

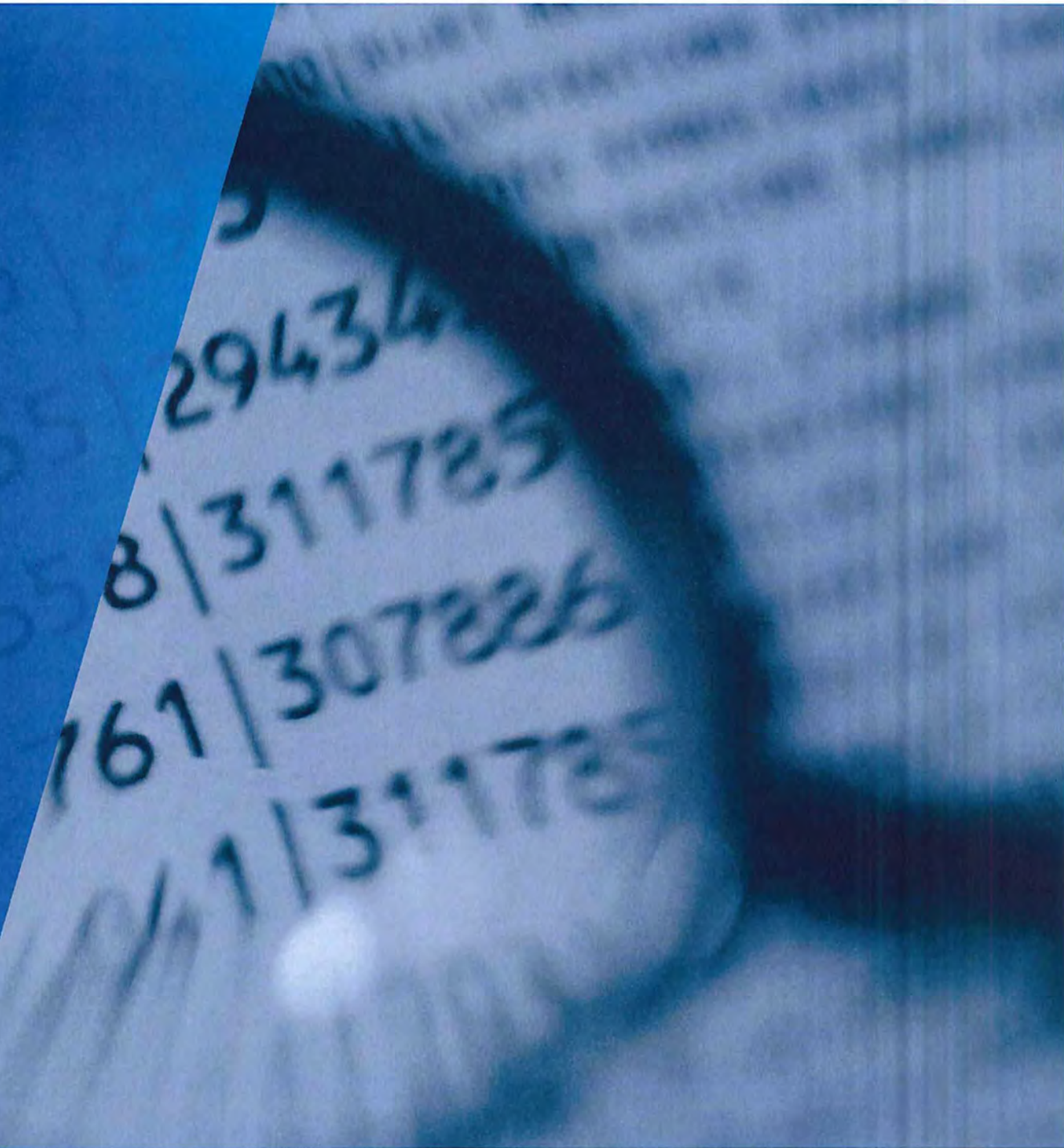


cutting through complexity™

Onderzoek naar de licentievergoeding Nationale Postcode Loterij N.V.

Kansspelautoriteit

Utrecht, 23 juni 2014



Contactpersonen bij KPMG
voor deze rapportage zijn:

Jarry van Sabben

Partner

Tel: 06 2336 9256

vansabben.jarry@kpmg.nl

Hinja Bosman

Senior Manager

Tel: 06 4676 1885

bosman.hinja@kpmg.nl

Wesley Willemse

Adviseur

Tel: 06 5120 5156

willemse.wesley@kpmg.nl

Pagina

1	Inleiding	2
2	Managementsamenvatting	4
3	Belangrijkste bevindingen	5
4	Algemene conclusies en aanbevelingen	13

Bijlagen

I	Overzicht van interviews	16
II	Overzicht van bestudeerde documentatie	17

Initieel is KPMG door de Kansspelautoriteit gevraagd om onderzoek te doen naar de hoogte en de marktconformiteit van de licentievergoeding die de Nationale Postcode Loterij N.V. jaarlijks betaalt aan Novamedia B.V.

Na de presentatie van de Nationale Postcode Loterij N.V. op 24 juni 2013 heeft de Kansspelautoriteit ons verzocht de scope van het onderzoek uit te breiden tot de hoogte en marktconformiteit van alle vergoedingen die de Nationale Postcode Loterij N.V. uit hoofde van de Management- en Licentieovereenkomst aan Novamedia B.V. betaalt.

Achtergrond

De Kansspelautoriteit (Ksa) heeft als taak de onafhankelijke toezichthouder te zijn voor een goed gereguleerd en betrouwbaar aanbod van kansspelen, waaraan consumenten veilig en verantwoord kunnen deelnemen. In deze hoedanigheid is de Ksa verantwoordelijk voor de vergunningverlening aan de drie goededoelenloterijen die door de Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V. (verder: 'de Holding') worden geëxploiteerd: de Nationale Postcode Loterij (verder: 'NPL'), de Vriendenloterij (verder: 'VL') en de Bankgiroloterij (verder: 'BGL'). De vergunningen van deze goededoelenloterijen bepalen onder meer de verplichte afdracht van ten minste 50% van de inleg aan goede doelen en een doelmatige en doeltreffende exploitatie van de goededoelenloterijen.

De genoemde goededoelenloterijen betalen elk jaarlijks een licentiefee aan Novamedia B.V. (verder: 'Novamedia'). Novamedia is de eigenaar van de formats van de NPL, de VL en de BGL alsmede een aantal goededoelenloterijen in Zweden en het Verenigd Koninkrijk. Novamedia gebruikt deze formats als instrument om haar doel te bereiken: het wereldwijd opzetten en 'operaten' van goededoelenloterijen die fondsen werven voor goede doelen en het vergroten van de awareness voor elk van die goede doelen. Voor de licentiefee mogen de licentiehouders gebruikmaken van het merk en het format en verzorgt Novamedia een soort van shared services op het gebied van strategie, formatontwikkeling, communicatie, reclame, etc. Novamedia brengt de formats ook naar andere landen.

Opdrachtformulering

De vergoeding die de NPL aan Novamedia betaalt voor het gebruik van het merk en het format van de NPL bedraagt sinds 1998 2,05% van de inleg door de deelnemers. Daarnaast betaalt de NPL een vergoeding voor het voeren van de directie door medewerkers van Novamedia en een vergoeding voor het realiseren van inkoopvoordelen.

