zetten. De groene stoelen

wekten ook nieuwsgierigheid en werden een conversation starter. We wilden dat mensen erover zouden praten, vragen zouden stellen, en zo het project leerden kennen."

En hoe gaven jullie het project een duurzaam karakter?

"We geven de winnende jongere niet alleen een voorstelling, maar een hele beleving: een inleiding, een meet & greet met de zangers, de dansers, onze techniekers, productiemensen, een rondleiding... En daarna mogen ze hun stoel doorgeven aan iemand van hun leeftijd, in hun generatie. Een estafette-gegeven, dus. Wij hopen dat daaruit een organische groep jongeren zal groeien die terugkomt."

Het project is gestart in september 2025. Zou je nu al kunnen spreken van een kleine community?

"Het concept begint echt wel te leven, ja. Bij de winnende jongeren, die de Seats doorgeven, maar ook bij de andere deelnemers aan de wedstrijd. Die komen op een last-minute-lijst en krijgen in de laatste 24 uur voor een voorstelling

vrije tickets aangeboden aan € 15. Er staan een duizendtal mensen op die lijst, ongeveer de helft daarvan koopt regelmatig zo'n ticket. Het project begint ook buiten onze muren te leven. De Karma Seats duiken bijvoorbeeld op in podcasts over cultuur. In die zin is onze setup echt wel geslaagd."

Vanwaar de nood om met die jongerendoelgroep aan de slag te gaan?

"Als jongeren al kiezen voor opera en ballet, krijgen de meeste jongeren moeilijk hun leeftijdsgenoten mee. Het keuzeaanbod is groot en ze hebben vaak een beperkt budget. Er zijn nochtans veel jongerentarieven, niet alleen bij ons, ook in andere culturele centra, maar de perceptie leeft dat opera en dansvoorstellingen te duur is. En er is letterlijk drempelvrees. 'Kan ik die deur zomaar open-trekken? Kan ik daar binnengaan?' De clichés van de hoepelrokken in opera en tutu's bij ballet spreken niet aan. Terwijl het bij ons in huis zoveel meer is dan dat."

Hoe zijn de reacties van de jongeren dan achteraf?

"De meest opvallende reactie is wat het met hen doet. Die live beleving van podiumkunst, mensen *zien* zingen, *zien* dansen, de muzikanten in de orkestbak zien spelen... Dat is ambacht, en dat geeft energie. Helemaal anders dan iets op je smart-phone, televisie of YouTube kijken. Dat samen beleven, brengt bij jongeren een emotie teweeg. Dansen is topsport op klassieke muziek, vaak door mensen van bijna dezelfde leeftijd. Die combinatie opent een wereld voor veel jongeren."

Wat betekent de samenwerking met de Nationale Loterij voor jullie werking?

"Ja, dat klinkt nu heel cliché maar onze samenwerking betekent zoveel meer dan alleen die financiële steun. Zoals ik al aanhaalde, kwamen onze nood en de vraag van Nationale Loterij mooi samen. In die zoektocht naar een vernieuwde samenwerking hebben de mensen van Nationale Loterij echt mee nagedacht. Het is een co-creatie geweest. Wij hebben het zaadje

"De winnaar mocht met een *plus one* bij ons naar een première komen, op de allerbeste plaatsen in de zaal, front row."

geplant en de Nationale Loterij brainstormde samen met ons. Zonder daar enigszins een richting in te willen bepalen. Wij noemen hen in huis de cultuurmecenas van de 'Gen(eratie)Z(aal)'. Dat was onze werktitel voor de Karma Seats. *(lacht)*"

Wat zegt dit soort samenwerking volgens jou over de bredere maatschappelijke rol van de Nationale Loterij?

"Ik ken maar één organisatie zoals de Nationale Loterij. Zoals ze zelf zeggen: de middelen die er zijn,

zijn er dankzij de spelers van de Nationale Loterij. Die gaan van de spelers, via de Nationale Loterij naar projecten die de maatschappij en de sociale cohesie sterker maken. Dat is een uniek model. Ik denk dat dat nog te weinig gekend is. Wij komen hier vaak. Wij mogen dat verhaal vaak horen. Als partner van de Nationale Loterij kennen we hun model ondertussen, hoe mooi dat is. Maar dat mag nog veel breder gedragen of verteld worden."

Voor onze mensen

Zij maken het verschil



Voor onze mensen

Zij maken het verschil

Wij kunnen de maatschappelijke opdracht van de Nationale Loterij alleen waarmaken dankzij de mensen die er elke dag met overtuiging aan meewerken. **Zorg dragen voor onze medewerkers** is dan ook een **fundamentele richtlijn van onze organisatie**. Wij streven naar een werkplek die veilig, inclusief en stimulerend is, waar welzijn, ontwikkeling en wederzijds respect centraal staan.

Die zorg is stevig verankerd in onze **vier bedrijfswaarden**, die richting geven aan hoe we samenwerken en hoe we met elkaar omgaan. Deze waarden vormen het **fundament voor concrete acties en beleidskeuzes**.

"Toen dacht ik – en ik heb het dikwijls gedacht bij dat soort vertalingen: dat is de zin van wat wij doen."

Luc Dreesen, vertaler



Met volle goesting

Talenten combineren
om impact te creëren

Werken voor de Nationale Loterij: dat is een bewuste keuze. Een keuze om met volle focus en inzet bij te dragen aan onze prachtige organisatie. We doen dat door onze eigen talenten én die van elkaar te leren kennen en ze maximaal in te zetten. Op die manier zorgen we samen, met plezier, passie en enthousiasme, voor een impact die écht het verschil maakt.

Puur vakmanschap

Ons kwaliteitslabel?
Dat is verantwoord vakwerk.

We gaan samen voor duidelijke doelen en sterke resultaten, en die halen we ook. Omdat we ons vak kennen, het goed uitvoeren, blijven bijleren en voortdurend verbeteren. Omdat iedereen zijn verantwoordelijkheid kent én opneemt. En omdat we binnen onze teams goede afspraken maken en efficiënt communiceren.

Echt oprecht

We zeggen wat we doen
en doen wat we zeggen.

We zijn transparant, oprecht, authentiek en respectvol. Door te luisteren, horen we wat anderen zeggen. We durven dromen, maar blijven altijd met de voeten op de grond. En varen samen onze eigen, zinnige koers.

Samen sterk

Kunnen rekenen op elkaar,
maakt elke uitdaging haalbaar.

In elke job en elke opdracht zijn we er voor elkaar, loyaal tegenover het team en onze organisatie. Zo kunnen we vanuit een gezond vertrouwen bouwen aan oplossingen voor elke uitdaging die op ons pad komt. Bezorgdheden komen openhartig aan bod.

Duurzame bedrijfscultuur

De doelstelling binnen dit domein is om medewerkers te verenigen rond een **gemeenschappelijke visie en het gevoel van verbondenheid** binnen de organisatie verder te versterken.

Om dat te realiseren, **dragen we de bedrijfswaarden expliciet uit** en verankeren ze in ons dagelijkse functioneren. Ook het onboarding-programma en het bijhorende proces worden verder versterkt, zodat nieuwe medewerkers zich vanaf de start beter verbonden voelen met de organisatie en haar missie.

Transparante interne communicatie vormt hierbij een belangrijke pijler en krijgt concreet vorm via vaste rituelen, digitale kanalen en structurele feedbackmomenten, waaronder de Company Insights. Die Company Insights organiseren we als hybride informatiesessies, tweemaal per maand, waarin we alle medewerkers informeren over de belangrijkste projecten binnen de organisatie. De komende jaren willen we vooral blijven inzetten op thema's die bijdragen aan een positieve bedrijfscultuur en engagement.

Ook wordt ingezet op een **erkenningsbeleid en het actief vieren van successen**, onder meer via strategie-updates en informele momenten zoals een aperitief na afronding van belangrijke werkzaamheden.

Verder wordt het **bewustzijn rond Verantwoord Spelen** bij alle medewerkers versterkt door maandelijkse online sessies.

Tot slot streven we ernaar alle medewerkers te betrekken als ambassadeurs van de Nationale Loterij op sociale mediaplatformen zoals LinkedIn en Facebook.

Overzicht topics Company Insights 2025

09/01/2025	Supply Chain
24/01/2025	Persconferentie markante cijfers
06/02/2025	Ondernemingsplan – deel I
20/02/2025	Ondernemingsplan – deel II
06/03/2025	EuroMillions 25 jaar
20/03/2025	Partnerships in beweging
03/04/2025	AI op de Loterij
10/04/2025	Duurzame Mobiliteit – Extra sessie 1
17/04/2025	Lonalo Academy & Retail Academy
24/04/2025	Lotto Evolution
28/04/2025	Duurzame Mobiliteit – Extra sessie 2
15/05/2025	CCT & Project Genesys
12/06/2025	Project Brouk'R
26/06/2025	Scooore + werkgroep welzijn op het werk
08/07/2025	WFL op de festivals
04/09/2025	Retail Prospections & Activations
18/09/2025	CSR-doelstellingen van de Nationale Loterij
02/10/2025	The Voice Of The Customer
16/10/2025	Forecast september 2025
30/10/2025	Veilig online spelen & Verantwoord Spel-pagina's
13/11/2025	Copilot – demo & verdere afspraken
27/11/2025	End of Year campagnes & acties
11/12/2025	Apollo Program
18/12/2025	IPSOS-enquête

Sociale dialoog

Ook in 2025 kreeg de sociale dialoog de aandacht die zij verdient. We werkten gedurende het hele jaar constructief samen met de Ondernemingsraad, het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) en de Syndicale Delegaties.

Deze werden aangevuld met diverse **thematische werkgroepen** rond bv. de vier bedrijfswaarden, het vernieuwde evaluatie- en ontwikkelingsproces van de Grow Cycle, of rond welzijn op het werk naar aanleiding van het actieplan psychosociaal welzijn.



Belangrijke realisaties van het afgelopen jaar die bijdragen aan de stimulering van een positieve en duurzame bedrijfscultuur zijn onder meer de **herwerking van de vier bedrijfswaarden** naar 'met volle goesting', 'puur vakmanschap', 'echt oprecht' en 'samen sterk'.

Daarnaast rolden we voor alle medewerkers interactieve **opleidings-sessies rond verbindende communicatie** uit. Het **welzijnsbeleid** werd geactualiseerd, met een ruimere positionering van het psychosociaal welzijnsbeleid, en de **HR-gids Welzijn op het Werk** grondig vernieuwd, waarbij prioritair aandacht werd besteed aan veiligheid, welzijn, ergonomie en diversiteit.

Verder werd een hernieuwd plan uitgewerkt rond **werkgelegenheid voor 45-plussers**, met gerichte maatregelen op het vlak van rekrutering, opleiding, aanpassing van arbeidsomstandigheden, gezondheid en preventie.

Ook werd een nieuwe cao ondertekend met betrekking tot de **collectieve bonus en eco-cheques**.

We blijven inzetten op een open, transparante en respectvolle dialoog, omdat we ervan overtuigd zijn dat betrokken medewerkers en sterke sociale relaties bijdragen aan duurzame groei en een toekomstbestendige organisatie.



Bij de Nationale Loterij zetten we in op **duurzame loopbanen**. Via onze Grow Cycle en een proces van continue feedback (CoFee) streven we naar zinvol werk gedurende de volledige loopbaan. Onze medewerkers dragen bij aan iets 'wat ertoe doet', wat de verbinding tussen de medewerker, zijn team en ons bedrijf bevordert. We bouwen aan inzetbaarheid, werkbaarheid, groei en verbinding, met **zelfinzicht en zelfleiderschap** als basis. Thema's als carrière-switch, interne mobiliteit, deeltijds werk, opleiding, ontwikkeling, coaching, re-integratie en de hieraan gekoppelde voorwaarden, krijgen de aandacht die ze verdienen.

Zo bouwen we stap voor stap aan een organisatie waar mensen zichzelf kunnen zijn, zich kunnen ontplooiën, zich verbonden voelen en met vertrouwen bijdragen aan een duurzame toekomst voor de Nationale Loterij en de samenleving waarvoor zij werkt.

www.nationale-loterij.be/meer-dan-spelen/andere/baanbrekende-werkgever

Employer Brand

71,9

REPUTATION SCORE

Reputation Score: reputatiescore gebaseerd op hoe stakeholders over ons denken, hoe ze zich voelen en welke acties ze ondernemen t.o.v. de Loterij

69,7

WORKPLACE INDICATOR

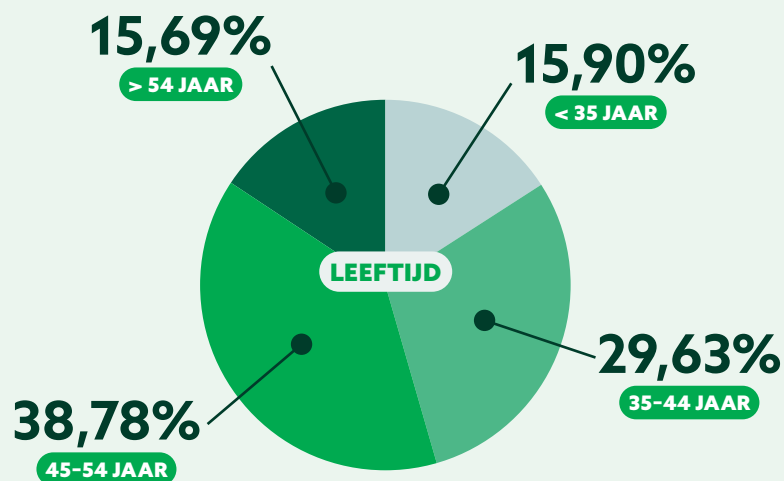
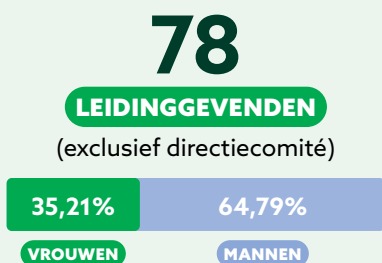
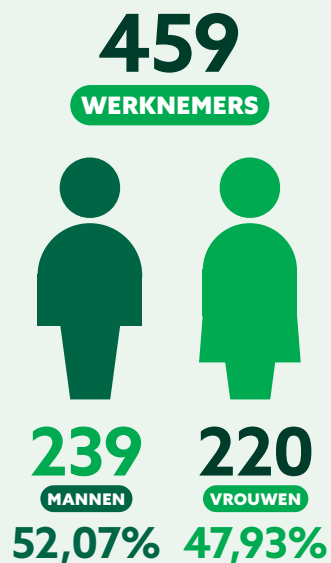
Workplace indicator: een van de indicatoren waarop de reputatiescore gebaseerd is, berekend door een score op: gelijke kansen op de werkvloer, een eerlijke verloning en bezorgdheid om welzijn van de medewerkers

7607

#VOLGERS LINKEDIN

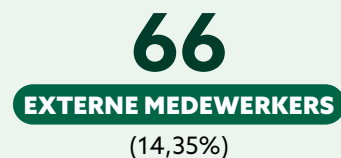
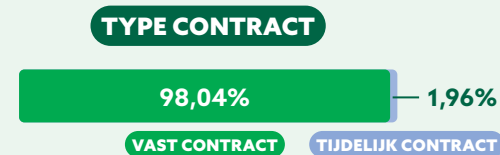
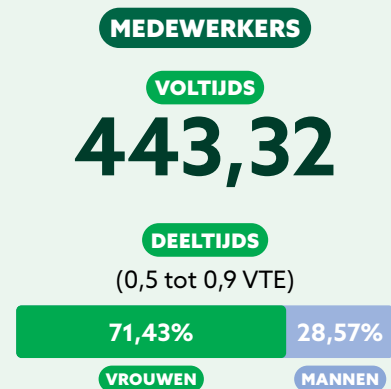
Bron: The RepTrak Company

Wie zijn onze mensen?



De inzet van onze eigen medewerkers wordt versterkt door externen en uitzendkrachten. **Externen** worden binnen afgesloten **kadercontracten** met diverse leveranciers gericht ingezet op specifieke projecten om **specifieke competenties** aan te leveren. **Uitzendkrachten** helpen ons om **pieken in het werk** op te vangen.

Leer onze collega's kennen in de reeks [Toffe Jobs](#).

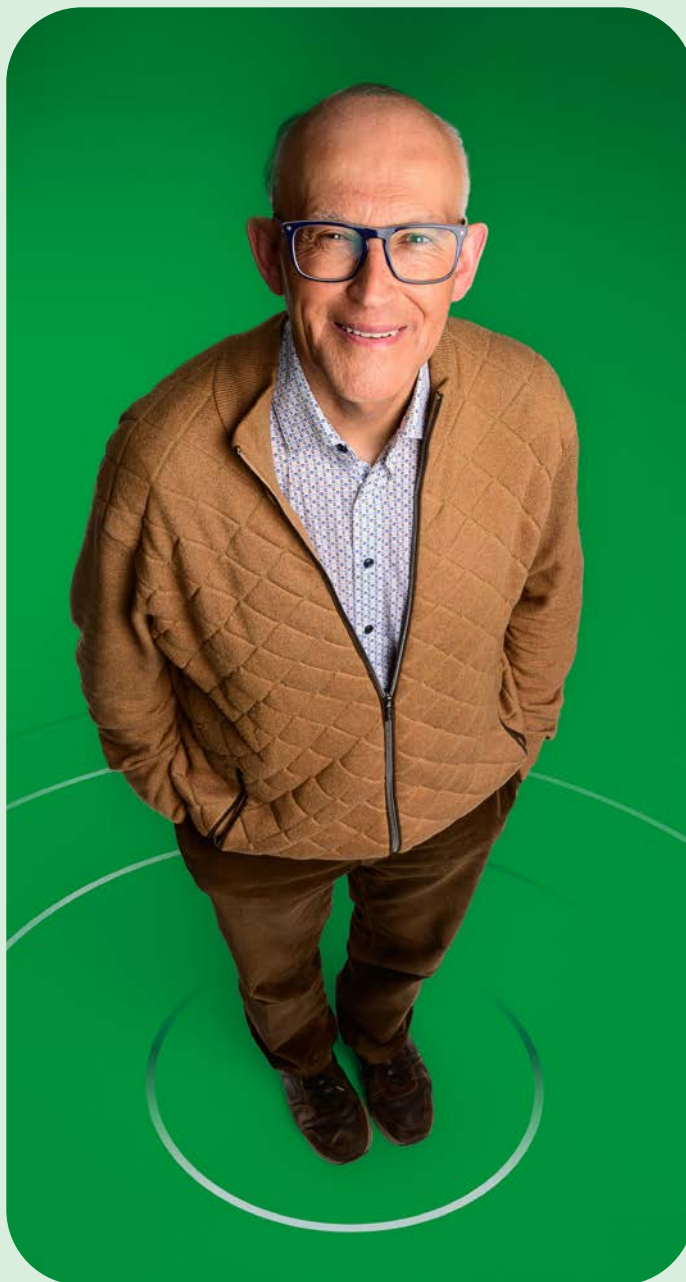


In gesprek met

Luc Dreesen

Nationale Loterij

De dag van het interview is een bijzondere voor Luc Dreesen (66 jaar). Na 23 jaar en 3 maanden gewerkt te hebben als vertaler voor de Nationale Loterij, is dit de eerste dag van zijn pensioen. Een leven met meer tijd om te lezen, te wandelen en in de tuin te werken, ligt glanzend om op hem te wachten. Maar eerst blikst hij nog een laatste keer terug op zijn carrière.



