

Royal Schiphol Group
Jaarverslag

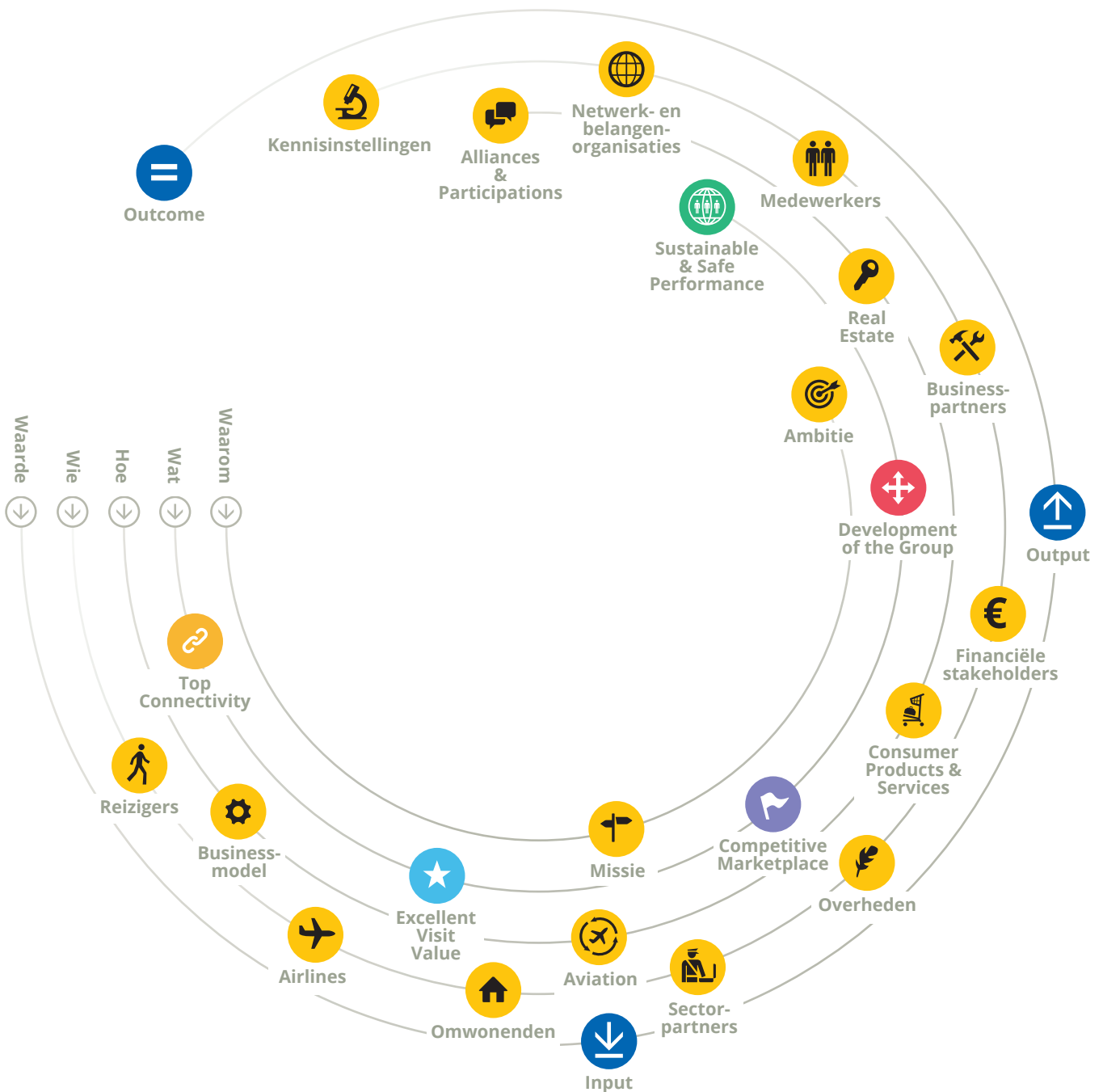
2016



Waardecreatie

Connecting the Netherlands

De missie van Royal Schiphol Group is Connecting the Netherlands: Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten; connecting to compete and connecting to complete.





Waarom



Missie

Connecting the Netherlands: Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten.



Ambitie

De ambitie van Royal Schiphol Group is om de luchthaven Schiphol te ontwikkelen tot Europe's Preferred Airport: de voorkeursluchthaven voor reizigers, airlines en logistieke dienstverleners.



Hoe

Om onze missie efficiënt en effectief ten uitvoer te brengen hebben we onze kernactiviteiten ondergebracht in vier business areas: Aviation, Consumer Products & Services, Real Estate en Alliances & Participations. Met dit businessmodel voeren we gezamenlijk onze strategie uit en bepalen we het succes van Royal Schiphol Group.



Aviation

Infrastructuur en faciliteiten voor airlines, passagiers, afhandelaars en logistieke dienstverleners, security en safety op Schiphol.



Consumer Products & Services

Producten en diensten voor reizigers en bedrijven op Schiphol.



Real Estate

Operationeel en commercieel vastgoed op Schiphol en andere luchthavens.



Alliances & Participations

Belang in luchthavens in binnen- en buitenland, andere activiteiten in binnen- en buitenland.



Wat

De maatschappelijke opdracht van Royal Schiphol Group is het versterken van de Mainport Schiphol en de regionale luchthavens. Daarvoor dient Royal Schiphol Group in volle breedte succesvol te zijn. We hebben onze strategie vervat in vijf thema's:



Top Connectivity De beste verbindingen

Verbinden

- Bestemmingennetwerk en frequenties
- Luchthaveninfrastructuur
- Bereikbaarheid per weg en spoor



Excellent Visit Value Een aantrekkelijke luchthaven

Concurreren

- Kostenefficiënte operatie
- Soepele en onderscheidende passagiersbeleving
- Concurrerende prijs-kwaliteit-verhouding



Competitive Marketplace Een toplocatie

Aantrekkelijk

- Locatie
- Aantrekkelijk zakelijk klimaat
- Logistieke capaciteit



Development of the Group Een sterke groep

Versterken

- Internationale ontwikkeling
- Organisatieontwikkeling
- Synergie binnen de groep



Sustainable & Safe Performance Duurzaam en veilig

Toekomstbestendig

- People • Planet • Profit
- Financiële soliditeit
- Veilige omgeving voor medewerkers, reizigers en bezoekers



Wie

Schiphol heeft een groot aantal maatschappelijke stakeholders met veelal uiteenlopende belangen:



Reizigers



Airlines



Omwonenden

- Regionale Tafels van Alders
- Omgevingsraad Schiphol
- Bewonersaanspreekpunt Schiphol



Sectorpartners

- Luchtvaartmaatschappijen
- Luchtverkeersleiding Nederland
- Afhandelaren
- Douane
- Koninklijke Marechaussee



Overheden

- Omliggende gemeenten
- Provincies
- Ministeries



Financiële stakeholders

- Aandeelhouders
- Banken
- Obligatiebeleggers



Businesspartners

- Concessionarissen
- Huurders
- Beveiligingsbedrijven
- Facilitaire dienstverleners
- Bouw- en installatiebedrijven



Medewerkers

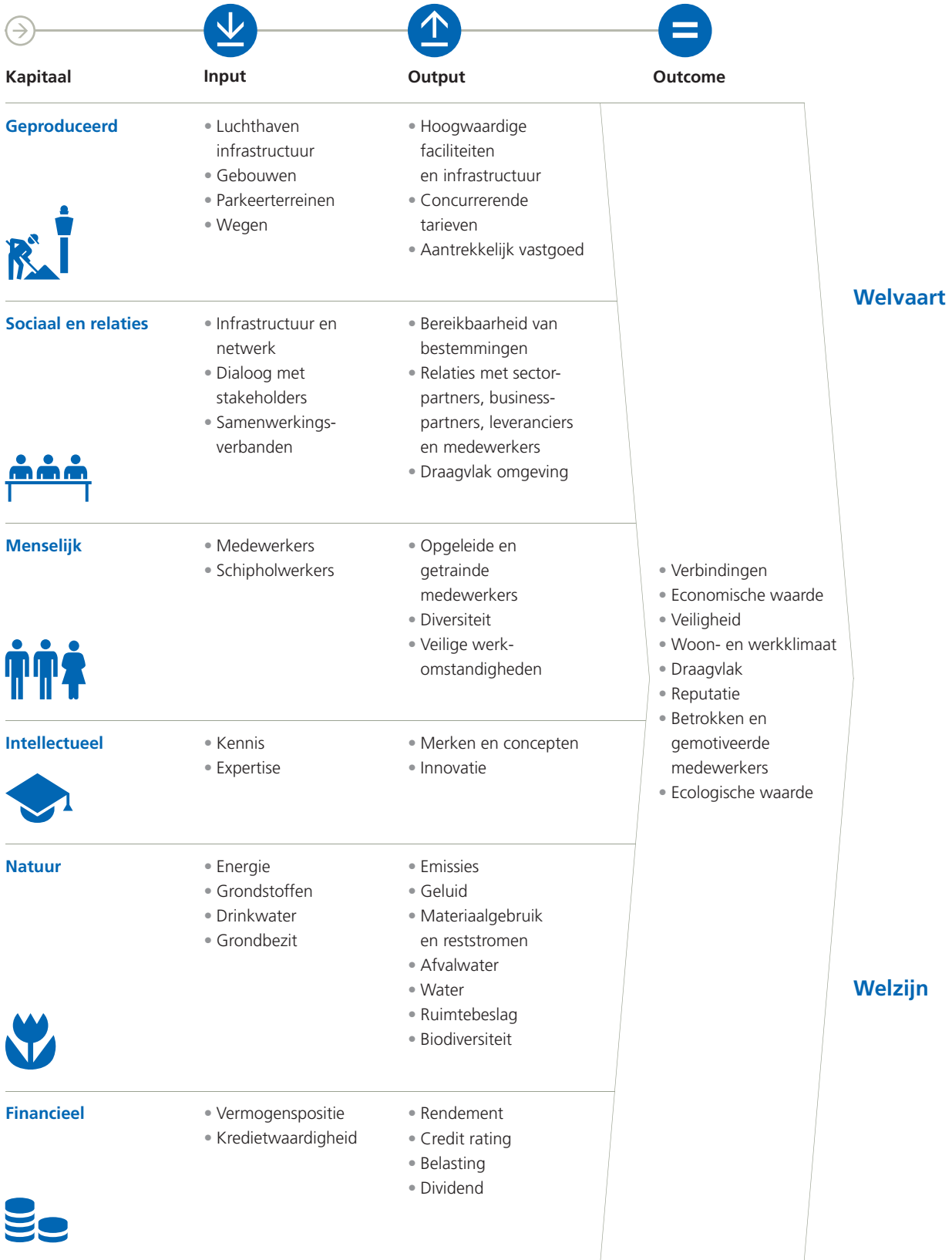


Netwerk- en belangenorganisaties



Kennisinstellingen

Waarde





Inhoudsopgave

	Feiten en cijfers pagina 12
	Onze positie in de keten pagina 22
	Strategische thema's pagina 34
	Netwerk van bestemmingen pagina 43
	Partners aan het woord pagina 82

Bericht van de CEO	7
Jaaroverzicht 2016	10
Over ons	11
Feiten en cijfers	12
Onze organisatie	14
Onze activiteiten	16
Onze positie in de keten	22
Onze strategie	24
Trends en ontwikkelingen	25
Onze strategie: ontwikkeling van de mainport	34
Onze resultaten	40
Managementagenda 2016	41
Onze resultaten	42
Partners aan het woord	82
Financiële gang van zaken	84
Governance	88
Verslag Raad van Commissarissen	89
Raad van Commissarissen	98
Directie	100
Corporate Governance	101
Remuneratie	106
Risicomanagement	110
Jaarrekeningen	
Maatschappelijke verantwoording	120
Jaarrekening	135

Bericht van de CEO

↓ Schiphol 100 jaar: bezoek Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander aan Schiphol



Voor Royal Schiphol Group was 2016 om meerdere redenen een enerverend, intensief en turbulent jaar. We hebben ons eeuwfeest uitgebreid gevierd. Hoogtepunten waren de bijeenkomsten met onze partners en burens, de toekenning van het predicaat Koninklijk en het bezoek van de Koning op 19 september, onze verjaardag. Ook de European Aviation Summit vond op Schiphol plaats, waar de top van de Europese luchtvaartindustrie sprak over de uitdagingen binnen de sector. Het was ook het jaar van een onverwacht sterke groei van het aantal reizigers, wat grote uitdagingen met zich meebracht.

Druk op capaciteit en kwaliteit

In haar jubileumjaar heeft Schiphol een recordaantal van 63,6 miljoen reizigers verwelkomd. Een toename van maar liefst 9,2 procent vergeleken met 2015. Vooral de reizigersaantallen in Vertrek 1 (reizigers met een bestemming in het Schengengebied) stegen fors met 17 procent. Deze onverwacht hoge groei hangt mogelijk samen met het in zicht komen van het plafond van 500 duizend vliegtuigbewegingen, waardoor luchtvaartmaatschappijen de groei 'naar voren hebben gehaald'; ze zorgen dat ze nu voldoende capaciteit regelen om niet binnenkort achter het net te vissen. Ook door de goedkopere vliegtickets steeg de vraag, zodat we het hele jaar de reizigersaantallen zagen toenemen. Hierdoor ontstond grote druk op onze capaciteit én kwaliteit. Daar kwamen een toegenomen terreurdreiging, structurele onderbezetting van de Koninklijke Marechaussee en diverse werkonderbrekingen nog bij.

Snel en adequaat anticiperen

Door snel en adequaat te handelen en dankzij de flexibiliteit en het oplossingsvermogen van velen, is Schiphol 2016 goed en veilig doorgekomen. Onze eigen medewerkers en die van onze partners verdienen een groot compliment voor hun inzet. En die inzet zal nodig blijven, want naar verwachting zet de groei in de luchtvaart door. Dat betekent dat we op Schiphol extra ruimte moeten creëren om capaciteit en kwaliteit op peil te houden en daar gaan we de komende jaren veel in investeren. Hierbij geldt: *Perform today. Create tomorrow.* We willen zo tot uitdrukking brengen dat we vandaag bouwen aan het Schiphol van morgen, maar ook dat we tijdens de bouw een goed product willen bieden tegen een

concurrerend tarief. Onze havengelden daalden per 1 april 2016 met gemiddeld 11,6 procent.

Veel investeringen op stapel

Een flinke uitbreiding van de capaciteit komt van de nieuwe pier en terminal. In 2016 werd het definitieve akkoord voor de bouw hiervan gegeven en de voorbereidingen zijn inmiddels begonnen. De nieuwe pier zal eind 2019 gereed zijn, de nieuwe terminal in 2023.

Om tot die tijd over voldoende capaciteit en kwaliteit te beschikken, zetten we een tijdelijke vertrekhal neer op de bagagehal Zuid. In september 2016 werd het besluit hiervoor genomen en in april 2017 wordt de hal in gebruik genomen.

Samen met de stadsregio Amsterdam en het ministerie van Infrastructuur en Milieu investeren we tevens in het verbeteren van onze bereikbaarheid door aanpassingen en uitbreidingen van de wegen, het NS-station, het busstation, Schiphol Plaza en het Jan Dellaertplein. De besluitvorming hiervoor is in voorbereiding.

Uitstel Lelystad teleurstellend

In het kader van het selectiviteitsbeleid creëren we niet alleen extra capaciteit op Amsterdam Airport Schiphol. Lelystad Airport kan, zoals afgesproken in het Aldersakkoord, een flink aantal vluchten van Schiphol overnemen, met name niet-mainportgebonden vluchten naar bestemmingen rond de Middellandse Zee (leisureverkeer). In juni 2016 zijn alle contracten voor de bouw van de nieuwe terminal en start- en landingsbaan getekend. De

uitvoering is voortvarend gestart en in april 2018 is de infrastructuur klaar. Het is dan ook teleurstellend dat eind 2016 Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) berichtte dat het haar niet gaat lukken de luchtverkeersleiding op die datum op orde te hebben. Dat betekent dat de ingebruikname van Lelystad moet worden uitgesteld. Wij willen harde garanties van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en LVNL dat Lelystad Airport uiterlijk in april 2019 open kan en dat we dan kunnen starten met 4.000 vluchten per jaar.

Duidelijkheid over selectiviteit

Nu de capaciteitsgrenzen in zicht komen, neemt ook de discussie over het selectiviteitsbeleid van Schiphol toe. In het Aldersakkoord is afgesproken dat selectiviteit de basis voor groei moet zijn. Schiphol moet zich richten op mainportgebonden verkeer, dus op bestemmingen die het meeste bijdragen aan de Nederlandse welvaart.

Door de toename van het aantal vluchten van *low cost carriers* krijgt Schiphol regelmatig het verwijt zich niet te houden aan het selectiviteitsbeleid. Maar het is niet aan Schiphol om te bepalen welke luchtvaartmaatschappijen hier mogen landen. Dit is vastgelegd in internationale wet- en regelgeving. Slots worden vervolgens uitgegeven door een onafhankelijke slotcoördinator. De rol van Schiphol bij het selectiviteitsbeleid is de keuzes van anderen te faciliteren, niet meer en niet minder. Wij pleiten voor meer duidelijkheid van de overheid over het selectiviteitsbeleid, wat het inhoudt en wie welke verantwoordelijkheid draagt.

Grens in zicht

De toename van het aantal reizigers brengt de grens van onze groeimogelijkheden snel dichterbij. De afspraak met de omgeving is dat tot en met 2020 maximaal 500 duizend vliegtuigbewegingen per gebruiksjaar worden uitgevoerd. In 2016 zijn we op bijna 479 duizend vliegtuigbewegingen uitgekomen. Dat betekent dat de ruimte om verder te groeien beperkt is. Het moment dat we 'nee' moeten verkopen aan luchtvaartmaatschappijen komt snel in zicht, want Schiphol houdt zich aan de afspraak met de omgeving. Daarom hebben we de slotcoördinator gevraagd niet meer dan 500 duizend slots uit te geven.

Toekomstgericht afsprakenkader

Tot en met 2020 staat de ontwikkeling van Schiphol vast, maar over de periode daarna is nog veel onduidelijk. De urgentie voor de definitieve koers is echter hoog, die moet daarom in 2017 worden vastgesteld. Net als de luchtvaartmaatschappijen, bewoners en bestuurders willen we weten waar we straks aan toe zijn.

Die koers moet in goed overleg met partners en de omgeving tot stand komen. We hechten hier sterk aan, maar tegelijkertijd moeten we constateren dat de besluitvorming soms onnodig lang duurt. Het zou goed zijn als we de principes van flexibiliteit, wendbaarheid, daadkracht en snelheid, die horen bij deze tijd, kunnen incorporeren in de diverse overleggrems over Schiphol.

Met alle betrokkenen willen we komen tot een toekomstgericht afsprakenkader, waarbij de doelen centraal staan en niet de middelen. Bij dit afsprakenkader dienen hinderbeperking,

mainportontwikkeling en leefomgeving met elkaar in balans te zijn. Het is een solide basis voor de duurzame groei die we voor ogen hebben.

Duurzame groei

We zien de *Sustainable Development Goals* als stimulans om onze bedrijfsprocessen te verduurzamen en leiderschap te tonen in het debat over mobiliteit. Royal Schiphol Group wil hierin meer het voortouw nemen. Door te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en duurzaamheid te verankeren in onze processen, zorgen we ervoor dat groeiende luchthavens en groeiende metropoolregio's hand in hand gaan. Net als onze omliggende gemeentes zien wij de noodzaak van circulair ondernemen en we trekken hierin gezamenlijk op. We willen behalve met partijen uit de directe omgeving ook samenwerken met andere luchthavens. Tijdens *Airports Going Green*, het vooraanstaande congres op het gebied van duurzaamheid, is daarom op initiatief van Schiphol de *Airports Sustainability Declaration* ondertekend. Luchthavens vanuit de hele wereld hebben hiermee de ambitie uitgesproken om samen te werken aan het verduurzamen van luchthavens.

Actieagenda Schiphol

In de Actieagenda Schiphol, die eind april verscheen, onderschrijft het kabinet de belangrijke rol van Schiphol voor welvaart en welzijn van Nederland. De Actieagenda bevat een aantal acties om de concurrentiepositie van Schiphol te versterken. Volgens het kabinet moet Schiphol – in balans met de omgeving – kunnen blijven groeien om de concurrentie met andere Europese luchthavens en de sterk groeiende luchthavens in Turkije en de Golfstaten aan te kunnen. Royal Schiphol Group is positief over de Actieagenda Schiphol. Echter, de Actieagenda is geen eindpunt, er zijn nog de nodige open eindjes. Daar zullen wij – in het belang van onze concurrentiepositie – aandacht voor blijven vragen.

Digitale diensten onmisbaar

Duurzaam groeien, capaciteit creëren en kwaliteit verbeteren doen we niet alleen in de fysieke omgeving, maar ook met digitale oplossingen. Om dit versneld in te voeren, is het *Digital Airport Programme* opgezet. Dit gaat ertoe leiden dat Schiphol vanaf 2019 de *leading digital airport* is. We willen reizigers een optimale ervaring en soepele *flow* bieden, onder andere door meer *self-control* tijdens het reisproces en persoonlijke informatie op onze digitale kanalen. De nieuwe Schiphol-website en -app die eind 2016 zijn gelanceerd sluiten hier goed op aan. In 2016 zijn we daarom bijvoorbeeld begonnen met het testen van innovatieve scanapparaten voor handbagage waardoor reizigers vloeistoffen en laptop gewoon in hun tas kunnen laten zitten. Ook is in 2016 samen met de overheid de No-Q paspoortcontrole uitgebreid.

Succes maken we samen

Het succes van Schiphol maken we samen. Dat doen we al 100 jaar en daar zijn we onze partners en de omgeving dankbaar voor. Zo zorgen onze homecarrier KLM en andere luchtvaartmaatschappijen steeds weer voor uitbreiding van het netwerk, wat de aantrekkelijkheid van Schiphol vergroot. Van de overheid verwachten wij de juiste randvoorwaarden, onder meer het op orde hebben van de capaciteit van de Koninklijke Marechaussee. In 2016 was dit echter onvoldoende en dat blijft helaas ook zo in 2017,

ondanks de toezegging van uitbreiding. De lange wachtrijen blijven een punt van zorg. We hebben veel vertrouwen in de digitalisering van het grensproces, waar we samen met de overheid hard aan werken. Door constructieve samenwerking en inzet door alle sectorpartners kunnen we ook in de toekomst succesvol blijven.

Economische en sociale bijdrage

De duurzame groei van alle luchthavens van Royal Schiphol Group, Amsterdam Airport Schiphol in het bijzonder, ontwikkelen we met elkaar en dit dient een veel breder belang. Het gaat vooral om de ontwikkeling van Nederland, want de luchtvaart levert een belangrijke economische en sociale bijdrage door Nederland met de wereld te verbinden. We beseffen goed dat we hierbij voor grote uitdagingen staan. Maar Royal Schiphol Group is er klaar voor om ze aan te gaan, ook de aankomende 100 jaar. In het belang van de luchtvaartsector en de toekomst van Nederland.