De Ksa vraagt zich af op welke wijze de hoogte van de licentiefee die de NPL betaalt aan Novamedia is bepaald en of deze vergoeding nog steeds marktconform is, en wil hierop een toets.

Daarnaast wil de Ksa beter inzicht krijgen in de opbouw van de tariefstelling van Novamedia. Hoe is het tarief van de Management- en Licentieovereenkomst opgebouwd en welke activiteiten voert Novamedia daarvoor uit? Zijn de kosten voor deze activiteiten en de vergoeding hiervan marktconform te toetsen aan de hand van externe kengetallen/ bronnen?

Onderzoeksvragen

De hiervoor geschetste opdrachtformulering resulteert in de volgende met de Ksa afgestemde onderzoeksvragen. De hoofdvraag luidt als volgt:

- Op welke wijze is de hoogte bepaald van de licentievergoeding die de NPL betaalt aan Novamedia en is deze vergoeding marktconform?

Om deze vraag te beantwoorden maken we gebruik van de volgende deelvragen:

1. Hoe is de tariefstelling van Novamedia opgebouwd?
2. Welke activiteiten worden hiervoor door Novamedia uitgevoerd?
3. Zijn de uitgevoerde activiteiten en tarieven marktconform?

Scope van het onderzoek

De scope van het onderzoek richt zich op het inzichtelijk maken van de opbouw van de licentievergoeding die de NPL aan Novamedia betaalt en het toetsen van de marktconformiteit van deze vergoeding.

Buiten de scope van dit onderzoek valt het uitvoeren van een accountantscontrole door KPMG op de financiële gegevens van de door de NPL aangeleverde informatie en de in deze rapportage gepresenteerde cijfermatige informatie. Aan deze rapportage kan daarom ook geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van het cijfermateriaal worden ontleend. Voor zover cijfers zijn ontleend aan de jaarrekeningen van de Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V. en/of de Nationale Postcode Loterij zijn deze gecontroleerd door PWC.

De rapportage start met een managementsamenvatting, gevolgd door een weergave van de belangrijkste bevindingen.

In de bijlage is een overzicht van de gesprekspartners en de ontvangen documentatie opgenomen.

Naar aanleiding van de presentatie van de NPL aan KPMG op 24 juni 2013 en bestudering van de Management- en Licentieovereenkomst tussen Novamedia en de goededoelenloterijen (verder tevens: 'de overeenkomst') hebben wij geconcludeerd dat het voor de beantwoording van de vraagstelling niet mogelijk was de licentievergoeding als losstaand element van de overeenkomst te beschouwen. Daarop heeft de KSA ons verzocht de scope van het onderzoek uit te breiden tot de hoogte en marktconformiteit van alle vergoedingen die de NPL uit hoofde van de Management- en Licentieovereenkomst aan Novamedia betaalt. De NPL heeft erop gewezen dat de opdracht initieel beperkt was tot het bepalen van de marktconformiteit van het percentage van de licentievergoeding.

Aanpak

Om inzicht te krijgen in de hoogte van de licentiefee is gebruikgemaakt van door de NPL aangeleverde documenten. Dit betreffen onder meer jaarrekeningen, jaarverslagen en het accountantsverslag over 2012 (zie voor een volledig overzicht bijlage II). De basis van ons onderzoek is de Licentie- en Managementovereenkomst tussen Novamedia en de Holding/ NPL/VL/BGL d.d. 10 oktober 2012. Hiervan hebben wij geen kopie ontvangen, maar wij hebben de overeenkomst wel mogen inzien ten kantore van de NPL in Amsterdam. Naast de ontvangen documenten is aanvullende informatie verzameld om de tarieven te toetsen op marktconformiteit. Hiervoor is mede gekeken naar het bestaan en de invulling van soortgelijke afspraken in andere sectoren.

In dit kader is tevens gesproken met professor mr. F.W. Grosheide, die op verzoek van de NPL op persoonlijke titel onderzoek heeft gedaan naar de 'Royaltyvergoeding NPL/Novamedia'.

Daarnaast zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van de NPL en de voorzitter en een lid van de Raad van Commissarissen (RvC) van de Holding. In deze interviews is nader ingegaan op de afhankelijkheden tussen de NPL en Novamedia en de totstandkoming van de overeenkomst tussen Novamedia en de Holding.

Ten slotte zijn de belangrijkste bevindingen voor een controle op feitelijke juistheid in concept voorgelegd aan de NPL. De reactie van de NPL op de bevindingen is daar waar relevant verwerkt in deze eindrapportage.

Vergoeding van de NPL bestaat uit drie componenten: directievergoeding, vergoeding besparing inkoopkosten en licentievergoeding.

De vergoeding voor directievoering is een marktconforme vergoeding, de vergoeding voor besparing op inkoop is relatief hoog ten opzichte van wat in de markt gebruikelijk is. Het percentage voor de licentievergoeding is eerder aan de lage dan aan de hoge kant.

Structuur van het rapport

De rapportage start met een managementsamenvatting van de belangrijkste uitkomsten en aanbevelingen. Daarna volgt per onderzoeksvraag een weergave van de bevindingen, gevolgd door een aantal algemene conclusies en aanbevelingen.

Achtergrond

De NPL is één van de drie goededoelenloterijen in Nederland. Het merk en het format van de NPL zijn eigendom van Novamedia. Om van dit merk en format en van aanvullende diensten van Novamedia gebruik te mogen maken, betaalt de NPL jaarlijks een vergoeding. Dit onderzoek richt zich op de wijze waarop de hoogte van de vergoeding die de NPL betaalt aan Novamedia is bepaald en op de vraag of deze vergoeding marktconform is.

Conclusie

De vergoeding die de NPL betaalt bestaat uit een vergoeding voor directievoering, een vergoeding voor het realiseren van een besparing op de inkoopkosten en een licentievergoeding voor het gebruik van het merk en het format van de NPL. De hoogte van de vergoedingen is het resultaat van onderhandeling tussen de RvC van de Holding en Novamedia.

Door de beperkte beschikbaarheid van benchmarkgegevens in de loterijmarkt is de marktconformiteit getoetst aan hetgeen gebruikelijk is in aanverwante markten (goede doelen en 'media en entertainment') en diensten (voor de vergoeding voor inkoopbesparingen).

Vergoeding voor directievoering

De vergoeding voor directievoering betreft volgens de NPL de inzet van de statutaire directie en andere medewerkers van Novamedia voor de drie goededoelenloterijen. Bekeken vanuit verschillende invalshoeken concluderen wij dat deze vergoeding marktconform is.

Vergoeding voor besparing op inkoop

De inkoopvoordelen betreffen de inkoop van prijzen in natura en de aanschaf van benodigde IT-systemen en -voorzieningen.

De vergoeding voor besparing op de inkoopkosten is, hoewel gemaximeerd, volgens ons bekende benchmarkgegevens (vanuit nationale en internationale cliëntenportefeuille) hoger dan in de markt gebruikelijk is, zowel als percentage ten opzichte van de gerealiseerde voordelen als ter dekking van de kosten van een inkoopafdeling.