Je hebt een groot deel van je loopbaan bij de Nationale Loterij doorgebracht. Wat zag je het meest veranderen doorheen de jaren?

"De invoering van allerlei digitale toepassingen: een internetspeelplatform en spelen op smart-phone en op tablet. Toen ik hier begon, in januari 2003, was de Nationale Loterij nog min of meer een familiebedrijf. We waren toen met 200 man, ondertussen met 450. Binnen de paar maanden kende ik iedereen. En er gebeurde nog veel face-to-face, er was veel persoonlijk contact. Dat heb ik wel zien verminderen. Maar in het licht van de concurrentie op de kansspelmarkt was de Nationale Loterij verplicht om snel te evolueren. Al die digitale mogelijkheden en het feit dat het allemaal een beetje onpersoonlijker geworden is. Dat zijn voor mij de twee grote veranderingen."

Wordt er desondanks niet ingezet op verbinding?

"Ja, zeker wel. De laatste vijftien jaar zijn op dat vlak echt inspanningen ingeleverd. Zo werden er bedrijfswaarden gelanceerd die onlangs nog werden vernieuwd. Sommigen doen daar wat lacherig over. Die 'softe dingen' noemen

ze het. Maar we mogen van geluk spreken dat de Nationale Loterij werk maakt van die zogeheten 'softe dingen'. Dat is een serieuze toegevoegde waarde. We hebben bijvoorbeeld een nieuw evaluatiesysteem, de 'Grow Cycle'. Als voorbereiding moet je antwoorden op een aantal vragen die je verplichten om na te denken: wat is mijn bijdrage geweest? In welke mate ben ik teamspeler geweest? En in welke mate heb ik niet alleen mijn individuele doelstellingen bereikt, maar ook die van het team en uiteindelijk die van het bedrijf?"

De Nationale Loterij is een organisatie die verantwoordelijkheid neemt voor de maatschappij, voor spelers... En voor haar werknemers?

"Ik heb mij hier als werknemer altijd ondersteund gevoeld. Ik heb ervaren dat, als er een probleem is en je bespreekt dat op een positieve en constructieve manier, men helpt naar een oplossing zoeken. Ik ben hier ook syndicaal afgevaardigde geweest. En ik heb dikwijls gedacht: het is écht goed bij de Nationale Loterij. Ik ben fier dat ik bij zo'n soort bedrijf heb

mogen werken. Ik heb dat zelf niet altijd beseft in de waan van de dag. De financiële voorwaarden en andere voordelen zijn heel correct. De werkuren niet bepaald dwingend, er is een ruime mogelijkheid om thuis te werken. Ja ... ik heb hier altijd graag gewerkt. Het is ook zo zinvol."

Hoe was het om syndicaal afgevaardigde te zijn bij de Nationale Loterij?

"Als je zinvolle vragen stelde, problemen op tafel legde op een respectvolle manier, en dat allemaal kon onderbouwen, dan kwam er ook een serieus antwoord. Ik heb zeven of acht jaar

tegenover onze CEO gezeten in het sociale overleg en er viel altijd met hem te praten. Dat is althans mijn persoonlijke ervaring. Misschien klink ik super naïef in de huidige tijdsgeest, maar ik blijf vinden dat er veel mogelijk is in een rustig, sereen en constructief gesprek. En zo'n gesprek is hier altijd mogelijk."

En waarom noemde je jouw werk zinvol?

"Lang geleden moest ik eens een vertaling maken van de omschrijving van een gesubsidieerd project. Die vertaling vergeet ik nooit. Het was maar kort, over een vereniging in het

Brusselse die een subsidie vroeg voor de aankoop van een tweedehands bestelwagen. Zij gingen daarmee warme maaltijden leveren aan behoeftige bejaarden. Toen dacht ik – en ik heb het dikwijls gedacht bij dat soort vertalingen: dat is de zin van wat wij doen."

Is die boodschap voldoende gekend, denk je?

"Zowel intern als extern is dat nog altijd niet voldoende, nee. Ieder jaar storten wij een serieus bedrag, zoals dat in ons jargon heet, 'terug aan de maatschappij'. Je kan en je moet jezelf de vraag stellen: als wij dat niet financieren, wie dan wel? Veel verenigingen en organisaties zijn afhankelijk van onze subsidies. En die doen echt zinvolle projecten. Op zaterdagavond is er vlak voor de Lotto-trekking een 'capsule', zo noemen wij dat: een kort filmpje waarin een van die projecten wordt voorgesteld. Ik ben telkens verbaasd welke fantastische projecten wij steunen. Zonder onze steun zouden die het waarschijnlijk heel moeilijk krijgen, of niet overleven. Het geeft veel voldoening om daar een steentje aan bij te dragen."

Waarop kijk je met de meeste fierheid terug?

"Het meest trots ben ik op de massa lieve mensen die ik hier heb mogen kennen. En met wie ik hopelijk na mijn pensionering contact ga houden. Niet alleen als syndicaal afgevaardigde maar ook daarbuiten heb ik altijd graag naar de mensen geluisterd. Dat had ik na een tijd door toen ik afgevaardigde werd: het belangrijkste is luisteren. Daar tijd voor maken. Bij mijn afscheid zijn veel mensen me dat ook komen zeggen: jij was er altijd om te luisteren. Daar ben ik toch eigenlijk wel trots op. Ik ga hier weg met de grote voldoening dat ik gewaardeerd werd. Dat is mooi om op terug te kijken."

"Ik heb dikwijls gedacht: het is écht goed bij de Nationale Loterij. Ik ben fier dat ik bij zo'n soort bedrijf heb mogen werken."

Onze werkplek

Als organisatie streven wij ernaar een betrouwbare onderneming en partner te zijn, maar ook een **sterke en zorgzame werkgever**. We bieden meer dan een professionele werkomgeving: we creëren een context waarin mensen zich **veilig en gewaardeerd** voelen, waarin **talent** zich duurzaam kan **ontwikkelen** en waarin onze **waarden** richting geven aan het dagelijkse handelen. Vanuit die overtuiging hanteren wij een toekomstgericht beleid dat inzet op vertrouwen, betrokkenheid en verantwoordelijkheid, en zo bijdraagt aan een arbeidsomgeving die vandaag werkt én klaar is voor morgen.

Welzijn en veiligheid

We voeren geïntegreerd welzijnsbeleid dat gebaseerd is op de zeven welzijnsdomeinen (Gezondheid, Veiligheid, Ergonomie, Hygiëne, Verfraaiing van de arbeidsplaatsen, Milieu en duurzaamheid en Psychosociaal welzijn). Deze vormen het kader voor ons preventie-, gezondheids- en veiligheidsbeleid en omvatten zowel **fysiek** als **mentaal welzijn**.



Dankzij het plan voor de tewerkstelling van oudere werknemers biedt de Nationale Loterij haar 45+ werknemers de mogelijkheid om deel te nemen aan een preventief gezondheidsonderzoek, in samenwerking met haar Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, Attentia.

Dit onderzoek heeft tot doel mogelijke risico's in verband met cardiovasculaire aandoeningen en kanker vroegtijdig op te sporen.

Vroegtijdige opsporing

Fysiek welzijn

We investeren in een veilige, gezonde en ergonomische werkomgeving.

Dit vertaalt zich onder meer in **gezondheidstoezicht** via de externe preventiedienst Attentia, met inbegrip van medische onderzoeken en griepvaccinaties. Daarnaast wordt **ergonomische ondersteuning** aangeboden, zoals werkpostanalyses en advies door erkende ergonomen.

We zetten ook in op **hygiëne en verfraaiing** van alle werkplekken, waaronder sanitair, kitchenettes, douches en lockers. Daarvoor verwachten we dat iedereen zelf verantwoordelijkheid opneemt.

Verder gaat aandacht naar **milieu en duurzaamheid**, met een focus op duurzame mobiliteit, afvalsortering op alle sites, luchtkwaliteit en energiebesparing, aangevuld met sensibiliseringscampagnes.

Er worden ook verschillende initiatieven inzake lichamelijke gezondheid genomen, zoals sportactiviteiten, gezondheids- en voedingscampagnes, aandacht voor menopauze en preventieve gezondheidschecks, waaronder de checkup 45+.

Ten slotte is **veiligheid** een aandachtspunt, onder meer via maatregelen rond EHBO, brandbestrijding en evacuatieprocedures, de organisatie van externe controles.

Mentaal welzijn

Het psychosociaal welzijn van medewerkers is een prioriteit.

We werken ondermeer aan:

- preventie van stress, burn-out en ongewenst gedrag,
- een gezonde werkdruk, open communicatie en constructieve conflicthantering en
- een inclusieve werkomgeving.

Een manier om werkintensiteit af te stemmen op de levensfase van de medewerker is **deeltijds werken**. We zetten de medewerker centraal en doen het maximale om **verschillende werkvoorkeuren en levensomstandigheden** te accommoderen.

Onze **vertrouwenspersonen** en de preventieadviseur staan klaar om medewerkers discreet te ondersteunen bij psychosociale vragen of problemen.

In 2025 werd een **programma voor de preventie van psychosociale risico's** geïmplementeerd, voortvloeiend uit de psychosociale risico-enquête die in september 2024 werd uitgevoerd. Dit programma werd op een participatieve manier uitgewerkt, met bijzondere aandacht voor verschillende thema's, waaronder de werkplek, met inbegrip van een specifieke ergonomische actie gebaseerd op een bevraging, communicatie en participatie in de besluitvorming.

Daarnaast hanteren we een **flexibel werkbeleid**: een variabel werkrooster en een flexwerkpolicy bieden medewerkers de nodige autonomie om te komen tot een duurzame life balance.

Medewerkers hebben ook toegang tot diverse **ondersteunende HR-diensten** op het vlak van opleiding en ontwikkeling, een netwerk van vertrouwenspersonen, de interne dienst voor welzijn op het werk en de externe dienst voor welzijn op het werk.

Absenteïsme

Door een duurzame en fijne werkplek te creëren hopen we bij te dragen aan het fysieke en mentale welzijn van onze werknemers. Dit duurzaam samenwerken kan dan het absenteïsme naar beneden halen.

Het absenteïsmepercentage is gestegen over de jaren heen, van 4,58% in 2023 over 5,55% in 2024 naar 6,06% in 2025. We blijven onder de hoogste piek van 6,31% in 2022, evenals ver onder het Belgisch gemiddelde van 8,09% (bron Securex).

Duurzaam samenwerken	Absenteïsme VTE	Absenteïsme %
Q1 2024	25,93	6,08%
Q2 2024	21,86	5,12%
Q3 2024	19,53	4,59%
Q4 2024	27,76	6,41%
Q1 2025	29,22	6,67%
Q2 2025	27,73	6,22%
Q3 2025	23,12	5,20%
Q4 2025	27,20	6,14%

Leren en ontwikkelen

Bij ons gaat loopbaanontwikkeling **niet alleen over promoties of hiërarchische stappen**.

We geloven ook sterk in **HORIZONTALE GROEI**, zoals:



Nieuwe projecten of rollen binnen het expertisegebied van de medewerker



Samenwerken in andere teams of disciplines



Meer **autonomie en verantwoordelijkheid** in de huidige functie

Horizontale groei zorgt voor variatie, leerkansen en duurzame inzetbaarheid, zonder dat iemand per se van functie moet veranderen.

Via ons L&D-beleid ('Learning & Development') helpen we medewerkers hun inzetbaarheid, werkbaarheid en zelfleiderschap te ontwikkelen, zodat ze wendbaar blijven in een veranderende omgeving en blijvend kunnen bijdragen aan betekenisvol werk.

Daartoe werden verschillende **strategische acties** ondernomen in 2025 en blijven we volop innoveren.

Vanaf 2026 centraliseren we alle processen rond opleiding en ontwikkeling in het 'Grow Cycle'platform. Dit platform laat medewerkers en teamverantwoordelijken toe om opleidingen aan te vragen, te registreren en op te volgen, en biedt tegelijk een overzicht van het volledige opleidingsaanbod.

Daarnaast wordt **jaarlijks** een **opleidingsplan** en een **opleidingsaanbod** opgesteld, met opleidingen op zowel bedrijfs als doelgroepniveau.

Er is een sterke focus op **digitale maturiteit**, onder meer via een digitale maturiteitsscan, de wekelijkse #factfridays rond het werken met nieuwe tools en de organisatiebrede implementatie van Copilot.

E-learning is een belangrijke pijler binnen ons leerbeleid. Via de "**Lonalo Academy**", ons online leerplatform, maken we leren laagdrempelig en continu toegankelijk voor alle medewerkers. Het aanbod is breed

en gevarieerd: van QAS-modules rond informatie- en persoonsbeveiliging, over corporate modules die onze strategie, historiek en bedrijfscultuur belichten, tot modules rond verantwoord spel. Het platform wordt daarnaast regelmatig aangevuld met thematische modules die inspelen op actuele noden en ontwikkelingen binnen de organisatie.

Tot slot zetten we in op **persoonlijke ontwikkelingsplannen** waarin individuele groei en leerdoelen centraal staan, afgestemd op zowel de persoonlijke ambities van medewerkers als de noden van de organisatie.

Opleidingen

2024

456 MEDEWERKERS

85%

volgde een of meer opleidingen



2025

459 MEDEWERKERS

96%

volgde een of meer opleidingen



27%

volgde 5 of meer dagen opleiding



22,8 uren



Gemiddeld aantal

TRAININGSUREN

per werknemer

Diversiteit en non-discriminatie

Wij staan voor een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn. Als organisatie in het hart van een Europese hoofdstad streven we naar teams die de maatschappelijke diversiteit weerspiegelen.

Ons welzijnsbeleid is nauw verbonden met ons diversiteits- en inclusiebeleid, met aandacht voor **gelijke kansen**, **respect** voor verschillen, **psychologische veiligheid**, **open dialoog** en samenwerking.

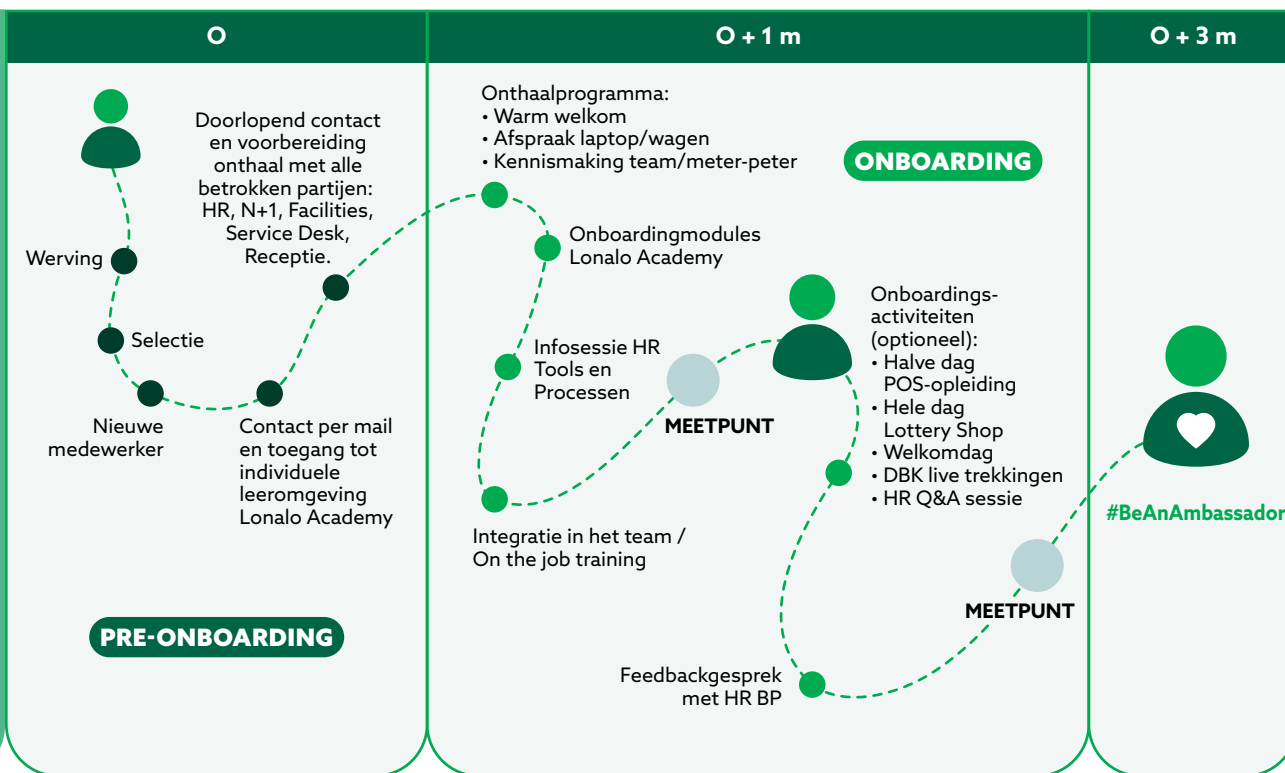
We nemen met dat doel concrete acties. Ons **Diversiteitscharter** drukt ons engagement uit om gelijke kansen te garanderen en waardeverschillen te respecteren, ondersteund door duidelijke procedures, opleidingen en een inclusieve werkkplek.