Jos Nijhuis

President & CEO Royal Schiphol Group

Jaaroverzicht 2016

Eerste kwartaal

4 januari

Start jubileumjaar Schiphol op Nieuwjaarsreceptie voor relaties



15 maart

De aandeelhouders van Schiphol geven definitief akkoord voor de ontwikkeling van een nieuwe pier en terminal op Schiphol



11 april

Doop Schiphol-tulp ter ere van 100-jarig bestaan

12 mei

Start online museum over de geschiedenis van Schiphol in samenwerking met Amsterdam Museum

30 juni

Contractondertekening voor de bouw van een terminal en integrale dienstverlening voor de nieuwe luchthaven Lelystad

Derde kwartaal

4 juli

Opening vernieuwde Lounge 2 met zeven thematische werelden en kunstwerk van Maarten Baas

27 augustus

Kunstwerk 'Beyond' van Daan Roosegaarde onthuld in Vertrek 3



15 september

Opening tentoonstelling '100 jaar: Klaar voor vertrek' in Amsterdam Museum



19 september

Schiphol bestaat 100 jaar. Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander bezoekt Schiphol

17 oktober

Start bouw tijdelijke vertrekhal boven op bagagehal Zuid



8 november

Start pilot met nieuw apparatuur waarbij laptop en vloeistoffen in handbagage kunnen blijven

30 november

Mainports Schiphol en de haven van Rotterdam presenteren websites om bedrijven op hun locatie handvatten te geven om hun cybersecurity te vergroten

5 maart

Start groot onderhoud Buitenveldertbaan (09-27)

16 maart

Schiphol gekozen tot beste grote Europese luchthaven op het World Cargo Symposium van IATA in Berlijn

Tweede kwartaal

14 april

Nieuwe duurzame Smart Parking parkeergarage geopend op P3



15 april

Start Europese aanbesteding voor het integrale ontwerp van de nieuwe pier

2 juni

Akkoord met vakbonden over werkomstandigheden personeel van beveiligingsbedrijven

30 juli

Start verscherpte veiligheidsmaatregelen door Koninklijke Marechaussee op toegangswegen en terminal Schiphol



14 september

Schiphol Group ontvangt predicaat Koninklijk van de Commissaris van de Koning voor Noord-Holland en de burgemeester van Haarlemmermeer

17 – 18 september

Schiphol ontvangt 10.000 burens tijdens de Superburendagen



Vierde kwartaal

4 oktober

Schiphol voor de 27e keer gekozen tot beste Europese luchthaven door lezers van het Britse zakenreisblad British Traveller

31 oktober – 2 november

Airports Going Green conferentie op Schiphol; 18 luchthavens tekenen Airports Sustainability Declaration



22 november

Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander opent het Joint Inspection Center op Schiphol, een onderdeel van SmartGate Cargo

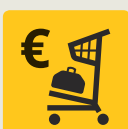
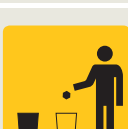
12 december

Schiphol introduceert nieuwe website en app

Over ons



Feiten en cijfers

 322 bestemmingen Schiphol	 70 miljoen passagiers
 479 duizend vliegtuigbewegingen Schiphol	 63,6 miljoen passagiers Schiphol
 1,7 miljoen ton vracht Schiphol	 37,8% transferpassagiers Schiphol
 349 outlets Schiphol	 17,97 € besteding per passagier airside
 1,5 miljard € vastgoed	 6,4 miljard € totale activa
 88,7% bezettingsgraad vastgoed	 1,0 Lost Time Injury Frequency (LTIF)
 1,56 kilo CO ₂ per passagier	 4,72% energie-efficiëntie Schiphol
 42,4% bereikbaarheid Schiphol openbaar vervoer	 33,6% afval gescheiden
 30,3% medewerkers vrouw	 4,0% ziekteverzuim
 46%	 8,2%

Kerncijfers

EUR miljoen tenzij anders vermeld	2016	2015	%
Resultaten			
Netto-omzet	1.435	1.423	0,8
Overige resultaten uit vastgoed	71	67	7,1
Overige opbrengsten	-	50	>100
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen)	848	804	5,4
EBITDA ¹	658	735	-10,4
Afschrijvingen	237	223	6,2
Bijzondere waardeveranderingen	2	8	-78,8
Exploitatieresultaat	420	505	-16,8
Financiële baten en lasten	-91	-89	2,3
Resultaat geassocieerde deelnemingen	67	60	11,6
Resultaat voor belastingen	397	477	-16,7
Winstbelasting	-86	-99	-12,7
Resultaat na belastingen	311	378	-17,7
Nettoresultaat	306	374	-18,1
Eigen vermogen			
	3.860	3.716	3,9
Investeringen in vaste activa	303	439	-30,8
Kasstroom uit operationele activiteiten	438	508	-13,7
Voorgesteld dividend	148	187	-20,7
Kernratio's			
RONA na belastingen ²	7,1%	8,3%	
Rendement gemiddeld eigen vermogen (ROE) ³	8,2%	10,4%	
Leverage ⁴	34,9%	37,0%	
FFO/totale schuld ⁵	22,8%	22,0%	
FFO interest dekkingsratio ⁶	6,8	6,7	
Winst per aandeel ⁷	1.645	2.010	
Dividend per aandeel	797	1.006	
Bedrijfsomvang (in aantallen)			
Vliegtuigbewegingen handelsverkeer ⁸	527.285	498.580	5,8
Passagiersbewegingen (x 1.000) ⁸	70.001	64.309	8,9
Vracht (x 1.000 ton) ⁸	1.662	1.621	2,5
Personeelsbestand op basis van gemiddeld aantal FTE's	2.063	2.000	3,2

1 Exploitatieresultaat voor afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen

2 Exploitatieresultaat na belasting plus resultaat geassocieerde deelnemingen en rentebaten / (Gemiddeld vaste activa – actieve belastinglatentie)

3 Nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders) / Gemiddeld eigen vermogen

4 Boekwaarde rentedragende schulden / (Eigen vermogen plus boekwaarde rentedragende schulden)

5 Funds From Operations (operationele kasstroom gecorrigeerd voor werkkapitaal) / Boekwaarde rentedragende schulden

6 Funds From Operations plus brutorentelasten / brutorentelasten

7 Op basis van het nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders)

8 Betreft Schiphol Group: Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport

Onze organisatie

↓ Superburendagen op Schiphol



Royal Schiphol Group is een luchthavenonderneming met een belangrijke maatschappelijke opdracht. De luchthavens van de groep, en met name Amsterdam Airport Schiphol, creëren waarde voor de samenleving en de economie. Onze missie is *Connecting the Netherlands*: Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld. Zo leveren we een bijdrage aan de welvaart en het welzijn – in Nederland en ook daarbuiten.

Het verbinden van Nederland met de rest van de wereld gebeurt niet alleen via Amsterdam Airport Schiphol. Weliswaar is de exploitatie van deze hubairport een van onze voornaamste activiteiten, maar ook onze andere luchthavens in Nederland vergroten onze reikwijdte en kracht. Schiphol Group is volledig eigenaar van de luchthavens Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport en heeft een meerderheidsbelang in Eindhoven Airport.

Verder werken we nauw samen met buitenlandse luchthavens die onze positie versterken. Daaronder vallen de luchthavens van Groupe ADP, waarmee we een kruisparticipatie hebben van 8 procent. Ook is Schiphol Group betrokken bij de activiteiten van JFKIAT in Terminal 4 op JFK International Airport in New York. De groep heeft een strategische samenwerking met de luchthaven Incheon, een belang in de luchthaven van Brisbane, en is actief op de luchthavens van Hong Kong en Aruba. Deze internationale activiteiten dragen significant bij aan het resultaat van Schiphol Group. We ontwikkelen onze activiteiten op een evenwichtige wijze, in binnen- en buitenland. Hierbij staan onze kernwaarden centraal: betrouwbaar, efficiënt, gastvrij, inspirerend en duurzaam.

We kunnen mede dankzij deze activiteiten en de kracht van de groep investeren in groei en topkwaliteit. Samen met onze sector- en businesspartners, de overheden en onze omgeving, kunnen we onze opdracht vervullen om de Mainport Schiphol verder te ontwikkelen als multimodaal knooppunt. Amsterdam Airport Schiphol positioneren we als Europe's Preferred Airport, de voorkeursluchthaven voor reizigers, airlines en logistiek dienstverleners.

In de loop der jaren is de luchthaven Schiphol uitgegroeid tot een van de grootste hubairports in Europa, met 322 directe bestemmingen. In 2016 groeide het aantal reizigers via Schiphol met 9,2 procent naar bijna 63,6 miljoen. Het vrachtvolume steeg met 2,5 procent naar een recordvolume van bijna 1,7 miljoen ton. Schiphol is een marktplaats van belang: alleen al op het luchthaventerrein is een vijfhonderdtal bedrijven gevestigd met ongeveer 65.000 werknemers.

Het aantal reizigers via Rotterdam The Hague Airport steeg met 0,3 procent. Het aantal reizigers via Eindhoven Airport steeg met 9,3 procent. In 2016 vlogen in totaal 70,0 miljoen passagiers via de Nederlandse luchthavens van Schiphol Group, een stijging van 8,9 procent.

Schiphol Group



Om haar positie te handhaven en haar maatschappelijke opdracht te kunnen blijven vervullen, investeert Schiphol Group in de infrastructuur en de faciliteiten op de luchthavens. We streven naar een balans tussen een redelijk rendement op het eigen vermogen en concurrerende havengelden. Het solide financieel beleid is erop gericht nu en in de toekomst volledig zelfstandig te kunnen voorzien in de financiering. Schiphol Group heeft vier aandeelhouders: de Staat der Nederlanden voor 69,8 procent, de gemeente Amsterdam voor 20,0 procent, Groupe ADP voor 8,0 procent en de gemeente Rotterdam voor 2,2 procent.

Onze activiteiten

↓ Schiphol 100 jaar: bezoek Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander aan Schiphol



Om onze missie, Connecting the Netherlands, efficiënt en effectief ten uitvoer te brengen, hebben we onze kernactiviteiten ondergebracht in vier business areas: Aviation, Consumer Products & Services, Real Estate en Alliances & Participations. Met dit businessmodel voeren we gezamenlijk onze strategie uit en bepalen we het succes van Royal Schiphol Group.

Ons businessmodel

Amsterdam Airport Schiphol, de belangrijkste luchthaven van de groep, is ontwikkeld tot een AirportCity, waar reizigers, luchtvaartmaatschappijen en bedrijven 24 uur per dag alle diensten kunnen afnemen die ze nodig hebben. Schiphol wil zich blijvend onderscheiden en ontwikkelt hiervoor onder meer een scala aan commerciële activiteiten. Drie business areas geven invulling aan deze AirportCity-formule: Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate. Zij vullen elkaar aan en versterken elkaar.

De business area Aviation is de spil van de luchthaven met dienstverlening aan reizigers, luchtvaartmaatschappijen, afhandelingsbedrijven en logistiek dienstverleners. Aviation levert en beheert de infrastructuur waarmee reizigers, bagage en vrachtgoederen op een betrouwbare, efficiënte en soepele wijze kunnen vertrekken en aankomen. De business area is verantwoordelijk voor de coördinatie van de veiligheid in de terminal, op platformen, op wegen, aan luchtzijde, op terreinen en in gebouwen.

De business area Consumer Products & Services creëert samen met partners voor reizigers een unieke beleving met een verrassend aanbod aan winkels, horecagelegenheden en services. We bereiken en informeren reizigers bovendien met verschillende mediaconcepten, zowel online als offline. De business area maakt het reizen zorgeloos en comfortabel met een verscheidenheid aan parkeerproducten en premium services als Privium en het VIP Centre.

De business area Real Estate ontwikkelt en beheert vastgoed op en rond Schiphol. Uitgangspunt is dat het luchthavengebied een aantrekkelijke vestigingsplaats is voor bedrijven en een locatie om prettig te verblijven. We bieden hoogwaardig vastgoed zoals het nieuwe Hilton-hotel, kantoorpanden en logistieke gebouwen en verhuren ruimtes in de terminal.

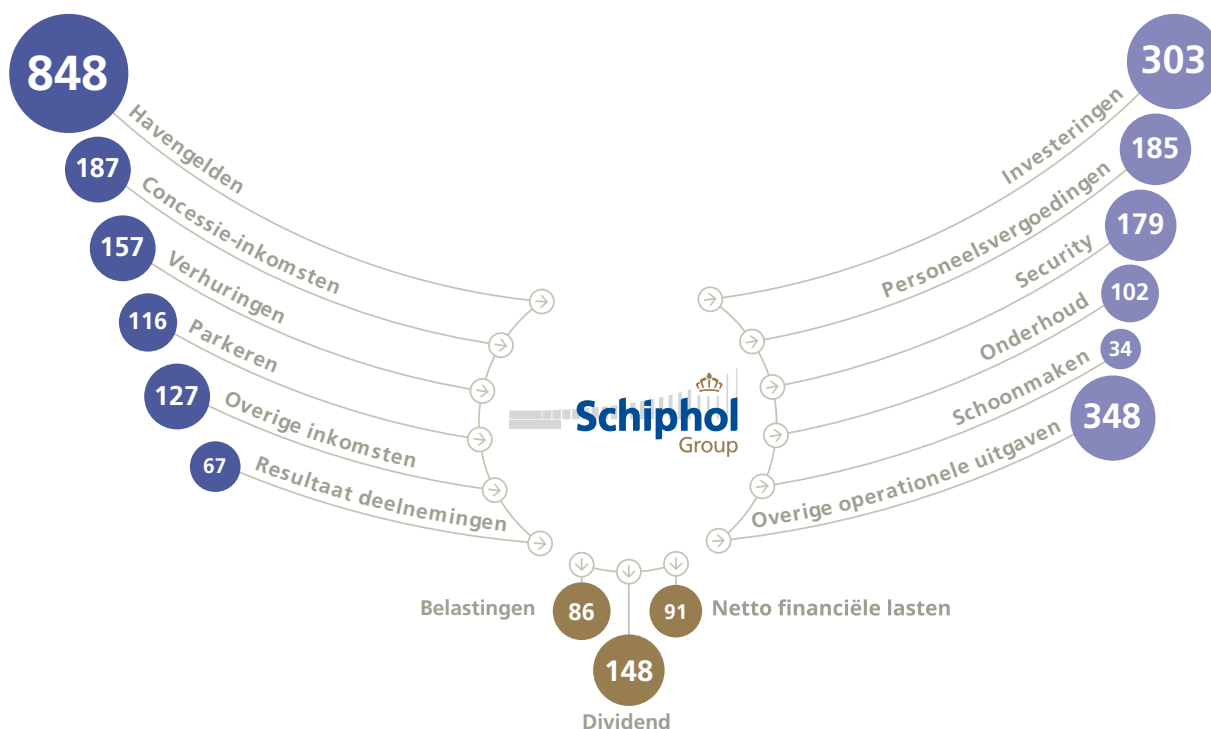
Onze vierde business area is Alliances & Participations. Deze richt zich op de exploitatie van regionale luchthavens en de ontwikkeling van internationale activiteiten. Ook onze regionale luchthavens ontwikkelen we vanuit het AirportCity-concept: we investeren in vastgoed en creëren een aantrekkelijk winkel- en horeca-aanbod. Dit AirportCity-concept en onze operationele expertise 'exporteren' we naar het buitenland. Hierdoor genereren we inkomsten en doen we tevens nieuwe kennis op die we vervolgens weer inzetten voor de Mainport Schiphol.

Royal Schiphol Group is méér dan de vier business areas of een verzameling van luchthavens. Door gebruik te maken van de operationele en commerciële kennis en innovatiekracht in alle onderdelen van de groep, ook in onze buitenlandse activiteiten, blijft de groep sterk, wendbaar en onderscheidend.

De exploitatie van de luchthavens wordt uitgevoerd op basis van een regiemodel; Schiphol Group is hierdoor in staat optimaal gebruik te maken van de expertise van haar sector- en businesspartners in de keten. Dit komt ook de flexibiliteit van de groep ten goede en levert schaalvoordelen op. Met partners ontwikkelen we innovatieve concepten en oplossingen, en waar mogelijk kopen we gezamenlijk in.

Businessmodel

(x EUR miljoen)



Alle vier business areas dragen bij aan de resultaten van Schiphol Group. De inkomsten bestaan onder meer uit havengelden en passagiersheffingen, concessies uit retail en horeca, opbrengsten uit reclameobjecten en parkeren, huur en erfpacht van vastgoed, en inkomsten uit deelnemingen.

Regulering

Onze inkomsten zijn onderverdeeld in een gereguleerde en een niet-gereguleerde stroom; dit heet het dual till-systeem.

Voor Amsterdam Airport Schiphol zijn de tarieven voor de aviation-activiteiten gereguleerd. Het ligt vast welke kosten Schiphol Group in rekening mag brengen. Dit zijn uitsluitend de kosten die samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, de infrastructuur en security. De tarieven, waaronder de start- en landingsgelden en de passagiers- en securityheffingen die luchtvaartmaatschappijen afdragen aan Schiphol, worden periodiek bepaald volgens wettelijke bepalingen die zijn vastgelegd in de Wet luchtvaart.

In 2016 is de nieuwe Wet luchtvaart aangenomen. Deze treedt naar verwachting op 1 juli 2017 in werking. Een van de belangrijkste wijzigingen is dat tarieven niet langer per jaar maar per drie jaar worden vastgesteld. Dit zal dan ingaan voor de periode 2019-2021.

Het rendement voor de aviation-activiteiten kent een maximum; dat maximale rendement is gelijk aan de gereguleerde gemiddelde vermogenkostenvoet die jaarlijks wordt bepaald. De ontwikkeling van de tienjaarsrente op staatsobligaties heeft hierop een grote invloed. Daarmee is het rendement van Schiphol Group op haar aviation-activa afhankelijk van de algemene renteontwikkeling. De gereguleerde gemiddelde vermogenkostenvoet kwam in 2016 uit op een historisch laag niveau van 1,8 procent.

De non-aviation activiteiten op Schiphol zijn niet gereguleerd. Dit zijn alle activiteiten op het gebied van winkels, horeca, verhuringen, media, vastgoedontwikkeling en autoparkeergelden. Ook onze internationale activiteiten vallen hieronder. De exploitatie van onze regionale luchthavens is evenmin gereguleerd. De niet-gereguleerde inkomstenstroom levert een substantiële bijdrage aan het financiële resultaat van de groep en stelt ons in staat een gezonde financiële positie te behouden. Zowel de aviation- als de non-aviation activiteiten dragen bij aan het vervullen van onze missie: het verbinden van Nederland met de rest van de wereld.



Kerncijfers

EUR miljoen	2016	2015	%
Totale omzet	828	844	-1,9
Bedrijfslasten	615	579	6,2
Afschrijvingen	176	161	9,1
EBITDA	214	266	-19,6
Exploitatieresultaat	37	104	-64,0
Gemiddelde vaste activa	2.300	2.225	3,4

EUR miljoen	Aviation			Security		
	2016	2015	%	2016	2015	%
Totale omzet	541	549	-1,5	287	295	-2,7
Bedrijfslasten	368	341	7,9	247	238	3,8
Afschrijvingen	135	124	8,5	41	37	11,1
EBITDA	173	208	-16,8	40	57	-29,8
Exploitatieresultaat	38	84	-54,3	-1	20	-104,3

Key performance indicators

Aantal lijndienstbestemmingen

Passagiers en vracht



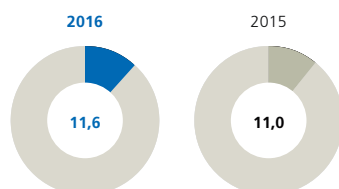
IR-Rate bagage afhandeling

(% van bagage vertraagd)



Marktaandeel passagiers Schiphol

Top-10 Europese luchthavens (in %)



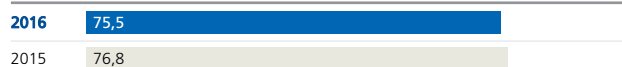
Punctualiteit aankomend verkeer

(in %)



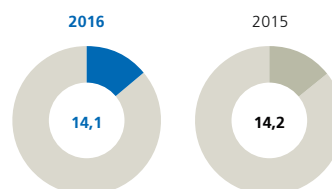
Punctualiteit vertrekkend verkeer

(in %)



Marktaandeel vracht Schiphol

Top-10 Europese luchthavens (in %)





Consumer Products & Services

Kerncijfers

EUR miljoen	2016	2015	%
Totale omzet	306	314	-2,6
Overige opbrengsten	-	50	-100,0
Bedrijfslasten	81	102	-19,9
Afschrijvingen	27	24	13,4
EBITDA	224	262	-14,4
Exploitatieresultaat	197	238	-17,1
Gemiddelde vaste activa	348	314	10,7
EUR miljoen	2016	2015	%
Concessies	164	155	5,2
Parkeren	97	90	7,7
Winkelverkopen	-	26	-100,0
Verhuringen	17	16	7,2
Reclame en Media	17	16	4,7
Overige activiteiten	12	11	6,3
Totale omzet	306	314	-2,6

Key performance indicators

Bestedingen per passagier retail airside

Per vertrekkende passagier (in EUR)

2016	13,65
2015	14,45

Parkeeropbrengsten

Per vertrekkende NL passagier (in EUR)

2016	7,47
2015	7,91

Bestedingen per passagier horeca airside

Per vertrekkende passagier (in EUR)

2016	4,32
2015	3,98

Concessie-inkomsten

Per vertrekkende passagier (in EUR)

2016	5,14
2015	5,33


Real Estate

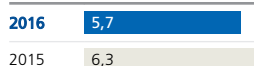
Kerncijfers

EUR miljoen	2016	2015	%
Totale omzet	206	173	19,4
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	71	66	7,2
Bedrijfslasten	109	85	28,6
Afschrijvingen	19	19	-0,6
Bijzondere waardeveranderingen	2	7	-76,1
EBITDA	168	154	9,0
Exploitatieresultaat	148	129	14,8
Gemiddelde vaste activa	1.980	1.861	6,4
EUR miljoen	2016	2015	%
Vastgoedbeleggingen gebouwen	72	70	3,9
Vastgoedbeleggingen terreinen	30	24	24,7
Operationeel vastgoed	41	43	-4,6
Overig	62	35	75,9
Totale omzet	206	173	19,4

Key performance indicators

Direct rendement op kantoren¹

(in %)



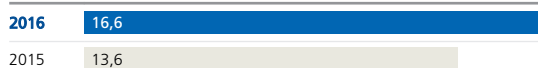
Indirect rendement op kantoren¹

(in %)



Totaal rendement op kantoren¹

(in %)



¹ Alleen standing investments. Een standing investment is een object dat het gehele jaar in portefeuille was (dus van 1 januari tot en met 31 december), zonder dat er bij het object sprake was van deeltransacties (deel aankoop of deel verkoop) of (her-)ontwikkelingen.