Licentievergoeding

De licentievergoeding is bedoeld voor het gebruik en doorontwikkeling van het merk en het format van de NPL, alsmede een aantal in artikel 3.5 van de overeenkomst aangegeven activiteiten.

Het is niet goed mogelijk om de licentievergoeding eenduidig te benchmarken. De in de opinie van professor Grosheide genoemde percentages liggen in lijn met bij ons bekende benchmarkgegevens. De licentievergoeding van 2,05% is als percentage in vergelijking hiermee eerder aan de lage dan aan de hoge kant.

Hierbij moet worden opgemerkt dat een licentievergoeding in de praktijk tot stand komt als resultaat van een onderhandelingsproces tussen licentiegever en licentienemer, waarbij de licentiegever afhankelijk is van het succes van de licentienemer.

Vergoeding die de NPL betaalt aan Novamedia bestaat uit drie componenten:

- directievergoeding
- vergoeding besparing inkoopkosten; en
- licentievergoeding.

Inleiding

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste bevindingen van het onderzoek naar de vergoeding die de NPL aan Novamedia betaalt weer. Dit hoofdstuk is opgebouwd langs de lijn van de eerder geschetste onderzoeksvragen, waarbij eerst antwoord wordt gegeven op de deelvragen:

1. Hoe is de tariefstelling van Novamedia opgebouwd?
2. Welke activiteiten worden hiervoor door Novamedia uitgevoerd?
3. Zijn de uitgevoerde activiteiten en tarieven marktconform?

Het antwoord op deze deelvragen vormt de basis voor de beantwoording van de hoofdvraag in de conclusie. Na de conclusies volgen een aantal overwegingen en aanbevelingen die de Ksa mee kan nemen bij het uitvoeren van haar taken.

1. Hoe is de tariefstelling van Novamedia opgebouwd?

De jaarlijkse vergoeding die de NPL betaalt aan Novamedia bestaat uit drie componenten:

- een directievergoeding;
- een vergoeding voor besparing op de inkoopkosten; en
- een licentievergoeding.

De hoogte van de vergoedingen is tot stand gekomen door onderhandeling tussen de RvC van de Holding en Novamedia en is vastgelegd in de overeenkomst. De geldende overeenkomst dateert van 10 oktober 2012. De overeenkomst betreft inhoudelijk een standaard licentieovereenkomst met een aantal bijzonderheden die niet direct relevant zijn voor de vraagstelling en het resultaat van dit onderzoek.

Het vervolg van deze sectie gaat in op de drie componenten van de vergoeding.

Vergoeding voor directievoering

Conform artikel 2 van de overeenkomst voert Novamedia de directie over de Holding en de drie goededoelenloterijen, waarvan de NPL er één is. Voor de directievoering ontvangt Novamedia, conform artikel 3.1 van de overeenkomst, jaarlijks EUR 798.500 exclusief btw (prijsspeil 2012). Dit bedrag is opgenomen in de jaarrekening 2012 van de Holding. De directievergoeding wordt jaarlijks geïndexeerd volgens het prijsindexcijfer CBS gezinsconsumptie. Als dit prijsindexcijfer niet beschikbaar is, of de berekening wijzigt, wordt een vergelijkbare index gezocht. De index kan niet leiden tot een verlaging van de vergoeding.

De directievergoeding dekt alle kosten voor het voeren van directie over de Holding en de drie goededoelenloterijen, inclusief werkgeverslasten. De kosten specifiek voor de NPL bedroegen volgens een intern opgetelde specificatie van de jaarrekeningpost in 2012 EUR 582.905 exclusief btw.

Vergoeding besparing inkoopkosten

De drie goededoelenloterijen betalen gezamenlijk jaarlijks maximaal EUR 1,3 miljoen exclusief btw (prijsspeil 2012) voor de realisatie van niet-loterij-inkomsten en/of besparingen op de inkoopkosten. In de praktijk heeft de NPL geen andere 'niet-loterij-inkomsten' en wordt hier dus ook niet voor betaald. Indien de besparingen en/of de niet-loterij-inkomsten minder zijn dan EUR 25 miljoen wordt het maximum bedrag van EUR 1,3 miljoen naar rato verlaagd.

De vergoeding van maximaal EUR 1,3 miljoen wordt op basis van de omzet naar rato verdeeld over de drie goededoelenloterijen. Van de vergoeding voor de besparing op de inkoopkosten kwam in 2012 73% voor rekening van de NPL, 15% voor rekening van de BGL en 12% voor rekening van de VL. De kosten voor de NPL bedroegen volgens een intern opgestelde specificatie van de jaarrekeningpost in 2012 EUR 962.000 exclusief btw (zijnde 74% van EUR 1,3 miljoen).

Totale vergoeding aan Novamedia door de NPL bedraagt in 2012 EUR 13,5 miljoen, inclusief VL en BGL EUR 18,6 miljoen.

Directievoering betreft volgens de NPL de inzet van het hele team van Novamedia.

Licentievergoeding

Het loterijconcept van de NPL is ontwikkeld door Novamedia. De NPL maakt tegen betaling van een vergoeding gebruik van dit concept. De omvang van deze vergoeding bedraagt, conform artikel 3.4 van de overeenkomst, jaarlijks 2,05% van de opbrengst uit de goededoelen-loterijen. Er is geen nadere specificatie van het percentage van 2,05% beschikbaar. Dit percentage wordt sinds 1998 gebruikt naar aanleiding van een rapport van Twijnstra Gudde; daarvoor bedroeg het percentage volgens een opgave van de Ksa 4,5% tot 1992 en 1,5% plus een vaste voet van 1993 tot en met 1997.

De omzet van de NPL bedroeg in 2012 EUR 581,4 miljoen. Dit leidde volgens een intern opgestelde specificatie van de jaarrekeningpost in 2012 tot een licentievergoeding specifiek voor de NPL van EUR 11,9 miljoen exclusief btw.

Samengevat heeft de NPL in 2012 circa EUR 13,5 miljoen (exclusief btw) betaald aan Novamedia. Dit bedrag is in de tabel nog eens samengevat.

Vergoeding (x EUR 1.000)	2012
Directievoering	583
Inkoopbesparingen	962
Licentie	11.919
	13.464

Volgens de geïnterviewde medewerkers van de NPL en de voorzitter en het lid van de RvC zijn er in 2012 geen andere vergoedingen betaald aan Novamedia.

2. Welke activiteiten worden hiervoor door Novamedia uitgevoerd?

Voor de hiervoor aangegeven vergoedingen die de NPL jaarlijks aan Novamedia betaalt levert Novamedia een tegenprestatie.

In artikel 3.5 van de overeenkomst is bepaald dat de vergoedingen zoals genoemd onder meer, maar niet uitsluitend, bedoeld zijn voor:

- de licentie op het oorspronkelijke loterijconcept en verdere ontwikkeling daarvan voor zover aan Novamedia toe te rekenen merkenrecht inzake de NPL en de VL;
- creatieve input voor succesvolle groei;
- input op IT-concepten, met name architectuur (database, loterij-infrastructuur);
- marktreputatie en relaties met overheid, goede doelen en ambassadeurs;
- directievoering Holding, NPL, VL en BGL.