De **onboarding** bij de Nationale Loterij is meer dan een checklist: het is een investering in verbinding en betrokkenheid. Daarom zetten we in op een stapsgewijs traject waarin elke betrokkene zijn of haar rol kent en opneemt. Samen maken we van elke start, van elke werknemer, een sterk verhaal.

Maatwerk- bedrijf Jette

Onze collega's van het maatwerkbedrijf in Jette ondersteunen tal van interne initiatieven, waaronder het zorgvuldig voorbereiden en verpakken van communicatiemateriaal.

Daarnaast nemen ze geregeld logistieke en verpakkingsopdrachten op voor events en campagnes, waardoor ze een betrouwbare en waardevolle schakel vormen in onze dagelijkse werking.



Naast het diversiteitscharter en de onboarding procedure zijn er **gestandaardiseerde en gecontroleerde HR-processen** (werving, beloning, promoties) die de gelijkheid tussen de werknemers bevorderen.

Op **21 mei 2025** ontvingen we voor de **derde keer op rij** het *Diversiteitslabel* van Actiris. Een mooie erkenning voor onze voortdurende inzet om van de Nationale Loterij een werkplek te maken waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

Bij elk Diversiteitslabel hoort een **uitgebreid actieplan**, dat wordt opgesteld samen met een werkgroep, ook wel de *ondersteunende structuur* genoemd. Deze groep werkt concrete initiatieven uit die bijdragen aan diversiteit en inclusie, ten voordele van al onze medewerkers. Dankzij hun inzet konden we in 2025 opnieuw het Actiris Diversiteitslabel behalen.

In het actieplan van 2025 lag de **focus in het bijzonder op jongeren**. Zo werden acties versterkt die hun integratie ondersteunen, zoals het verder openen van stages voor studenten. Daarnaast schonken we extra aandacht aan jonge ouders, onder meer door heldere en overzichtelijke communicatie over de mogelijkheden om hun uurrooster en werktijd aan te passen, en om bijvoorbeeld verlof zonder wedde op te nemen.

DUO for a JOB



De Nationale Loterij ondersteunt al meerdere jaren het mentorprogramma DUO for a JOB, dat jongeren met een migratieachtergrond koppelt aan ervaren professionals van 50 jaar en ouder om intergenerationele solidariteit, inclusie en gelijke kansen op de arbeidsmarkt te bevorderen. In 2025 namen vijf collega's van 50+ deel aan het traject. Na een vierdaagse opleiding zetten zij zich dit jaar in als mentor en begeleiden ze gedurende zes maanden wekelijks een jongere in diens zoektocht naar werk. Daarbij delen ze niet alleen hun professionele ervaring en netwerk, maar ook hun persoonlijke inzichten om de mentee sterker te maken in zijn of haar parcours. Dit engagement past binnen het bredere werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers en toont hoe waardevol hun expertise is.

Eerlijke lonen

Bij de Nationale Loterij geloven we dat mensen pas écht kunnen groeien wanneer ze zich gewaardeerd en correct beloond voelen. Een **rechtvaardig, transparant en marktconform loonbeleid** vormt dan ook een essentieel onderdeel van hoe wij voor onze medewerkers zorgen. Het maakt deel uit van onze bredere visie waarin welzijn, ontwikkeling, inclusie én eerlijke verloning elkaar versterken.

Een loonbeleid dat meegroeit met de markt

Ons loonbeleid is gebaseerd op objectieve criteria en een tweejaarlijkse benchmark tegenover relevante marktdata. Voor elke functie/rol wordt een brede salarisschaal (van 70 – 130%) bepaald die **competitief en marktconform**, en **transparant opgebouwd** is op basis van functie-inhoud en verantwoordelijkheden. Dit geeft medewerkers de kans **duurzaam te groeien binnen hun rol**.

Pay-equity: gelijke kansen en gelijke verloning

Gelijke behandeling is een kernwaarde binnen onze organisatie. We voeren daarom **periodieke payequity-analyses** uit om te bewaken dat beloningsverschillen niet het gevolg zijn van gender, leeftijd, afkomst of andere persoonlijke kenmerken. Eventuele aandachtspunten worden besproken tijdens de jaarlijkse loonrondes en gecorrigeerd via gerichte acties binnen HR.

Het resultaat is een organisatie waarin loonverschillen zijn gebaseerd op **ervaring, expertise en verantwoordelijkheden** – **nooit op willekeur of vooroordelen**.

Een evenwichtige loonstructuur

Onze loonstructuur omvat een combinatie van:

VAST LOON

volgens binnen de vastgelegde salarisschaal op basis van de benchmark met de markt

VARIABELE VERLONING

via collectieve doelstellingen en resultaten (CAO 90), waardoor medewerkers delen in het succes van onze organisatie en individuele verloning met link naar het cafetaria-plan om zo de individuele bijdrage van de medewerker te waarderen



EXTRALEGALE VOORDELEN

zoals uitgebreide verzekeringen, maaltijdcheques, forfaitaire onkostenvergoeding en een flexibel mobiliteitspakket

NIET-FINANCIËLE VALORISATIE,

zoals opleidingen, doorgroeikansen, leiderschapsontwikkeling, jobcrafting, flexibele werkmodellen en welzijnsinitiatieven

Voor morgen

*Duurzaam en
toekomstgericht*



Voor morgen

Duurzaam en toekomstgericht

Als publieke onderneming met een uitgesproken maatschappelijke opdracht kijken we met de Nationale Loterij verder dan onze economische en sociale impact. Een organisatie als de onze moet niet alleen op maatschappelijk maar **ook op ecologisch vlak** haar **verantwoordelijkheid** opnemen. **Duurzaamheid is voor ons geen afzonderlijke ambitie. Het is een vanzelfsprekend onderdeel van een model dat gericht is op lange termijn en algemeen belang.**

Daarom gaan wij bewust om met de ecologische voetafdruk van al onze activiteiten. We streven ernaar de **impact van onze eigen werking systematisch te verkleinen** en ondersteunen daarnaast Belgische **projecten die bijdragen aan de ecologische transitie**. Zo reduceren we dus niet alleen onze eigen emissies, we bouwen ook mee aan bredere duurzame innovatie en milieubehoud.

In die context sloot het Directiecomité zich eind 2022 aan bij het **Science Based Targets-initiatief (SBTi)**, dat ondernemingen helpt om klimaatdoelstellingen vast te leggen in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Na een eerste gedetailleerde CO₂-evaluatie in 2023 werden onze wetenschappelijk onderbouwde reductiedoelstellingen officieel gevalideerd: een **vermindering van 50% van de uitstoot waar we zelf verantwoordelijk voor zijn (scopes 1 en 2)** tegen 2030 (ten opzichte van 2022) en een **reductie van 25% van de uitstoot via onze leveranciers (scope 3)**. In 2023 werden de eerste concrete acties opgestart om deze doelstellingen stapsgewijs te realiseren.

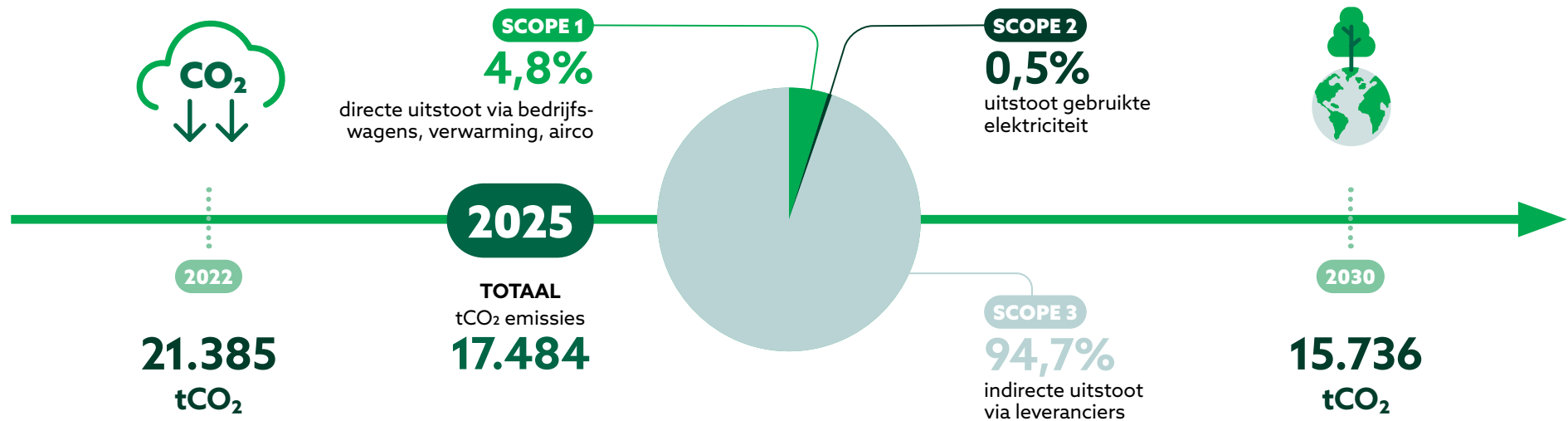
"We willen deel uitmaken van de verandering in plaats van eronder te lijden."

Julien Delaunois, Festival International du Film de Comédie Liège

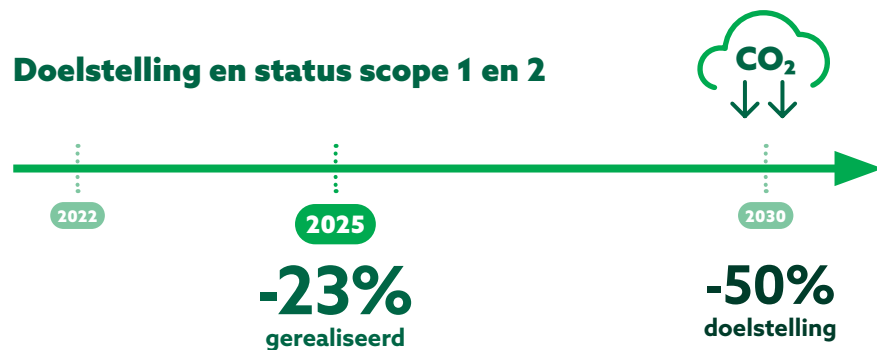


Onze CO₂-reductiedoelstellingen

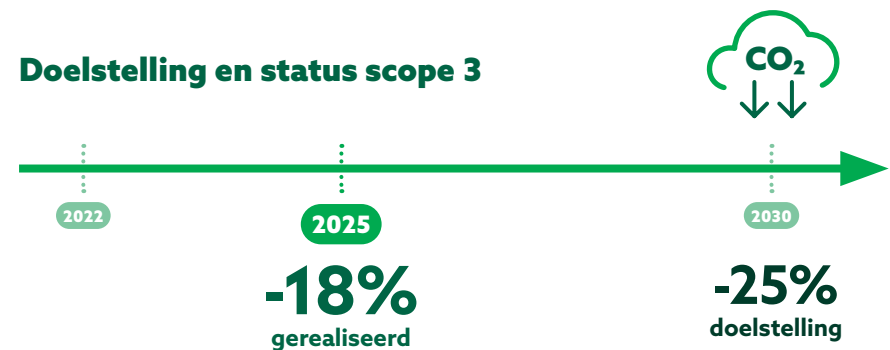
Vermindering van de uitstoot van **Scope 1 en 2 met 50%** en de uitstoot van **Scope 3 met 25%**.



Doelstelling en status scope 1 en 2



Doelstelling en status scope 3



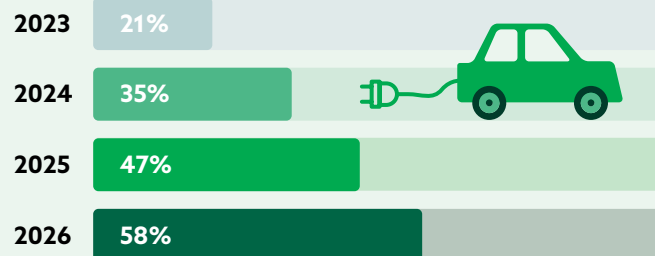
Energie en uitstoot scope 1 & 2

De doelstelling in scope 1 & 2 willen we bereiken door:

- stapsgewijs over te schakelen naar **elektrische voertuigen**
- te verhuizen naar een gebouw dat wordt **verwarmd zonder fossiele brandstoffen**,
- en ons **elektriciteitscontract met 100% groene energie** te verlengen.

In 2025 vervangen we al één van onze drie interne transportbestelwagens door een elektrisch model. Eind 2025 was al **47% van de totale bedrijfsploot** van de Nationale Loterij 100% **elektrisch**. Dit resulteerde in een **daling van 35% van de emissies** via deze CO₂-bron. Ook de **emissies via de verwarming van de gebouwen daalde met 11% t.o.v. 2022** dankzij een grondige renovatie met extra isolatie en de installatie van energiebesparende verwarming van het magazijn in Jette.

Voortgang elektrificatie van onze bedrijfswagens



Al onze locaties zijn ondertussen ook overgestapt op ledverlichting en tegen 2027 plannen we de verhuis van onze twee grootste kantoren in Brussel naar een CO₂-neutraal gebouw dat een BREEAM-excellence certificaat nastreeft en verwarmd en gekoeld zal worden door middel van geothermie.

Voor onze **medewerkers** organiseerden we in 2025 verschillende ludieke **bewustmakingsacties** rond afvalbeheer en de impact van zwerfvuil, duurzame voeding, onze digitale voetafdruk, biodiversiteit, circulaire economie, duurzame aankopen en groene mobiliteit. Eind 2025 werkten we in het kader van ons Flex Mobility-project samen met de NMBS: [61 collega's ruilden hun firmawagen gedurende één maand in voor een gratis treinabonnement](#). In juni 2025 installeerden we [2 bijenkorven op het dak van onze kantoren](#) in Jette om zo de biodiversiteit te versterken. Allemaal manieren om medewerkers te inspireren en de positieve impact te vergroten.



Cookstoves-project in Mali

In 2025 compenseerden we een deel van onze CO₂-uitstoot via de financiering van een **cookstoves-project in Mali** dat efficiënte houtkacheltjes ter beschikking stelt van de lokale bevolking. Deze kachels verbruiken veel minder hout, waardoor er minder bos gekapt moet worden en er bijgevolg ook minder CO₂ terug in de lucht gelaten wordt. Bovendien produceren de kachels ook veel minder rook en dus minder CO₂, wat hen gezonder maakt voor de persoon die ermee kookt.

Doelstellingen en evolutie tCO₂ emissies

	tCO ₂ 2022	tCO ₂ 2023	tCO ₂ 2024	tCO ₂ 2025	evolutie tCO ₂ 2022-2025	evolutie 2022-2025
Scope 1	1.211,45	1.162,52	897,67	841,13	-370,32	-31%
mobiele verbranding (bedrijfswagens)	975,16	931,31	665,41	637,42	-337,74	-35%
verwarming gebouwen	174,14	163,11	151,66	138,58	-35,56	-20%
vluchtige emissies (airco)	62,15	68,1	80,6	65,13	2,98	5%
Scope 2 (gebruikte elektriciteit)	0	25,24	47,36	91,21	91,21	
TOTAAL SCOPE 1 & 2	1.211,45	1.187,76	945,03	932,33	-279,12	-23%
	Scope 1&2 doelstelling 2030		605,73		326,61	-50%
					nog te reduceren tegen 2030	totale reductie doelstelling 2030
aangekochte goederen en diensten	17.575,42	17.952,29	14.701,30	14.760,64	-2814,78	-16%
verbruik verkochte goederen	1.445,00	1.032,97	850,24	808,47	-636,53	-41%
transport en distributie	539,00	455,78	373,75	438,94	-100,06	-31%
woon-werk verkeer	154,6	181,95	166,88	184,44	29,84	12%
zakenreizen	92,91	55,55	33,65	84,19	-8,72	-64%
einde levensduur verkochte goederen	26,84	23,53	25,29	23,32	-3,52	-6%
afval uit operationele activiteiten	19,92	17,75	20,17	17,16	-2,76	1%
elektriciteit – transport	41,98	39,20	60,34	38,07	-3,91	44%
mobiele brandstof – transport	250,01	242,54	180,95	163,06	-86,95	-28%
brandstof verwarming – transport	28,27	26,37	23,85	33,69	5,42	-16%
TOTAAL SCOPE 3	20.173,95	20.027,93	16.436,42	16.551,98	-3621,97	-18%
	Scope 3 doelstelling 2030		15.130,46		1.421,52	-25%
					nog te reduceren tegen 2030	totale reductie doelstelling 2030
TOTALE CO₂-EMISSIONS	21.385	21.216	17.381	17.484		

CO₂-reductie in scope 3

Leveranciers

95% van onze CO₂-uitstoot gebeurt via onze leveranciers. Met hen samenwerken om onze indirecte emissies ook naar beneden te brengen, is dus noodzakelijk.

In 2024 werden, samen met onze transportpartner DHL, de eerste stappen gezet in de richting van een duurzamere **bevoorrading van onze verkooppunten**.