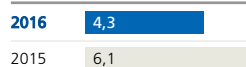
Direct rendement op bedrijfsruimten¹

(in %)



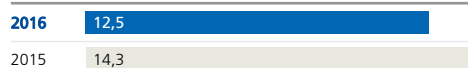
Indirect rendement op bedrijfsruimten¹

(in %)



Totaal rendement op bedrijfsruimten¹

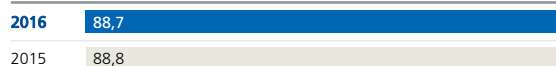
(in %)



¹ Het betreft hier de vastgoed index zoals opgenomen in de ROZ-IPD benchmark. De activiteiten van SRE internationaal zijn hierbij niet meegenomen.

Bezettingsgraad

(in %)



Alliances & Participations

Kerncijfers

EUR miljoen	2016	2015	%
Totale omzet	181	187	-3,1
Bedrijfslasten	129	133	-3,6
Afschrijvingen	15	19	-21,4
EBITDA	53	54	-2,0
Exploitatieresultaat	38	34	11,2
Resultaat deelnemingen incl rentebaten	74	63	17,6
Gemiddelde vaste activa	1.054	983	7,2

EUR miljoen	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige deelnemingen		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Totale omzet	13	13	95	92	73	81	181	187
Exploitatieresultaat	10	11	16	18	11	5	38	34
Resultaat deelnemingen incl rentebaten	74	63	-	-	-	-	74	63
Totaal resultaat	84	74	16	18	12	5	112	97
Gemiddelde vaste activa	861	820	145	117	48	46	1.054	983

Key performance indicators

Eindhoven Airport

Aantal passagiers (x 1.000)

2016	4.732
2015	4.329

Rotterdam The Hague Airport

Aantal passagiers (x 1.000)

2016	1.644
2015	1.639

Brisbane Airport (Australië)

Aantal passagiers (x 1.000)

2016	22.678
2015	22.153

JFK IAT, New York (USA)

Aantal passagiers (x 1.000)

2016	20.594
2015	19.582

Onze positie in de keten

De Mainport Schiphol is een samenspel van veel partijen. De processen voor het vervoer van reizigers en goederen vormen de basis van de waardeketen. Als exploitant van luchthavens is Royal Schiphol Group, volgens wetgeving, verantwoordelijk voor deze processen. Onze maatschappelijke opdracht is het in stand houden van een hoogwaardige knooppunt van nationaal en internationaal luchtverkeer door het zorgen voor een optimale infrastructuur.

Luchthavens bieden de infrastructuur en faciliteiten voor vertrekkende, overstappende en aankomende reizigers en goederen, en voor de bedrijven in het vervoersproces. Als multimodaal knooppunt zijn we een aantrekkelijke marktplaats en vestigingsplaats. De processen worden door een groot aantal partijen uitgevoerd, en in veel gevallen is er sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid met business- en sectorpartners. De luchthavens hebben immers niet altijd de volledige controle over de uiteindelijke performance.

Het luchthavenproces

De rol van Schiphol Group is cruciaal: als exploitant van luchthavens zijn we verantwoordelijk voor de processen. Dit is vastgelegd in wetgeving en vergunningen. Onze activiteiten kennen drie hoofdprocessen: het transport van en naar de luchthaven, de terminal en het landingsterrein met de platformen, taxibanen en landingsbanen. De materiële onderwerpen waarover we rapporteren hebben een directe relatie met deze processen.

Luchthaventerrein

Schiphol Group is eigenaar van de grond op het gehele luchthaventerrein. Schiphol Group ontwikkelt, bouwt en exploiteert zelf vastgoed en infrastructuur zoals wegen, of geeft grond uit in erfpacht. De terminal is eigendom van Schiphol Group. Vastgoed, zoals kantoorpanden, vrachtloodsen en hotels, ontwikkelt Schiphol Group in opdracht of in samenwerking met de gebruiker/huurder. De planologische ontwikkeling van het luchthaventerrein is een gedeelde verantwoordelijkheid met overheden.

Voor-/natransport

Schiphol Group is eigenaar van de parkeerterreinen op de luchthavens. Door variatie in parkeertarieven kan Schiphol Group

invloed uitoefenen op het gebruik van verscheidene vervoersopties: het halen en brengen van reizigers leidt tot vier autobewegingen, zelf rijden en parkeren tot maar twee autobewegingen. Samen met onze openbaarvervoerpartners en overheden werken we aan uitbreiding en verbetering van de capaciteit voor trein en bus. Schiphol Group geeft concessies uit voor het (duurzame) taxivoer vanaf de luchthaven.

Terminal

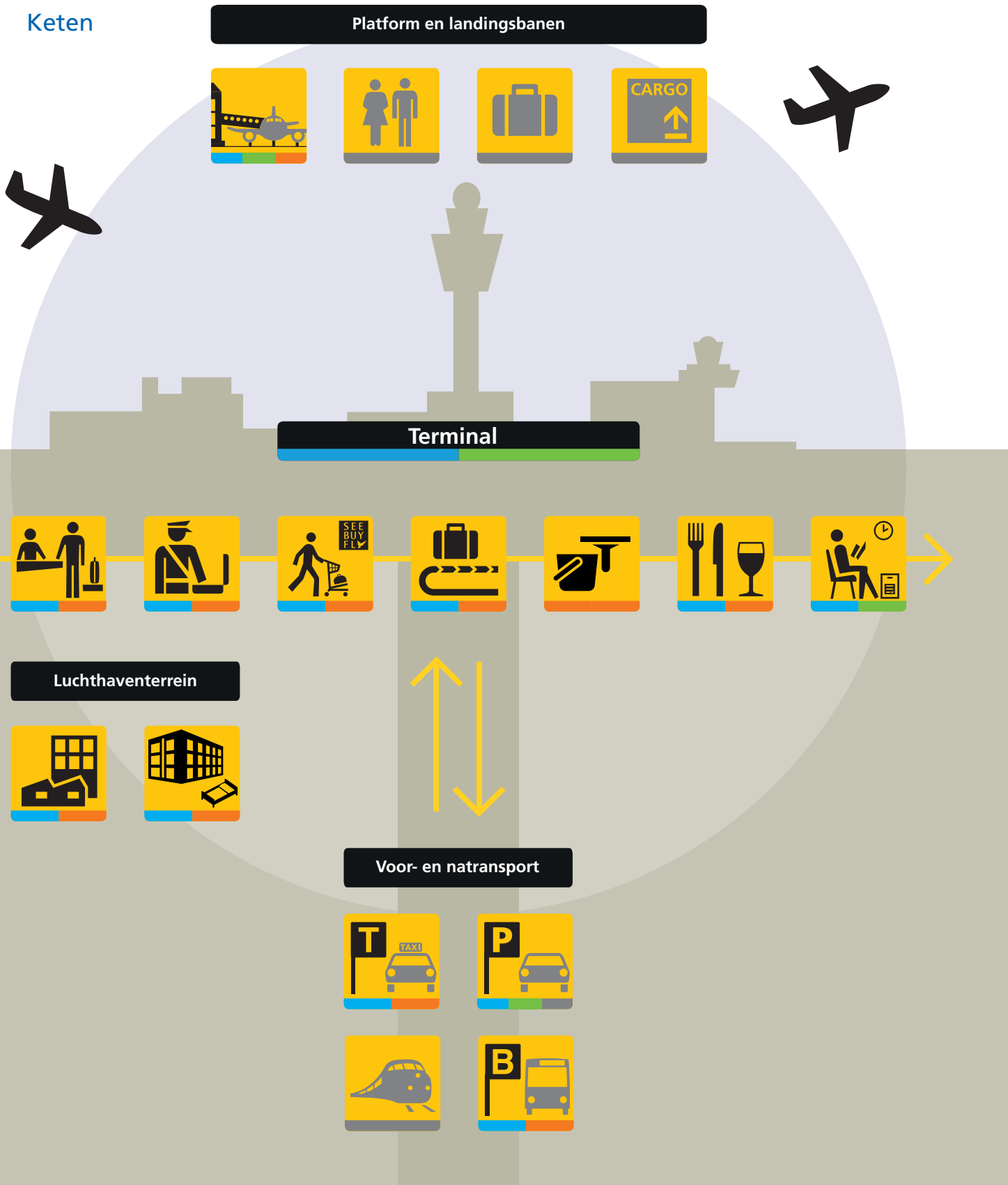
De terminal en de infrastructuur en systemen zoals incheckbalies en het bagagesysteem, waarmee medewerkers van airlines en afhandelaren werken, zijn eigendom van Schiphol Group. De controle van personen en goederen is een samenwerking tussen Koninklijke Marechaussee, douane en securitybedrijven. De securitybedrijven en schoonmaakbedrijven worden ingehuurd door Schiphol Group. De lounges achter de securitycontrole zijn assets van Schiphol Group. We geven concessies uit voor het exploiteren van winkels en horeca en de verblijfsconcepten worden samen met deze businesspartners ontwikkeld.

Platform en landingsbanen

De gates en passagiersbruggen zijn assets van Schiphol Group. De vliegtuigen zelf zijn geen eigendom van Schiphol Group. De luchtvaartmaatschappij heeft de verantwoordelijkheid voor het veilig vervoeren van passagiers, bagage en vracht. De platformen en landingsbanen zijn assets van Schiphol Group. Wij zijn verantwoordelijk voor het onderhoud, de beschikbaarheid en de veiligheid van deze infrastructuur.

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) is verantwoordelijk voor welke start- en landingsbaan moet worden gebruikt. De door de overheid benoemde slotcoördinator kent, volgens internationaal vastgelegde regels, de vergunningen toe aan de airlines om op een bepaalde tijdstip te mogen starten of landen.

Keten



- Eigen faciliteit
- Volledige zeggenschap
- In samenwerking met partners
- Geen zeggenschap

Onze strategie



Trends en ontwikkelingen

↓ Uitreiking eerste Gouden Boekje over Schiphol in Madurodam

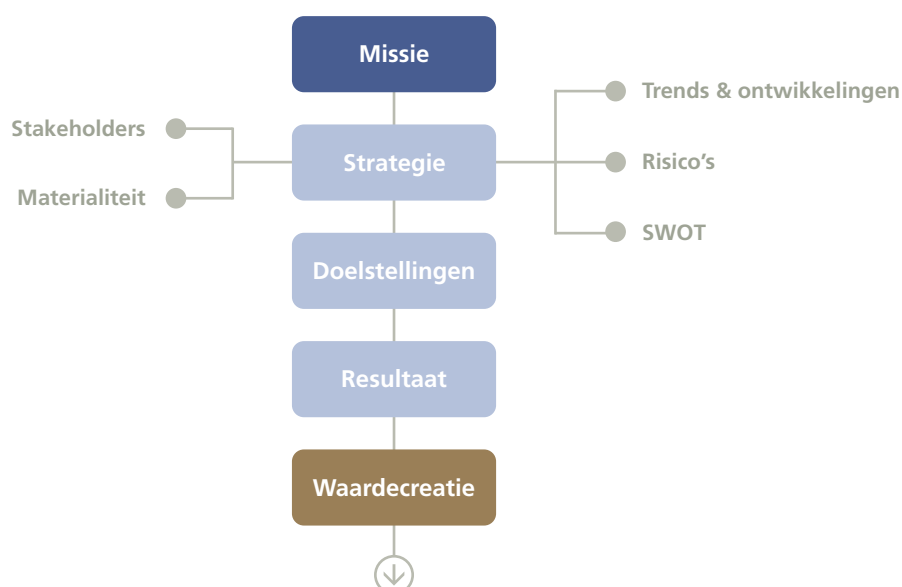


Royal Schiphol Group staat midden in een dynamische en complexe samenleving. In ons kroonjaar zagen we een forse groei in het luchtverkeer via onze luchthavens. Het aantal passagiers dat via Amsterdam Airport Schiphol reist zit nu al op het niveau dat we enkele jaren geleden voor 2020 voorspelden. Het is een bevestiging van het almaar toenemende belang van de luchtvaart. Een luchthaven met een netwerk van vliegbestemmingen is tegenwoordig net zo essentieel als een wegennet of een spoornet.

De Reporting leeswijzer geeft weer hoe het jaarverslag gelezen kan worden. De missie en maatschappelijke opdracht van Royal Schiphol Group is vervat in vijf strategische thema's. De belangen van onze stakeholders zijn vervat in materiële thema's. De strategie van Schiphol Group geeft tevens antwoord op trends en ontwikkelingen

en risico's. De kansen en bedreigingen komen naar voren in de SWOT. Schiphol Group heeft doelstellingen geformuleerd om haar missie te vervullen. De resultaten leiden tot waardecreatie. De jaarverslagsite opent met een model waarin waardecreatie centraal staat.

Reporting leeswijzer



Onze rol in Nederland

Schiphol in 1916 en Schiphol in 2016: het zijn andere werelden. In de jaren twintig van de vorige eeuw was vliegen nog slechts weggelegd voor de 'happy few' en was het voornamelijk een luxueus en duur alternatief voor het reizen per schip naar verre oorden. Pas in de jaren zeventig en tachtig werd reizen per vliegtuig bereikbaar voor grotere delen van de bevolking. In die tijd werd Schiphol erkend als 'mainport', een belangrijke toegangspoort voor Nederland en een belangrijke motor voor de Nederlandse economie – net als de haven van Rotterdam.

De luchtvaart is nu niet meer weg te denken uit de maatschappij. Het is een vanzelfsprekendheid dat Nederland toegankelijk is via de lucht. Het grootste deel van dit luchtverkeer van en naar Nederland, verzorgd door meer dan honderd verschillende luchtvaartmaatschappijen, wordt gefaciliteerd door Amsterdam Airport Schiphol, de belangrijkste luchthaven van de groep. Ook de regionale luchthavens versterken de connectiviteit van Nederland. Schiphol Group is eigenaar van Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport en heeft een meerderheidsbelang in Eindhoven Airport.

De luchthavens zijn belangrijke elementen geworden in de Nederlandse samenleving. Ze dragen bij aan de welvaart en het welzijn. Dit brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. En die groeit al naar gelang het belang van de luchtvaart toeneemt. Bovendien is het noodzakelijk onze positie te bezien in samenhang met de ontwikkeling van andere mainports, de Rotterdamse haven en de regio Eindhoven. Ook moeten we terdege rekening houden

met andere vestigingsplaatsfactoren zoals de digitale infrastructuur. De Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur heeft dit onderstreept (zie kader).

Onze missie: Connecting the Netherlands

Onze missie is Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld, *Connecting the Netherlands*. We willen zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten. We creëren waarde voor de samenleving en de economie. We noemen dit 'connecting to compete and to complete'.

Het verbinden van Nederland doen we niet alleen. We werken samen met sectorpartners, zoals luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, luchtverkeersleiding, douane en marechaussee. Samen met openbaarvervoersbedrijven, overheden en businesspartners maken we van onze luchthavens efficiënte knooppunten en aantrekkelijke verblijfs- en werklocaties. We bieden faciliteiten voor vliegverkeer, en zetten ons ervoor in dat de luchthavens over de weg en per spoor goed bereikbaar worden of blijven.

Schiphol Group ziet het als haar opdracht in de vraag naar luchtvervoer te voorzien en daarmee bij te dragen aan de groei van Nederland. We houden daarbij rekening met sterk veranderende omstandigheden en eisen. Lag in de jaren tachtig de focus nog vooral op de directe voordelen van een succesvolle luchthaven, zoals

Mainports voorbij?

'Vraagt de toekomstige positie van de Nederlandse mainports, mede bezien vanuit mondiale ontwikkelingen, om ander beleid?' Deze vraag stelde het kabinet aan de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI). De raad gaf op 1 juli 2016 zijn antwoord in het rapport 'Mainports voorbij'. De RLI constateert dat de Nederlandse economie weliswaar heeft geprofiteerd van de groei van de mainports Schiphol en Rotterdam, maar dat in de huidige context apart mainportbeleid niet meer wenselijk is. Hoewel Royal Schiphol Group het zeer valide acht om het mainportbeleid met het oog op de nationale en internationale dynamiek op zijn tijd nader te bekijken, kunnen we ons slechts ten dele vinden in dit advies.

We zijn het eens met de RLI dat een brede rijksvisie- en aanpak nodig zijn. We zijn voorstander van een integraal overheidsbeleid. En daarmee een integraal denkende overheid. Het is en-en, niet of-of. Digitalisering, energietransitie en het behoud van een aantrekkelijk vestigingsklimaat vereisen een integrale visie. De mainports werken daar zelf ook hard aan. Schiphol Group kan dan ook de conclusie dat er geen apart mainportbeleid nodig is niet onderschrijven. Juist de genoemde uitdagingen, gecombineerd met internationalisering en de daaruit voortvloeiende behoefte aan connectiviteit, tonen het belang van de Mainport Schiphol en een daarbij passend integraal beleid.

De Mainport Schiphol is, samen met de regionale luchthavens, niet alleen een belangrijke factor voor vestiging en levert veel werkgelegenheid op, maar is in toenemende mate een kritische randvoorwaarde voor groei van welvaart en welzijn in Nederland. Een kenniseconomie kan niet zonder een goede bereikbaarheid van Nederland via de lucht. We pleiten ervoor dat de kijk op de Mainport Schiphol wordt verbreed, op basis van de bijdrage die ze levert aan de maatschappij en de impact die ze heeft – zowel positief als negatief.

de groeiende werkgelegenheid in de luchtvaartsector zelf en in de logistieke dienstverlening, tegenwoordig is het blikveld veel ruimer.

De luchthavens spelen een steeds belangrijker rol in het faciliteren van stromen passagiers en goederen die de basis vormen van onder meer internationale handel, kennisuitwisseling en toerisme. Goede en frequente verbindingen zijn belangrijke voorwaarden. De luchthaven als aanjager: dat gaat zeker op voor Schiphol, onze belangrijkste luchthaven, maar ook voor de regionale luchthavens: ze zijn een belangrijke schakel in de regionale economische ontwikkeling en het toerisme. Zo groeit Eindhoven Airport hard dankzij de groeiende bedrijvigheid in de Brainportregio en de steeds grotere behoefte aan goedkope leisurevluchten.

Nederland en met name de metropoolregio Amsterdam zijn voor internationaal georiënteerde organisaties en bedrijven mede aantrekkelijker geworden dankzij onze luchthavens, in het bijzonder Amsterdam Airport Schiphol. Dat willen we verder blijven uitbouwen. De nabijheid van een grote luchthaven met een verfijnd bestemmingsnetwerk kan een doorslaggevend vestigingscriterium zijn. Bedrijven als Microsoft, Cargill en Danone geven de voorkeur aan de metropoolregio Amsterdam omdat ze daar zeer goed bereikbaar zijn vanuit Europa en de rest van de wereld. Dergelijke bedrijven kennen een hogere productiviteit dan regionaal georiënteerde bedrijven; ook dat is een toegevoegde waarde voor de welvaart.

Luchthavens bieden ook mogelijkheden op andere terreinen: mensen zijn in staat sociale contacten in het buitenland op te doen en te onderhouden, zich te verrijken met nieuwe ervaringen of zich te ontspannen in een andere omgeving. Ook daarmee dragen we bij aan het welzijn in Nederland en daarbuiten.

We beseffen dat onze activiteiten niet alleen een positieve maar ook een negatieve impact hebben, met name op de directe omgeving. Het gaat hierbij om geluidsbelasting en uitstoot van onder meer CO₂ en (ultra)fijnstof. Ook heeft onze directe omgeving te maken met de gevolgen van het steeds toenemende wegverkeer en heeft een luchthaven consequenties voor de mogelijkheden van ruimtelijke ontwikkeling. Als gevolg van de vliegroutes en de bijbehorende geluidsbelasting en veiligheidszones is woningbouw in bepaalde gebieden niet of nauwelijks mogelijk. Samen met onze sectorpartners en in intensief overleg met overheden en omwonenden proberen we de negatieve impact te beperken.

Daarnaast werken we aan de verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving, onder meer door onze bijdrage aan de Stichting Leefomgeving Schiphol. Met het Schipholfonds stimuleren we initiatieven op het gebied van sport en bewegen in de omgeving.

Onze ambitie: Europe's Preferred Airport

Nederland is van nature geen grote markt als we kijken naar de omvang van het directe afzetgebied en de aantallen (potentiële) passagiers. We blijven daarom Amsterdam Airport Schiphol ontwikkelen als een luchthaven die meer is dan een vertrek-, overstap- of aankomstpunt van een vliegtuig. We willen 'Europe's Preferred Airport' zijn, de voorkeursluchthaven in Europa voor reizigers, luchtvaartmaatschappijen en logistieke dienstverleners. Een luchthaven die zich onderscheidt met vlotte processen en een aansprekend aanbod van winkels en horeca voor passagiers die vertrekken, aankomen of overstappen. Ons streven is dat reizigers dankzij een mooie ervaring ook een volgende keer via Schiphol reizen.

We blijven werken aan Amsterdam Airport Schiphol als een locatie waar bedrijven zich graag vestigen, als een ideale werkplek voor duizenden mensen, en ook als een gebied waarin mensen samenkomen, ontspannen en overnachten. Schiphol hoeft niet per se de grootste of de goedkoopste luchthaven te zijn, maar wel de luchthaven die hoge kwaliteit biedt tegen een redelijke prijs. Dit vormt voor ons de basis om Nederland optimaal te kunnen blijven verbinden.

Onze dynamische omgeving

Schiphol Group opereert in een dynamische omgeving. Om onze maatschappelijke opdracht te kunnen blijven uitvoeren, moeten we alert en toekomstgericht reageren op ontwikkelingen binnen en buiten de luchtvaartsector.

Centraal hierbij staat dat we de drijfveren van de groei in luchtvervoer moeten begrijpen. Het jaar 2016 geeft daar extra aanleiding toe omdat de groei in het aantal passagiers van en naar

China: Connecting to compete and to complete

Schiphol is zeer goed verbonden met China: er zijn directe vluchten op acht bestemmingen. Ter vergelijking: Londen Heathrow heeft er vijf. Deze connectiviteit levert behalve direct economisch belang ook andere voordelen op. De goede bereikbaarheid is een van de redenen waarom Nederlandse universiteiten aantrekkelijk zijn voor Chinese studenten. De collegegelden die ze betalen zijn een belangrijke inkomstenbron voor de universiteiten en dragen bij aan de algemene betaalbaarheid van het hoger onderwijs. Ook op langere termijn zijn er positieve consequenties: de kans is reëel dat de betreffende student een belangrijke positie heeft in een bedrijf of organisatie in China. Als hij zaken wil doen in Europa zal hij al snel aan Nederland denken; daar heeft hij immers zijn sociale netwerk opgebouwd.

Schiphol onverwacht hoog uitviel: na een toename van 4,6 procent in 2014 en 6,0 procent in 2015, kwamen we in 2016 uit op ruim 9 procent. De Airports Council International (ACI) schat de wereldwijde groei in het aantal passagiers op 4,9 procent. Ook het aantal tonnen vracht is toegenomen, tot een recordvolume van 1,66 miljoen ton. Amsterdam Airport Schiphol is nu voor passagiers de derde luchthaven van Europa. In vrachtvolume neemt Schiphol al een aantal jaar de derde plaats in.

Doorgaans kunnen we de vraag naar luchtvervoer voorspellen aan de hand van de economische verwachtingen. Ook nu nog zijn die richtinggevend, maar we zien dat economische variabelen in steeds mindere mate een verklaring geven voor de ontwikkelingen in de sector. Zo is de sterke groei in het aantal passagiers niet alleen toe te schrijven aan de groei van de Nederlandse economie en de zich herstellende wereldeconomie.