Daarbij geldt, zoals gesteld in artikel 2.3 uit dezelfde overeenkomst, dat indien de NPL niet aan haar verplichting van 50% afdracht aan goede doelen op grond van de vergunning kan voldoen door tegenvallers of budgetoverschrijdingen, Novamedia instaat voor dit risico en dat dit tekort voor haar rekening komt. Hiermee is de afdracht aan goede doelen zeker gesteld.

Novamedia brengt de formats ook naar andere landen. De Nederlandse goededoelenloterijen krijgen daar gedurende vijf jaar een vergoeding van 10% van de licentieopbrengst voor.

Deze sectie gaat per soort vergoeding in op de activiteiten die Novamedia hiervoor uitvoert. Hierbij merken wij op dat het realiseren van inkoopvoordelen niet als zodanig in artikel 3.5, maar wel in artikel 3.2 van de overeenkomst is benoemd.

Vergoeding voor directievoering

De taken van de directie zijn volgens artikel 1.12 van de overeenkomst:

- exploiteren van de loterijen;
- aannemen, schorsen en ontslaan van medewerkers;
- vaststellen arbeidsvoorwaarden medewerkers;
- ontwikkelen nieuwe loterijen en spelvormen;
- aangaan van overeenkomsten inzake de exploitatie van de loterijen;
- uitvoeren van beleid op besteding uitkeringen aan goede doelen.

De directievergoeding ad EUR 798.500 betreft de directievoering over de Holding en alle drie de goededoelenloterijen. Tijdens de presentatie op 24 juni 2013 door de huisadvocaat van de NPL, De Breij Evers Boon (verder: 'De Breij'), is aangegeven dat deze vergoeding ziet op de directievoering inclusief het hele team van Novamedia.

De inkoopvoordelen betreffen de inkoop van prijzen in natura en de aanschaf van benodigde IT-systemen en -voorzieningen.

De licentiekosten zijn bedoeld voor het gebruik en de doorontwikkeling van het merk en het format van de NPL.

De licentievergoeding komt tot stand als resultaat van een onderhandelingsproces.

Het is mogelijk gebleken om op hoofdlijnen inzicht te krijgen in de werkzaamheden die Novamedia in het kader van de licentievergoeding uitvoert.

De Breij heeft in een e-mail van 19 november 2013 hierop nader toegelicht dat de drie directieleden van Novamedia ter beschikking staan van de goededoelenloterijen ter uitvoering van de overeenkomst. Waar nodig voor de uitvoering worden ook andere mensen uit het team van Novamedia ingezet. Hierbij wordt door De Breij gesteld dat voor 2012 ruwweg alle medewerkers bij Novamedia gemiddeld ongeveer 35% van hun tijd aan de goededoelenloterijen hebben besteed.

Bij de beantwoording van deelvraag 3 zullen wij zowel ingaan op een enge definitie van directie, waarbij de vergoeding voor directievoering alleen de formatie van de statutaire directie omvat, als op een bredere definitie, waarbij ook een deel van de formatie aan overige medewerkers van Novamedia moet worden gedekt uit de vergoeding voor directievoering.

Vergoeding besparing inkoopkosten

Novamedia realiseert inkoopvoordelen voor de Nederlandse en voor de internationale goededoelenloterijen. Novamedia onderhandelt namens deze goededoelenloterijen met marktpartijen om zo inkoopvoordelen te bedingen. De geïnterviewde medewerkers van de NPL gaven aan dat hier in de praktijk vanuit Novamedia voornamelijk één persoon bij betrokken is. De betreffende persoon beschikt over een groot (internationaal) netwerk en goede relaties met de marktpartijen. Inclusief kantoorondersteuning werd de inzet voor het realiseren van inkoopvoordelen door de geïnterviewde medewerkers van de NPL in eerste instantie ingeschat op ongeveer 1,5 fte per jaar. In de e-mail van De Breij d.d. 25 november 2013 is aangegeven dat dit in de praktijk niet om 1,5 fte, maar om twee teams van medewerkers gaat.

De inkoopvoordelen resulteren voor de NPL in besparingen op:

- de inkoop van prijzen in natura. De besparing op de inkooprijzen bedraagt volgens de jaarrekening 2012 van de Holding in totaal EUR 122 miljoen. Dit is het verschil tussen de inkooprijzen en de consumentenrijzen voor de betreffende producten. In het kader van dit onderzoek hebben wij niet gekeken naar de hoogte van de besparingen ten opzichte van de consumentenrijzen;
- de aanschaf van de benodigde IT-systemen en -voorzieningen. Voor het aanbieden van loterijen maakt de NPL naar eigen zeggen gebruik van relatief dure IT-systemen en -applicaties.

Volgens de NPL zorgt Novamedia, namens de goededoelenloterijen, voor een internationale prijsvergelijking en biedt zij vervolgens de laagste prijs aan. Het vergelijken van offertes en het maken van afspraken over inkooprijzen levert volgens de NPL een besparing op. De exacte omvang van de besparing op IT-kosten is overigens niet bekend. Omdat de vergoeding als gevolg van de omvang van de besparingen op de inkoop van prijzen in natura al op het maximum uitkomt, is hier geen verdere aandacht aan besteed.

Licentievergoeding

Novamedia heeft het intellectueel eigendom van het merk en format van de NPL. Voor het gebruik van het merk en het format van de loterij betaalt de NPL een licentievergoeding. Deze licentievergoeding is tot stand gekomen als resultaat van het onderhandelingsproces tussen licentiegever (Novamedia) en licentienemer (NPL), waarbij de licentiegever afhankelijk is van het succes van de licentienemer. Novamedia heeft in het verleden het concept bedacht en de NPL maakt daar gebruik van. Daarvoor betalen zij de licentievergoeding, die bestaat uit een percentage van de inleg van de deelnemers.

In de Licentie- en Managementovereenkomst (artikel 3.5, zie pagina 6) is opgenomen dat de licentievergoeding onder meer, maar niet uitsluitend, bedoeld is voor de licentie op het concept en de verdere ontwikkeling hiervan. Het is aannemelijk dat ook de kosten voor de onderdelen 'creatieve input voor succesvolle groei' en 'input op IT-concepten' binnen Novamedia gedekt moeten worden uit de licentievergoeding. Hoeveel fte's of uren op jaarbasis ingezet worden voor deze activiteiten is niet bekend. Daarbij verwachten wij dat een deel van deze activiteiten ook onder 'directievoering' wordt uitgevoerd, zodat een eenduidige toewijzing van inzet aan activiteiten niet mogelijk is.

Aangezien ons onderzoek beperkt is tot de kosten die de NPL moet betalen en de activiteiten die onder de licentievergoeding vallen niet nader zijn gedefinieerd dan het gebruik van het merk en format van de loterij, is het voor ons niet mogelijk om een eenduidig en toetsbaar antwoord te geven op de vraag welke activiteiten door Novamedia worden uitgevoerd die door hen gedekt moeten worden uit de licentievergoeding.

Vanuit een enge definitie van de directievergoeding is de gemiddelde personele last per fte directie vergelijkbaar met die van de directeur van de Staatsloterij.