De 276 verkooppunten van de Nationale Loterij in het centrum van Mechelen, Antwerpen en Gent worden elke twee weken exclusief met de **cargo-fiets bevoorrad**.



In 2025 werd binnen onze Supply Chain de **frequentie van de leveringen** van onze krasspelen naar de winkelpunten onder de loep genomen. Dit resulteerde in een frequentie op maat van de behoeften van de winkelpunten, een betere service dus, én minder gereden kilometers waardoor we ook hier onze voetafdruk verlaagden.

De **routers** van de terminals in de winkels werden vervangen door **energiezuinige modellen** waardoor er jaarlijks meer dan 650 ton CO₂-emissies vermeden worden. Ook bij de nieuwe aanbesteding voor terminals zal er geopteerd worden voor energiezuinige toestellen.

Duurzaamheid in de Supply Chain: Cargo-fiets levering in Antwerpen, Mechelen en Gent

In 2024 gestart in Mechelen centrum, in 2025 kwamen ook Antwerpen en Gent centrum erbij. Hierdoor worden 276 verkooppunten om de twee weken exclusief met de cargo-fiets bevoorrad.

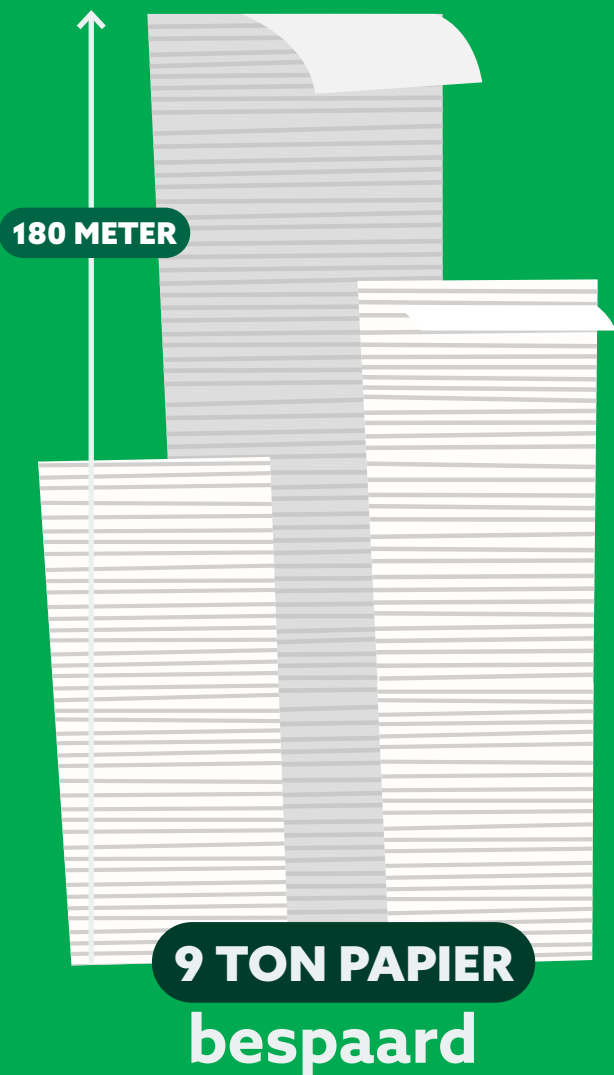
Resultaat: jaarlijks 1 ton CO₂ vermeden.

Supplier engagement of samenwerken met onze leveranciers is onze grootste reductiestrategie (17%) om een vermindering met 25% CO₂-uitstoot te verwezenlijken.

De eerste grote leveranciers werden persoonlijk benaderd om **transparantere en nauwkeurigere data** te verkrijgen, met als doel eerst de voetafdruk van specifieke producten en diensten te analyseren en vervolgens te verminderen.

We investeerden in 2025 ook in een **nieuwe carbon emissie tool** met een geïntegreerde Supplier Engagement module. Deze moet ons in staat stellen om vanaf 2026 de samenwerking met onze leveranciers op een transparante en gestructureerde manier aan te pakken. De belangrijkste doelstelling is bij grote leveranciers af te stappen van de spend-based emissieberekening en deze in te ruilen voor een correctere **activity based berekening**. Deze methode is correcter, legt mogelijke verbeterdomeinen bloot en toont eveneens als er verbeteringen gemaakt worden.

Daarnaast zetten we ook in op een **duurzaam aankoop-beleid**. Bij nieuwe aanbestedingen waken we erover dat we een opgebouwd engagement met de huidige leverancier niet verliezen na de toewijzing van het contract aan een andere leverancier. In onze aanbestedingen staat dus een minimaal eisenpakket over duurzaamheid voor potentiële nieuwe leveranciers.



Interne processen

Ook de processen binnen onze eigen **organisatie** namen we onder de loep. We **evalueerden de verschillende processen waarin we grote hoeveelheden goederen bestellen** om tot juistere inschattingen van bestellingen te komen. We deden dit bijvoorbeeld voor het aantal Jackpot-affiches, het aantal Lottoformulieren en het aantal krasbiljetten.

In 2025 werden naar aanleiding van de vernieuwing van Lotto het **aantal te bestellen papieren spelformulieren** kritisch bekeken. Dankzij een co-packing van de multi-formulieren door maatwerkbedrijf Manufast op onze site in Jette werden er **3,5 miljoen formulieren minder**

gedrukt. Daarnaast is er ook beslist om geen specifiek Extra Lotto Eindejaarsformulier meer te drukken, met een aanzienlijke besparing van papier en transport tot gevolg. In totaal werd er door deze acties in 2025 meer dan 9 ton papier bespaard.

Een andere focus ligt op de verduurzaming van de grondstof papier zelf. We engageerden ons binnen de European Lotteries Association voor The EL Environmental Initiative. Dit betekent dat we voor onze krasloten, speltickets, affiches ... **enkel nog gecertificeerd papier** gebruiken dat voortkomt uit duurzaam bosbeheer. Hierdoor willen we er zeker van zijn dat onze producten zeker niet de oorzaak zijn van ontbossing.

Sinds oktober 2022 hanteren we een investeringsbeleid waarbij financiële beleggingen stap voor stap worden omgevormd tot duurzamere ESG-investeringen.

Nieuwe of hernieuwde lange-termijnbeleggingen (langer dan één jaar) moeten minstens voldoen aan het SFDR artikel 8 of 9. Ook bij fondsinvesteringen wordt systematisch rekening gehouden met ESG criteria.



ENVIRONMENT

(milieu)



SOCIAL

(sociaal)



GOVERNANCE

(bestuur)



Steun aan duurzame projecten



We willen niet alleen onze eigen CO₂-uitstoot reduceren maar ook onze goede doelen partners steunen in de verduurzaming van hun werking. Daarom lanceerde we in april 2024 voor het eerst [de oproep 'Eco-coaching'](#). Deze oproep richt zich tot organisaties zonder winstoogmerk die hun CO₂-uitstoot willen kennen en inspanningen willen leveren om deze te verlagen. In 2024 kregen 23 goede doelen partners zo'n steun toegewezen. Ondertussen hebben al 50 organisaties van eco-coaching kunnen genieten. In het najaar van 2026 zal de oproep voor de derde keer gelanceerd worden.

Uit de impactmeting van dit project blijkt dat de meeste organisaties uit de eerste lichting Eco-coaching ook al gestart zijn met de uitvoering van de maatregelen uit hun CO₂ reductieplan, voortkomend uit de eco-coaching.

Tegelijk steunen we **organisaties die duurzaamheid hoog in het vaandel** dragen.

In 2025 werden verschillende projecten gesteund van organisaties die werken rond klimaat, biodiversiteit en ecologie. Bijvoorbeeld:

- [Belgian Impact Week van Impact Finance Belgium](#), het Belgische platform dat investeerders, organisaties en experts samenbrengt om kapitaal te mobiliseren voor duurzame, sociale en ecologische impact.
- [Het Goede Moment](#), een nationale mediacampagne van Be Planet die 75 **burgerprojecten rond natuur en klimaat** ondersteunde in 2025.
- [Fietsbieb](#), een deelsysteem voor tweedehands kinderfietsen,
- [Betterfly](#), een project rond biodiversiteitsbevordering in Brussel
- [Klimaat Parlement](#), een **conferentie over klimaat-gerichte projecten**, waarin **ondernemers, academici, CEO's, beleidsmakers en professionals** samenkomen om **geselecteerde klimaatprojecten** te helpen opschalen.

Ook in **sponsordossiers**, zoals die van de zomerfestivals, werd in 2025 opnieuw ingezet op toegankelijkheid, CO₂-neutrale energie, hergebruik en recycling. Boomtown, Sfinx Mixed, LaSemo en Esperenzah! zijn mooie voorbeelden.

CO2logic zilveren label: Taking Climate Action



De inspanningen om onze uitstoot te reduceren en onze ecologische voetafdruk drastisch te verkleinen, leveren onze onderneming het **zilveren Taking Climate Action** label van CO2logic op.

In gesprek met

Julien Delaunois

Festival International du Film de Comédie de Liège

Julien Delaunois is directeur van het Internationaal Festival van de Komedie in Luik, een festival dat nogal wat energie en middelen verbruikt. In zijn hoedanigheid van directeur beantwoordde hij aan de oproep 'Eco-coaching' van de Nationale Loterij. Een kans die hij met beide handen aannam.



Hoe heeft de Nationale Loterij jullie precies geholpen?

"Dankzij de Nationale Loterij en haar 'Eco-coaching' hebben we hulp gekregen van een gespecialiseerd bedrijf om de CO₂-uitstoot van ons evenement te kwantificeren. We brachten in kaart hoeveel natuurlijke hulpbronnen we verbruiken en kregen advies om bepaalde processen te verbeteren. Om oplossingen te vinden om dit jaar na jaar te verbeteren. Dat is echt iets wat we konden realiseren dankzij de steun van de Nationale Loterij. Zonder die hulp hadden we dat nooit kunnen doen."

Hoe bent u bij de Eco-coaching terechtgekomen?

"De Nationale Loterij was al een partner van het festival; wij hebben simpelweg gereageerd op de projectoproep. Al klinkt het nu eenvoudiger dan het was. Maar we voldeden wel aan de projectvoorwaarden en hebben de steun gekregen. Waar we erg blij mee waren. Want we zagen het grote potentieel, de impact van deze steun, die helemaal afhangt van de mogelijkheid om een gespecialiseerd bedrijf in te huren."

Hebben jullie ondertussen al concrete maatregelen genomen?

"Ja, absoluut. We gebruikten een tent met een zeer energieverslindende verwarming. Door een aanpassing van de inrichting besparen we nu een pak energie en halen we de energie-doelstellingen. En dan is er nog het hele aspect van afvalbeheer, recycling en circulariteit: het hergebruik van tapijten, geen plastic verpakkingen en rietjes meer, lokale leveranciers... We drukken ook geen catalogus meer. 8.000 exemplaren hadden we; dat is veel papier. En zo mikken we op elk jaar 10% minder afval. Vorig jaar produceerden we maar 420 kilo afval voor het hele evenement. Voor een festival dat bijna 22.000 mensen trekt. Vroeger was dat bijna anderhalve ton. Dus daar zijn we best trots op."

Staan er nog acties op stapel?

"We hebben nog doelstellingen op het gebied van voedselconsumptie en communicatie. Maar dit jaar ligt de focus op mobiliteit. We werken aan een meer geïntegreerde, gedeelde mobiliteit. Zo stimuleren we

"De Nationale Loterij heeft het vermogen om evenementen-organisatoren zoals wij samen te brengen en praktijken te delen."

mensen om met het openbaar vervoer te komen en minder gebruik te maken van persoonlijke vervoersmiddelen. Vorig jaar hadden we Jean Reno te gast. Maar hij kwam niet alleen voor het festival want had meteen daarna een promotour in Frankrijk. En we hebben hem laten overkomen met een reeds bestaande vliegtuiglijn. Geen privéjet dus. Tot slot vervingen we ook een deel van ons wagenpark door elektrische auto's en plaatsten we GPS-trackers om de routes te kwantificeren. Op die manier

zijn we erin geslaagd het brandstofverbruik met zo'n 40% te verminderen."

Wat verandert er in de mentaliteit van een organisatie wanneer ecologie niet langer een extraatje is, maar een integraal onderdeel van je werking?

"Er ontstaat een gevoel van trots. Door zelf actoren van verandering te zijn, geloven we dat we andere mensen kunnen stimuleren om te veranderen. Op onze festival-website hebben we een hele lijst

van ondernomen acties geplaatst, zodat mensen begrijpen waarom we dit gebruiken in plaats van dat... Waarom we zachte mobiliteit verkiezen boven actieve mobiliteit. Maar we zijn ook realistisch: soms moet je consumeren. Dan denken we na over manieren om een positieve impact te hebben op andere domeinen, zoals het hergebruik van materialen of het gebruik van communicatiemiddelen. We willen deel uitmaken van de verandering in plaats van eronder te lijden. We proberen innovaties te vinden, materiaal op een intelligente en zuinige manier te gebruiken, maximaal te hergebruiken. Dat is de dynamiek die we proberen te implementeren."

Wat zegt deze samenwerking volgens u over de rol die de Nationale Loterij kan spelen in de ecologische transitie?

"De Nationale Loterij heeft het vermogen om evenementen-organisatoren zoals wij samen te brengen en praktijken te delen. We hebben al veel goede ideeën, maar door krachten te bundelen ontstaan er nog meer. Als we problemen delen en samen

oplossingen vinden, komen we misschien sneller tot effectieve transities. De Nationale Loterij heeft echt die rol van verandering, van impact maken. Zij faciliteren het leggen van contacten, omringen je met experts en mogelijkheden die we anders niet hadden gehad."

Voor vertrouwen

Sterk en transparant bestuur



Voor vertrouwen

Sterk en transparant bestuur

De activiteiten van de Nationale Loterij gaan gepaard met specifieke impacts, risico's en opportuniteiten. Van ons wordt integriteit en ethisch zakelijk gedrag verwacht, naleving van wet- en regelgeving, verantwoord spelen en de bescherming van kwetsbare spelers, gegevensbescherming en privacy, en zorg voor onze reputatie en het vertrouwen van het publiek. Aandachtspunten die voortvloeien uit de aard van onze activiteiten, onze positie in de kansspelsector en onze bijzondere rol als overheidsbedrijf met een publieke opdracht.

De risico's beheersen en de opportuniteiten benutten, vraagt om een degelijk kader van goed bestuur. Onze **bestuurs-, beheers- en toezichtsorganen spelen** dan ook **een centrale rol** in het uitdragen van een ethische cultuur en het waarborgen van de integriteit van onze activiteiten. Als naamloze vennootschap van publiek recht zijn we onderworpen aan de wet van 19 april 2002 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij (de "Wet van 2002"). Voor alle niet-specifiek geregelde aangelegenheden moeten we voldoen aan de wettelijke en reglementaire bepalingen van toepassing op naamloze vennootschappen. Dit juridisch kader bepaalt wie van de verschillende organen verantwoordelijk en bevoegd is voor strategische sturing, toezicht en interne controle.

Van links naar rechts: Jean-Nicolas David, Jannie Haek, Piet van Petegem, Bénédicte Lobelle, Arnaud Hermesse, Olivier Alsteens.



"De Nationale Loterij blijft een betrouwbare pijler van vertrouwen, solidariteit en maatschappelijke meerwaarde voor de hele Belgische samenleving."

**Geraldine Demaret, voorzitter
Raad van Bestuur Nationale Loterij.**

In onze hoedanigheid van overheidsbedrijf willen we met de Nationale Loterij resoluut deel uitmaken van een bredere maatschappelijke beweging die inzet op transparantie en behoorlijk bestuur. De opdrachten van openbare dienstverlening die ons door de Belgische Staat werden toevertrouwd, weerspiegelen ons maatschappelijk engagement voor onze referentieaandeelhouder, de Belgische Staat. Maar ook dat voor de burgers, die uiteindelijk de begunstigen zijn van de middelen uit onze activiteiten. Deze publieke verantwoordelijkheid gaat gepaard met **hoge verwachtingen rond integriteit, verantwoord handelen en verantwoording**, waarop de bestuurs-, beheers- en toezichtsorganen actief toezien.

Om hun rol onderbouwd te kunnen opnemen, steunen de betrokken organen op een **gestructureerde identificatie, beoordeling en opvolging van de belangrijkste impacts, risico's en opportuniteiten**. De dubbele materialiteitsanalyse (zie pagina 15 en bijlage 1), bijvoorbeeld, levert een geïntegreerd beeld op de effecten van onze activiteiten op mens en samenleving én op de risico's en opportuniteiten voor onze organisatie zelf. Deze inzichten worden opgebouwd op basis van kwantitatieve en kwalitatieve informatie, risicoanalyses en een continue dialoog met interne en externe stakeholders.

Door deze elementen expliciet te integreren in onze governance-praktijk is de Nationale Loterij beter in staat om risico's proactief te beheersen, passende beheersmaatregelen te treffen en de organisatie op een consistente en verantwoordelijke manier aan te sturen. Dit ondersteunt duurzame waardecreatie in overeenstemming met onze publieke opdracht en versterkt het vertrouwen van alle stakeholders.

**Meer dan een
beheerscontract:
een verantwoord
aanbod**

Het beheerscontract van de Nationale Loterij bepaalt dat zij:

- regelmatig haar marktaandeel evalueert;
- gericht moet zijn op alle spelers;
- nieuwe producten ontwikkelt en haar producten aanpast aan nieuwe trends in bestaande en nieuwe markten;
- de modernste technieken en middelen gebruikt om moderne producten aan te bieden en hun kwaliteit te verbeteren;
- haar producten promoot bij het publiek via passende reclamecampagnes;
- ervoor zorgt dat zij te allen tijde een positief imago heeft;
- er te allen tijde voor zorgt dat de reputatie van haar producten optimaal is.