Groei is veel meer een consequentie van keuzes die individuen en bedrijven maken. Schiphol heeft daar als organisatie slechts een beperkte invloed op. Allerlei maatschappelijke, geopolitieke en economische factoren spelen een rol. We benoemen en monitoren deze om te kunnen vaststellen welke (top)risico's we lopen en wat de consequenties zijn voor de luchtvaart en Schiphol Group in het bijzonder. Waar nodig passen we ons beleid binnen de vijf strategische thema's aan: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group, en Sustainable & Safe Performance. In de SWOT wordt een overzicht gegeven welke trends en ontwikkelingen vertaald kunnen worden in sterktes, zwaktes, kansen of bedreigingen. In deze SWOT komen ook een aantal thema's naar voren die specifiek voor Schiphol aan de orde zijn.

Maatschappelijke en economische ontwikkelingen

Drijfveren voor groei

Globalisering

De maatschappij wordt op economisch en sociaal vlak steeds internationaler. Handelsbarrières worden geslecht. De economie is meer dan vroeger een complex netwerk van (kleinere) bedrijven in plaats van conglomeraten. Dat resulteert in een sterkere specialisatie, ook geografisch gezien. Dit levert nieuwe internationale handels- en kennisstromen op, en daarmee groeit de vraag naar (lucht)verkeer.

Ook in de persoonlijke leefomgeving zien we deze globalisering. Dankzij sociale netwerken als Facebook, Twitter en Instagram kennen vrienden- en kennissenkringen geen grenzen meer. Een groeiend aantal internationale contacten stimuleert ook in de persoonlijke sfeer de vraag naar vliegvluchten.

Verstedelijking

De hele wereld, ook Nederland, verstedelijkt. Mensen en organisaties willen het liefst dicht bij elkaar zitten, en op plekken waar de kans op werk het grootst is. Op globaal niveau zien we dat stedelijke regio's (Global Cities, metropolen) economische activiteit naar zich toetrekken en het steeds beter doen, terwijl meer afgelegen gebieden en steden het steeds moeilijker krijgen.

Luchthavens bij grote steden/metropolen winnen aan belang. Steden met een zakencentrum relatief dicht bij de luchthaven (Amsterdam, Zürich, Kopenhagen, Frankfurt) zullen het naar verwachting beter doen dan steden met een luchthaven ver weg.

Nieuwkomers in het internationale verkeer

Er zijn grote groepen mensen die voorheen geen of weinig internationale reizen maakten, zoals inwoners van China. Voor andere landen zal mogelijk in de toekomst de visumplicht vervallen (bijvoorbeeld Turkije), waardoor een belangrijke drempel voor internationale reizen verdwijnt. Samen met onze businesspartners hebben we de China Board opgericht: het doel hiervan is dat we in de benadering van de Chinese reizigers altijd rekening houden met hun culturele gewoonten.

Tijd is kostbaarder

Zowel in het zakelijke als in het sociale leven zijn we tijd steeds meer gaan waarderen. Tijd is kostbaarder dan ooit. Duurde een zakenreis voorheen twee dagen, nu is het niet ongewoon binnen een halve dag weer terug te vliegen van een vergadering. Met een fijnmazig Europees netwerk kan Schiphol inspringen op het verlangen naar meer snelheid en efficiency.

Ook hier zien we een parallel lopende ontwikkeling in de privésfeer: voor vakanties plannen reizigers de vluchten steeds efficiënter. Een optimaal reisschema wint het van een directe vlucht die op een minder handig tijdstip vertrekt. De drang naar efficiëntie zal ook een uitwerking kunnen hebben op de operatie: wachtrijen worden minder geaccepteerd, tenzij de wachttijd op een nuttige manier kan worden ingevuld.

Een groeiende behoefte aan meer keuze uit vluchten werkt in het voordeel van luchthavens met een groot netwerk en een hoge frequentie aan vluchten.

Vliegtickets goedkoper

De prijzen voor vluchten zijn over de gehele linie fors gedaald, onder andere als gevolg van de toegenomen concurrentie tussen de luchtvaartmaatschappijen en de lagere olieprijs. Het reisgedrag is daardoor veranderd: waar vroeger voor velen één vliegvakantie per jaar haalbaar was, zijn er nu twee of meer mogelijk. Als de vluchten goedkoper zijn, wordt het vaker vanzelfsprekend dat mensen (tijdelijk) werken of wonen in een ander land.

Groei inkomend toerisme

Nederland is steeds populairder als bestemming voor een vakantie of meerdaags uitstapje. In 2016 bezochten 15,7 miljoen toeristen Nederland, een groei van 5 procent. Dat is voor een groot deel toe te schrijven aan de aantrekkingskracht van Amsterdam, maar ook bijvoorbeeld Rotterdam is in trek onder buitenlandse toeristen. Factoren als een gunstige economie in combinatie met een lage euro hebben een stimulerende werking. Ook de beschikbaarheid van vluchten speelt een rol: de groei van bijvoorbeeld het aantal Indiase toeristen in 2016 is direct te linken aan de extra vliegcapaciteit. Het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen verwacht dat het aantal buitenlandse gasten in 2017 verder zal groeien.

Schaarste van de capaciteit op Schiphol

Tot 2020 is Schiphol begrensd op 500 duizend vliegbewegingen. In het licht van deze schaarste op korte termijn hebben luchtvaartmaatschappijen het afgelopen jaar vermoedelijk een versnelde groei op Schiphol gerealiseerd om zich van de beperkt beschikbare capaciteit te verzekeren.

Versterking concurrentiepositie

Ontwikkelingen in de luchtvaartsector

Hoewel groei van het luchtverkeer voor de komende jaren vanzelfsprekend lijkt, betekent dat niet automatisch dat een evenredig deel daarvan terecht komt bij de luchthavens van Schiphol Group. Daarvoor dienen we onze positie ten opzichte van de concurrentie mee te wegen. Ook (technologische) ontwikkelingen in de gehele luchtvaartsector bepalen hoe we onze luchthavens en met name de hub Schiphol kunnen versterken.

Concurrentie vanuit het Midden-Oosten

Hubluchthavens in het Midden-Oosten zijn grote concurrenten voor de Europese hubs. Momenteel zien we wel een aantal ontwikkelingen dat ervoor zorgt dat de druk in elk geval tijdelijk niet verder toeneemt. Luchthavens in het Midden-Oosten brachten in 2016 voor het eerst ook voor overstappende passagiers luchthavengelden in rekening. Deze verhoging van de visit cost zouden de concurrentiepositie van deze luchthavens iets kunnen verzwakken. Er zijn ook andere ontwikkelingen die van invloed zijn. Specifiek voor onze concurrent in Turkije, de luchthaven van Istanbul, geldt dat deze minder in trek is door de reeks aanslagen en het politieke klimaat in Turkije. Dit kan een tijdelijk effect zijn, waar ook andere luchthavens last van hebben. Op de lange termijn zal Istanbul, met de opening van de nieuwe luchthaven, een geduchte concurrent blijven.

Concurrentie voor netwerkcarriers

De rol van lowcostmaatschappijen wordt almaar groter, in Europa maar ook op intercontinentale routes. Netwerkcarriers moeten het hoofd bieden aan deze concurrentie met kostenverlaging en een aantrekkelijker product. Luchthavens spelen hierin een belangrijke rol. We constateren dat ook netwerkairlines interesse hebben om zelf lowcostvervoer te ontwikkelen, zowel binnen Europa als voor de lange afstand.

Hub-to-hubverkeer stijgt

We zien veranderende patronen in het langeafstandsverkeer, met name tussen Europa en Noord-Amerika. Het percentage passagiers (zowel economy als business/first class) dat reist op dit traject en een directe vlucht neemt naar zijn of haar bestemming is de afgelopen tien jaar gedaald van 53 naar 45. Steeds meer reizigers maken een overstap op een intercontinentale reis. Dat kan te maken hebben met bijvoorbeeld de prijs van het ticket of het tijdstip van de vluchten. Ook komt het vaker voor dat reizigers twee keer overstappen.

Schaarste van capaciteit

De groei van het luchtverkeer heeft niet alleen gevolgen voor de bezetting op Schiphol. Veel grote Europese luchthavens lopen tegen hun capaciteitsgrenzen aan. Schaarste wordt dus een breder probleem. Ook op de regionale luchthavens van Schiphol Group is er behoefte aan meer capaciteit. In zowel Eindhoven als Rotterdam wordt gewerkt aan uitbreiding. De nieuwe luchthaven van Lelystad zal ook in die capaciteitsbehoefte gaan voorzien, met name voor leisureverkeer. Hierdoor zal het mainportgebonden verkeer op Schiphol ruimte krijgen om te groeien.

Inzet van nieuw type vliegtuigen

Nieuwe technologieën veranderen de actieradius van vliegtuigen. Toestellen als de Boeing 787 en de Airbus 350, die de Boeing 747 of 777 vervangen, zijn in staat een hub 'over te slaan'. Dat werkt in principe in het nadeel van hubluchthavens. We zien echter dat de nieuwe toestellen vooral vliegen op de al bestaande routes. Daar waar ze nieuwe routes bezetten, hebben die bijna allemaal een primaire hub als vertrek- of eindpunt. Als deze trend zich doorzet, kunnen hubs als Schiphol, hier uiteindelijk meer voor- dan nadeel van ondervinden.

Overige ontwikkelingen

Relatie met ons businessmodel

Online en offline shoppen

Het consumentengedrag is de laatste jaren sterk veranderd. Reizigers verwachten steeds meer een omnichannelaanbod, waarbij consistente en up-to-date informatie altijd beschikbaar moet zijn. Online shoppen is een bedreiging voor de traditionele winkels, ook op luchthavens, maar biedt tegelijkertijd een kans door het ontwikkelen van een omnichannelbenadering. Winkels op luchthavens zullen een nog gevarieerder aanbod moeten hebben, zowel online als offline. We werken met onze businesspartners aan nieuwe businessmodellen voor retail, horeca en media.

Ook de mogelijke afschaffing van taxfreeverkopen van tabak en alcohol en de beperking van het aantal stuks handbagage dat passagiers aan boord mee mogen nemen (de zogenoemde 'one-bag rule') vormen een bedreiging voor de winkelverkopen op luchthavens.

Digitalisering en innovatie

Onze samenleving digitaliseert in hoog tempo. Nieuwe marktpartijen en producten dienen zich aan om voor allerlei activiteiten of functies digitale ondersteuning of oplossingen te bieden. Mensen staan bovendien overal en altijd in verbinding met elkaar. Reizigers maken in steeds vaker gebruik van de beschikbare technologische middelen voor het voorbereiden, boeken en beleven van hun reis. Luchthavens moeten mee met deze ontwikkeling en ervoor zorgdragen dat zij de passagier optimaal kunnen bedienen voor en tijdens de reis (off- en online). Schiphol bereidt zich voor op haar rol in deze veranderende wereld door te investeren in innovaties als biometrie op de grens, smart assets en mobiliteitsservices. Door digitale contactmomenten goed te benutten, komen en blijven we in verbinding met reizigers en kunnen we hen nog beter van dienst zijn.

Mobiliteit verandert

De jonge generatie vindt het bezit van een auto minder belangrijk dan eerdere generaties. Een auto is niet langer een statussymbool. Autodelen wordt steeds populairder, zeker in de grote steden waar openbaar vervoer of de fiets een goed alternatief is voor de auto. We zien ook dat nieuwe businessmodellen zoals Uber steeds volwassen worden. De zelfrijdende auto zal naar alle verwachting al rond 2020 zijn intrede doen in het straatbeeld. Dit zal effect hebben op het gedrag en de vervoerskeuze van mensen, op bepaalde beroepen zoals taxichauffeurs, het gebruik van het wegennet en op de behoefte aan parkeervoorzieningen.

Brexit

De Brexit stelt Schiphol voor potentiële uitdagingen op het gebied van connectiviteit en douanecontroles ten aanzien van vracht en bagage. Afhankelijk van hoe de Brexit vorm gaat krijgen, kan deze consequenties hebben voor de afspraken die nu in EU-verband gelden voor het luchtruim en Britse carriers. Het is denkbaar dat (aanvullende) regelgeving voor goederen worden geïntroduceerd en mogelijk aanvullende grens- en visumcontroles door de Koninklijke Marechaussee. Het Verenigd Koninkrijk is een zeer belangrijke markt voor Schiphol met bijna 15 procent van de reizigers; wekelijks zijn er bijna duizend vertrekkende vluchten.

Duurzame luchtvaart

De internationale luchtvaartsector is verantwoordelijk voor ongeveer 2,5 procent van de wereldwijde uitstoot van CO₂. De emissie zal bij de verwachte groei van het luchtverkeer verder toenemen. In Montreal is tijdens de driejaarlijkse conferentie van de Internationale Burgerluchtvaartorganisatie van de VN (ICAO) afgesproken dat de sector de uitstoot gaat verminderen door technologische innovatie, verbeterde procedures en het gebruik van biofuel. Alhoewel de focus ligt op de airlines, zijn airlines en airports zo met elkaar verweven dat ook airports zullen moeten meewerken om de emissies te reduceren.

Wat dit betekent voor onze luchthavens

We bereiken eerder de afgesproken grenzen aan de groei op Schiphol, naar verwachting al in 2017. We zijn in de Omgevingsraad Schiphol overeengekomen dat het aantal vliegtuigbewegingen tot en met 2020 niet hoger mag zijn dan 500 duizend. We houden ons aan die afspraak. De onverwacht hoge groei in vliegtuigbewegingen in 2016 hangt mogelijk samen met het in zicht komen van dit plafond. Daardoor zullen luchtvaartmaatschappijen al in 2017 worden geconfronteerd met een tekort aan 'slots'. We voorzien dat we de vraag naar luchtvervoer daardoor niet volledig kunnen accommoderen. Dit heeft gevolgen voor onze klanten maar ook voor de Nederlandse economie.

Vanaf april 2018 zou Lelystad Airport een deel van de vraag moeten kunnen opvangen, met name wat betreft vakantievluchten. Omdat niet alles gereed is om in de benodigde verkeersleiding te voorzien, dreigt nu een vertraging van ongeveer een jaar naar april 2019.

We verwachten dat ondanks de maximering van het aantal vliegtuigbewegingen het aantal passagiers op Schiphol zal blijven stijgen door het gebruik van grotere vliegtuigen en een hogere bezettingsgraad. Het langetermijnperspectief voor Schiphol blijft gezond. We moeten wel rekening houden met sterke concurrentie op bepaalde terreinen, maar dankzij onze hubfunctie gecombineerd met de aantrekkingskracht van Nederland en met name de metropoolregio Amsterdam kunnen we die concurrentie aan.

De sterke groei die we nu doormaken, is gezien de geschetste ontwikkelingen goed te verklaren. Het stelt ons echter wel voor grote operationele uitdagingen. De maatregelen die we treffen om die het hoofd te bieden, hebben een korte- en langetermijnperspectief. In het hoofdstuk *Resultaten* gaan we hier dieper op in.

Voor de verdere toekomst van de luchtvaart in Nederland is een gedegen en brede doorgronding van de rol en het belang van de luchtvaart in de samenleving een vereiste. Hierbij dient ook te worden verkend op welke manier de luchtvaart zou kunnen bijdragen om toekomstige maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Schiphol ontwikkelt in dat kader een visie op de luchtvaart en haar rol daarin voor de periode na 2020. Van wezenlijk belang is dat bij een dergelijke visie niet de luchtvaart centraal staat, maar de maatschappij in volle breedte. Dit vereist ook van de overheid een integrale benadering en aanpak.

Actieagenda van het kabinet

Het kabinet heeft in 2016 de Actieagenda Schiphol 2016-2025 gepresenteerd. We zijn samen met andere sectorpartijen betrokken bij het voorbereidingstraject voor deze agenda. In het document spreekt het kabinet de ambitie uit de groeiende vraag naar luchtverkeer te accommoderen in Nederland, meer specifiek op de luchthavens Schiphol, Lelystad en Eindhoven. Uiteraard dient dit te gebeuren in balans met de omgeving en binnen de kaders van veiligheid en duurzaamheid, aldus het kabinet. Schiphol Group steunt deze ambitie. Deze vraagt van ons blijvend te investeren in kwaliteit en capaciteit. De overheid moet zorgen voor optimale randvoorwaarden. Om de ambitie na 2020 te realiseren, zijn daarom ook nieuwe afspraken nodig met de omgeving en andere stakeholders.

Wat stakeholders materieel vinden

Schiphol Group heeft een groot aantal stakeholders – variërend van sectorpartners en overheden tot medewerkers en omwonenden – met veelal uiteenlopende belangen. We voeren een continue dialoog met hen. In het onderdeel *Maatschappelijke verantwoording* hebben we een overzicht van stakeholders en contactmomenten opgenomen. De onderwerpen van de stakeholderdialogen worden bepaald op basis van de materiële thema's waarop Schiphol Group stuurt en verantwoording aflegt in het jaarverslag. In de materialiteitsmatrix zetten we het belang van de stakeholders af tegen het belang dat Schiphol Group zelf hecht aan deze onderwerpen.

Materialiteitsanalyse 2016

In 2016 hebben we een uitgebreide materialiteitsanalyse gedaan, passend in ons beleid om dit elke drie jaar te herhalen. In tussenliggende jaren doen we een zogenoemde light update. We hebben eerst een interne analyse gedaan of we alle relevante thema's wel hadden benoemd (bigdatacheck, media-analyse en peers). We hebben enquêtes verzonden aan externe en interne stakeholders uit naam van de CFO en van ruim honderd respondenten een reactie gekregen. Aan hen hebben we een longlist van 24 onderwerpen voorgelegd en gevraagd die te scoren in mate van belangrijkheid. Daarna hebben we onderwerpen verder geclusterd tot de onderwerpen zoals ze nu in de materialiteitsmatrix staan. Alle stakeholdergroepen hebben een gelijke weging gekregen. De directie heeft in oktober de materialiteitsmatrix vastgesteld. De onderwerpen dienen als startpunt voor dit jaarverslag en ze worden gebruikt in de strategie en de tactische invulling ervan.

Verschuivingen in 2016

Net als in de vorige matrix staat veiligheid bovenaan. Vergeleken met de voorgaande matrix is een aantal onderwerpen verschoven en zijn de onderwerpen meer gespreid. Luchtkwaliteit wordt belangrijker gevonden dan CO₂-emissies. Opdrachtgeverschap en

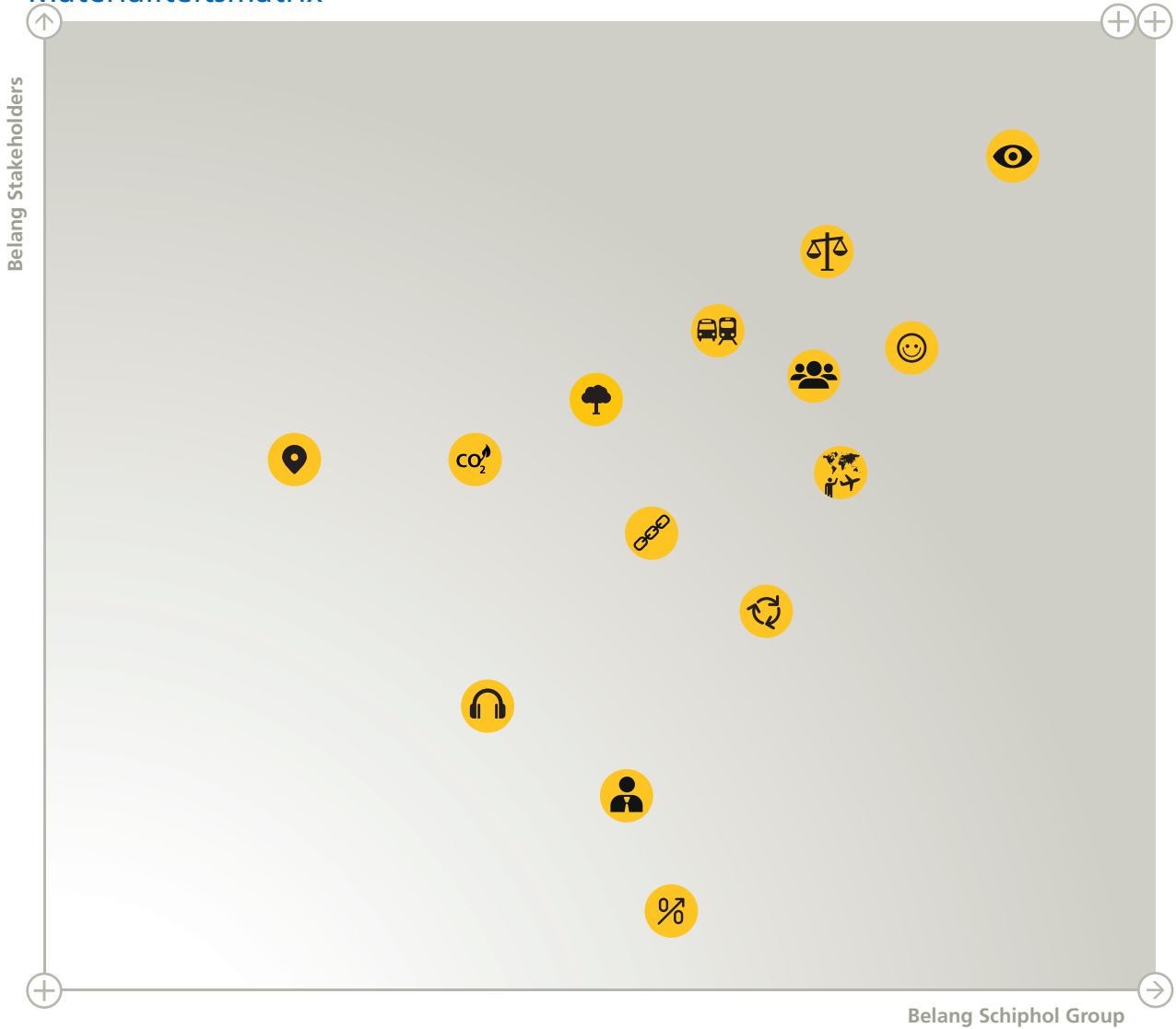
Bereikbaarheid zijn zeer relevant voor onze stakeholders. Schiphol Group is een regieorganisatie en opdrachtgeverschap is daar een basiselement voor. Het thema kwam echter niet eerder voor in de matrix. Geluid scoort lager dan we de laatste twee jaar hebben gerapporteerd; een verklaring is dat geluid niet voor alle stakeholdergroepen hoog scoorde.

Aan 'interne' onderwerpen zoals Werkgeverschap en Financiële soliditeit hechten onze externe stakeholders minder waarde.

De onderwerpen Filantropie en Biodiversiteit zijn weliswaar uitgevraagd maar vallen net buiten de hier getoonde afbeelding. Deze afbeelding toont een deel van de matrix, het kwadrant rechtsboven, waarin de belangrijkheid voor zowel Schiphol als voor de stakeholders het hoogst is. Water is ten opzichte van de vorige matrix minder belangrijk; we rapporteren niet meer via het jaarverslag over dit onderwerp.