De gemiddelde personele last per fte directie ligt vanuit deze enge definitie circa 25 tot 40% hoger dan de beloningsrichtlijnen van VFI.

Statutaire directie goededoelenloterijen is tevens directie van andere entiteiten. Ruim 50% van hun kosten wordt doorbelast aan de Holding en de goededoelenloterijen.

3. Zijn de uitgevoerde activiteiten en tarieven marktconform?

In de vorige secties is beschreven welke vergoedingen de NPL betaalt en welke activiteiten Novamedia hiervoor uitvoert. Deze sectie brengt de uitgevoerde activiteiten en tarieven samen en confronteert ze met marktinformatie. Hierbij hanteren we dezelfde indeling als in de vorige secties: achtereenvolgens gaan we in op de vergoeding voor directievoering, de vergoeding voor besparing op de inkoopkosten en de licentievergoeding.

Vergoeding voor directievoering

Zoals in sectie 2 aangegeven, benaderen we voor de beoordeling van de marktconformiteit de directievergoeding vanuit een enge en een brede definitie. Let wel, het gaat in deze sectie alleen om het tarief, niet om de daadwerkelijke inzet bij de NPL of de Holding en de goededoelenloterijen gezamenlijk.

Enge definitie

Als wordt uitgegaan van de enge definitie dient de directievergoeding specifiek en uitsluitend ter dekking van de kosten voor de inhuur van de statutaire directie, die bestaat uit 3 fte's. In deze paragraaf gaan we derhalve nader in op het tarief per fte vanuit deze enge definitie.

De directievergoeding bedroeg in 2012 voor de Holding en de drie goededoelenloterijen gezamenlijk EUR 798.500 exclusief btw. Dit komt neer op gemiddeld EUR 266.167 per fte en gemiddeld EUR 199.625 per vennootschap. In de enge definitie blijven de personele lasten voor de directievoering voor de Holding en de drie goededoelenloterijen hiertoe beperkt, er worden geen andere kosten voor directievoering doorbelast en betaald.

Deze kosten per fte hebben we eerst vergeleken met de lasten voor directievoering bij andere loterijen, te weten de Lotto en de Staatsloterij. Omdat de jaarrekening van Stichting Nationale Sporttotalisator, exploitant van de Lotto, geen informatie geeft over de bezoldiging van de directie, is deze benchmark beperkt en hebben we vervolgens gekeken naar beloningsrichtlijnen die gelden voor goede doelen.

Uit de jaarrekening over 2012 van de Staatsloterij blijkt dat de personele lasten voor de algemeen directeur van de Staatsloterij ongeveer EUR 267.000 bedragen. Dit is vrijwel gelijk aan de gemiddelde personele lasten per fte aan statutaire directie van de goededoelenloterijen en de Holding gezamenlijk.

De NPL heeft tot doel een zo hoog mogelijke bijdrage voor goede doelen te realiseren. Vanwege de verwantschap met goede doelen hebben we de gemiddelde personele lasten van de directie van de goededoelenloterijen vervolgens vergeleken met richtlijnen voor beloningsbeleid bij goede doelen, die zijn vastgelegd in de Code Goed Bestuur (Commissie Wijffels).

De VFI (branchevereniging goede doelen) heeft deze richtlijnen vertaald in een beloningsregeling die uitgaat van een maximum brutobeloning van EUR 158.000 per jaar, exclusief werkgeverslasten. De omvang van de werkgeverslasten is minimaal 20% van de brutobeloning, waarmee de totale maximale beloning uitkomt op EUR 190.000 tot EUR 210.000. Hiertegen afgezet is de conclusie dat de gemiddelde personele lasten van de directie van de goededoelenloterijen circa 25 tot 40% hoger liggen dan de richtlijnen van de VFI. Hierbij wordt opgemerkt dat niet is gekeken naar de individuele beloningen van de directieleden. Tevens merken wij op dat er binnen de goededoelenorganisaties sprake is van een grote diversiteit in omvang van organisaties en dat er geen grote met NPL vergelijkbare goededoelenorganisaties zijn.

Tot slot hebben wij de vergoeding voor directievoering afgezet tegen de bezoldiging van de bestuurders van Novamedia Holding B.V. Dit betreft dezelfde personen. Volgens de openbare jaarrekening 2012 van Novamedia Holding B.V. bedraagt de bezoldiging van de bestuurders EUR 1,5 miljoen totaal. Hiervan wordt dus een bedrag van EUR 0,8 miljoen (circa 53%) doorbelast aan de goededoelenloterijen. De 3 fte's aan directieleden van Novamedia besteden in de praktijk kennelijk geen 100% van hun tijd aan de goededoelenloterijen, maar ook een deel van hun tijd aan andere zaken, zoals de loterijen in het buitenland.

Onduidelijkheid over hoeveel fte's onder de vergoeding voor directievoering vallen.

Brede definitie leidt tot conclusie dat de vergoeding voor directievoering redelijk en marktconform kan worden geacht.

Brede definitie

In de presentatie van De Breij op 24 juni 2013 is aangegeven dat de vergoeding voor directievoering bedoeld is ter dekking van de inzet van de directie inclusief het hele team van Novamedia. Dit is in de e-mail van De Breij d.d. 19 november 2013 nader toegelicht.

Het hele team van Novamedia bestaat uit 25 fte's, inclusief de directie, bestaande uit mevrouw S.J. van Aken en de heren B.J.M. Poelmann en R. Esser.

Voor 2012 is door de NPL aangegeven dat alle medewerkers bij Novamedia ongeveer 35% van hun tijd aan de goededoelenloterijen hebben besteed. Hierbij is tevens aangegeven dat dit voor andere jaren anders kan zijn, afhankelijk van de benodigde inzet.

Personele lasten en formatie				
EUR x 1.000	2012	fte	GPL	
Statutaire directie Novamedia Holding B.V.	1.542	3	514	
Medewerkers Novamedia Holding B.V.*	7.344	152	48	
	8.886	155	57	
Statutaire directie	1.542	3	514	
Medewerkers Nederland	1.353	28	48	
	2.895	31	93	
Inzet t.b.v. goededoelenloterijen o.b.v. inschatting NPL	35%	1.013	11	93
Vergoeding voor directievoering Holding en goededoelenloterijen	28%	799	9	93

*Na aftrek doorbelasting 127 fte's Svenska Postkod Öningen

Bron: Jaarrekening 2012 Novamedia Holding B.V. (deels)

GPL betekent Gemiddelde Personele Last en is berekend als de totale personele lasten / aantal fte

Uit bovenstaande berekening blijkt dat, als wordt uitgegaan van een inzet van 35% van de statutaire directie en de Nederlandse medewerkers van Novamedia voor de goededoelenloterijen, hiermee een bedrag aan personele lasten is gemoeid van circa EUR 1,0 miljoen voor circa 11 fte's.