GERALDINE DEMARET

Voorzitster van de Raad van Bestuur Nationale Loterij

vooral de overtuiging die onze keuzes stuurt in de verf: weloverwogen, helder en op feiten gestoeld. Door resoluut in te zetten op data, analyse en transparantie bouwen we aan beleid dat vertrouwen schept en voortdurende verbetering stimuleert.

Die aanpak komt duidelijk tot uiting in ons beleid rond verantwoord spel, een kernonderdeel van onze maatschappelijke opdracht. De Nationale Loterij hanteert daarbij een doordacht en mensgericht model dat vertrekt vanuit drie samenhangende dimensies: het spel zelf, de omgeving waarin het wordt aangeboden en de speler. Door deze elementen consequent in samenhang te benaderen, creëren we een evenwicht waarin spelplezier en bescherming elkaar versterken.

Onze maatschappelijke opdracht reikt echter verder dan het aanbieden van een verantwoord en betrouwbaar spelaanbod alleen. Dankzij de opbrengsten van haar activiteiten levert de Nationale Loterij ook een substantiële en structurele bijdrage aan de financiering van goede doelen en maatschappelijke initiatieven in België. Jaar na jaar ondersteunen we duizenden initiatieven die het sociale weefsel versterken, inclusie bevorderen, cultuur en sport stimuleren en bijdragen aan wetenschappelijke vooruitgang en solidariteit in het hele land. Ik hecht in het bijzonder veel belang – en ben er oprecht blij om – dat de deelname van spelers zich zo vertaalt in concrete meerwaarde voor

de samenleving. Ons model krijgt daardoor zijn volle betekenis : wat burgers samen mogelijk maken, vloeit terug naar initiatieven die kansen creëren en het maatschappelijk weefsel versterken.

Naast inhoudelijke beleidskeuzes hechten we ook veel belang aan transparantie over onze impact en governance. Het geïntegreerde ESG-verslag, evenals de verschillende hoofdstukken die een inkijk geven in onze organisatie, dragen bij aan deze transparantie. Ze tonen hoe maatschappelijke, ecologische en governancevraagstukken worden geïntegreerd in de dagelijkse werking en hoe ze bijdragen aan duurzame waardecreatie op lange termijn.

Tot slot wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan het directiecomité, onze medewerkers en onze partners. Hun onverminderde inzet en professionalisme geven elke dag concreet vorm aan de missie van de Nationale Loterij.

De Nationale Loterij blijft een betrouwbare pijler van vertrouwen, solidariteit en maatschappelijke meerwaarde voor de hele Belgische samenleving. De Raad van Bestuur zal met vertrouwen blijven bijdragen aan een organisatie die haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en unieke publieke rol met overtuiging, zorg en enthousiasme opneemt – in het belang van het algemeen welzijn en het samenleven.

Als voorzitter van de Raad van Bestuur beschouw ik dit jaarrapport als een uitnodiging om even stil te staan bij de unieke positie die de Nationale Loterij vandaag inneemt binnen onze samenleving. Dit rapport beperkt zich niet tot het bieden van een overzicht van de resultaten en activiteiten, maar zet

Reputatie van de Nationale Loterij

Sinds 2016 meten we bij de Nationale Loterij maandelijks onze reputatiescore ten opzichte van onze concurrenten met behulp van de Reptrack-tool van het Reputation Institute. Deze scores geven een beeld van hoe onze organisatie door het brede publiek wordt bekeken, onder meer op het vlak van vertrouwen en maatschappelijke rol. Het opvolgen van deze resultaten laat toe om evoluties in reputatie te volgen en beter te begrijpen hoe beleids- en communicatie-initiatieven worden ontvangen.

In 2025 steeg de reputatiescore van de Nationale Loterij tot 71,9. Dit is een stijging van 1,7 punten ten opzichte van 2024.

Dashboard 2025

REPUTATION SCORE

NATIONALE LOTERIJ

71.9



↑ 1.7 t.o.v. 2024

COLRUYT

78.8



↑ 1.9

UNIBET

60.4



↑ 6.4

CIRCUS

60.1



↑ 5.4

- 0-39 poor
- 40-59 weak
- 60-69 average
- 70-79 strong
- 80+ excellent

DRIVERS

Driver	Score	Change
Performance	79.3	↑ 0.2
Leadership	75.1	↑ 2.6
Citizenship	72.6	↑ 1.9
Innovation	72.3	↑ 1
Products/Services	71.9	↑ 1.6
Conduct	70.0	↑ 2.6
Workplace	69.7	↑ 2.7

BUSINESS OUTCOMES

Business outcomes	Percentage	Change
Buy	44%	↑ 2
Trust To Do The Right Thing	40%	↑ 2
Recommend products	35%	↑ 3
Benefit Of Doubt	34%	↑ 5
Say Positive	34%	↑ 2
Invest	29%	↑ 3
Work For	28%	↑ 5

Bron: The RepTrak Company

Bestuurs- en toezichthoudende organen

Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is het belangrijkste orgaan dat verantwoordelijk is voor de **algemene bedrijfsvoering van de Nationale Loterij**. De Raad is bevoegd om alle maatregelen te treffen die vereist of nuttig zijn om het **bedrijfsdoel** te verwezenlijken, met uitzondering van de bevoegdheden die door de wet of de statuten aan andere organen zijn toegekend.

De Raad houdt toezicht op het **beleid van het Directiecomité** en ontvangt daarover regelmatig verslag. De Gedelegeerd bestuurder vertegenwoordigt de Nationale Loterij in alle rechtshandelingen.

Samenstelling

De Raad van Bestuur bestaat uit **veertien leden**, met inbegrip van de Voorzit(s)ter en de Gedelegeerd bestuurder.

Twaalf gewone leden, onder wie de Gedelegeerd bestuurder en de Voorzit(s)ter, worden benoemd door de **Belgische Staat** bij een koninklijk besluit waarover in de Ministerraad werd beraadslaagd.

- Mevrouw Géraldine DEMARET, Voorzitster sinds 21 mei 2021.
- De heer Jannie HAEK, Gedelegeerd bestuurder sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Emmanuelle DARDENNE, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- De heer Xavier GONZALEZ, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- De heer Gérald DUFFY, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Laurence LAMBERT, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- De heer Patrick DUPRIEZ, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Liesbeth DE WINTER, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Patricia CEYSENS, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- De heer Karel DE BONDT, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Sophie BOUCQUEY, bestuurster sinds 31 mei 2024.
- De heer Bart STOKMANS, bestuurder sinds 10 mei 2022.

De **twee overige gewone leden** worden aangesteld door de **Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij**:

- Mevrouw Ermeline GOSSELIN, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- De heer Matthijs KEERSEBILCK, bestuurder sinds 21 mei 2021.

De samenstelling van de Raad voldoet aan de wettelijke vereisten inzake **taalpariteit** en **genderdiversiteit**. De Voorzit(s)ter beschikt over een doorslaggevende stem bij staking van stemmen. In 2025 kwam de Raad van Bestuur twaalf keer samen.

Werking

De beslissingen van de Raad van Bestuur worden bij gewone meerderheid genomen. Voor de vernieuwing van of voor een wijziging aan de Beheersovereenkomst is een tweederdemeerderheid vereist. Beslissingen kunnen worden genomen met de eenparige schriftelijke goedkeuring van de bestuurders, met uitzondering van de goedkeuring van de jaarrekening, de goedkeuring van het gebruik van het toegestane kapitaal en de goedkeuring van het ondernemingsplan.

De Raad van Bestuur wordt samengeroepen door de Voorzit(s)ter of door de Gedelegeerd bestuurder telkens als het belang van de Nationale Loterij zulks vereist, of telkens als minstens twee bestuurders erom verzoeken.

Het Directiecomité

Het **Directiecomité** staat in voor het dagelijks bestuur en de uitvoering van de beslissingen van de Raad van Bestuur. De Gedelegeerd bestuurder vertegenwoordigt de Nationale Loterij in alle rechtshandelingen.

Dit zijn de leden van het Directiecomité:

- Jannie Haek, Chief Executive Officer
- Bénédicte Lobelle, Chief Marketing and Sales Officer
- Jean-Nicolas David, Chief Financial Officer
- Olivier Alsteens, Chief Partnerships, CSR and Draws Officer
- Piet van Petegem, Chief Technology Officer
- Arnaud Hermesse, Chief Retail Officer;

De Comités ingesteld door de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door drie gespecialiseerde comités:

- Het **Auditcomité**, dat de Raad bijstaat inzake **controle van de rekeningen en het budget**, opvolging van auditwerkzaamheden, betrouwbaarheid van financiële informatie en toezicht op interne controle. In 2025 vergaderde het Auditcomité driemaal.
- Het **Bezoldigingscomité**, dat advies verstrekt over de **bezoldiging van de leden** van het **Directiecomité** en eventuele **winstdeelnemingsplannen** beheert. In 2025 vergaderde dit comité viermaal.
- Het **Strategisch Comité**, dat de Raad bijstaat bij de bepaling van de strategie en advies verstrekt over **strategische oriëntaties**, opportuniteiten voor **overnames of partnerschappen** en andere strategische aangelegenheden. In 2025 vergaderde dit comité tweemaal.

De leden van de Raad van Bestuur en de comités beschikken dankzij hun professionele achtergrond en ervaring over de nodige expertise op het vlak van bedrijfsvoering, financiële controle, strategie en publiek bestuur. Dit stelt hen in staat om weloverwogen beslissingen te nemen en effectief toezicht te houden op de strategische richting van de organisatie.

Auditcomité

Het Auditcomité bestaat uit minstens **drie gewone bestuurders**.

De Voorzit(s)ter van de Raad van Bestuur en de Regeringscommissarissen worden voor de vergaderingen van het Auditcomité uitgenodigd.

Zij hebben er zitting met een raadgevende stem. Ook de Gedelegeerd Bestuurder en de Chief Financial Officer worden voor de vergaderingen van het Auditcomité uitgenodigd.

De volgende gewone bestuurders hebben zitting in het Auditcomité:

- Mevrouw Patricia CEYSENS, Voorzitster sinds 21 mei 2021.
- De heer Matthijs KEERSEBILCK, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Laurence LAMBERT, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Géraldine DEMARET, Voorzitster van de Raad van Bestuur, heeft zitting met een raadgevende stem sinds 21 mei 2021.

Bezoldigingscomité

Het Bezoldigingscomité bestaat uit de **Voorzit(s)ter van de Raad van Bestuur**, die ook het Bezoldigingscomité voorzit, en minstens **twee gewone bestuurders**. Dit zijn de leden van het Bezoldigingscomité:

- Mevrouw Géraldine DEMARET, Voorzitster sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Emmanuelle DARDENNE, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- De heer Karel DE BONDT, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- De heer Gérald DUFFY, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Sophie BOUCQUEY, bestuurster sinds 31 mei 2024.

De Regeringscommissarissen worden voor de vergaderingen van het Bezoldigingscomité uitgenodigd. De Gedelegeerd bestuurder en de Verantwoordelijke voor het Personeelsbeheer worden eveneens uitgenodigd voor de vergaderingen van het Bezoldigingscomité.

Het Strategisch Comité

Het Strategisch Comité is samengesteld uit de Voorzit(s)ter van de Raad van Bestuur, die het Strategisch Comité voorzit, de Gedelegeerd bestuurder en minstens twee gewone bestuurders. Dit zijn de leden van het Strategisch Comité:

- De heer Jannie HAEK, Gedelegeerd bestuurder sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Géraldine DEMARET, Voorzitster sinds 21 mei 2021.
- Mevrouw Patricia CEYSENS, bestuurster sinds 21 mei 2021.
- De heer Patrick DUPRIEZ, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- De heer Xavier GONZALEZ, bestuurder sinds 21 mei 2021.
- De heer Matthijs KEERSEBILCK, bestuurder sinds 21 mei 2021.

De Regeringscommissarissen worden voor de vergaderingen van het Strategisch Comité uitgenodigd.

De Regeringscommissarissen

Daarnaast is de Nationale Loterij onderworpen aan toezicht door twee **Regeringscommissarissen**, die de **naleving van de Wet van 2002**, het **organieke statuut** en de **Beheersovereenkomst** bewaken. Zij zien erop toe dat het beleid geen afbreuk doet aan de uitvoering van de opdrachten van openbare dienstverlening en brengen verslag uit aan de bevoegde ministers. Zij worden uitgenodigd op alle vergaderingen van de Raad van Bestuur en het Directiecomité en zetelen er met raadgevende stem.

De Regeringscommissarissen brengen verslag uit bij de **Voogdij-minister van de Nationale Loterij**, bij de **Minister van Begroting** en bij de **Minister van Financiën** over alle beslissingen van de Nationale Loterij die een weerslag hebben op de Rijksbegroting.

- De Regeringscommissaris voor de Minister van Begroting was de heer Arne Christoffels tot en met 07/04/2025 en de heer Eddy PEETERS sinds 08/04/2025.
- De Regeringscommissaris voor de Voogdijminister van de Nationale Loterij was de heer Filip VAN DE VELDE tot en met 31/03/2025 en is de heer Luc DAELMANS sinds 01/04/2025.

Bezoldiging bestuurs- en toezichhoudende organen

Naam	Titel	Aanwezigheden Raad van bestuur	Aanwezigheden Auditcomité	Aanwezigheden Bezoldigingscomité	Aanwezigheden Strategisch comité	Bezoldigingen 2025
Aantal vergaderingen		12	3	4	2	
Demaret Géraldine	Voorzitter	12	2	3	2	€ 46.000,00
Ceysens Patricia	Bestuurder	11	3	—	2	€ 25.500,00
Dardenne Emmanuelle	Bestuurder	11	—	4	—	€ 24.500,00
De Bondt Karel	Bestuurder	12	—	4	—	€ 25.000,00
De Winter Liesbeth	Bestuurder	7	—	—	—	€ 18.500,00
Duffy Gerald	Bestuurder	11	—	3	—	€ 23.500,00
Dupriez Patrick	Bestuurder	12	—	—	1	€ 22.000,00
Gonzalez Javier	Bestuurder	11	—	—	2	€ 22.500,00
Gosselin Ermeline	Bestuurder	11	—	—	—	€ 20.500,00
Keersebilck Matthys	Bestuurder	11	3	—	2	€ 25.500,00
Lambert Laurence	Bestuurder	11	3	—	—	€ 23.500,00
Boucquey Sophie	Bestuurder	12	—	4	—	€ 25.000,00
Stokmans Bart	Bestuurder	12	—	—	—	€ 21.000,00
Van de Velde Filip	Regeringscommissaris (tot en met 31/03/2025)	3	0	3	0	€ 8.250,00
Christoffels Arne	Regeringscommissaris (tot en met 07/04/2025)	3	0	3	0	€ 8.534,09
Daelmans Luc	Regeringscommissaris (vanaf 01/04/2025)	8	1	1	2	€ 19.250,00
Peeters Eddy	Regeringscommissaris (vanaf 08/04/2025)	9	3	1	2	€ 21.465,91
Haek Jannie	Gedelegeerd bestuurder	12	0	4	2	—
						€ 380.500,00

Meer informatie kan u terugvinden in het remuneratieverslag in bijlage 2.

Bedrijfsbeleid en bedrijfscultuur

Binnen de Nationale Loterij beschouwen we zakelijk gedrag als een **fundamenteel onderdeel** van onze identiteit en waarden, waarbij integriteit, naleving van regelgeving en respect voor mensenrechten centraal staan. We verankerden dat in een **samenhangend beleidskader dat de integriteit van onze organisatie structureel ondersteunt**.

Dit kader bestaat uit formeel goedgekeurde beleidsdocumenten die van toepassing zijn op onze eigen activiteiten en, waar relevant, op onze waardeketen.

Ons normatief referentiekader wordt in de eerste plaats vastgelegd in de **Gedragscode**, die richting geeft aan **ethisch handelen, naleving van wet- en regelgeving en respect voor mensenrechten**. Deze wordt aangevuld door specifieke beleidslijnen (zie volgende pagina).

De Raad van Bestuur houdt toezicht op dit beleidskader, ondersteund door zijn gespecialiseerde comités. Het Directiecomité staat in voor de implementatie en operationele opvolging ervan.

Alle werknemers worden geïnformeerd over deze beleidslijnen en volgen verplichte opleidingen over onder meer de Gedragscode, anti-corruptie, gegevensbescherming, verantwoord spelen en meldprocedures. De naleving wordt opgevolgd via interne controlemechanismen en rapportering aan de bevoegde organen.

We bevorderen deze cultuur actief via een **open feedbackcultuur, betrokkenheidsbevragingen en regelmatige evaluaties**. Door dit geïntegreerde beleidskader verankeren wij integriteit, transparantie en verantwoord ondernemerschap structureel in onze werking, in lijn met onze publieke opdracht.