In de open vraag gaven respondenten aan dat Schiphol Group een grotere rol kan spelen in de mobiliteitstransitie, eerlijker moet communiceren en meer kan betekenen in partnerships. Een rol spelen in de ontwikkeling van mobiliteit was tevens een aanbeveling tijdens de *stakeholderdialog* over Corporate Responsibility.

Materialiteitsmatrix



Top Connectivity



Netwerk van bestemmingen



Luchthavencapaciteit



Bereikbaarheid



Excellent Visit Value



Klantwaardering



Veiligheid & Beveiliging



Competitive Marketplace



Regionale betekenis



Development of the Group



Financiële soliditeit



Werkgeverschap



Sustainable & Safe performance



Geluid



CO₂-emissies



Grondstoffen & reststromen



Luchtkwaliteit



Ketenverantwoordelijkheid

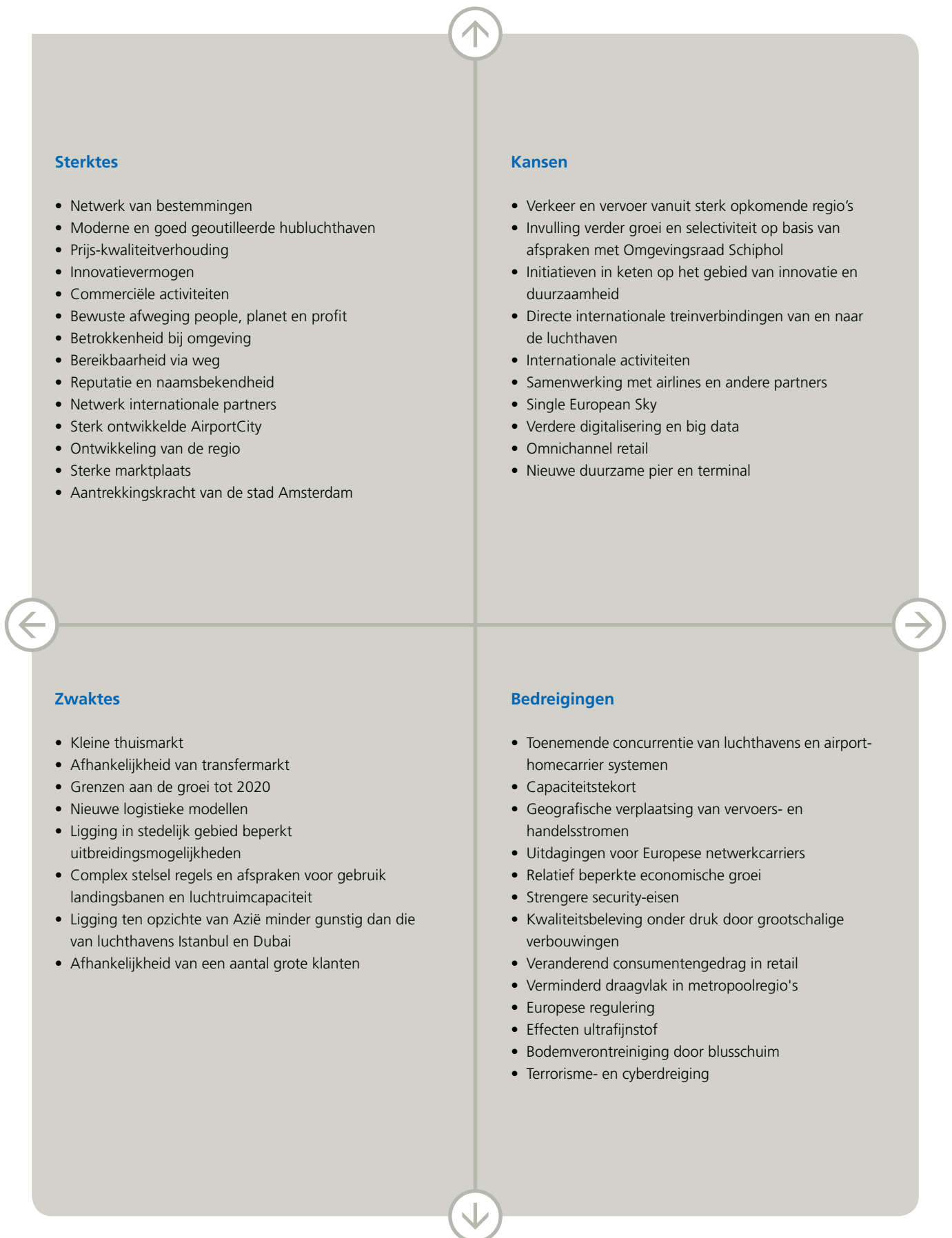


Opdrachtgeverschap



Veiligheid & Beveiliging

Sterkte-zwakteanalyse



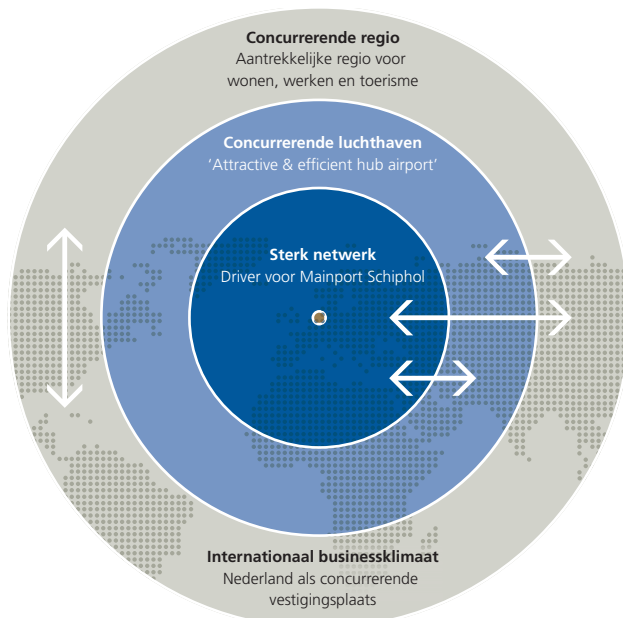
Onze strategie: ontwikkeling van de mainport

↓ Fietstocht Schipholfonds, de Ronde van Schiphol



De versterking van de Mainport Schiphol staat centraal in onze strategie, die we hebben geformuleerd voor de jaren 2016-2020. Met deze strategie willen we onze missie, *Connecting the Netherlands*, vervullen om Nederland optimaal te verbinden met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten; connecting to compete ánd to complete. We ontwikkelen Amsterdam Airport Schiphol verder als een van de belangrijkste hubluchthavens ter wereld, met een fijnmazig netwerk van bestemmingen.

Mainport Schiphol



Strategische thema's

We hebben onze strategie vervat in vijf thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group, en Sustainable & Safe Performance. Elk thema heeft zijn eigen focus. Sustainable & Safe Performance is het verbindende element in alle thema's.

Top Connectivity De beste verbindingen

De kracht van de Mainport Schiphol is het netwerk van bestemmingen. Onze homecarrier KLM en haar partners nemen daarvan het leeuwendeel voor hun rekening. Dankzij het fijnmazige netwerk is Schiphol een van de belangrijkste knooppunten van Europa. We streven ernaar het netwerk zowel intercontinentaal als in Europa uit te breiden, vooral met bestemmingen die belangrijk zijn voor de mainport. Om de mainport verder te kunnen ontwikkelen, zullen we de huidige capaciteit in en rond de terminal nog efficiënter moeten benutten en zullen we ook nieuwe capaciteit moeten creëren.

In 2019 zal de nieuwe pier in gebruik kunnen worden genomen. Vier jaar later gaat in dat gebied een nieuwe terminal open. Zolang we nog geen nieuwe terminal hebben, treffen we extra maatregelen om de bestaande capaciteit efficiënter te gebruiken. We zijn inmiddels begonnen met de bouw van een tijdelijke vertrekhal,

boven op bagagehal Zuid. Deze vertrekhal, die een verbinding krijgt met terminal 1, nemen we in april 2017 in gebruik.

De toename van het aantal reizigers vraagt ook om een verdere ontwikkeling van het stationsgebied. Alleen met uitbreiding en vernieuwing kunnen we de drukte aan en kunnen we het comfort van de openbaarvervoerreiziger op peil houden. We werken samen met de stadsregio, ProRail, de NS en het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Ook voor Eindhoven Airport verwachten we verdere groei. Het aantal vliegtuigbewegingen mag de komende jaren stapsgewijs doorgroeien met 15.000 naar 43.000. De luchthaven is inmiddels begonnen met het uitbreiden van de capaciteit. Een nieuwe bagagehal gaat in 2017 open. Lelystad Airport is in 2018 gereed als commerciële luchthaven en zal zich vanaf 2019 toeleggen op niet-mainportgebonden vliegverkeer. Dit schept ruimte voor het mainportverkeer op Schiphol.



Excellent Visit Value **Een aantrekkelijke luchthaven**

We ambiëren dat Schiphol de 'preferred airport' van Europa is: de eerste keus van reizigers, luchtvaartmaatschappijen en logistieke dienstverleners. We zetten in op topkwaliteit, in onze processen, onze voorzieningen en in het commerciële aanbod. We houden in ons beleid nadrukkelijk rekening met de belangen van klanten en reizigers.

De beleving van reizigers staat centraal. Als zij tevreden zijn over soepele procedures en een aantrekkelijk winkel- en horeca-aanbod zijn ze geneigd ook de volgende keer via Schiphol te reizen. We investeren in processen en middelen die deze beleving verbeteren. Tijdens ingrijpende verbouwingen letten we daar extra op. Zo willen we versneld de luchthaven digitaliseren. Via al onze kanalen kunnen we reizigers van informatie voorzien. Automatisering, bijvoorbeeld bij de paspoortcontrole, en extra securitylanes kunnen processen versnellen.

Ons aanbod van retail en horeca houden we op een hoog peil. We zien dat de inkomsten bij de retail minder snel stijgen dan het aantal passagiers. Voor een deel is dat toe te schrijven aan de drukte en de verbouwing, maar het is een symptoom van een grotere maatschappelijke trend: consumenten kopen steeds meer online en minder offline. We spelen hierop in met nieuwe concepten en een aangepast aanbod en door andere bronnen van inkomsten te ontwikkelen.

Schiphol is bij uitstek een luchthaven voor vracht vanwege de efficiënte en innovatieve logistieke keten. We zoeken en gebruiken innovatieve oplossingen die leiden tot een hogere, betaalbare kwaliteit en tot lagere kosten voor afhandelaren en verladers.

We blijven ons inspannen om een aantrekkelijk product tegen een concurrerende prijs te bieden. We willen gunstig afsteken tegen de kwaliteit en het kostenniveau van concurrerende hubs. Het is echter onontkoombaar dat onze havengelden na jaren van daling omhoog zullen gaan. Na een verdere daling in 2017 zal dit waarschijnlijk in 2018 voor het eerst weer het geval zijn.



Competitive Marketplace **Een toplocatie**

We versterken de mainport door het verder ontwikkelen van AirportCity Schiphol: het is een hoogwaardige locatie voor werken en verblijf, met een uitstekende bereikbaarheid en goede parkeermogelijkheden. Voor internationaal opererende bedrijven is de nabijheid van een luchthaven een belangrijke factor in de keuze voor de vestiging. Bedrijven winnen tijd als ze zich vestigen dicht bij of op de luchthaven. Kantoren, vergaderfaciliteiten en hotels in de directe nabijheid van de terminal doen het erg goed, net als logistieke voorzieningen die direct grenzen aan het landingsterrein. We spelen hierop in met onze vastgoedportefeuille.

We verbeteren continu de kwaliteit van de werkomgeving door voorzieningen toe te voegen en innovatieve huurconcepten en diensten aan te bieden. Verder stimuleert Schiphol de logistieke sector in de regio en onderzoekt zij kansen voor nieuwe business, onder meer door toepassing van nieuwe technologische ontwikkelingen.



Development of the Group **Een sterke groep**

De synergie die we als groep kunnen ontwikkelen komt hoger op de agenda. De luchthavens van Schiphol Group zullen nog meer gezamenlijk handelen. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat we de eigen organisatie van Schiphol Group verbeteren. We ontwikkelen ons naar een High Performance organisation en zetten ons actief in voor inclusief ondernemen. We coördineren grote investeringsprojecten integraal.

Synergie halen we vooral uit het beter benutten van het eigen luchthavennetwerk: we willen het beste halen uit het samenspel van de luchthaven Schiphol, de regionale luchthavens en de internationale activiteiten van de groep. We willen internationale activiteiten uitbreiden, met een focus op luchthavens die strategisch relevant zijn voor de mainport.

We zijn gericht op het behalen van een redelijk rendement teneinde onze toekomstige investeringen zelfstandig te kunnen financieren. Ons financiële beleid is solide en toekomstgericht.



Sustainable & Safe Performance **Duurzaamheid en veiligheid als basisvoorwaarde**

Duurzaamheid en veiligheid zijn de basisvoorwaarden voor alles wat we doen en zullen de komende jaren enkel nog maar aan belang winnen. Onze verantwoordelijkheid voor deze thema's, die het belang van onze onderneming overstijgen, vormt een vast en integraal onderdeel van onze besluitvorming. Een gezond en veilig werkklimaat voor medewerkers en een veilige omgeving voor reizigers en omwonenden hebben de hoogste prioriteit. We ontwikkelen ons tot een High Reliability Organisation. Duurzaamheid betekent voor ons dat we de lange termijn voor ogen hebben en blijvende waarde willen creëren. Een continue dialoog met al onze stakeholders is daartoe onontbeerlijk. We maken een zorgvuldige afweging tussen sociale, ecologische, commerciële en financiële belangen: people, planet, profit. We meten onze waardecreatie steeds meer op andere dan financiële dimensies.

Samenhang

Onze strategie geeft een antwoord op nieuwe ontwikkelingen in de luchtvaartsector, de maatschappij en de wereld. Hiermee kunnen we ook een koers volgen waarmee we beter in staat zijn om met zowel uitdagingen, risico's en kansen om te gaan. De materiële onderwerpen geven aan wat voor onze stakeholders en Schiphol Group van belang is, waar we invloed op hebben en daarmee ook impact hebben. We vinden het belangrijk dat er een duidelijke link is tussen deze materiële aspecten en onze strategie. Tegelijkertijd willen we ook de risico's die hiermee samenhangen mitigeren door actief risicomanagement.

Om inzichtelijk te maken hoe de belangrijkste risico's van Schiphol Group samenhangen met haar strategische thema's en hoe deze vervolgens weer zijn te verbinden met de materiële onderwerpen, hebben we in een overzicht de samenhang weergegeven.

Schiphol Group is blootgesteld aan strategische, operationele, financiële en compliancerisico's. We hebben toprisico's benoemd die een belemmering zouden kunnen vormen voor het uitvoeren van onze missie. We hebben hiervoor passende beheersmaatregelen. Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering.

De belangrijkste risico's:

- **Verandering in de vraag:** kan ons netwerk negatief beïnvloeden, en onze relatief vaste kostenstructuur beperkt de flexibiliteit om onverwachte veranderingen in de vraag op te vangen.
- **Ontwikkeling van de capaciteit:** omstandigheden kunnen tijdens de lange ontwikkelperiode wijzigen waardoor nieuwe

capaciteit niet op het juiste moment wordt opgeleverd of bij oplevering niet langer de juiste oplossing biedt.

- **Veranderend consumentengedrag:** het ondervinden van sterke concurrentie van internet en omnichannel retailconcepten waardoor de besteding per passagier Retail Airside onder druk staat.
- **Marktontwikkeling vastgoed:** ontwikkeling van Schiphol als toplocatie blijft de focus, maar aanbod elders en veranderende vraag van klanten kunnen hierop van grote invloed zijn.
- **Politieke omgeving:** integraal overheidsbeleid en een goed functionerende economische regulering kunnen bijdragen aan de versterking van de mainport.
- **IT-infrastructuur en informatiebeveiliging:** de afhankelijkheid van IT wordt steeds groter en de beschikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid zijn cruciaal.
- **Grote projecten:** bewaking van de voortgang, budget en kwaliteit zodat tijdig de juiste capaciteit beschikbaar komt en investeringen doelmatig zijn.
- **Internationaal ondernemen:** biedt mogelijkheden voor risicodiversificatie, maar kan ook onbekende risico's met zich meebrengen.
- **Operationele risico's:** veiligheid, businesscontinuïteit en afhankelijkheid van derden vragen om een goed beheer zodat de groei op betrouwbare manier kan worden gefaciliteerd.
- **Compliancerisico's:** niet voldoen aan wet- en regelgeving en andere schendingen van integriteit kunnen leiden tot reputatieschade en verlies van draagvlak.

In de sectie *Risicomanagement* (pagina 110) gaan we dieper in op de beheersmaatregelen.

Samenhang



Doelstellingen

Onze langetermijnstrategie vertalen we elk jaar door in een vierjarig tactisch plan. Hierin is het budget voor het eerstvolgende jaar opgenomen plus de vooruitblik voor de drie jaren daarna. Het tactisch plan geeft concreet aan hoe we ervoor zorgen dat alle strategische mijlpalen van Schiphol Group worden gehaald. Een belangrijke voorwaarde in deze planning is dat we voldoen aan de vereisten van een solide financieel beleid. De onderneming dient haar kredietwaardigheid te behouden (A+ rating bij S&P's) en robuust genoeg te zijn om mogelijke financiële tegenvallers op te vangen. Daarnaast wil Schiphol Group minimaal voldoen aan de rendementseis van de Nederlandse Staat, die momenteel is vastgesteld op 6,7 procent (rendement op eigen vermogen van Schiphol Group). Uit het tactisch plan volgt ook een managementagenda met de concrete acties en doelstellingen voor het management voor het eerstvolgende jaar.

Managementagenda 2017

Het mogelijk maken van verdere, duurzame groei van de luchthaven is een van onze belangrijkste prioriteiten voor 2017. Hierbij horen enerzijds het krijgen van steun van de overheid voor deze groei, anderzijds willen we tot een nieuw afsprakenkader komen binnen de Omgevingsraad Schiphol. In 2017 willen we een visie ontwikkelen voor de periode 2020-2030, met corporate responsibility als integraal onderdeel.

Ook ons Digital Airport Programme is een belangrijk speerpunt. Door onze processen zoveel mogelijk te digitaliseren, willen we niet alleen bijdragen aan de kwaliteit van ons product, maar ook aan het behouden van een concurrerend prijsniveau.

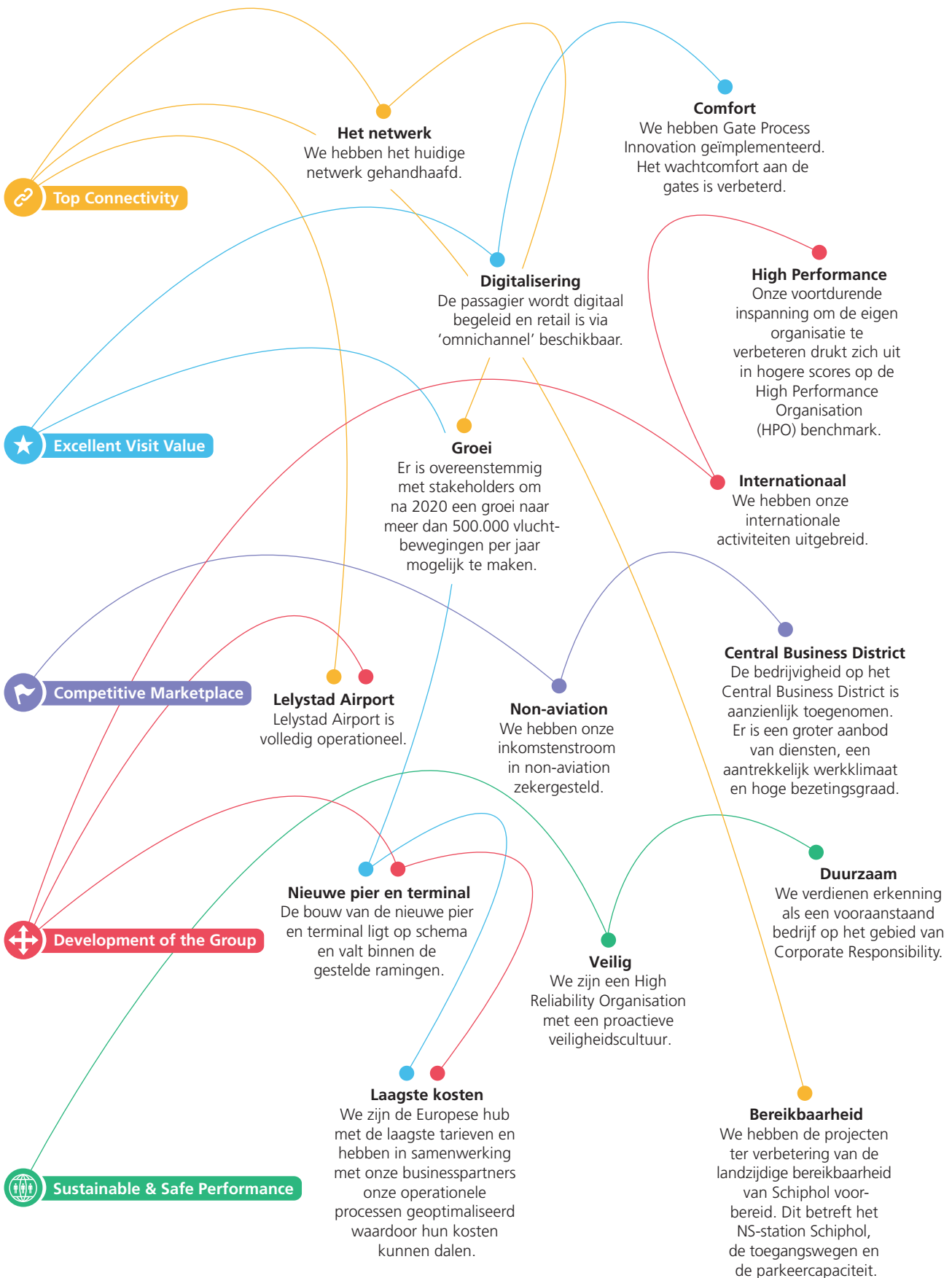
Voor 2017 staan veel investeringsprojecten op de agenda. Voor het grootste project, de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal, zal dit jaar voornamelijk in het teken van voorbereidende werkzaamheden staan. Voor ons is het van groot belang dat, gedurende alle werkzaamheden de komende jaren, de dagelijkse processen doorgang kunnen vinden. Naast voorbereiding voor de toekomst focussen we ons dus op de kwaliteit van onze operatie. Daarbij blijft veel aandacht voor veiligheid, onze veiligheidscultuur, informatiebeveiliging en de juiste afstemming met onze stakeholders.