De werkelijke vergoeding voor directievoering ad EUR 0,8 miljoen is lager en daarmee gunstiger dan de inschatting van de lasten van Novamedia. Hierbij dienen de volgende opmerkingen te worden gemaakt:

- Het betreft een inschatting op basis van totalen uit de jaarrekening van Novamedia Holding B.V. en is derhalve geen exacte berekening.
- De berekening is gebaseerd op een gemiddelde personele last voor alle medewerkers van Novamedia. Hierbij is voorbijgegaan aan beloningsverschillen tussen Nederland, Zweden en het Verenigd Koninkrijk.
- De benadering is gebaseerd op de inschatting van de NPL dat de inzet van de Nederlandse medewerkers van Novamedia in 2012 35% is geweest. Wij hebben geen onderbouwing van dit percentage of een urenverantwoording ontvangen.
- Het inzetpercentage is niet ieder jaar gelijk.
- Bij een tijdsbesteding van 28% komen de kosten overeen met de in rekening gebrachte vergoeding.
- Informatie over de individuele beloningen is niet voorhanden. Een verdere analyse van de gemiddelde personele lasten is daardoor niet mogelijk.

Conclusie

Vanuit een enge definitie van de vergoeding voor de directievoering kan worden geconcludeerd dat de gemiddelde beloning van de drie directieleden vrijwel gelijk is aan de beloning van de algemeen directeur van de Staatsloterij en circa 25 tot 40% hoger is dan de beloning die de VFI als richtlijn hanteert voor de goededoelenorganisaties.

Wanneer een bredere definitie wordt gehanteerd voor de vergoeding voor directievoering, waarbij ook de inzet van de overige Nederlandse medewerkers van Novamedia wordt toegerekend aan de goededoelenloterijen, lijkt de betaalde fee een redelijke vergoeding.

Wij concluderen dat de vergoeding voor directievoering marktconform en redelijk kan worden geacht.

Vergoeding voor besparing inkoopkosten is relatief hoog indien deze wordt gezien vanuit de in de markt gebruikelijke maatstaf van de kosten van de inzet van medewerkers van een inkoopafdeling.

Vergoeding besparing inkoopkosten

Voor de besparing op de inkoopkosten betalen de drie goededoelen-loterijen gezamenlijk jaarlijks het maximale bedrag van EUR 1,3 miljoen exclusief btw omdat de gerealiseerde besparing op de inkoopkosten ruim boven de in de overeenkomst opgenomen grens van EUR 25 miljoen ligt. Om te bepalen of dit bedrag marktconform is, relateren we dit bedrag eerst aan de besparing die dit oplevert en vervolgens aan de directe personele inzet die benodigd is om deze besparing te realiseren.

De maatstaf om de inkoopvoordelen te toetsen aan de benodigde personele inzet is gebaseerd op onze uitgebreide nationale en internationale ervaring bij diverse doorlichtingen van bedrijven en inkoopfuncties.

Zoals reeds aangegeven leverden de inspanningen van Novamedia op het gebied van de inkoop voor de Holding in 2012 een inkoopvoordeel op van ongeveer EUR 122 miljoen. De kosten voor de Holding (en dus ook voor de NPL) om deze inkoopvoordelen te realiseren bedragen ongeveer 1,2% (EUR 1,3 miljoen van EUR 122 miljoen) van de besparing die dit oplevert.

In de praktijk zijn afspraken over het realiseren van inkoopvoordelen en/of het outsourcen van inkoopafdelingen, net als bij een licentie-overeenkomst, de uitkomst van onderhandeling tussen twee partijen.

De hiervoor genoemde inkoopvoordelen worden grotendeels gerealiseerd door de inzet van een beperkte groep medewerkers bij Novamedia, waarbij niet alleen het netwerk, maar ook het te behalen schaalvoordeel voor alle loterijen gezamenlijk van belang is.

Zoals eerder aangegeven gaat dit volgens de geïnterviewde medewerkers van de NPL om de inzet van ongeveer 1,5 fte. De goededoelenloterijen betalen jaarlijks dus EUR 1,3 miljoen voor de inzet van ongeveer 1,5 fte, oftewel ongeveer EUR 1 miljoen per fte. Hierbij moet worden opgemerkt dat het relatienetwerk van Novamedia ook een waarde vertegenwoordigt, die hierin niet is meegenomen. In de e-mail van De Breij d.d. 25 november 2013 is aangegeven dat dit in de praktijk niet om 1,5 fte, maar om twee teams van medewerkers gaat.

Voor een budget van EUR 1,3 miljoen zou de NPL zelf een inkoopafdeling van circa 10 gekwalificeerde medewerkers kunnen inrichten.

In het interview met twee leden van de Raad van Commissarissen, is aangegeven dat door de NPL is overwogen zelf een inkoopafdeling in te richten, maar dat het behalen van het break-even-punt van verdere besparingen bij uitbesteding aanleiding was voor de keuze de inkoopactiviteiten uit te besteden.

Conclusie

Op basis van in de inkoopmarkt gangbare afspraken voor vergoedingen voor het realiseren van inkoopbesparingen en onze informatie over de omvang van inkoopafdelingen en inkoopvolumes vanuit onze nationale en internationale cliëntenportefeuille, concluderen wij dat de door de NPL betaalde vergoeding ten opzichte van wat in de markt gebruikelijk is, relatief hoog is.

Om te komen tot een definitieve conclusie is meer inzicht nodig in de tegenprestatie van Novamedia, waarbij aandacht moet zijn voor de volgende aspecten:

- Welke activiteiten voert Novamedia precies uit?
- Wat zijn per product de werkelijke inkooprijzen die Novamedia voor de NPL realiseert?
- Hoe verhouden deze gerealiseerde inkooprijzen zich ten opzichte van inkooprijzen die commerciële inkoopbureaus realiseren?

Licentievergoeding

De NPL betaalt jaarlijks een licentievergoeding voor het gebruik van het format van de NPL. Deze licentievergoeding bedraagt 2,05% van de omzet van de NPL.

Om te bepalen of deze vergoeding marktconform is, is een vergelijking met de markt wenselijk. Voor loterijen is dit lastig, omdat in Nederland (en ook internationaal) slechts een beperkt aantal loterijconcepten bestaat. Het concept van de NPL is daarbij uniek en de rechten van de buitenlandse postcodeloterijen zijn net als die van de NPL in handen van Novamedia. Daarom is gekeken naar enigszins vergelijkbare markten, zoals de markt voor media en entertainment.

Het is niet goed mogelijk om de licentievergoeding eenduidig te benchmarken.

De in de opinie van professor Grosheide genoemde percentages liggen in lijn met bij ons bekende benchmarkgegevens.

Uit het memo van de goededoelenloterijen d.d. 2 november 2012 inzake de licentievergoeding blijkt dat de postcodeloterij in Zweden 2,08% van de inleg betaalt voor de licentie en nog eens 2% van de inleg als managementvergoeding. De postcodeloterij in het Verenigd Koninkrijk betaalt 3% van de inleg voor de licentie en 2% van de inleg voor de managementvergoeding. Vergeleken met de buitenlandse postcodeloterijen betaalt de NPL met 2,05% voor de licentievergoeding plus (omgerekend op basis van de cijfers over 2012) 0,1% voor de directievoering, dus minder.

In de markt voor media en entertainment zijn licentievergoedingen gebruikelijk voor het gebruik van televisie- en spelformats. Deze formats worden in eerste instantie voor de Nederlandse markt bedacht en vervolgens internationaal aangeboden. Een recent voorbeeld is het concept van 'The Voice', dat eigendom is van Talpa Media.