Beleid inzake klokkenluiders

De Nationale Loterij heeft een procedure 'klokkenluiders', waarmee zowel haar personeelsleden als externe personen op een vertrouwelijke manier melding kunnen maken van om het even welke inbreuk op de gedragscode van de Nationale Loterij, op wetten, op reglementeringen, en op interne policy's en procedures, en dit via een van de volgende kanalen:

- Interne melding via specifiek platform
- Externe melding, door rechtstreeks contact op te nemen met de 'Federale Ombudsman'

Meer info www.nationale-loterij.be/over-ons/onze-engagementen/kwaliteit-en-veiligheid

Overzicht beleidslijnen

Beleid	Doel	Toepassingsgebied	Toezicht / Verantwoordelijk orgaan
Gedragscode	Vastleggen van ethische normen en gedragsregels (integriteit, naleving wetgeving, respect)	Alle werknemers, management en – waar relevant – zakelijke partners	Raad van Bestuur (toezicht) / Directiecomité (implementatie)
Beleid inzake bedrijfscultuur	Bevorderen van integriteit, transparantie en verantwoordelijkheid	Eigen activiteiten	Raad van Bestuur
Beleid inzake belangenverstrengeling	Identificeren en beheersen van feitelijke en potentiële belangenconflicten	Bestuurders, management en werknemers	Raad van Bestuur
Beleid inzake klokkenluiders	Garanderen van een veilig en vertrouwelijk meldkanaal	Werknemers en externe stakeholders	Raad van Bestuur / Auditcomité
Beleid inzake corruptie en omkoping	Preventie en detectie van corruptiepraktijken	Eigen activiteiten en relevante zakelijke relaties	Raad van Bestuur / Auditcomité
Beleid inzake witwassen van geld	Voorkomen van misbruik van producten en diensten voor illegale doeleinden	Eigen activiteiten	Raad van Bestuur
Beleid inzake vertrouwelijkheid	Bescherming van gevoelige bedrijfsinformatie	Werknemers en dienstverleners	Directiecomité
Beleid inzake cyberbeveiliging	Bescherming van IT-systemen en persoonsgegevens	Eigen activiteiten	Directiecomité / Auditcomité
Beleid inzake mensenrechten	Respecteren en bevorderen van fundamentele rechten	Eigen activiteiten en waardeketen	Raad van Bestuur
Beleid inzake belasting transparantie	Waarborgen van fiscale integriteit en transparantie	Eigen activiteiten	Raad van Bestuur
Beleid inzake vergoeding	Vastleggen van een transparant en verantwoord remuneratiekader	Directiecomité en werknemers	Raad van Bestuur / Bezoldigingscomité
Beleid inzake risicobeheer	Structureel identificeren, evalueren en beheersen van risico's	Volledige organisatie	Raad van Bestuur / Auditcomité
ESG-beleid	Integratie van duurzaamheid in strategie en besluitvorming	Volledige organisatie	Raad van Bestuur / Strategisch Comité

Kerncijfers van de Nationale Loterij

Kerncijfers van de Nationale Loterij

In 2025 realiseerde de Nationale Loterij een **recordbedrag aan inzetten** van 1,666 miljard euro.

Deze sterke prestatie is het resultaat van meerdere factoren. Zo kende de vernieuwing van Lotto een groot succes: het vernieuwde spel wist zowel trouwe spelers te behouden als een nieuw publiek aan te trekken, onder meer dankzij de "droomwoning"-trekking met de Lucky Lotto Code op de laatste zaterdag van de maand. Ook EuroMillions droeg bij aan dit uitzonderlijke jaar, met lange jackpotcycli en een recordjackpot, waarbij we optimaal voorbereid waren om deze kansen te benutten.

Daarnaast blijft de verdere **diversificatie** van het spelaanbod blijft zorgen voor duurzame groei, vooral dankzij instantspelen en andere trekkingsspelen. Deze twee categorieën vormen nu een stevige derde en vierde pijler in ons aanbod.

Ons duurzaam en lokaal verankerde ecosysteem blijft zich versterken, waardoor we onze rol als **meest verantwoorde spelaanbieder** optimaal kunnen vervullen.

Met **2.367.254 geïdentificeerde spelers** zijn we één van de grootste e-commerceplatformen van het land. We kennen 1 op 4 meerderjarige Belgen.

De **digitale groei** zet zich bovendien sterk door: het aantal actieve spelers via het online kanaal steeg tot 1.251.894, goed voor een groei van 10% tegenover 2024 en de totale digitale omzet groeide met 19,64% ten opzichte van 2024.

Tegelijk blijft **retail ons belangrijkste distributiekanaal** met 70% van de verkopen. Ook al evolueert deze sector snel, we blijven ons aanpassen om een sterke verankering en groei te behouden. De app ondersteunt beide verkoopkanalen en verrijkt de globale spelerservaring.

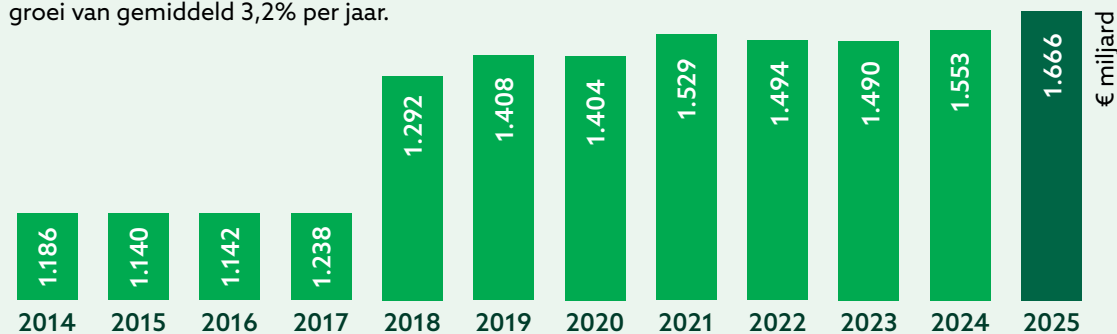
Een **recordaantal spelmomenten** leidt tot een recordbedrag aan uitgekeerde winsten aan onze spelers.

Daarnaast konden we opnieuw een **recordbedrag aan steun aan goede doelen** toekennen in een context waarin de steunaanvragen blijven toenemen.

De recordomzet in 2025 is daarmee niet alleen een financieel succes, maar vormt ook een duurzame en toekomstgerichte basis om de dubbele missie van de Nationale Loterij te blijven waarmaken: het beschermen van spelers en het versterken van de samenleving.

Een duurzame groei, een verantwoord aanbod

Een sterke Loterij, gedreven door een verantwoord aanbod en een duurzame groei van gemiddeld 3,2% per jaar.

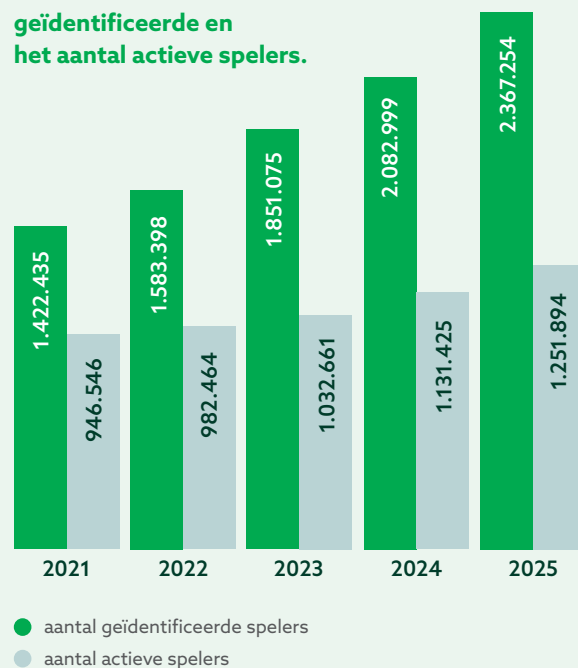


E-COMMERCEPLATFORM

een grote speler, met 1 op 4 Belgen geregistreerd

Het digitale kanaal laat een significante groei optekenen van +19,6% in verkoop. Deze groei gaat gepaard met een versterkte capaciteit om nieuwe spelers (+11%) aan te trekken bij grote Jackpots. Om onze kanalisatiemissie te vervullen blijft de kennis van spelers, ongeacht het aankoopkanaal, essentieel. Inmiddels zijn 2,37 miljoen spelers geïdentificeerd (+12%).

Evolutie van het aantal geïdentificeerde en het aantal actieve spelers.

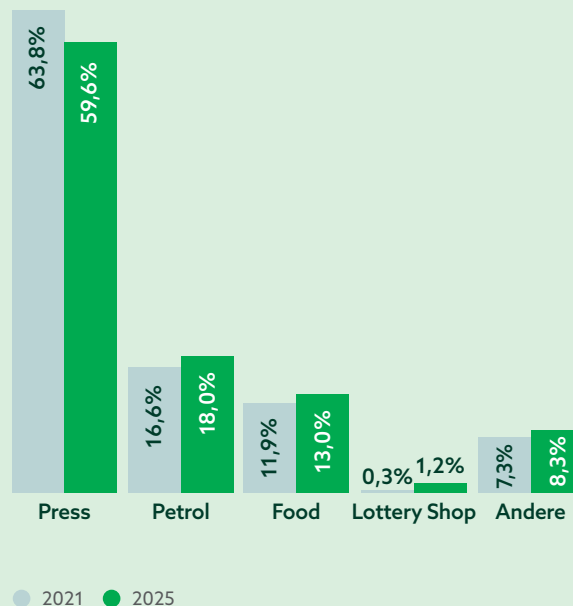


RETAIL

een sterke lokale verankering die blijft groeien

De digitale groei gaat niet ten koste van het fysieke netwerk. In tegendeel: in een retail-landschap in volle verandering zorgt evolutie in ons netwerk er voor dat we een lokale actor blijven, dicht bij onze spelers. Het retailkanaal noteert een groei van +2,8%.

Evolutie van het aandeel in het retailnetwerk

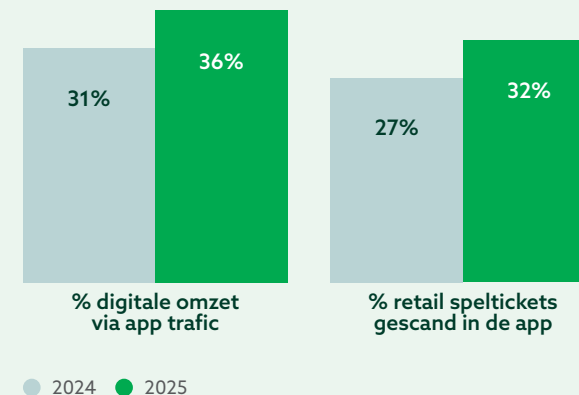


DE APP

de brug tussen retail en digital, voor een verrijkte ervaring

Het aantal omnichannel spelers kende een sterke groei van 16% naar 25% in twee jaar. De app verrijkt de speelervaring en ondersteunt zowel de retail- als digitale verkoop. 180 M€ digitale omzet verliep via de app en 36 miljoen speltickets gekocht in retail werden gescand met de app om na te gaan of het een winnend spelticket was.

Evolutie van de KPI's van de app



Bijlagen

Bijlage 1 Dubbele materialiteit – resultaten

ESRS Topic	ESRS Sub topic	Impact materialiteit	Financiële materialiteit
E1 Klimaat- verandering	 Energie	Is bij de Nationale Loterij gemiddeld en heeft vooral betrekking op het energieverbruik van de servers van de online spelen (in de waardenketen).	De financiële risico's en opportuniteiten zijn gemiddeld omdat ze elkaar in evenwicht houden. We verwachten enkele veranderingen in de energievoorziening met de klimaatneutrale doelstellingen tegen 2051 van de overheid en Europa.
E5 Circulaire economie	 Materiaalinstromen	In de kantoren van de Nationale Loterij en voor de productie van onze fysieke producten wordt er een aanzienlijke hoeveelheid papier gebruikt, bv. papier van krasbiljetten, spelformulieren, terminal tickets, affiches enz. Sommige soorten hiervan zijn moeilijk te recyclen. Ook zijn er grote materiaalinstromen voor de terminals, routers en lichtreclame in de verkooppunten. Een 6000-tal verkooppunten heeft een eigen terminal. Het is onduidelijk of deze terminals gerecycleerd (kunnen) worden.	De financiële impact is relatief gemiddeld. De Nationale Loterij ondervindt hier bv. door een stijging in de prijs van papier, mogelijks een impact de kostprijs van een deel van haar producten, maar zou altijd kunnen overschakelen op alternatieven.
S1 Eigen medewerkers	 Arbeids- omstandigheden	De Nationale Loterij heeft een hoge impact op de werkomstandigheden van haar werknemers en zet op verschillende manieren in op het realiseren van een positieve impact op haar werknemers. We stellen ons flexibel op wanneer ze uren willen recupereren en in hoe ze werktijd indelen. In het magazijn worden ook de juiste voorzorgsmaatregelen genomen om een veilige werksfeer te garanderen. Nationale Loterij streeft ook een marktconforme verloning na.	Adequate lonen en eerlijke werktijden zijn essentieel om werknemers aan te trekken en te behouden, zonder welke we niet zouden kunnen werken. Deze sociale topics werden ook erg belangrijk geacht door de eigen medewerkers. Vakbonden zijn momenteel aanwezig en hebben inspraak. Niet aan marktconforme voorwaarden voldoen kan echter leiden tot een verhoogd personeelsverloop. Deze factoren leiden tot een verhoogde financiële impact.
S1 Eigen medewerkers	 Gelijke kansen voor iedereen	Door de geïnstalleerde procedures en het bestaande beleid heeft de Nationale Loterij uiteraard een impact op de gelijkheid aan kansen die ze haar personeel geeft, zowel voor diversiteit en gendergelijkheid als training.	De Nationale Loterij zit in een war for talent en kan door in te zetten op diversiteit uit een bredere pool aan kandidaten talent aantrekken. Daarnaast zorgt training ook voor een hogere werknemerstevredenheid en -engagement. Mocht hier geen aandacht voor zijn zou het moeilijker zijn om medewerkers te behouden voor NaLo, maar minder impactvol zijn dan werkcondities.
S2 Werknemers in de waardeketen	 Arbeids- omstandigheden	Onze impact op de werknemers in de waardeketen is vrij groot, doordat we tot wel 5000 werknemers hebben waarop we een vrij directe invloed kunnen uitoefenen.	De nationale loterij heeft een impact op de baanzekerheid van werknemers in de waardeketen. Mochten werknemers in de waardeketen hierbij problemen ondervinden kan dit een financiële impact hebben op de nationale loterij, dit is echter beperkt.

ESRS Topic	ESRS Sub topic	Impact materialiteit	Financiële materialiteit
S4 Consumenten en eindgebruikers	 Privacy	De Nationale Loterij heeft voor de online spelen gebruikersdata (met gevoelige informatie). Het winnen van een prijs kan de anonimiteit en privacy van een speler ook beïnvloeden, vooral bij grotere bedragen wat risico's met zich meebrengt. Moest er een data lek zijn heeft dit een grote impact op de privacy van de spelers.	De anonimiteit van winnaars kan vrijgegeven worden door een fout van NaLo, wat ernstige gevolgen kan hebben. Er worden maatregelen genomen om dit tegen te gaan. De magnitude is hierbij hoog, de kans dat dit zich voordoet is echter klein (mede door het aantal maatregelen die al genomen worden).
G1 Zakelijk gedrag	 Corporate culture	Nationale Loterij heeft een impact op de heersende bedrijfs-cultuur, door haar procedures en leiderschap. Deze impact raakt vooral de eigen medewerkers.	Een goede bedrijfscultuur brengt veel potentiële voordelen voor het bedrijf en risico's met zich mee als er niet voor wordt gezorgd. De impact en de waarschijnlijkheid dat deze effecten zich voordoen, worden beide als hoog beschouwd.
Entity specific	 Anti-witwas-praktijken	De Nationale Loterij heeft met hun anti-witwas praktijken en opgestelde procedures een impact op de mogelijkheid tot witwassen van alle spelers.	Anti-witwas praktijken en compliance zijn belangrijk. Aangezien er grote bedragen rondgaan bij NaLo is het erg belangrijk om hierop toe te zien. Non-compliance zou kunnen leiden tot financiële sancties en reputatieschade.
Entity specific	 Bescherming van minderjarigen	De Nationale Loterij heeft een hoge impact op (minder)jarige spelers die in aanraking komen met de spelen via oa. reclame. Wetenschappelijke studies tonen aan dat jongeren kwetsbaarder zijn voor verslavingen en dus ook voor ongepast speelgedrag met de producten van NaLo. NaLo neemt dan ook weer verschillende maatregelen om erop in te zetten dat minderjarigen beschermd worden.	Maatregelen door de overheid en de hoge gezondheidsraad kunnen een hoge financiële impact hebben op de Nationale Loterij. De hoge gezondheidsraad pleit voor een totaal verbod op reclame gokken en voor een verhoging van de leeftijdsgrens tot 21 jaar. Daarnaast is er ook een reputatierisico verbonden aan jongeren die onverantwoord speelgedrag zouden vertonen.
Entity specific	 Verantwoord spelen	De Nationale Loterij heeft een hoge impact op spelers aangezien er een lage drempel is om deel te nemen aan kansspelen. Het brede communicatiemodel van de NaLo zorgt ook voor een grote zichtbaarheid. Kansspelen gaan ook gepaard met verslavingsrisico's.	De overheid kan een hoge invloed hebben op het reilen en zeilen van de onderneming. De overheid hecht ook veel belang aan dit topic en preventie van verslaving. Dit kan leiden tot (on)verwachte wijzigingen met een hoge financiële impact.
Entity specific	 Goede doelen steunen	De Nationale Loterij investeert elk jaar 200 miljoen euro in goede doelen die zich richten op sociale duurzaamheid en die een positieve maatschappelijke impact hebben. De financiële ondersteuning vanuit de Nationale Loterij is voor veel van deze goede doelen een belangrijke inkomstenbron.	Het steunen van de goede doelen is erg belangrijk voor de reputatie en het imago van de loterij. Het is ook een van de grote verschillen met de private spelers in de markt.

Bijlage 2 Remuneratieverslag

Corporate Governance

Corporate Governance – Algemeen

Als naamloze vennootschap van publiek recht wordt de Nationale Loterij beheerst door de wet van 19 april 2002 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij (hierna “Wet van 2002” genoemd). Voor alle aangelegenheden die niet specifiek door de Wet van 2002 zijn geregeld, of door haar uitvoeringsbesluiten, is de Nationale Loterij onderworpen aan de wets- en verordening-bepalingen die op naamloze vennootschappen van toepassing zijn.

De Nationale Loterij eerbiedigt corporate governance-regels om zich als overheidsbedrijf vastberaden aan te sluiten bij een algemene stroming naar transparantie en beter bestuur.

De opdrachten van openbare dienst die haar door de Staat zijn toevertrouwd zijn een voorbeeld van haar maatschappelijk engagement ten aanzien van haar referentieaandeelhouder – de Staat – en van de burgers, die de uiteindelijke begunstigden zijn van de subsidies voortvloeiend uit de activiteiten van de Nationale Loterij.