Managementagenda 2017

Prioriteiten

Mogelijk maken van duurzame groei van de luchthaven - <i>Het komen tot een raamwerkovereenkomst met de ORS, draagvlak creëren bij de overheid en politiek voor de beoogde groei en het afronden van het Masterplan 2030</i>	<input type="radio"/>
Een leidende rol in de sector op het gebied van CR - <i>CR en duurzaamheid zijn integraal onderdeel van de te ontwikkelen Visie 2030</i>	<input type="radio"/>
Het waarborgen van een hoog kwaliteitsniveau van processen en klanttevredenheid, tegen concurrerende kostenniveaus - <i>Het uitvoeren van het 'Digital Airport Programme' door middel van meetbare businesscases en concrete roadmaps, met aandacht voor cultuur en gedrag</i>	<input type="radio"/>
Capaciteit voor 500 duizend vliegtuigbewegingen op Schiphol faciliteren en voldoende capaciteit op de regionale luchthavens creëren, inclusief het verkrijgen van commitment voor opening van Lelystad Airport op uiterlijk 1 april 2019	<input type="radio"/>
Het handhaven van de kwaliteit en connectiviteit van het netwerk - <i>Onder meer door het behouden van meer dan 300 bestemmingen</i>	<input type="radio"/>
Uitvoeren van investeringsprojecten en het zekerstellen van goede bereikbaarheid via de weg en met het openbaar vervoer - <i>Starten met de voorbereidingen voor de bouw van de nieuwe pier en terminal</i>	<input type="radio"/>
Optimaliseren commerciële omzet en benutting schaarse vierkante meters - <i>Het verbeteren van de commerciële omzet en het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen die hieraan bijdragen</i>	<input type="radio"/>
Versterken van afstemming met stakeholders - <i>Focus op een duurzame oplossing van het taxiprobleem, het vergroten van de capaciteit van de Koninklijke Marechaussee op de luchthaven en het creëren van draagvlak en een bijdrage van de overheid voor innovatie op het gebied van security en de grenspassage</i>	<input type="radio"/>
Het realiseren van projecten met specifieke aandacht voor veiligheid - <i>Het werken naar een 'niveau 4' veiligheidscultuur binnen de organisatie en het verder uitvoeren van de doelstellingen op het gebied van informatiebeveiliging</i>	<input type="radio"/>
Ontwikkelen van de organisatie - <i>Het verder professionaliseren van de organisatie en de effectiviteit daarvan, onder meer met aandacht voor 'high performance Schiphol', actief talent management en het ontwikkelen van internationale leads</i>	<input type="radio"/>

Waar staan we in 2020



Onze resultaten



Managementagenda 2016











De Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen stelt de Managementagenda vast waarin de prioriteiten van de directie zijn weergegeven. Er liggen concrete en meer gedetailleerde doelstellingen onder. Deze geven richting aan de gehele Schiphol-organisatie. De beoordeling wordt onder meer gebruikt bij het vaststellen van de variabele beloning. Meer hierover in het onderdeel *Remuneratie*.


Het grootste deel van de doelstellingen voor 2016 is gerealiseerd. De marktpositie van de luchthaven en de kwaliteit van het netwerk komen ruimschoots uit boven het beoogde target. De luchthaven Schiphol en ook de regionale luchthavens zijn operationeel in staat het aanbod aan vluchten te accommoderen. De uitbreiding van de luchthaven Lelystad wordt vanuit Schiphol Group conform planning gerealiseerd. Samen met onze stakeholders zijn goede resultaten bereikt, waaronder het opstellen van de Actieagenda Schiphol. Op het gebied van veiligheid, informatiebeveiliging en veiligheidscultuur zijn afgelopen jaar de nodige actie ondernomen. De eerste grote stappen zijn gezet op het gebied van digitalisering


van belangrijke processen op de luchthaven. Het beoogde resultaat op het gebied van kwaliteit en klanttevredenheid is gedeeltelijk gehaald. De kwaliteitsdoelstellingen die worden gemeten aan de hand van continu klanttevredenheidsonderzoek zijn behaald.

Aandachtspunten zijn het binnen de daarvoor gestelde tijd realiseren van geplande grote projecten. Daarnaast is Schiphol er niet in geslaagd de kosten per passagier binnen het daartoe gestelde budget te houden, ondanks de grote passagiersgroei. Oorzaak daarvan zijn onder andere de hogere securitykosten, extra operationele maatregelen en de extra kosten als gevolg van de taxi-overlast. Het Masterplan 2030, dat in 2016 zou worden afgerond, is om verschillende redenen vertraagd en zal in de eerste helft van 2017 pas gereed zijn. Op het gebied van commerciële activiteiten worden goede resultaten geboekt; de uitgaven per passagier in de winkels in het gebied achter de securitycontrole zijn in 2016 echter afgenomen. Voor meer details over de behaalde resultaten ten opzichte van onze doelstellingen verwijzen we naar het hoofdstuk *Onze resultaten*.

Managementagenda 2016

Prioriteit	Voortgang
Handhaven kwaliteit en connectiviteit van het netwerk	
Hoge niveaus van kwaliteit en klanttevredenheid op de luchthavens tegen concurrerende kostenniveaus	
Zekerstellen van capaciteit voor 500.000 vliegtuigbewegingen op Schiphol en voldoende capaciteit op de regionale luchthavens, inclusief de ontwikkeling van Lelystad Airport	
Voorzien in de noodzakelijke operationele capaciteit en kwaliteit in de periode voorafgaande aan de oplevering van het gehele A-gebied	
Uitvoeren van het Masterplan waarbij de operationele performance op niveau blijft en de infrastructurele uitdagingen worden aangepakt	
Optimaliseren van de omzet uit commerciële activiteiten en de schaarse vierkante meters goed benutten	
Versterken van afstemming met stakeholders	
Zorg voor People, Planet en Profit (corporate responsibility en financiële soliditeit)	
Handhaven van gezonde en veilige werkomgeving	
Ontwikkelen van de organisatie	

 Target is gerealiseerd

 Gedeeltelijk gerealiseerd

 Niet gerealiseerd

Onze resultaten

↓ *Superburendagen op Schiphol*





De maatschappelijke opdracht van Royal Schiphol Group is het versterken van de Mainport Schiphol en de regionale luchthavens. Bij de invulling van deze opdracht hebben we impact op de samenleving. Onze resultaten laten zien hoe we onze verantwoordelijkheid nemen en een goede balans zoeken tussen de positieve en negatieve effecten van onze activiteiten. We streven steeds naar een bewuste afweging tussen People, Planet en Profit, onder meer in onze investeringsbeslissingen, aanbestedingen en andere activiteiten.


Top Connectivity

De kracht van de Mainport Schiphol is het netwerk van bestemmingen. Onze missie is Connecting the Netherlands – via ons uitgebreide netwerk van bestemmingen verbinden we Nederland met belangrijke economische, politieke en culturele centra over de hele wereld. Schiphol behoort tot de belangrijkste knooppunten van Europa. Dat komt niet alleen op het conto van het luchtverkeer: om deze positie te behouden is ook een goede bereikbaarheid per weg en spoor onmisbaar.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2016
Netwerk Handhaving netwerk met meer dan 300 bestemmingen		<ul style="list-style-type: none"> Aantal bestemmingen: 322 Aantal passagiers 63,6 miljoen Aantal vliegtuigbewegingen 478.864
Bereikbaarheid Projecten voor verbetering landzijdige bereikbaarheid voorbereid		<ul style="list-style-type: none"> MIRT-traject gestart Bereikbaarheid per spoor en over de weg verbeterd
Luchthavencapaciteit Nieuwe pier en terminal Lelystad Airport volledig operationeel		<ul style="list-style-type: none"> Besluitvorming over Capital Programme gerealiseerd Vorbereidingen aanleg infrastructuur Lelystad begonnen, open in 2019
Groei Overeenstemming met stakeholders om na 2020 een groei naar meer dan 500.000 vluchtbewegingen per jaar mogelijk te maken		<ul style="list-style-type: none"> Discussie in Omgevingsraad Schiphol gestart

 On track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

 Grotendeels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

 Deels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren



Netwerk van bestemmingen

Royal Schiphol Group faciliteert via haar luchthavens, met Amsterdam Airport Schiphol voorop, een uitgebreid netwerk van Europese en intercontinentale bestemmingen. Het aantal bestemmingen en de frequentie van de vluchten bepalen de economische en maatschappelijke waarde van dit netwerk. Onze doelstelling is dit netwerk – voor reizigers en vracht – in stand te houden en uit te breiden.

Aantal bestemmingen

Het aantal directe bestemmingen is gelijk gebleven met 2015; we komen uit op 322 bestemmingen. Gezien de toenemende concurrentie van internationale hubs is dit een goed resultaat. Het passagiersnetwerk kenmerkt zich door fijnmazigheid in Europa, aangevuld met 128 intercontinentale bestemmingen. Daarmee is Schiphol in Europa de tweede luchthaven (na Frankfurt) als het gaat om het totaal aantal directe vluchten. Schiphol is de nummer 2 in de wereld in het aantal mogelijke overstapverbindingen, zo blijkt uit het *Connectivity Report 2016* van de Airports Council International (ACI). Het netwerk is mogelijk dankzij de hubconnectiviteit van onze homecarrier KLM en haar SkyTeam-partners.

De sterke groei van het aantal passagiersvluchten heeft zich niet vertaald in meer bestemmingen omdat vluchten naar een aantal vakantiebestemmingen zijn gestaakt. Vanwege onrust in Tunesië (Djerba, Enfidha, Monastir) en Egypte (Sharm El Sheikh) wordt op een aantal luchthavens niet meer gevlogen.

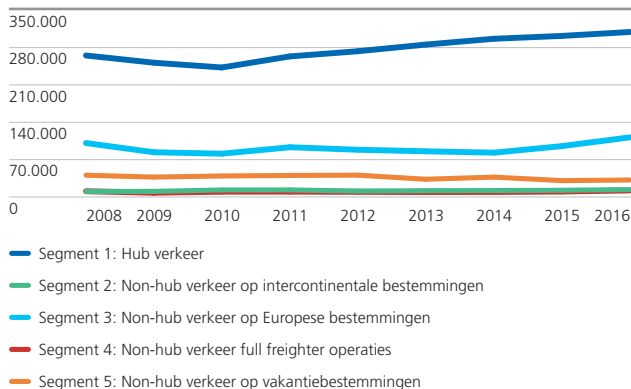
Het overgrote deel van de 322 bestemmingen, 293, betreft passagiersbestemmingen waarop ook vrachtvervoer mogelijk is. Het aantal vrachtbestemmingen komt uit op 162 (2015: 165). Op 29 van deze vrachtbestemmingen vlogen alleen full freighters (toestellen met enkel vracht). In 2015 waren dit er 27.

Mainportgebonden verkeer

Met het oog op selectieve ontwikkeling van de Mainport Schiphol is het soort bestemmingen voor ons belangrijk. We maken een onderscheid tussen verkeer dat belangrijk is voor de mainport en niet-mainportgebonden verkeer. Binnen het huidige mededingingsrechtelijke kader geldt echter dat Schiphol geen instrumenten heeft om maatregelen te nemen om hub- en mainportgebonden verkeer actief te stimuleren boven leisureverkeer. Wel kan Schiphol door marketing richting airlines en het Airline Reward Programme de netwerkqualiteit stimuleren. De onafhankelijke slotcoördinator (SACN) is verantwoordelijk voor de allocatie van start- en landingslots. In de praktijk is de ontwikkeling en het gebruik van de regionale luchthavens de enige optie voor Schiphol om de afspraken over selectiviteit vorm te geven. De bestemmingen die vanuit de luchthaven Lelystad zullen worden aangevlogen moeten hieraan een bijdrage leveren.

Binnen het Aldersakkoord van 2008 zijn vijf segmenten gedefinieerd, al naar gelang het verkeer belangrijk is voor de mainport. Dit wordt bepaald door de aard van de bestemming en of passagiers met een zakelijk motief naar deze bestemming reizen. Het hubverkeer (segment 1) is in aantallen vliegtuigbewegingen gegroeid met gemiddeld 1,9 procent sinds 2008. Het verkeer

Groei aantal vliegtuigbewegingen per Alders-segment



binnen Europa van niet-hubcarriers is gemiddeld met 1,3 procent gegroeid. Het zogenaamde leisure segment (segment 5) is met gemiddeld 3,1 procent gedaald. Bij segment 5 moet worden aangetekend dat een aantal bestemmingen niet zonder meer aan leisure is toe te schrijven. In de loop der tijd hebben we verschuivingen tussen bepaalde segmenten gezien.

Bestemmingen vanaf Schiphol

De 322 directe bestemmingen liggen in 96 landen, en worden gevlogen door in totaal 111 luchtvaartmaatschappijen. Van deze bestemmingen zijn 128 intercontinentaal (in 2015: 134). Schiphol is met zeventien SkyTeam-luchtvaartmaatschappijen, de meest diverse SkyTeam-hub ter wereld. Het aantal bestemmingen van KLM en haar (codeshare)partners is gestegen naar 206 (in 2015: 196).

Onze homecarrier heeft Astana (Kazakhstan), Colombo (Sri Lanka) en Windhoek (Namibië) toegevoegd als nieuwe bestemmingen vanaf Schiphol. Jet Airways is in maart begonnen op Schiphol met drie dagelijkse intercontinentale bestemmingen, waarvan Mumbai (India) nieuw is.

Nieuwe bestemmingen Schiphol in 2016

	KLM/Skyteam	Overig	Low cost
Europa	4	7	1
Intercontinentaal	3	3	-

Naast directe verbindingen zijn ook de aangeboden wekelijkse frequenties belangrijk voor de kracht van ons netwerk. Belangrijke uitbreidingen in wekelijkse frequenties op intercontinentale routes zijn: Aeromexico op Mexico-Stad, easyJet en Transavia op Tel Aviv, Jet Airways op Delhi en Toronto, KLM op Kigali, Teheran en Salt Lake City en China Eastern Airlines op Shanghai. Qatar Airways heeft haar capaciteit verhoogd met de inzet van een B777 op Doha.

KLM heeft twee nieuwe Europese bestemmingen aan ons netwerk toegevoegd: Dresden (Duitsland) en Genoa (Italië). Andere Europese uitbreidingen zijn: Bergerac (Frankrijk) door Transavia, Doncaster en Dundee (beide Verenigd Koninkrijk) door Flybe, Rennes (Frankrijk) door HOP! en Tivat (Roemenië) door TUfly.

Luchtvaartmaatschappijen

We hebben op Schiphol zes nieuwe luchtvaartmaatschappijen mogen verwelkomen: Aeromexico (naar Mexico-Stad), Jet Airways (Mumbai, Delhi en Toronto), China Eastern Airlines (naar Shanghai), Thomas Cook Airlines (Tenerife, Las Palmas en Palma), Silk Way West Airlines (full freighter naar Bakoe) en Small Planet Airlines (Las Palmas, Tenerife, Lanzarote, Hurghada, Ilha do Sal en Banjul). Malaysia Airlines heeft na 36 jaar haar vluchten van en naar Kuala Lumpur gestaakt. Deze luchtvaartmaatschappij heeft gedurende die periode naar schatting bijna vier miljoen passagiers tussen Kuala Lumpur en Schiphol vervoerd.

Stimuleren kwaliteit van het netwerk

Het airline-marketingbeleid van Schiphol is erop gericht om met een gebalanceerde aanpak het mainportnetwerk te versterken. Met analyses (welke bestemmingen ontbreken, waar is uitbreiding van frequenties mogelijk?) stimuleren we airlines. Een van de instrumenten om dit te bereiken is het Airline Reward Programme, wat voor alle luchtvaartmaatschappijen ter beschikking staat en transparante voorwaarden heeft. Sinds de start van het programma in 2007 is in totaal bijna 43 miljoen euro uitgekeerd aan luchtvaartmaatschappijen ten behoeve van nieuwe bestemmingen en/of meer frequenties. In de afgelopen vijf jaar is 81 procent uitgekeerd aan luchtvaartmaatschappijen opererend in segment 1 uit het Aldersakkoord (hubverkeer).

Overleg met de sector

In het Operationeel Schiphol Overleg (OSO) komen senior managers van Schiphol, Luchtverkeersleiding Nederland, de airlines die hun basis op Schiphol hebben (KLM, Transavia, Martinair, TUIfly, Corendon Dutch Airlines, easyJet), en belangenbehartigers SAOC en BARIN vier keer per jaar bijeen. Het overleg staat onder voorzitterschap van de Director Operations van Schiphol. In het OSO worden de capaciteitsdeclaraties vastgesteld voor het maximaal aantal vliegtuigbewegingen voor het winter- en zomerseizoen. Ook bespreken de partijen belangrijke operationele kwesties of knelpunten. Omdat de belangen en groeiplannen van betrokken partijen uiteen kunnen lopen, streven ze er zoveel mogelijk naar om in dit overleg consensus over de capaciteitsdeclaratie te bereiken. De slotcoördinator en vertegenwoordigers van het directoraat-generaal Bereikbaarheid van het ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn regelmatig als toehoorder aanwezig. Het toekennen van

de slots aan de luchtvaartmaatschappijen is de verantwoordelijkheid van de onafhankelijke slotcoördinator.

Netwerk regionale luchthavens

Het netwerk van onze regionale luchthavens is van andere aard dan dat van Schiphol. Waar onze grootste luchthaven zich richt op mainportgebonden verkeer, ligt de nadruk bij Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport op vluchten naar vakantie- en zakenbestemmingen binnen met name Europa (zoals Londen City en Londen Stansted). De nieuwe luchthaven van Lelystad zal in 2019 opengaan voor commercieel vliegverkeer naar vakantiebestemmingen in Europa en rond de Middellandse Zee en kan zo op Schiphol ruimte creëren voor mainportgebonden verkeer.

Op Rotterdam The Hague Airport is het aantal bestemmingen in 2016 teruggevallen naar 39 (2015: 47). Nieuwe directe verbindingen zijn Manchester en Birmingham (beide Flybe). Het aantal bestemmingen op Eindhoven Airport is in 2016 met drie gestegen naar 75. Nieuwe bestemmingen van Eindhoven Airport zijn onder andere München, Praag en Timisoara.

Passagiersontwikkeling

Het totaal aantal passagiers van Schiphol Group groeide met 8,9 procent van 64,3 miljoen naar 70,0 miljoen. Het grootste deel komt voor rekening van Amsterdam Airport Schiphol: daar groeide het aantal met 9,2 procent naar 63,6 miljoen passagiers (2015: 58,3 miljoen).

Op Schiphol is het OD-verkeer (Origin and Destination, met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt) substantieel gegroeid. Dit komt doordat Nederland en Amsterdam ongekend populair zijn als bestemming. Een verklaring kan zijn dat reizigers minder via Parijs en Brussel vliegen sinds de terroristische aanslagen. De groei is ook te verklaren uit de sterke toename in het aanbod van kortereafstandsvluchten vanaf Schiphol binnen Europa. KLM heeft binnen Europa haar netwerk uitgebreid en frequenties verhoogd. Verder hebben point-to-point carriers (met name easyJet, Transavia, Vueling en Flybe) frequenties aanzienlijk verhoogd en nieuwe routes toegevoegd.

Het vliegverkeer binnen Europa groeide naar 70,9 procent van het totale passagiersvolume (2015: 69,8). Deze groei komt vooral op

Nieuwe frequenties 2016

Luchthaven	Land	Aantal wekelijkse vluchten		Verskil
		2016	2015	
Delhi (DEL)	India	14	7	+7
Toronto (YYZ)	Canada	17	10	+7
Shanghai (PVG)	China	14	10	+4
Teheran (IKA)	Iran	6	2	+4
Miami (MIA)	Verenigde Staten	5	2	+3
Havana (HAV)	Cuba	7	4	+3
Tel Aviv (TLV)	Israel	30	27	+3
New York JFK (JFK)	Verenigde Staten	24	21	+3
Mexico-Stad (MEX)	Mexico	10	8	+2
Muscat (MCT)	Oman	7	5	+2

Passagiersaantallen 2016 op Schiphol

	Aantal	Groei
KLM	30.539.100	6,50%
easyJet	5.352.766	19,60%
Transavia	4.698.957	10,70%
Delta Air Lines	2.673.303	-1,90%
TUfly	1.906.082	16,90%
Vueling	1.342.713	51,80%
British Airways	1.264.299	3,40%
Air France	1.174.922	-4,60%
Lufthansa	816.377	-2,50%
Flybe	734.965	28,90%
Overig	13.122.050	11,40%

aantallen per luchtvaartmaatschappij

het conto van Spanje (23,4 procent) en het Verenigd Koninkrijk (8,2 procent). Spanje is sterk gegroeid doordat vakantievluchten naar Turkije, Tunesië en Egypte zijn omgeboekt naar dit land. Ook Italië en Griekenland zijn populaire vakantiebestemmingen en vormen samen 11,5 procent van het vakantieverkeer. Het Verenigd Koninkrijk groeide doordat easyJet, Flybe en KLM het aantal wekelijkse vluchten hebben verhoogd van 840 naar 903. Het totale aantal passagiers naar Schengenbestemmingen steeg in 2016 met 17 procent. Buiten Europa is het passagiersvolume in 2016 vooral

gegroeid in verkeer met Azië (7,1 procent van het totale volume), Latijns-Amerika (4,6 procent) en het Midden-Oosten (nu 3,5 procent van het totale volume).

De groei in het aanbod van vluchten krijgt een extra impuls doordat luchtvaartmaatschappijen de in het Aldersakkoord vastgestelde grens van 500 duizend vliegtuigbewegingen zien naderen en door de dreigende schaarste nu alvast slots aanvragen en vliegen. Daarnaast vallen operationele kosten, zoals een lagere kerosineprijs en havengelden, voor hen lager uit.

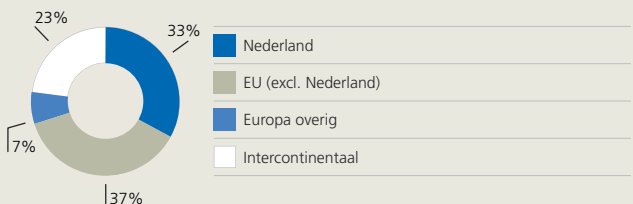
Schiphol is door de passagiersgroei in 2016 opgeklommen naar de derde plaats van de toptien Europese luchthavens. Schiphol is voor het eerst in de historie Frankfurt voorbijgegaan en heeft ook Istanbul achter zich gelaten. De verwachting is dat Schiphol deze plek niet lang zal kunnen vasthouden omdat de grens van 500.000 vliegtuigbewegingen al in 2017 leidt tot een beperking van de groei.

Het marktaandeel van Schiphol voor OD-passagiers in de catchment area is gestegen van 31 naar 33 procent, en het marktaandeel in de Europese toptien is gegroeid van 11,0 procent naar 11,6 procent. De groei van het marktaandeel van Schiphol ten koste van andere Europese hubs heeft te maken met de beperkte groeimogelijkheden in Londen Heathrow, terwijl Parijs en Frankfurt als gevolg van stakingen en terreurdreiging minder groeien. Istanbul Atatürk Airport kent voor het eerst sinds jaren een lichte daling in het aantal passagiers als gevolg van de instabiele politieke situatie en

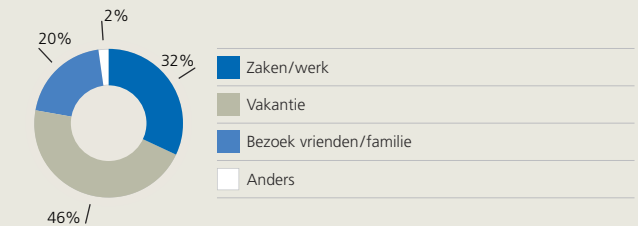
Reizigersprofiel

In toenemende mate is vakantie (leisure) een reden om te vliegen. Er is ook een verschuiving zichtbaar naar meer kortere vliegvakanties.