Voor televisieformats geldt dat de omvang van de licentievergoeding samenhangt met de kenmerken van de afzetmarkt (de markt in bijvoorbeeld Amerika is anders dan in bijvoorbeeld Polen) en het succes van het betreffende format. Zo is bekend dat voor gebruik van het format van 'The Voice' in Polen een vast bedrag per aflevering wordt betaald, aangevuld met 50% van de totale omzet.

Een en ander resulteert in een grote variatie aan vergoedingen, wat een goede vergelijking met het merk en het format van de NPL lastig maakt. Bovendien kennen de meeste televisie(spel)concepten een eindige levenscyclus, terwijl dit bij de NPL niet aan de orde is.

Wij constateren daarom dat het niet goed mogelijk is om de licentievergoeding eenduidig te benchmarken met andere loterijen, spelconcepten en televisieformats.

Opinie professor Grosheide

Professor Grosheide heeft op verzoek van de NPL op 18 december 2012 een opinie geschreven inzake de Royaltyvergoeding NPL/Novamedia. Dit document is aan ons ter beschikking gesteld en door ons met hem besproken en getoetst.

Professor Grosheide heeft ter onderbouwing van zijn opinie zowel gekeken naar de royalties die worden betaald in de media- en entertainmentwereld als in meer algemene, grote sectoren zoals kleding, software, parfum en technologie.

Volgens professor Grosheide liggen de percentages die in laatstgenoemde sectoren worden gehanteerd over het algemeen hoger dan in de media- en entertainmentsector en variëren deze tussen de circa 4 en 8%. De royalty's binnen de door Grosheide genoemde 'zachte' sector van media en entertainment (TV, film) liggen volgens hem over het algemeen tussen de 2 en 4% van de opbrengsten.

Professor Grosheide heeft bij zijn onderzoek onder meer gebruikgemaakt van een standaardnaslagwerk in het kader van licentieovereenkomsten: *Licensing Royalty Rates* van Gregory J. Battersby en Charles W. Grimes. In het boek van Battersby en Grimes is een uitgebreide lijst met Royalty Rates van honderden producten opgenomen. Daaruit blijkt dat deze vrijwel altijd variëren tussen de 3 en 14%.

De door professor Grosheide genoemde percentages voor met name de 'harde' sector liggen in lijn met de bij ons bekende benchmarkgegevens. In de media- en entertainmentwereld, die volgens professor Grosheide tot de 'zachte' sector behoort, zien wij sterk variërende licentievergoedingen met forse uitschieters aan de bovenkant.

Tijdens het interview met professor Grosheide is kort gediscussieerd over het verband tussen de hoogte van het royaltypercentage en de openheid of geslotenheid van de markt. Ook is besproken of het denkbeeldig is dat het royaltypercentage in de toekomst omhoog zal worden bijgesteld als de inleg door deelnemers bij de NPL, bijvoorbeeld als gevolg van toenemende concurrentie door de legalisering van kansspelen op internet, gaat dalen. Hier is volgens professor Grosheide geen eenduidig antwoord op te geven. Dit is afhankelijk van de uitkomsten van het onderhandelingsproces tussen licentiegever en licentienemer. Professor Grosheide heeft hier geen specifiek onderzoek naar verricht.

De licentievergoeding van 2,05% is ten opzichte van de media- en entertainmentmarkt eerder aan de lage dan aan de hoge kant.

Conclusie

Op grond van de opinie van professor Grosheide, de literatuur en benchmarkgegevens uit de cliëntenportefeuille en het internationale netwerk van KPMG, kan worden geconcludeerd dat het door Nova-media en de NPL afgesproken percentage voor de licentie van 2,05% van de omzet ten opzichte van de media- en entertainmentmarkt eerder aan de lage dan aan de hoge kant is.

Een relatief laag percentage van de omzet resulteert bij een grote omzet in absolute zin in een substantieel bedrag. In het geval van de NPL betekent dit dat de vergoeding voor gebruik van het format in absolute zin ongeveer EUR 12 miljoen per jaar bedraagt. Zonder goed referentiekader is het niet mogelijk te bepalen of dit absolute bedrag een redelijke, marktconforme vergoeding is. Het is echter gebruikelijk dat afspraken voor een licentievergoeding gebaseerd zijn op een percentage.

De vergoeding voor directievoering is een redelijke, marktconforme vergoeding, de vergoeding voor besparing op inkoop is relatief hoog ten opzichte van wat in de markt gebruikelijk is. Het percentage voor de licentievergoeding is eerder aan de lage dan aan de hoge kant.

Aanbevelingen zijn het afsluiten van separate Dienstverleningsovereenkomsten met Novamedia en/of derde partijen voor ondersteuning van de organisatie, alsmede het eenduidig vastleggen van de gemaakte afspraken.

Algemene conclusies

De vergoeding die de NPL betaalt bestaat uit een vergoeding voor directievoering, een vergoeding voor het realiseren van besparingen op de inkoopkosten en een licentievergoeding. De hoogte van de vergoedingen is het resultaat van onderhandeling tussen de RvC van de Holding en Novamedia.

Door de beperkte beschikbaarheid van benchmarkgegevens in de loterijmarkt is de marktconformiteit getoetst aan hetgeen gebruikelijk is in aanverwante markten (goede doelen en 'media en entertainment') en diensten (inkoop).

Vergoeding voor directievoering

De vergoeding voor directievoering betreft volgens de NPL de inzet van de statutaire directie en het gehele team van Novamedia voor de drie goeddoelenloterijen en de Holding.

De gemiddelde personele last per directeur is vergelijkbaar met die van de directeur van de Staatsloterij en ligt circa 25 tot 40% hoger dan de beloningsrichtlijnen van de VFI. De statutaire directie van Novamedia is tevens directie van andere entiteiten; ruim 50% van hun werkelijke loonkosten wordt doorbelast aan de Nederlandse goeddoelenloterijen.

De verschillende invalshoeken leiden tot de conclusie dat de vergoeding voor directievoering redelijk en marktconform kan worden geacht, zowel vanuit een enge definitie, die alleen uitgaat van de formatie aan statutaire directie, als een bredere definitie, waarbij ook de inzet van andere medewerkers van Novamedia als 'directievoering' wordt geclassificeerd.

Vergoeding voor besparing op inkoop

De inkoopvoordelen betreffen de inkoop van prijzen in natura en de aanschaf van benodigde IT-systemen en -voorzieningen.

De vergoeding voor besparing op de inkoopkosten is relatief hoog, indien deze wordt gezien vanuit de in de markt gebruikelijke maatstaf van de kosten van de inzet van medewerkers van een inkoopafdeling.

Licentievergoeding

De licentiekosten zijn bedoeld voor het gebruik en de doorontwikkeling van het merk en het format van de NPL. Het is niet goed mogelijk om de licentievergoeding eenduidig te benchmarken en daarmee tot een hard oordeel over de marktconformiteit te komen. De in de opinie van professor Grosheide genoemde percentages liggen in lijn met bij ons bekende benchmarkgegevens. De licentievergoeding van 2,05% is in vergelijking hiermee eerder aan de lage dan aan de hoge kant.