Om die opdrachten tot een goed einde te brengen, steunt de Nationale Loterij niet alleen op haar Raad van bestuur, maar ook op vier gespecialiseerde comités, zijnde het Auditcomité, het Bezoldigingscomité, het Strategisch comité en het Subsidiecomité, evenals op het Directiecomité, zonder de controleorganen te vergeten, nl. het College van commissarissen en de regeringscommissarissen.

Raad van bestuur

Samenstelling

Artikel 9, §1, van de Wet van 2002 bepaalt dat de Koning bij een na overleg in de Ministerraad vastgesteld besluit de Gedelegeerd bestuurder en een aantal gewone leden benoemt in verhouding tot het aantal stemmen dat verbonden is aan de aandelen in het bezit van de Staat. Aangezien de Belgische Staat 78,72% van de aandelen bezit, worden twaalf bestuurders benoemd door de Koning. De overige gewone leden worden vervolgens benoemd door de andere aandeelhouders, d.w.z. de Federale Participatie- en Investerings-

maatschappij, die 21,28% van de aandelen bezit en bijgevolg twee bestuurders benoemt.

De Raad van bestuur bestaat uit veertien leden, waaronder de Voorzitter en de Gedelegeerd bestuurder (artikel 8, §1, van de Wet van 2002).

Twaalf gewone bestuurders, waaronder de Gedelegeerd bestuurder en de Voorzitter van de Raad van bestuur, worden benoemd door de Belgische Staat bij een na overleg in de Ministerraad vastgesteld koninklijk besluit.

Mevrouw Géraldine DEMARET	Voorzitter	vanaf 21/05/2021
De heer Jannie HAEC	Gedelegeerd bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Emmanuelle DARDENNE	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Xavier GONZALEZ	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Gérald DUFFY	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Laurence LAMBERT	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Patrick DUPRIEZ	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Liesbeth DE WINTER	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Patricia CEYSENS	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Karel DE BONDT	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Sophie BOUCQUEY	Bestuurder	vanaf 31/05/2024
De heer Bart STOKMANS	Bestuurder	vanaf 10/05/2022

Twee van de gewone bestuurders, worden benoemd door de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij:

Mevrouw Ermeline GOSSELIN	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Matthijs KEERSEBILCK	Bestuurder	vanaf 21/05/2021

Artikel 9, §5 van de Wet van 2002 bepaalt dat de Voorzitter van de Raad van bestuur benoemd wordt door de Koning onder de gewone leden en dat hij/zij beschikt over een doorslaggevende stem in geval van staking van stemmen binnen de Raad van bestuur.

Overeenkomstig de Wet van 2002 zijn de bestuurders allemaal benoemd voor een hernieuwbare termijn van zes jaar.

Bij de leden van de Raad van bestuur die de Belgische Staat vertegenwoordigen zijn er evenveel Nederlandstaligen als Franstaligen.

De Gedelegeerd bestuurder behoort tot een andere taalrol dan die waartoe de Voorzitter van de Raad van bestuur behoort. Ten minste één derde van de leden van de bestuurders moet van een ander geslacht zijn dan dat van de overige door de Staat benoemde leden (artikel 8, §1 van de Wet van 2002).

Het Directiecomité is belast met het dagelijks bestuur van de vennootschap en met de uitvoering van de beslissingen van de Raad van bestuur. De Gedelegeerd bestuurder vertegenwoordigt de vennootschap voor alle rechtshandelingen.

Bevoegdheden en werking

Frequentie van de vergaderingen

Artikel 23, §1 van de bijgewerkte statuten van de Nationale Loterij bepaalt dat de Raad van bestuur minstens zes maal per jaar vergadert.

De Raad van bestuur vergadert in principe elke tweede dinsdag van de maand, behalve in augustus. In 2025 heeft de Raad 12 maal vergaderd.

Beslissingen van de Raad van bestuur worden genomen bij gewone meerderheid behalve een 2/3e meerderheid voor hernieuwing of wijziging van het beheerscontract. Beslissingen kunnen worden genomen met eenparig schriftelijk akkoord van de bestuurders, behalve voor de vaststelling van de jaarrekening, het gebruik van het toegestaan kapitaal, en de vaststelling van het ondernemingsplan.

De Raad van bestuur wordt bijeengeroepen door de Voorzitter of de Gedelegeerd bestuurder telkens wanneer het belang van de vennootschap dit vereist of telkens wanneer ten minste twee bestuurders hierom verzoeken.

Bevoegdheden

De Raad van bestuur is bevoegd om alle handelingen te stellen die nodig of dienstig zijn tot verwezenlijking van het voorwerp van de Nationale Loterij, behoudens die waarvoor volgens de wet of de statuten andere organen van de vennootschap bevoegd voor zijn.

De Raad van bestuur houdt toezicht op het beleid van het Directiecomité, dat regelmatig verslag uitbrengt aan de Raad.

De Raad, of zijn Voorzitter, kan te allen tijde aan het Directiecomité een verslag vragen over alle of bepaalde activiteiten van het bedrijf.

Comités ingesteld door de Raad van bestuur

De Raad van bestuur heeft drie comités gevormd, die ermee belast zijn de Raad bij te staan en hem aanbevelingen voor te leggen in welbepaalde domeinen. Het gaat om het Auditcomité, het Bezoldigingscomité en het Strategisch comité.

Het Auditcomité

Samenstelling

Het Auditcomité bestaat minstens uit drie gewone bestuurders. De Voorzitter van de Raad van bestuur en de regeringscommissarissen worden op het Auditcomité uitgenodigd en zetelen er met raadgevende stem. Ook de Gedelegeerd bestuurder en de Chief Financial Officer worden uitgenodigd op de vergaderingen van het Auditcomité.

Volgende gewone bestuurders zetelen in het Auditcomité:

Mevrouw Patricia CEYSENS	Voorzitter	vanaf 21/05/2021
De heer Matthijs KEERSEBILCK	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Laurence LAMBERT	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Géraldine DEMARET	Voorzitter van de Raad van bestuur (raadgevende stem)	vanaf 21/05/2021

Het Auditcomité heeft 3 maal vergaderd in 2025.

Bevoegdheden

Het Auditcomité is met name belast met het bijstaan van de Raad van bestuur bij het onderzoeken van de rekeningen en de budgetcontrole, de opvolging van de auditwerkzaamheden, het onderzoek van de betrouwbaarheid van de financiële inlichtingen en de organisatie van en toezicht op de interne controle.

Het Bezoldigingscomité

Samenstelling

Het Bezoldigingscomité bestaat uit de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorzigt, en minstens twee gewone bestuurders. De leden zijn de volgende:

Mevrouw Géraldine DEMARET	Voorzitter	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Emmanuelle DARDENNE	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Karel DE BONDT	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Gérald DUFFY	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Sophie BOUCQUEY	Bestuurder	vanaf 31/05/2024

De regeringscommissarissen worden op de vergaderingen van het Bezoldigingscomité uitgenodigd. Ook Gedelegeerd bestuurder en de verantwoordelijke voor Human Resources Management worden uitgenodigd op de vergaderingen van het Bezoldigingscomité.

Het Bezoldigingscomité heeft 4 maal vergaderd in 2025.

Bevoegdheden

Het bezoldigingscomité verstrekt adviezen inzake de bezoldiging van de leden van het Directiecomité, en beheert elk winstdeelnemingsplan dat ten behoeve van de kaderleden en de werknemers zou worden ingevoerd.

Het Strategisch comité

Samenstelling

Het Strategisch comité bestaat uit de Voorzitter van de Raad van bestuur, die het Comité voorzigt, de Gedelegeerd bestuurder en minstens twee gewone bestuurders.

De leden zijn de volgende:

De heer Jannie HAEK	Gedelegeerd bestuurder	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Géraldine DEMARET	Voorzitter	vanaf 21/05/2021
Mevrouw Patricia CEYSENS	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Patrick DUPRIEZ	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Xavier GONZALEZ	Bestuurder	vanaf 21/05/2021
De heer Matthijs KEERSEBILCK	Bestuurder	vanaf 21/05/2021

De regeringscommissarissen worden op de vergaderingen van het Strategisch comité uitgenodigd.

Het Strategisch comité heeft 2 maal vergaderd in 2025.

Bevoegdheden

Het Strategisch comité is met name belast met het bijstaan van de Raad van bestuur bij de bepaling van de strategie van de vennootschap. Het Strategisch comité brengt adviezen uit over de strategische oriëntaties van de vennootschap, opportuniteit voor overname of samenwerking en elke andere kwestie van strategisch belang voorgelegd door de Voorzitter van de Raad van bestuur, de Gedelegeerd bestuurder of twee andere bestuurders.

De regeringscommissarissen

Artikel 18 van de Wet van 2002 bepaalt dat de Nationale Loterij onderworpen is aan de controle van de Minister en, wat de beslissingen met een budgettaire of financiële weerslag betreft, van de Minister van Begroting. Deze controle wordt uitgeoefend door tussenkomst van twee regeringscommissarissen.

De regeringscommissarissen waken over de naleving van de wet, het organiek statuut van de Nationale Loterij en het beheerscontract. Zij zien er inzonderheid op toe dat het door de Nationale Loterij gevoerde beleid de uitvoering van de taken van openbare dienst niet in het gedrang brengt.

De regeringscommissarissen brengen ook verslag uit bij de Minister, bij de Minister van Begroting en bij de Minister van Financiën aangaande alle beslissingen van de vennootschap die een weerslag hebben op de Rijksbegroting.

- De regeringscommissaris voor de Minister van Begroting was de heer Arne CHRISTOFFELS tot en met 07/04/2025 en is de heer Eddy PEETERS vanaf 08/04/2025;
- De regeringscommissaris voor de Minister belast met de Nationale Loterij was de heer Filip VAN DE VELDE tot en met 31/03/2025 en is de heer Luc DAELMANS vanaf 01/04/2025.

De regeringscommissarissen worden uitgenodigd op alle vergaderingen van de Raad van bestuur en het Directiecomité en zetelen er met raadgevende stem.

Bezoldiging

Raad van bestuur

De Wet van 2002 voorziet dat de algemene vergadering de bezoldiging vaststelt die de leden van de Raad van bestuur genieten uit hoofde van hun mandaat als bestuurder.

De bruto bezoldiging van de Voorzitter van de Raad van bestuur bestaat uit een vast maandelijks deel, dat € 2.500 bedraagt, en een variabel deel dat gevormd wordt door de zitpenningen.

De bedragen van de zitpenningen zijn de volgende:

- € 750 per zitting van de Raad van bestuur;
- € 1.000 per zitting van een gespecialiseerd comité.

De bruto bezoldiging van de overige bestuurders bestaat uit een vast maandelijks deel, dat € 1.250 bedraagt, en een variabel deel dat gevormd wordt door de zitpenningen.

De bedragen van de zitpenningen zijn de volgende:

- € 500 per zitting van de Raad van bestuur;
- € 1.000 per zitting van een gespecialiseerd comité.

De Voorzitter en de leden van de Raad van bestuur genieten geen kostenvergoedingen of voordelen in natura.

De bezoldiging van de leden van de Raad van bestuur werd sinds 2002 niet meer geïndexeerd.

Gedelegeerd bestuurder

In 2016 heeft de federale regering beslist om nieuwe regels in te voeren over de bezoldiging van gedelegeerd bestuurders van overheidsbedrijven. Deze regels bepalen dat de maximum jaarvergoeding 290.000 euro bedraagt. Dit bedrag wordt geïndexeerd.

Regeringscommissarissen

De bruto bezoldiging van de regeringscommissarissen bestaat uit een vast maandelijks deel van € 1.250 en een variabel deel dat gevormd wordt door de zitpenningen.

De bedragen van deze zitpenningen zijn de volgende:

- € 500 per zitting van de Raad van bestuur;
- € 1.000 per zitting van een gespecialiseerd comité.

De bezoldiging van de regeringscommissarissen werd sinds 2002 niet meer geïndexeerd.

In 2025 heeft de Nationale Loterij voor een bedrag van 380.500,00 euro aan bezoldigingen uitbetaald aan de leden van de Raad van bestuur en aan de regeringscommissarissen (zie tabel op de volgende pagina).

Subsidiecomité

Bepaalde bestuurders zijn lid van het in artikel 30 van het beheerscontract van 13 september 2021 bedoelde Subsidiecomité. Voor deze activiteit ontvangen ze geen enkele vergoeding.

Naam	Titel	Aanwezigheden Raad van bestuur	Aanwezigheden Auditcomité	Aanwezigheden Bezoldigings- comité	Aanwezigheden Strategisch comité	Bezoldigingen 2025
Aantal vergaderingen		12	3	4	2	
Demaret Géraldine	Voorzitter	12	2	3	2	€ 46.000,00
Ceysens Patricia	Bestuurder	11	3	—	2	€ 25.500,00
Dardenne Emmanuelle	Bestuurder	11	—	4	—	€ 24.500,00
De Bondt Karel	Bestuurder	12	—	4	—	€ 25.000,00
De Winter Liesbeth	Bestuurder	7	—	—	—	€ 18.500,00
Duffy Gerald	Bestuurder	11	—	3	—	€ 23.500,00
Dupriez Patrick	Bestuurder	12	—	—	1	€ 22.000,00
Gonzalez Javier	Bestuurder	11	—	—	2	€ 22.500,00
Gosselin Ermeline	Bestuurder	11	—	—	—	€ 20.500,00
Keersebilck Matthys	Bestuurder	11	3	—	2	€ 25.500,00
Lambert Laurence	Bestuurder	11	3	—	—	€ 23.500,00
Boucquey Sophie	Bestuurder	12	—	4	—	€ 25.000,00
Stokmans Bart	Bestuurder	12	—	—	—	€ 21.000,00
Van de Velde Filip	Regeringscommissaris (tot en met 31/03/2025)	3	0	3	0	€ 8.250,00
Christoffels Arne	Regeringscommissaris (tot en met 07/04/2025)	3	0	3	0	€ 8.534,09
Daelmans Luc	Regeringscommissaris (vanaf 01/04/2025)	8	1	1	2	€ 19.250,00
Peeters Eddy	Regeringscommissaris (vanaf 08/04/2025)	9	3	1	2	€ 21.465,91
Haek Jannie	Gedelegeerd bestuurder	12	0	4	2	—
						€ 380.500,00

Bijlage 3 Financieel jaarverslag

NATIONALE LOTERIJ

Naamloze vennootschap van publiek recht

Belliardstraat, 25-33

1040 - Brussel

Ondernemingsnummer : 0223 967 357

BTW-nr. BE 0223 967 357

RPR Brussel

Jaarverslag van de raad van bestuur aan de algemene vergadering van 15 mei 2026

Geachte aandeelhouders,

Wij hebben de eer u, conform het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, verslag uit te brengen over de activiteiten van de vennootschap en over ons beleid tijdens het voorbije boekjaar, afgesloten op 31 december 2025.

Het ontwerp van jaarrekening werd opgesteld overeenkomstig de wetgeving met betrekking tot de jaarrekening van de ondernemingen en conform de wettelijke en bestuursrechtelijke bepalingen die op de onderneming van toepassing zijn.

1. ONTWIKKELING EN POSITIE

In 2022 heeft de Nationale Loterij haar sportweddenschappen overgedragen aan haar dochteronderneming Scooore.

Wat de loterijspelen betreft, realiseerde de Nationale Loterij een **omzet van 1.666 miljoen euro**, een verhoging van 7,2% ten opzichte van 2024. Met dit resultaat bevestigt de Nationale Loterij haar strategische keuzes voor een duurzame prestatie-ambitie.

De **Lotto**, de derde pijler van onze strategie, profiteerde in mei 2025 van een belangrijke evolutie, waardoor het weer kan groeien (+9,3% ten opzichte van 2024).

Het succes van onze **Instant**-spellen ligt opnieuw op schema (+6% ten opzichte van 2024).

In 2025 genoot **EuroMillions** van een uitzonderlijke jackpot met 2 jackpots van €250 miljoen, wat resulteerde in een stijging van 7,9% in inzetten ten opzichte van 2024. **EuroDreams** blijft stabiel vergeleken met 2024 en heeft onze budgettaire ambities overtroffen.

Het **traditionele verkoopnetwerk** van de Nationale Loterij wordt de jongste jaren minder frequent bezocht door de consument, als gevolg van een dalende verkoop van kranten en tijdschriften en afnemende consumptie van tabaksproducten. Die tendens heeft zich ook weer in 2025 vertaald in een netto verlies van 56 krantenwinkels.

Omdat het zeer belangrijk is dat gelegenheidsproducten zoals die van de Nationale Loterij beschikbaar zijn op voldoende plaatsen, werden ook in het afgelopen jaar heel wat inspanningen gedaan om op het pad van de spelers nieuwe verkoopmogelijkheden te creëren. Uiteindelijk werden een 600-tal nieuwe verkooppunten opgestart.

De **digitale verkoop** vordert structureel om in 2025 een belang van 496 miljoen euro te bereiken. Het mobiele kanaal blijft voor de speler het voorkeurskanaal.

Omdat de Nationale Loterij haar maatschappelijk engagement voor **goede doelen** wil blijven nakomen, voorziet het beheerscontract dat in 2021 met de Belgische Staat werd afgesloten in een basisbedrag voor goede doelen van 200 miljoen euro per jaar. Ook in 2025 herhaalt de Nationale Loterij haar engagement om goede doelen te steunen door een extra bedrag van 40 miljoen euro toe te kennen aan het basisbedrag.

De **gelden die terugvloeien naar de Belgische samenleving** bedragen voor 2025 dus 385 miljoen euro, waarvan 240 miljoen in de vorm van steun aan goede doelen en 145 miljoen in de vorm van monopolierente.