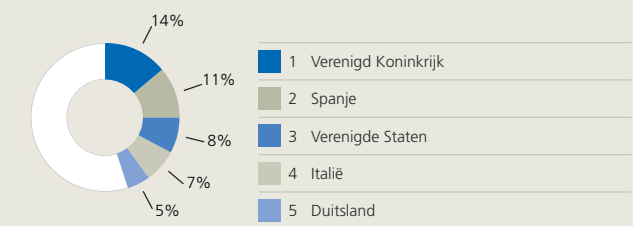
Woonachtig



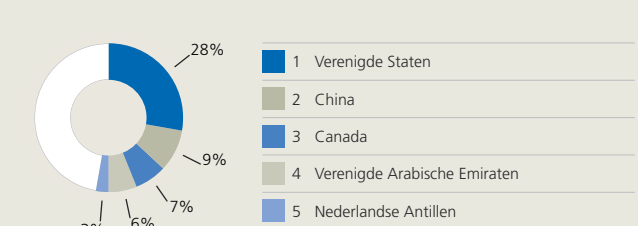
Reismotief



Top 5 leisurebestemmingen



Top 5 intercontinentale bestemmingen



terroristische aanslagen. Istanbul daalde met 1,7 procent naar 60,2 miljoen, wat goed is voor een marktaandeel van 11,0 procent.

Het transferverkeer groeide met 4,4 procent. Het totaal aantal overstappende reizigers kwam daarmee op 24,0 miljoen. Het aandeel van transferreizigers op het totaal is afgenomen van 39,5 naar 37,8 procent.

Op Eindhoven Airport steeg het aantal passagiers met 9,3 procent tot 4,7 miljoen. Deze groei is met name veroorzaakt door een toename van het aanbod door Wizz Air (15 procent) en Transavia (17 procent). Dit ondanks dat de luchthaven in juni ruim twee weken gesloten is geweest voor werkzaamheden aan de start- en landingsbaan. Op Rotterdam The Hague Airport is het aantal reizigers nagenoeg gelijk gebleven met 1,6 miljoen. De geringe stijging komt doordat Rotterdam binnen de gemaakte afspraken met de omgeving niet verder kan groeien. Ook zijn vluchten van Turkish Airlines en Transavia naar Turkije geannuleerd vanwege de instabiele politieke situatie daar.

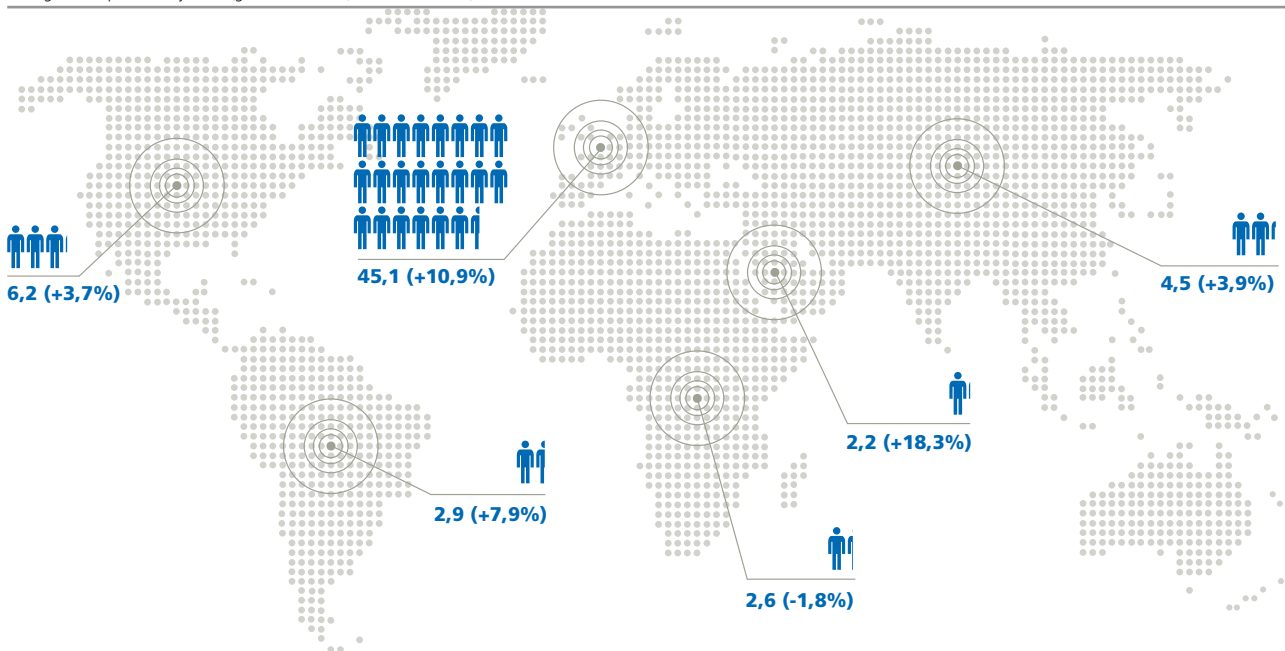
Ontwikkeling marktaandeel Schiphol 2016

(in miljoenen, exclusief transit)

				Groei	Markt-aandeel
1	Londen Heathrow	LHR	75,7	1,0%	13,8%
2	Parijs CDG	CDG	65,9	0,2%	12,0%
3	Amsterdam	AMS	63,5	9,1%	11,6%
4	Frankfurt	FRA	60,7	-0,4%	11,1%
5	Istanbul	IST	60,2	-1,7%	11,0%
6	Madrid Barajas	MAD	50,4	7,7%	9,2%
7	Barcelona	BCN	44,1	11,2%	8,1%
8	Londen Gatwick	LGW	43,1	7,1%	7,9%
9	München	MUC	42,2	3,2%	7,7%
10	Rome Fiumicino	FCO	41,6	3,3%	7,6%

Passagiersvolume en -groei per werelddeel

Passagiers Schiphol in miljoenen (groei t.o.v. 2015; exclusief transit)



Dilemma

Reële grens: aantal vliegtuigbewegingen of mate van hinder?

Schiphol Group wil de economische en sociale groei van Nederland zo goed mogelijk faciliteren en waar mogelijk stimuleren. De bereikbaarheid van Nederland door de lucht, die voor het grootste deel wordt gefaciliteerd door de luchthavens van Schiphol Group, is daarbij een belangrijke factor. Door de capaciteitstekorten komt deze bereikbaarheid onder druk te staan. De in 2015 afgesproken grens aan het aantal vliegtuigbewegingen uit het Aldersakkoord (500 duizend in het jaar 2020) bereiken we mogelijk komend jaar al. We houden ons aan het afgesproken maximum. Dit is totstandgekomen om de hinder te beperken. Het betekent wel dat mogelijk een rem wordt gezet op de economische en sociale groei in Nederland. Dit botst tevens met de ambitie van het kabinet.

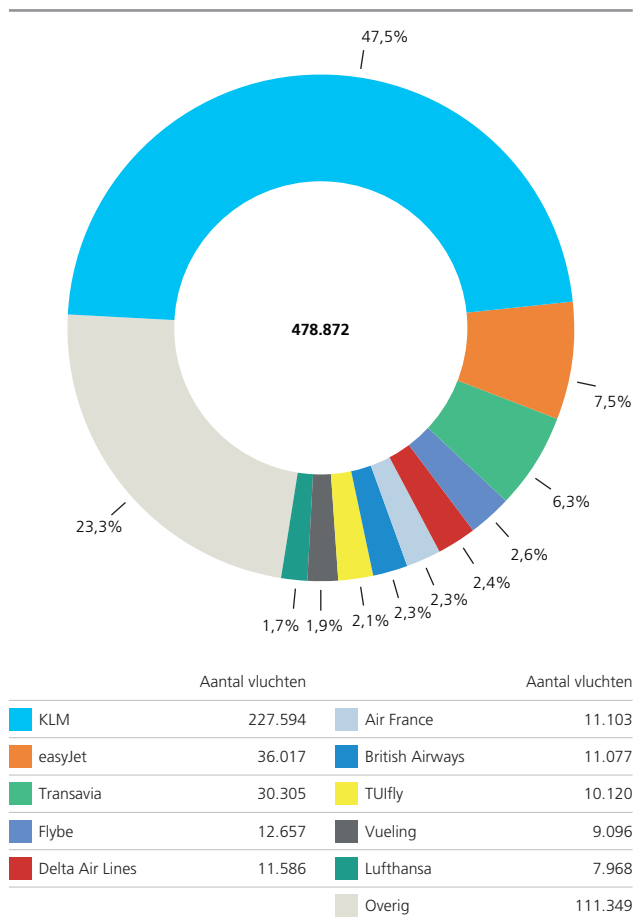
De vraag is in hoeverre in de toekomst het aantal vliegtuigbewegingen het handvat moet blijven. De luchtvaartsector heeft forse inspanningen geleverd om de geluidsoverlast te verminderen. Want ook al is het aantal vliegtuigbewegingen de afgelopen jaren verder toegenomen, dankzij nieuwe vliegtuigtypen en vliegprocedures is de totale geluidhinder gereduceerd met ruim 30 procent, ruim meer dan de afgesproken doelstelling van 5 procent.

Om zicht te kunnen blijven bieden op duurzame groei na 2020 zet Schiphol in op een toekomstgericht afsprakenkader, met hinderbeperking, behoud en verdere ontwikkeling van de Mainport Schiphol, en verbetering van de leefomgeving als de toetsbare doelen. De maximering van het aantal vliegtuigbewegingen is daarbij geen doel op zichzelf. Deze benadering is onderwerp van gesprek in de Omgevingsraad Schiphol, in de luchtvaartsector en met de betrokken ministeries in Den Haag.

Vliegtuigbewegingen

Het aantal vliegtuigbewegingen op Schiphol nam toe met 6,3 procent van 450.679 naar 478.864. Het aantal stoelen per vliegtuig is gestegen van 162 naar 165. Deze toename wordt gedreven door vlootvernieuwing van met name de homecarrier KLM (uitfasering Fokker 70 en Boeing 747, ingebruikname Embraer 175/190 en Boeing 787-9 Dreamliner). De gemiddelde bezettingsgraad kwam in 2016 uit op 83,8 procent (2015: 82,9). In 2011 lag de gemiddelde bezettingsgraad nog op 79,4 procent. De totale stoelcapaciteit is in 2016 met 8,1 procent omhoog gegaan naar 76,0 miljoen.

Vliegtuigbewegingen 2016 op Schiphol



Ontwikkeling vracht

De luchtvrachtmarkt heeft zich ten opzichte van vorige jaren goed hersteld. Het vrachtvervoer van en naar Schiphol groeide harder dan de Europese economieën. Schiphol Cargo beleefde een recordjaar met 1,66 miljoen ton vracht: een groei van 2,5 procent. Met dit volume blijft Schiphol de derde vrachtvluchthaven van Europa. Meer luchtvaartmaatschappijen zijn gebruik gaan maken van Schiphol, de al aanwezige airlines hadden meer vluchten, en veel maatschappijen hadden een hogere beladingsgraad.

In maart 2016 is de vrachtvluchtvaartmaatschappij Silk Way West Airlines uit Azerbeidzjan op Schiphol begonnen met vier vluchten per week naar onder meer Kuala Lumpur via Baku; ze vult daarmee het gat dat Malaysia Airlines Cargo bij het vertrek van Schiphol achterliet. In 2016 hebben we de combiluchtvaartmaatschappijen Jet Airways, Aeromexico, Xiamen Airlines en China Eastern Airlines mogen verwelkomen. Bij deze maatschappijen ligt de focus op passagiersvervoer met vracht in de ruim van het vliegtuig (belly). Deze combinatie draagt substantieel bij aan de rentabiliteit van deze vluchten. Naast groei door nieuwe carriers zagen we ook groei bij bestaande klanten als DHL, AirBridgeCargo, Cargolux en Singapore

Airlines. Al enkele jaren vertoont het belly-vrachtvolume een sterkere groei dan het full freight vrachtvolume (enkel vracht, geen passagiers).

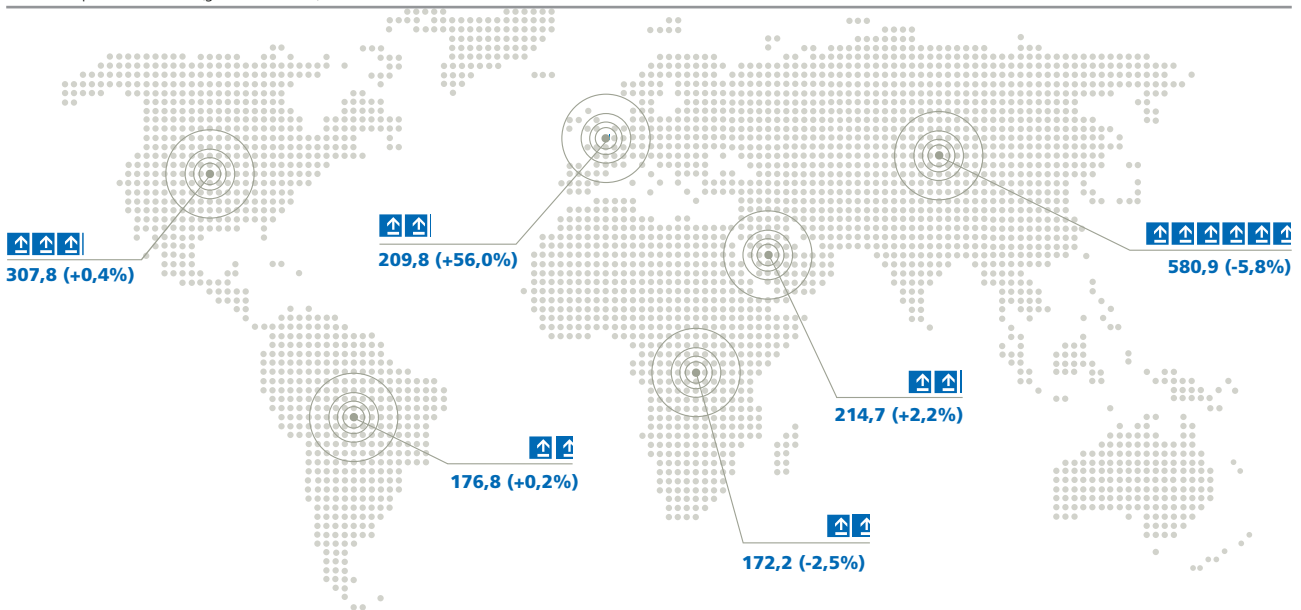
Het aantal vrachtvluchten groeide in 2016 sterk met 6,2 procent en het aantal intercontinentale passagiersvluchten met vracht groeide met 4,0 procent. Een andere trend is de groei van e-commerce die leidt tot meer goederenstromen vooral van en naar China. Ook zien we een verschuiving van bulkvoer door grote partijen naar meer pakketjes en poststukken bestemd voor kleinere partijen, waaronder consumenten.

Vracht per werelddeel

Het aantal rechtstreekse vluchten op Azië daalde: het aantal inkomende vluchten vanuit deze regio met 5 procent en het aantal uitgaande vluchten met 7 procent. Het aantal vluchten naar Azië via Europese bestemmingen, zoals Baku (Azerbeidzjan) en Moskou (Rusland), nam echter toe. Een deel van de groei voor Europa, een stijging van 74 procent in uitgaand volume en een stijging van 42 procent in inkomend volume, is daarom toe te schrijven aan de doorvoer van vracht naar en uit Azië.

Vrachtvolume en -groei per werelddeel

Vracht Schiphol x 1.000 ton (groei t.o.v. 2015)





Luchthavencapaciteit

Om de concurrentiepositie te versterken en de reizigers en luchtvaartmaatschappijen een topproduct te kunnen blijven bieden, investeert Schiphol Group fors in infrastructuur. Voor de verdere groei en versterking van Schiphol zijn een omvangrijke uitbreiding en vernieuwing van de faciliteiten noodzakelijk. Zodoende kunnen we de benodigde extra capaciteit bieden, de kwaliteit structureel verhogen en de processen verder optimaliseren.

Amsterdam Airport Schiphol

Ontwikkeling nieuwe pier en terminal

Begin 2016 is de besluitvorming omtrent de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal afgerond. Zowel de Raad van Commissarissen als de aandeelhouders hebben hun goedkeuring gegeven. De uitbreiding is essentieel voor de versterking van de concurrentiepositie van de Mainport Schiphol. Bovendien ondersteunt de capaciteitsuitbreiding de maatschappelijke functie van de luchthaven. De nieuwe pier en terminal betekenen een structurele oplossing voor de groeiende behoefte aan capaciteit en een kwaliteitsimpuls. De investering draagt bij aan de verwezenlijking van onze strategie om voor passagiers en airlines topconnectiviteit te blijven bieden gekoppeld aan een excellente bezoekerservaring.

De toenemende vraag naar opstelcapaciteit en gates lossen we gedeeltelijk op door een nieuwe pier te bouwen die ruimte biedt aan grote en middelgrote vliegtuigen. De pier wordt opgeleverd in twee fases. Het is de ambitie om de eerste fase, het grootste gedeelte van de pier, eind 2019 gereed te hebben. Om de groei van het aantal passagiers op te vangen, bouwen we een nieuwe terminal op het dak van bagagehal Zuid en op een gedeelte van parkeergarage P2. De terminal krijgt een verbinding met de bestaande terminal, waardoor we het door reizigers zeer gewaardeerde 'one terminal'-concept in stand kunnen houden. De nieuwe terminal is volgens de huidige planning in 2023 gereed. De landzijdige infrastructuur wordt aangepast om alle uitbreidingen te accommoderen. Ook voegen we extra capaciteit toe aan de bestaande parkeergarage P1. We hebben in 2016 een begin gemaakt met de aanbestedingstrajecten voor de uitbreidingen. Verschillende tenders zijn in de markt gezet. De eerste contracten voor het ontwerp van de landzijdige infrastructuur en de pier zijn gesloten.

Capital Programme

De uitbreidingprojecten hebben we ondergebracht bij een nieuwe organisatie binnen Royal Schiphol Group: Capital Programme. Deze kan de verschillende omvangrijke en complexe projecten optimaal op elkaar afstemmen en aansturen. Dit is noodzakelijk omdat tijdens de bouw en verbouwing de luchthavenoperatie gewoon doorgaat. De projecten vereisen ook specifieke kennis en ervaring. In het Capital Programme brengen we deze expertise samen.

Uitbreiding Vertrek 1 en tijdelijke vertrekhal op bagagehal Zuid

In vertrekhal 1 zijn we tegen de grenzen aangelopen van de beschikbare capaciteit, zowel van mensen, middelen als ruimte. De snelle groei van het aantal Schengen OD-passagiers dat vanaf

Schiphol vertrekt, is 17 procent hoger dan in 2015. In Vertrek 1 is het nu permanent heel druk. Reizigers naar Schengenbestemmingen nemen veelal alleen handbagage mee en dit levert extra drukte en wachtrijen op bij de securitylanes. We kunnen deze drukte niet voldoende opvangen met tijdelijke inzet van personeel of operationele maatregelen.

We gaan Vertrek 1 uitbreiden en verbeteren. De mezzanine in Vertrek 2 zullen we doortrekken, en het Schengen-securityfilter verplaatsen we naar boven. Daar ontstaat dan een hele securityverdieping, waar we de lanes flexibel kunnen inzetten. Deze uitbreiding is gereed in 2019. We gaan ook de self-servicefaciliteiten in Vertrek 1 versneld uitbreiden. Tot die tijd lossen we het capaciteitsprobleem op met tijdelijke maatregelen. We kiezen voor een oplossing waarmee we de kwaliteit kunnen blijven leveren die past bij Europe's Preferred Airport. Boven op bagagehal Zuid komt een tijdelijke vertrekhal die met een verbindingsgang wordt verbonden met Vertrek 1.

De tijdelijke vertrekhal wordt modulair en herbruikbaar uitgevoerd uit demontabele onderdelen. De tijdelijke vertrekhal en de verbindingsgang omvatten bijna 4.400 vierkante meter. Met deze extra ruimte zal de klantbeleving en de veiligheid in beide vertrekhallen verbeteren. De tijdelijke vertrekhal krijgt zes securitylanes, 22 incheckbalies, twaalf selfservice-incheckzuilen en bagage drop-off counters. Uiteraard komen er faciliteiten zoals kantoorruimte, servicebalies, zitplaatsen en toiletten.

De voorbereiding en aanbesteding van dit werk gingen voortvarend. Op 1 december 2016 werd het hoogste punt bereikt. Op 23 december was de tijdelijke vertrekhal 'wind en waterdicht'. De tijdelijke vertrekhal wordt in april 2017 opgeleverd.

Informatiebijeenkomsten voor stakeholders

Op woensdag 21 november vond in het Sheraton Hotel een gesprek plaats met onze stakeholders; we hebben met hen onze plannen voor het creëren van capaciteit besproken. Op maandag 12 december hebben we in het Schipholgebouw tijdens een tweede bijeenkomst een update gegeven over de landzijdige aanpassingen ten behoeve van de bouw van de nieuwe pier en terminal. Er kwamen veel vragen over de impact van de geplande werkzaamheden op bereikbaarheid van de locatie voor reizigers en Schipholwerkers. Ook zijn de stakeholders bijgepraat over de MIRT-verkenning van het stationsgebied.

Dialoog met de sector

Gedurende het jaar voeren we gesprekken met luchtvaartmaatschappijen over vervoerprognoses, investeringen en de kostenontwikkeling. Het consultatieproces is meer dan een formele en wettelijke verplichting. Het is een voortdurende dialoog met de airlines, die op een formeel moment leidt tot vaststelling van de tarieven. We gebruiken deze dialoog ook om onze investeringsplannen af te stemmen. Vanwege de urgente behoefte aan capaciteit is gekozen tot een gefaseerde bouw en oplevering van de nieuwe pier en terminal. Elk consultatieproces wordt na afloop met de airlines geëvalueerd.

Parkeren

'Operational excellence' staat hoog in het vaandel bij Schiphol Parking. Met het aanbieden van aantrekkelijke producten en continue verbetering van bestaande faciliteiten komen we tegemoet aan de diverse wensen van onze reizigers.

Met de groei van het aantal reizigers neemt ook de vraag naar parkeerruimte toe. We spelen in op die vraag, onder meer met de opening van de nieuwe Smart Parking-garage op P3 (na het parkeren snel met shuttlebus naar terminal). De nieuwe garage, met 2.650 parkeerplaatsen, is net voor de grote drukte van de meivakantie opengegaan. Online waren er bij opening al achtduizend plaatsen gereserveerd. Wie reist met TUI of Transavia kan de bagage op P3 Lang Parkeren inchecken. Het Drive-Inchecken is een extra service tijdens de vakanties.