Aanbevelingen

Directievergoeding

Het is niet duidelijk welke kosten van Novamedia gedekt dienen te worden uit de door de NPL te betalen directievergoeding. Volgens de raadsman van de NPL betreft dit de inzet van de drie statutaire directeurs van Novamedia alsmede de inzet van de rest van het team van Novamedia, waarbij deze inzet jaarlijks varieert, afhankelijk van de benodigde inzet. Dit staat echter niet als zodanig in de overeenkomst tussen beide partijen benoemd en het is de vraag of alle betrokken partijen en medewerkers dit ook als zodanig zien en ervaren. Er wordt geen urenverantwoording bijgehouden. Het is aan te bevelen een en ander in een volgende versie van de overeenkomst eenduidig vast te leggen.

De inhuur van medewerkers van Novamedia, niet zijnde directieleden, zou naar onze mening overigens beter op jaarbasis kunnen worden afgesproken en vastgelegd in een Dienstverleningsovereenkomst. Hierbij is het uit oogpunt van transparantie en kostenefficiëntie aan te bevelen na te gaan of deze diensten ook bij andere organisaties dan Novamedia ingekocht zouden kunnen worden.

Goede afspraken over noodzakelijke kosten zijn in het belang van zowel de Kansspelautoriteit als Novamedia en de Nederlandse goededoelenloterijen.

Vergoeding voor inkoopbesparingen

Ten aanzien van de vergoeding voor inkoopbesparingen hebben wij in het voorgaande al geconcludeerd dat deze ten opzichte van door ons gebruikte benchmarkgegevens aan de hoge kant is.

Daarbij is in de constructie tussen Novamedia en de goededoelenloterijen in feite sprake van gedwongen winkelnering.

Er is in wezen geen bedrijfseconomische keuzemogelijkheid om gebruik te maken van de diensten van een derde partij. De RvC van de Holding heeft aangegeven hiertoe echter besloten te hebben na een zorgvuldige afweging om deze diensten exclusief van Novamedia af te nemen, nu uit een door hen uitgevoerd onderzoek bleek dat het voordeliger was om Novamedia hiervoor in te schakelen dan deze diensten door NPL zelf te laten uitvoeren of door een derde.

Uit oogpunt van transparantie kan worden gesteld dat dit geen optimale situatie is. Het zou in dit kader volgens ons beter zijn om de activiteiten op het gebied van inkoop uit de Licentie- en Managementovereenkomst te halen en deze onder te brengen bij de NPL of hiervoor een afzonderlijke Dienstverleningsovereenkomst af te sluiten.

Het is in het kader van transparantie en kostenefficiëntie aan te bevelen om de NPL de mogelijkheid te bieden om op het gebied van inkoopondersteuning ook derde partijen te mogen benaderen.

Licentievergoeding

Het overgrote deel van de jaarlijkse vergoeding die de NPL betaalt aan Novamedia komt voort uit de licentievergoeding van 2,05% over de inleg. Wij hebben geconcludeerd dat dit percentage eerder aan de lage dan aan de hoge kant is. Een relatief laag percentage van de inleg resulteert bij een grote inleg in absolute zin in een substantieel bedrag. Bij een ongelimiteerde groei van de NPL is ook de licentievergoeding ongelimiteerd.

Wij adviseren om met de NPL in gesprek te gaan over de wijze waarop blijvend een marktconforme licentievergoeding kan worden gerealiseerd die past bij de doelstellingen van de goededoelenloterijen en die tevens vergelijkbaar en uitlegbaar is naar de markt en belanghebbenden.

Ten slotte

Of het mogelijk is om de benodigde vergoeding(en) op een andere manier te bepalen is in eerste instantie een zaak tussen Novamedia en de goededoelenloterijen. De Ksa kan op basis van de Wet op de Kansspelen wel een nadere invulling geven aan het begrip noodzakelijke kosten en hiermee de hoogte van de licentievergoeding tot onderwerp van gesprek maken tussen de Ksa, de goededoelenloterijen en Novamedia.

Goede afspraken hierover zijn in het kader van de nieuwe wetgeving en de opkomst van kansspelen op afstand niet alleen van belang voor de Ksa, maar ook voor Novamedia en de Nederlandse goededoelenloterijen.

Utrecht, 23 juni 2014

KPMG Accountants N.V.



J.L.C. van Sabben RA



Bijlagen

- I Overzicht van interviews
- II Overzicht van bestudeerde documentatie

Geïnterviewde	Rol (Functie)	Datum interview
Professor mr. F.W. Grosheide	Emeritus hoogleraar privaatrecht en emeritus hoogleraar intellectueel eigendomsrecht aan de Universiteit Utrecht	1 november 2013
Drs. M. van Schaik	Managing director Nationale Postcode Loterij	7 november 2013
Drs. C. Rutgers van der Loeff	Businesscontroller Nationale Postcode Loterij	7 november 2013
Professor dr. C.P. Veerman	Voorzitter Raad van Commissarissen Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V.	21 november 2013
Mr. R.F. van den Bergh	Lid Raad van Commissarissen Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V.	21 november 2013

Documentnaam	Documentnaam
• Licentie- en Managementovereenkomst tussen Novamedia B.V. enerzijds en Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V., Nationale Postcode Loterij N.V., Vriendenloterij N.V. en BankGiro Loterij N.V. anderzijds d.d. 10 oktober 2012 inclusief addendum. • Vergunning Nationale Postcode Loterij N.V. 2013/2014, van 19 december 2012 met kenmerk 00.005.593. • Nationale Postcode Loterij N.V. Informatie voor de kansspelautoriteit over de Nationale Postcode Loterij en de goededoelenloterijen. 13 december 2012. • De Breij Evers Boon. Presentatie Onderzoek KPMG licentiefee Nationale Postcode Loterij N.V. 24 juni 2013. • Prof. mr. F.W. Grosheide. <i>Opinie Royalty vergoeding Nationale Postcode Loterij / Novamedia</i>. 18 december 2012. • Memo d.d. 2 november 2012 van de goededoelenloterijen aan de Ksa inzake de licentievergoeding. • Diverse specificaties en aansluitingen in het kader van de jaarrekening 2012. • Diverse toelichtende e-mails van de raadsman van de NPL. • Annual report 2012 Novamedia/Postcode Lotteries. • Jaarverslag 2012 Nationale Postcode Loterij.	• Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V., jaarverslag 2012. • Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V., jaarverslag 2011. • Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V., consolidatiestaat per 31 december 2012. • Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V., accountantsverslag 2012. 10 april 2013. • Nationale Postcode Loterij N.V., financieel verslag 2011. • Vriendenloterij N.V., financieel verslag 2011. • BankGiro Loterij N.V., financieel verslag 2011. • Statutenwijziging Holding Nationale Goede Doelen Loterijen N.V., 5 november 2007. • Gedeponeerde jaarstukken 2012 Novamedia Holding B.V. • De Volkskrant. <i>Hoe 'the Voice' (of Vodafone) zo'n enorm succes werd</i>. 20 januari 2012. • Nederlandse Staatsloterij. Jaarverslag 2012. • Gregory J. Battersby en Charles W. Grimes. <i>Licensing Royalty Rates</i>. • MKB Regio Top 40, Rabobank 2012



cutting through complexity™

© 2014 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.