Na aftrek van de steun aan goede doelen en monopolierente (samen 385 miljoen euro) en na bewegingen van de belastingvrije reserves, is de onderneming erin geslaagd om het boekjaar af te sluiten met **een te bestemmen winst** van 8.201.052 euro (in 2024 bedroeg die 204.711 euro).

Overigens wenst de Raad van bestuur te beklemtonen dat de Nationale Loterij eind 2025, na de resultaatverwerking zoals voorgesteld, over een **eigen vermogen** beschikt van 236.906.534 euro (180.000.000 euro geplaatst kapitaal, 15.707.246 euro wettelijke reserve, 3.807.605 euro belastingvrije reserves, 37.391.683 euro beschikbare reserves).

Daarenboven kan zij aan al haar betalingsverplichtingen voldoen en heeft ze geen liquiditeitsproblemen (zie de ratio's hierna).

2. RESULTATEN

2.1. BALANS NA RESULTAATVERWERKING

Opmerking vooraf: het gaat hier om de balansen na resultaatverwerking. Bijgevolg geldt de balans per 31 december 2025 slechts onder voorbehoud van goedkeuring van de voorgestelde resultaatverwerking door de algemene vergadering.

De balansen van het afgesloten boekjaar en van het voorgaande boekjaar worden hierna beknopt weergegeven (afgerond):

Afsluitdatum boekjaar bedragen in duizenden euro	31.12.2025	%	31.12.2024	%
ACTIVA				
Vaste Activa	304,360	35.2	284,189	43.1
Vorderingen > 1 jaar	-	-	-	-
	304,360	35.2	284,189	43.1
Vlottende activa < of = 1 jaar	561,291	64.8	375,366	56.9
Totaal Activa	865,651	100.0	659,555	100.0
Passiva				
Eigen vermogen	236,906	27.4	234,741	35.6
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	79,436	9.2	68,426	10.4
Schulden op > 1 jaar	99,040	11.4	77,520	11.8
	415,382	48.0	380,687	57.7
Schulden < of = 1 jaar	419,040	48.4	258,691	39.2
Overlopende rekeningen	31,229	3.6	20,177	3.1
Totaal Passiva	865,651	100.0	659,555	100.0
Afsluitdatum boekjaar				
	31.12.2025		31.12.2024	
Liquideit (vlottende activa korte termijn/passiva op korte termijn)	1.2		1.3	
Solvabiliteit (eigen vermogen/totaal passief)	27.4%		35.6%	

2.2. RESULTATENREKENING

Hierna worden de voornaamste gegevens uit de resultatenrekening van de laatste twee boekjaren beknopt weergegeven (afgerond):

Afsluitdatum boekjaar in duizenden euro	31.12.2025	31.12.2024
Omzet	1,666,542	1,554,745
Andere bedrijfsopbrengsten	349,932	181,509
Bedrijfskosten	-2,014,884	-1,749,483
Bedrijfsresultaat	1,591	-13,229
Financieel resultaat	11,232	16,820
Resultaat van het boekjaar voor belastingen	12,822	3,591
Belastingen op het resultaat	-4,813	-2,387
Resultaat van het boekjaar	8,009	1,204
Onttrekking aan/overboeking naar de belastingvrije reserves	192	-999
Te bestemmen resultaat van het boekjaar	8,201	205

2.3. RESULTAATVERWERKING

Wij stellen voor het resultaat als volgt te bestemmen :

Te verwerken resultaat :	8.201.052 €
Bestaande uit :	
Overgedragen resultaat van het vorig boekjaar :	-
Te bestemmen winst van het boekjaar :	8.201.052€
Toevoeging aan de wettelijke reserve :	410.052 €
Uit te keren dividend :	5.843.250 €
Toevoeging aan de beschikbare reserves :	1.947.750 €

3. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Als “sociaal verantwoordelijke en professionele aanbieder van spelplezier” heeft de Nationale Loterij twee essentiële opdrachten:

- de bescherming van de consumenten en in het bijzonder van de minderjarigen, onder meer door een gerichte kanalisering van het spelgedrag en door permanente inspanningen inzake de preventie en de behandeling van gokverslaving;
- de financiële ondersteuning van maatschappelijk waardevolle organisaties en initiatieven.

De vennootschap is echter bekommerd om een aantal ontwikkelingen die de vervulling – laat staan de intensifiëring – van haar maatschappelijke opdracht in de toekomst negatief kan beïnvloeden.

- de toename van het aanbod aan weddenschappen en kansspelen met beperkte omkadering;
- het blijvend opduiken van een illegaal aanbod dat moeilijk te controleren valt en het onrechtmatige gebruik door illegale operatoren van de naam van de onderneming;
- het in vraag stellen, op Europees niveau, van het nut van een monopolie voor loterijen;
- de grotere investeringscapaciteit van haar concurrenten.

Bovendien brengen de onstabiele internationale context van de afgelopen jaren, de inflatie en prijsstijgingen evenals de rechtsonzekerheid inzake de kansspelwetgeving (vernietigingsberoepen en andere rechtszaken), veel risico's en onzekerheid met zich mee voor de Nationale Loterij. Onze onderneming is zich bewust van haar uitdagingen en van het financiële evenwicht dat nodig is om haar maatschappelijke opdracht te kunnen vervullen, omwille van haar procyclische producten en de hoge inflatie die op haar operationele marge drukt.

Het bedrijf heeft tijdens de gezondheidscrisis in 2019 een voorziening van €32,3 miljoen aangelegd. Momenteel wordt deze voorziening nog steeds niet gebruikt in het kader van de beheersing van deze risico's. De risico's die op de Nationale Loterij drukken en de kosten van technische ontwikkelingen, die fundamenteel zijn voor het waarborgen van haar strategie, hebben het management van het bedrijf ervan overtuigd om deze voorziening in de rekeningen van 2025 te behouden om een mogelijke financiële verslechtering en de toekomstige belangrijke financiële behoeften van de Nationale Loterij aan te pakken.

Daarnaast is de onderneming vanzelfsprekend onderhevig aan de overige risico's en onzekerheden inherent aan haar activiteiten.

Ter zake legt het management een permanente waakzaamheid aan de dag. Zo worden onder meer alle risico's waaraan de onderneming wordt blootgesteld op permanente wijze in kaart gebracht en na risicoanalyse, en voor zo ver als mogelijk, geredieerd. Het registreren en verwerken van incidenten (incident management) wordt systematisch verbeterd en de bedrijfsprocessen van de onderneming worden voortdurend verfijnd.

De voorgelegde rekeningen bevatten de nodige voorzieningen voor de risico's die door het management werden geïdentificeerd.

Aangezien er voor de Wet van 7 mei 1999 op de kansspelen, de weddenschappen, de kansspelinrichtingen en de bescherming van de spelers geen uitvoeringsbesluiten werden goedgekeurd, die onder meer bepalen welke kansspelen uitgebaat mogen worden, ontstaat er een onzekere juridische toestand die de Nationale Loterij schade kan berokkenen.

De private kansspelsector spande ook meerdere rechtszaken aan ten aanzien van de Nationale Loterij.

Een belangrijk arrest was reeds van het arrest van Grondwettelijk Hof, nr. 165/2025 waarin het Hof bevestigt dat bepaalde online instantspelen (zoals aangehaald in de nota van de Kansspelcommissie) wel degelijk loterijspelen zijn.

Dit arrest dient vermeld te worden aangezien dit arrest ingrijpt op het wetgevend kader waarin de Nationale Loterij haar wettelijke opdracht tenuitvoer legt. Hierbij is het duidelijk dat het Hof de spelersbescherming en rechtszekerheid hoog in het vaandel draagt, hetgeen de Nationale Loterij alleen maar kan toejuichen.

Het arrest werd uitgesproken naar aanleiding van meerdere beroepen tegen de wet van 18 februari 2024 die bijkomende beperkingen oplegde aan de private kansspelsector. De private sector beoogde met deze beroepen tevens de vernietiging te bekomen van de opgelegde verstrengingen en spelersbeschermingsmaatregelen door een discriminatie met de producten van de Nationale Loterij aan te halen.

In tegenstelling tot het beoogde doel heeft het Grondwettelijk Hof echter beslist dat de doelstelling legitiem was en de maatregelen proportioneel. Zij heeft bijgevolg beslist de maatregelen, met uitzondering van het cumulverbod, te behouden. Het cumulverbod wordt vernietigd maar de gevolgen ervan worden gehandhaafd tot 31 december 2026. Het Hof heeft aan de wetgever gevraagd om de nodige aanpassingen te doen, zowel in de kansspelwet als in de wet op de Nationale Loterij en schuift een benadering gebaseerd op het risico eigen aan het type spel naar voren.

Het staat dus aan de wetgever om tegen eind 2026 de nodige aanpassingen aan de wet te doen om gelijkwaardige beschermingsmaatregelen in te voeren voor bepaalde online instantloterijen. De effectieve uitwerking van dit kader is finaal nog niet te voorspellen door de Nationale Loterij.

In alle geval is de Nationale Loterij verheugd te lezen dat het Hof stelling heeft genomen voor een betere regulering van de kansspelsector en dat het de bescherming van de burgers binnen een

aangepast wettelijk kader wil bevorderen. Deze bekommernis om de bescherming van de burgers is uiteraard ook altijd een van de prioriteiten van de Nationale Loterij geweest.

Recente studies tonen daarnaast aan dat, binnen de kansspelmarkt, alleen loterijen een daadwerkelijk sociaal surplus genereren (*The social value of gambling: surplus estimates by gambling types for Belgium*, Universiteit van Lille, 2024). De Nationale Loterij heeft de maatschappelijke opdracht die haar door het federaal parlement is toevertrouwd, omgevormd in een evenwichtig model waarin aan de ene kant traditie en innovatie en aan de andere ambitie, kanalisatie en verantwoord spelen samengaan. Ze voert deze opdracht uit met respect voor de spelers, onder directe supervisie van de federale overheid, en dus met volledige transparantie.

Daarnaast heeft de Nationale Loterij in 2025 alle mogelijke inspanningen gedaan om uitvoering te geven aan haar beheerscontract en zal zij dit ook het komende jaar blijven doen.

4. BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA AFSLUITING VAN HET BOEKJAAR

Onze liquiditeits- en solvabiliteitsvoorzieningen zijn van die aard dat de voortzetting van onze activiteiten niet in het gedrang zal komen.

Sinds het afsluiten van het boekjaar op 31 december 2025 hebben zich geen andere gebeurtenissen voorgedaan die een aanpassing van de jaarrekening 2025 vergen.

5. OMSTANDIGHEDEN DIE DE ONTWIKKELING VAN DE VENNOOTSCHAP AANMERKELIJK KUNNEN BEÏNVLOEDEN, MITS DEZE INFORMATIE NIET VAN DIE AARD IS DAT ZIJ DE VENNOOTSCHAP ERNSTIGE SCHADE BEROKKENT

Buiten de in punt 3 geformuleerde bezorgdheden, voorzien wij op dit ogenblik geen andere noemenswaardige omstandigheden die de ontwikkeling van de onderneming in belangrijke mate kunnen beïnvloeden.

6. ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

In 2025 heeft de vennootschap haar inspanningen voortgezet met heel bijzondere aandacht voor:

- de voortdurende verbeteringen in de kwaliteit van de spelervaring van de speler;
- de lancering, in mei 2025, van de nieuwe versie van het emblematische spel Lotto;
- het plannen van het technologievernieuingsprogramma en de vroege fasen van het vervangen van de operationele gaminginfrastructuur;
- de verdere verduurzaming van het wielerteam, het Belgische sportvlaggenschip van de Nationale Loterij, dankzij een nieuw structureel partnerschap;
- om haar investeringen voort te zetten in het kader van de vestiging van haar nieuwe hoofdkantoor in het centrum van Brussel;
- het verbeteren en innoveren op het gebied van haar strategische communicatie;

- de voortdurende inzet van de Nationale Loterij inzake « Verantwoord Spelgedrag », onder meer via bewustwordingscampagnes en de introductie van een risico-indicator per spel in maart 2026, een inzet die het de "Responsible Gaming"-certificering oplever, toegekend door de European Lotteries Association;
- het behoud van het WLA-certificaat, één van de vereisten voor verdere deelname aan EuroMillions. Bovendien versterkt een dergelijke certificering ongetwijfeld het vertrouwen van spelers en partners in de Nationale Loterij.

7. KAPITAALMUTATIES

De Raad van Bestuur meldt dat er tijdens het voorbije boekjaar geen kapitaalmutaties hebben plaatsgevonden, die moet worden aangegeven overeenkomstig artikel 7:203 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

8. INKOOP EIGEN AANDELEN

Noch de vennootschap, noch een rechtstreekse dochteronderneming, noch een persoon die in eigen naam maar voor rekening van de vennootschap of een rechtstreekse dochteronderneming handelt, heeft aandelen of depositocertificaten van de vennootschap verworven.

9. BIJKANTOREN EN DOCHTERONDERNEMINGEN

In 2025 heeft de vennootschap drie regionale hubs: De Brouckère, Gent en Luik; een distributiecentrum te Jette en twaalf Lottery shops: zeven in Vlaanderen (Antwerpen, Gent, Oostende, Brugge, Leuven, Hasselt en Mechelen), drie in Wallonië (Luik, Charleroi en Doornik) en twee in Brussel.

De NV NEW LOTTO SPORTS ORGANISATION werd op 22 maart 2017 opgericht. De Nationale Loterij participeert via NEW LOTTO SPORTS ORGANISATION NV in de CV Captains of Cycling (Lotto Sports Organisation NV werd op 31 maart 2017 omgevormd tot de CVBA Captains of Cycling, thans de CV Captains of Cycling).

De NV LNL Services (die tot doel heeft diensten te verlenen aan organisatoren van toegelaten loterijen, spelen en weddenschappen, als tussenpersoon of contactpunt te fungeren tussen loterij-, spel- of weddenschappenoperatoren, zowel onderling als met toeleveringsbedrijven en andere dienstverstrekkers, en alle operaties te verrichten en activiteiten te ontplooiën die rechtstreeks of onrechtstreeks dit doel kunnen bevorderen, hierin begrepen het participeren in vennootschappen die in bovengenoemde domeinen actief zijn), werd opgericht bij notariële akte van 5 juli 2004.

Op 17 maart 2021 werd de naamloze vennootschap SCOOORE opgericht. Met ingang van 2022 dient deze onderneming voor de organisatie van de sportweddenschappen van de Nationale Loterij.

Alle aandelen van NEW LOTTO SPORTS ORGANISATION NV, LNL Services NV en SCOOORE NV en dus alle kapitaal, is volledig in handen van de Nationale Loterij.

De Nationale Loterij controleert de NV NEW LOTTO SPORTS ORGANISATION, de NV LNL Services en de NV SCOOORE. Ze heeft de geconsolideerde jaarrekening opgesteld op datum van 31 december 2025.

In overeenstemming met artikel 3:97 van het koninklijk besluit van 29 april 2019 tot uitvoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen, mag een dochteronderneming buiten de consolidatie worden gelaten wanneer haar opneming in de consolidatie - rekening houdend met haar te verwaarlozen betekenis - van geen belang is voor de beoordeling van het geconsolideerd vermogen, van de geconsolideerde financiële positie, of van het geconsolideerde resultaat. Wanneer er meerdere dochterondernemingen aan die voorwaarde beantwoorden, dan mag deze mogelijkheid uitsluitend worden aangewend wanneer de dochterondernemingen in kwestie *samengeteld* aan de voorwaarde voldoen.

Op 31 december 2025 beantwoordde de CV Captains of Cycling en de CV Services aux loteries en Europe duidelijk aan de bepalingen van het bovengenoemde artikel.

10. DOELSTELLINGEN EN BELEID INZAKE RISICOBEBEERSING M.B.T. HET GEBRUIK VAN FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De vennootschap heeft in 2025 – en trouwens ook daarvoor – geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten voor de dekking van valuta- en interestrisico's, aangezien deze risico's voor de Nationale Loterij zeer beperkt zijn.

11. VERANTWOORDING VAN DE WAARDERINGSREGELS IN DE VERONDERSTELLING VAN CONTINUÏTEIT

De waarderingsregels aan het einde van de jaarrekening die worden toegepast bij de afsluiting van het boekjaar 2025, worden toegepast op basis van continuïteit en verschillen niet van de regels in het voorgaande boekjaar. De samenvatting van de waarderingsregels is bijgevoegd bij de jaarrekening.

12. OVERIGE INFORMATIE DIE IN HET JAARVERSLAG MOET WORDEN OPGENOMEN OVEREENKOMSTIG HET WETBOEK VAN VENNOOTSCHAPPEN EN VERENIGINGEN

Tijdens het voorbije boekjaar hebben zich geen verrichtingen voorgedaan die aanleiding zouden kunnen geven tot een tegenstrijdig belang in de zin van artikel 7:96 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

13. CONCLUSIE

Wij vragen u de jaarrekening te willen goedkeuren en de leden van de raad van bestuur alsook van het college van commissarissen, decharge te willen verlenen voor het mandaat dat ze gedurende het jaar 2025 hebben uitgeoefend.

Ten slotte danken we allen die zich gedurende het voorbije boekjaar hebben ingezet voor de onderneming.

Opgemaakt te Brussel, op 14 april 2026.

De gedelegeerd bestuurder,

Jannie Haek

De voorzitter van de raad van bestuur,

Géraldine Demaret

De bestuurders,

Colofon

Coördinatie: CSR Nationale Loterij

Teksten: in samenwerking met collega's
uit verschillende departementen

Eindredactie en vormgeving: Karakters, Gent

Vertaling: Nationale Loterij

Credits foto's: Nationale Loterij

Uit ecologische overwegingen hebben we ervoor gekozen ons jaarverslag 2025 digitaal als pdf op onze website te publiceren. Slechts een beperkt aantal exemplaren werd op gerecycleerd papier gedrukt in onze drukkerij in Jette.

Nationale Loterij
N.V. van publiek recht
Belliardstraat 25-33
1040 Brussel

© Nationale Loterij, 2026