Om te zorgen dat reizigers makkelijk de weg vinden en zich vlot kunnen oriënteren, werken we in de nieuwe parkeergarage met kleuren. In deze zogeheten 'natural wayfinding' werkt de kleur van het hoofdtrappenhuis als een duidelijke baken voor de reizigers. Deze kleur komt ook terug in de route van de voetgangers in het gebouw, waardoor een vanzelfsprekende bewegwijzering ontstaat. De parkeergarage is gebouwd uit voor 90 procent recyclebaar beton en metaal. Uniek is het gebruik van natuurverf, afkomstig van een vlassoort die we op het terrein onder een van de aanvliegroutes van de luchthaven telen. Het vlas wordt verwerkt tot lijnolie en vervolgens tot natuurverf. De garage is voorzien van zonnepanelen en ledverlichting.

Ontwikkeling van Lelystad Airport

Om de economische functie van Amsterdam Airport Schiphol te behouden en te versterken, is afgesproken Schiphol selectief te laten groeien. Eindhoven Airport en Lelystad Airport worden ingezet als alternatief voor niet-mainportgebonden verkeer. Op 31 maart 2015 heeft de staatssecretaris van het ministerie van Infrastructuur en Milieu het luchthavenbesluit afgegeven. Met dit besluit kunnen we onze plannen voor Lelystad Airport gaan uitvoeren. In 2016 zijn de voorbereidingen getroffen, ontwerpen gemaakt en de aanbestedingen gedaan. In 2017 beginnen we met de uitvoering. Het oorspronkelijk doel was in april 2018 de nieuwe luchthaven te openen en de eerste vluchten te laten vertrekken, maar omdat nog niet alles gereed is om in de benodigde luchtverkeersleiding te voorzien, zal de opening waarschijnlijk een jaar worden vertraagd.

We communiceren actief over onze plannen en de voortgang met gevestigde bedrijven, vliegers, regionale ondernemers, de inwoners van Flevoland en overige geïnteresseerden.

In het concept voor de nieuwe luchthaven van Lelystad staan behalve de visie, missie en toepisen ook de no-nonsense identiteit van de nieuwe luchthaven centraal. Schiphol zet ook haar kennis van zakelijk vastgoed in om op de nieuwe luchthaven een businesspark te ontwikkelen. Flying Group, aanbieder en beheerder van een vloot van zakelijke privévliegtoelagen, heeft een intentieverklaring getekend dat ze zich vestigt op Lelystad Airport.

Rotterdam The Hague Airport

Om aan de groeiende marktvraag te kunnen voldoen, wordt op dit moment gewerkt aan regionaal draagvlak voor een nieuw Luchthavenbesluit voor Rotterdam The Hague Airport, waarmee de luchthaven geleidelijk kan groeien door het toevoegen van tien nieuwe bestemmingen. Ter onderbouwing van deze aanvraag zijn inmiddels een Milieueffectrapportage, een maatschappelijke kosten-batenanalyse en een economische onderbouwing opgesteld. Voor de gewenste groei en uitbreiding is een zo groot mogelijk regionaal draagvlak onder bestuurders en omwonenden een randvoorwaarde. Hierover vindt een uitgebreide dialoog met de regio plaats. Een ruime meerderheid van de omwonenden staat achter uitbreiding van de luchthaven, zo blijkt uit diverse onderzoeken onder omwonenden en ondernemers van onder meer VNO-NCW West en de gemeente Rotterdam.

In 2016 is een nieuwe aankomsthal geopend. Inmiddels vindt renovatie van het gehele platform plaats; dit zal medio april 2017 gereed zijn. In 2017 wordt het plein voor de terminal gerenoveerd.

Eindhoven Airport

Eindhoven Airport is bezig om een integraal masterplan op te stellen voor de verder ontwikkeling van de luchthaven. Daaruit volgen diverse investeringen in de luchthaveninfrastructuur en in de bereikbaarheid zowel aan land- als luchtzijde. Hiermee kunnen de steeds grotere aantallen vliegtuigbewegingen en passagiers worden gefaciliteerd. In 2016 zijn de bouwactiviteiten begonnen voor een geheel nieuwe bagagehal, en op de voormalige P1-locatie verrijst een modern multifunctioneel gebouw. In 2017 worden de gebieden in de terminal na de securitycontrole opnieuw ingericht.

Dilemma: parkeren op centrum of remote?

De vraag naar parkeerruimte op Schiphol neemt almaar toe, met name door de aanhoudende groei van het aantal passagiers. Waar moet een volgende uitbreiding van het parkeren worden gebouwd? Moet Schiphol wel blijven investeren in garages op het al zo volle Schiphol-Centrum? We willen de behoefte aan parkeerplaatsen blijven accommoderen; ook omdat de auto steeds schoner zal worden en parkeren en mobiliteit onderdeel zijn van ons verdienmodel. De beste locatie voor garages is dicht bij de terminal. Dit is de meest schaarse grond, die we ook kunnen gebruiken voor andere faciliteiten die bijdragen aan onze AirportCity-formule. Op verder weg gelegen locaties als Schiphol-Noordwest kunnen makkelijker nieuwe garages worden gebouwd, die bovendien zijn ontworpen om ook ruimte te bieden aan deelauto's en zelfrijdende auto's. Met deze ontwikkelingen in de mobiliteit zullen we de komende jaren nadrukkelijk rekening moeten houden.



Bereikbaarheid

Goede bereikbaarheid van onze luchthavens is essentieel. Na prijs en het netwerk van bestemmingen en frequenties is bereikbaarheid de belangrijkste reden voor reizigers om te kiezen voor een bepaalde luchthaven. Een robuust netwerk van multimodale verbindingen binnen Nederland en met de buurlanden is een voorwaarde om onze concurrentiepositie veilig te kunnen stellen.

Schiphol heeft meer ruimte nodig om de verwachte groei van het aantal passagiers en vliegtuigbewegingen te kunnen faciliteren. We investeren in de uitbreiding van capaciteit en verhogen van de kwaliteit door de bouw van een nieuwe pier en terminal. Hiervoor moet de infrastructuur van de toegangswegen en parkeerplaatsen ook ingrijpend wijzigen.

Schiphol Plaza met het NS-treinstation, het busstation en de taxivoorrijwegen voor het Jan Dellaertplein vormen samen een multimodaal OV-knooppunt. Om Schiphol ook in de toekomst goed bereikbaar en veilig te houden en de capaciteit te vergroten, heeft de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu op 11 juli 2016 besloten een MIRT-verkenning (Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport) te starten. Tegelijkertijd werkt Schiphol aan het verbeteren van de bereikbaarheid door investeringen in het OV-knooppunt, Schiphol Plaza en het Jan Dellaertplein voor de terminal. We blijven verder pleiten voor een extra verbinding naar Amsterdam, bijvoorbeeld door het doortrekken van de Noord-Zuidlijn.

Stakeholderdialoog bereikbaarheid

Binnen de context van het programma OV Bereikbaarheid Schiphol werken Schiphol, het ministerie van Infrastructuur en Milieu, NS, ProRail, de gemeente Amsterdam en Stadsregio Amsterdam samen aan concrete projecten en maatregelen voor de korte en middellange termijn. Er is gesproken over oplossingen voor incidenten in de Schipholtunnel en gewenste verbetering van reisinformatie, en ook over de fysieke aanpassingen in de toegang naar de perrons om veiligheid en comfort te verbeteren. De deelnemers hebben een aantal knelpunten in het gebied bezocht. Ook de planning van de MIRT voor een grootschalige aanpak van het trein- en busstation kwam ter tafel.

Bereikbaarheid van Schiphol per trein

Het treinstation op de luchthaven Schiphol is een van de drukste van Nederland. Op sommige dagen maken meer reizigers gebruik van dit station (in-, uit- of overstappen) dan van Rotterdam Centraal of Den Haag Centraal. Schiphol Group werkt samen met boven al genoemde partners en overheden aan een betere bereikbaarheid met het openbaar vervoer en van de reisinformatie.

In 2016 is het aantal sporen tussen Schiphol en Amsterdam Zuid en Duivendrecht verdubbeld van twee naar vier. Sinds december 2016, toen de NS haar nieuwe dienstregeling invoerde, rijden meer treinen van en naar Schiphol. Bijvoorbeeld op het traject van en naar Almere is het aantal intercity's van twee naar vier gegaan. Dankzij de nieuwe 'vorkaansluiting' bij Riekerpolder kunnen intercity's makkelijker aansluiten.

Om de drukte op de perrons op te vangen en de passagiers veilig van en naar het station te leiden, zijn werkzaamheden begonnen om de toegangen via (rol)trappen tussen Schiphol Plaza en het station te verbeteren. Er zijn meer reisinformatieschermen in de terminal geplaatst, en de treinen naar Amsterdam worden duidelijk aangegeven. Op Schiphol Plaza zijn de verwijsborden aan de perrons aangepast waardoor looproutes duidelijker zijn. NS zet extra personeel in op de perrons.

Uit de Belevingsmonitor Schiphol blijkt dat wat betreft vervoerskeuze met name de trein goed scoort bij reizigers en bezoekers. Zowel het aantal treinverbindingen als het op tijd rijden van de trein is verbeterd. Ook weten reizigers de ticketautomaten op Plaza beter te vinden.

Het aantal verstoringen op treinverbindingen naar Schiphol is in 2016 met 14 procent afgenomen naar 731 (846 in 2015). De getroffen maatregelen in de Schipholtunnel en een afname aan technische verstoringen zijn de belangrijkste redenen. Landelijk is het aantal verstoringen op het spoorwegnet met 3 procent gestegen.

Bereikbaarheid Schiphol per bus

Ook het gebruik van de bus groeit gestaag. Vooral het aantal gebruikers van lijn 197 naar het centrum van Amsterdam groeit hard. Reizigers nemen steeds vaker deze bus als alternatief voor de trein naar Amsterdam Centraal.

In 2016 heeft de Stadsregio Amsterdam het openbaar busvervoer in de concessie Amstelland en Meerlanden opnieuw aanbesteed. Hieronder valt ook het busvervoer op en rond Schiphol. Gezien het grote belang van het busvervoer voor Schiphol zijn we direct betrokken bij deze aanbesteding. Connexion heeft de aanbesteding gewonnen, het bedrijf gaat rijden met elektrische bussen. Deze concessie start in december 2017 tegelijk met de winterdienstregeling. De bereikbaarheid van Schiphol Oost wordt verbeterd door de aanleg van een nieuwe vrije busbaan.

Bereikbaarheid Schiphol over de wegen

Rijkswaterstaat is in 2016 verder gegaan met de omlegging van de A9 tussen het knooppunt Raasdorp en Badhoevedorp. Half december 2016 is een belangrijk deel van de nieuwe A9 in gebruik genomen. Door de omlegging wordt de leefomgeving in Badhoevedorp verbeterd en filevorming naar Schiphol tegengegaan. De snelweg loopt straks niet meer dwars door Badhoevedorp maar ten zuiden ervan. Schiphol investeert 30 miljoen euro in dit project van Rijkswaterstaat. De gehele nieuwe wegenstructuur zal in 2018 gereed zijn.

Ook wordt gewerkt aan het verbeteren van de autotunnels. Schiphol vernieuwt in de komende jaren de tunnel van de Loevensteinse Randweg onder de Buitenveldertbaan en de tunnel onder de Kaagbaan die de twee vrachtgebieden verbindt. Deze zullen tijdig voldoen aan de Nederlandse Tunnelwet, die in 2019 van kracht wordt. De tunnels krijgen aangepaste vluchtwegen en intelligente technische installaties, waardoor de veiligheid in de tunnels verhoogt.

Taxi als kwaliteitsservice

Schiphol wil reizigers en bezoekers hoogwaardig en duurzaam taxivervoer bieden. Met onze vaste partners hebben we afspraken gemaakt over het serviceniveau voor ritten vanaf de standplaats aan het Jan Dellaertplein. Deze vervoerders rijden met een duurzame vloot van 167 elektrische Tesla's en dertig taxibusjes op biogas. Daarnaast zijn op de taxistandplaats andere taxi's welkom. Deze taxi's dienen zich aan te sluiten bij de Stichting Taxi Controle en moeten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen.

Ook niet bij Schiphol aangesloten taxi's kunnen op dit moment hun diensten aanbieden op het Jan Dellaertplein. Dat is het gevolg van een uitspraak in 2015 van het Gerechtshof Amsterdam over een lacune in de lokale wetgeving. Schiphol kan daardoor niet instaan voor de geleverde kwaliteit van alle vanaf Schiphol vertrekkende taxi's. Veel van deze niet bij Schiphol aangesloten taxichauffeurs gedragen zich helaas hinderlijk en intimiderend. We vinden deze situatie zeer onwenselijk omdat dit niet past bij de uitstraling van een internationale kwaliteitsluchthaven. De gemeente Haarlemmermeer heeft, na overleg met Schiphol, in januari 2017 de lokale regelgeving aangepast: het wordt verboden om buiten de officiële taxistandplaats taxidiensten aan te bieden. De regelgeving werd door een aantal taxichauffeurs aangevochten in een kort geding, waarna de handhaving werd opgeschort. Op 7 februari heeft de rechter Haarlemmermeer in het gelijk gesteld. We zoeken naar structurele oplossingen voor het ronselaarsprobleem. Ons doel is de taxiservice vanaf Schiphol weer op het gewenste hoogwaardige niveau terug te brengen.

Uber

In november 2016 heeft de taxiorganisatie Uber een besteld-vervoercontract gesloten met de STA-faciliteit; Schiphol Transfer Assistance, een samenwerking met Axxicom. Het is een begin van een betere regulering. Voorheen wachtten alle Uber-taxi's op een willekeurige locatie op arriverende reizigers en pikten hen ergens in de buurt van de terminal op. In de nieuwe situatie is het wachten en oppikken meer gereguleerd voor de wat luxere Uber-variant Uber Black. Zij wachten voortaan op parkeerplaats P41 en kunnen daarna gebruik maken van de taxibaan voor het Jan Dellaertplein.

Vervoerskeuze reizigers

Buitenlandse reizigers vormden het grootste aandeel in de sterke groei van het aantal passagiers in 2016. Dat zien we terug in het gebruik van het openbaar vervoer. In 2016 namen reizigers vaker de trein. Dit aandeel kwam uit op bijna 38 procent. Het totale aandeel openbaar vervoer in de vervoerskeuze bedroeg ruim 42 procent, een stijging van bijna 2 procentpunt. Het totale aandeel openbaar en collectief (hotelbussen, groepsbussen en taxibusjes) komt nu uit op bijna 50 procent. Tegelijkertijd zien we een afname van het autogebruik voor het halen en brengen; dit juichen we toe omdat het halen en brengen leidt tot het dubbele aantal autobewegingen. Het percentage reizigers dat op Schiphol parkeerde, daalde voor het eerst sinds jaren.

Vervoerskeuze reizigers van en naar Schiphol

in %	2016	2015
Openbaar vervoer	42,4	40,4
Weggebracht per auto	22,5	23,8
Auto geparkeerd	12,3	13,6
Taxi	11,7	10,8
Collectief vervoer	7,4	8,2
Overig	3,7	3,2

Bereikbaarheid van regionale luchthavens

Voor onze regionale luchthavens is verbetering van de aansluiting op het openbaar vervoer en de aanleg van snelle toegangswegen belangrijk.

De bereikbaarheid van Rotterdam The Hague Airport is verbeterd door de vergroting en vernieuwing van de aansluiting van de luchthaven op de A13 (zogenoemde Doenkade-knoop). Het autoverkeer stroomt nu makkelijker door. Wat betreft openbaar vervoer is de frequentie van de busdienst (lijn 33) van en naar station Meijersplein/Airport (Randstadrail) en Rotterdam CS verhoogd. Er wordt samen met de Metropoolregio (vervoersautoriteit), RET en andere betrokken gewerkt aan een nog verdere verbetering van de OV-bereikbaarheid van de luchthaven.

Het groeiend aantal reizigers van en naar Eindhoven Airport veroorzaakt een forse toename van het verkeer. Niet alleen de wegeninfrastructuur in de directe omgeving wordt daardoor overbelast, ook op bedrijventerrein Flight Forum is de verkeersdruk hoog. De bereikbaarheid van Eindhoven Airport via het openbaar vervoer kan worden verbeterd met een NS-intercitystation Eindhoven-Noord aan het bestaande spoor Eindhoven-Den Bosch. Er loopt een onderzoek naar de mogelijkheden hiervoor; de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu ondersteunt dit. Verder wordt hard gewerkt aan een hoogwaardig openbaar-vervoernetwerk in de regio Eindhoven, waarin de luchthaven een belangrijk knooppunt vormt. Er zijn eveneens plannen voor een 'eigen' nieuwe afslag naar de luchthaven vanaf de Eindhovense randweg en de A58.

In januari 2017 beginnen we met de aanleg van de lucht- en landzijdige infrastructuur op Lelystad Airport. De provincie Flevoland heeft inmiddels opdracht gegeven voor de aanleg van de ontsluitingswegen. Ook zijn de regionale overheden samen met het Rijk begonnen met de verbetering van de A6.

★ Excellent Visit Value

De ambitie van Schiphol Group is om Schiphol te ontwikkelen als Europe's Preferred Airport: de eerste keus van reizigers, luchtvaartmaatschappijen en logistiek dienstverleners. We investeren in onze faciliteiten in de terminal, ons digitale platform, mobiliteitsproducten, innovatieve retailconcepten en diensten die het reizen aangenaam maken. We ontwikkelen nieuwe businessmodellen voor retail, horeca en media om ook voor de lange termijn een resultaat te kunnen garanderen. Het bieden van topkwaliteit is voor ons leidend. We willen de reiziger een 'excellente ervaring' bieden en een toonaangevende 'digital airport' zijn.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2016
Digitalisering De passagier wordt digitaal begeleid en retail is via 'omnichannel' beschikbaar		<ul style="list-style-type: none"> Digital Airport Programme levert eerste resultaten op
Comfort We hebben Gate Process Innovation geïmplementeerd. Het wachtcomfort aan de gates is verbeterd		<ul style="list-style-type: none"> Verbouwingen van de gates nog gaande Wachtcomfort gates verhoogd door overgang naar centrale security in gehele terminal
Laagste kosten We zijn de Europese hub met de laagste tarieven en hebben in samenwerking met onze businesspartners onze operationele processen geoptimaliseerd waardoor hun kosten kunnen dalen		<ul style="list-style-type: none"> Onze havengeldtarieven dalen 23 procent in de periode 2015-2017



On track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren



Grotendeels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren



Deels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren



Klantwaardering

Onze ambitie om Europe's Preferred Airport te zijn, kunnen we alleen waarmaken als we comfort en service bieden op topniveau. We vragen onze klanten om hun mening opdat we kunnen zien waarin we onszelf kunnen verbeteren. Ook op onze regionale luchthavens zetten we in op constante hoge kwaliteit.

Amsterdam Airport Schiphol

De klantwaardering van Amsterdam Airport Schiphol herstelt zich gestaag nu de grootscheepse verbouwingen in de terminal achter de rug zijn. Dat blijkt uit de Belevingsmonitor Schiphol, een onderzoek naar de beleving en waardering van Schiphol dat we tweemaandelijks houden onder vertrekkende en aankomende passagiers. We zien vaker dat het enige tijd duurt voordat verbeteringen duidelijk doorklinken in de klantwaardering. De verwachting is dan ook dat die de komende tijd nog verder stijgt.

In juni 2015 is de centrale securitycontrole voor niet-Schengen bestemmingen in gebruik genomen, en in de zomer van 2016 was de renovatie van Lounge 2, in het hart van de terminal, gereed. De kwaliteitsperceptie van reizigers is duidelijk beïnvloed door deze werkzaamheden. Nu deze grote bouwwerkzaamheden zijn afgerond en er een nieuwe lounge voor de vertrekkende en overstappende reiziger is gerealiseerd, stijgt de klantwaardering weer, met name bij overstappende passagiers. De beleving van de sfeer en de loopafstanden, kwaliteitsaspecten die de afgelopen jaren het meest onder druk stonden door de verbouwingen, hebben zich hersteld. Reizigers weten weer beter hun weg door de terminal te vinden.

De commerciële faciliteiten (retail en horeca) zijn in 2016 eveneens beter beoordeeld dan in 2015. Vooral het overall oordeel over de

retail en het aanbod aan retailfaciliteiten worden duidelijk als verbeterd ervaren, mede door de oplevering van Lounge 2. Ook het voor transferluchthaven Schiphol zo belangrijke 'gemak om over te stappen' stijgt in de waardering.

De beleving van het wachtcomfort aan de gate toont het afgelopen jaar een duidelijk stijgende lijn. Dit is nog een effect van de overgang van decentrale naar centrale security in 2015. Het wachtcomfort aan de gate blijft echter een aandachtspunt. Ten opzichte van de Europese luchthavens waarmee we ons vergelijken is dit een onderdeel waarop we relatief slecht scoren. We gaan de komende jaren alle niet-Schengen gates een upgrade geven.

Op veel fronten zijn reizigers de door Schipholwerkers getoonde gastvrijheid als veel beter gaan waarderen; dit is duidelijk bij zowel check-in, paspoort- en douanecontroles, als ook in de retail en horeca. Dit is belangrijk, omdat dit een van de aspecten is waarin Schiphol het verschil kan maken.

Bij vertrekkende passagiers staat de kwaliteitsbeleving van de security- en de paspoortcontrole nog steeds onder druk. We verwachten dat in 2017 deze waarderingen hoger zullen uitpakken doordat we extra lanes creëren in de tijdelijke vertrekhal boven bagagehal Zuid. De Koninklijke Marechaussee zal de bezetting bij de paspoortcontrole uitbreiden.

De stijging van de klantwaardering voor Schiphol blijft nog achter bij de stijgende scores van onze direct concurrerende luchthavens. Dat zien we in de ASQ-benchmark (Airport Service Quality), het onderzoek waarmee Schiphol zich vergelijkt met vijftien middelgrote en grote knooppuntluchthavens in Europa. Voor wat betreft vertrekkende passagiers hebben we onze zevende positie

gehouden en voor overstappende passagiers zijn we gezakt van de zesde naar de zevende positie.

De Net Promoter Score, de NPS, een graadmeter voor de loyaliteit aan Schiphol, is in 2016 gestegen van 28 naar 32.

De komende jaren zullen er nieuwe uitdagingen op ons afkomen: grote verbouwingen kunnen de kwaliteitsperceptie beïnvloeden. Buiten de drukte bij de security- en paspoortcontroles en het wachtcomfort aan de gates zullen de landzijdige werkzaamheden die verband houden met de aanleg van de nieuwe pier en terminal overlast geven.

Rotterdam The Hague Airport

Rotterdam The Hague Airport heeft met succes gewerkt aan kwaliteitsverbeteringen. Op de luchthaven van Rotterdam zijn nieuwe parkeerproducten geïntroduceerd met de mogelijkheid voor online reserveren, de aankomsthallen zijn vernieuwd en uitgebreid, en de doorstroming bij de bagagecontrole is verbeterd. De klantwaardering wordt continu onderzocht. Medewerkers krijgen uitgebreide en doorlopende hospitalitytrainingen. Reizigers tonen hun waardering: de Net Promoter Score is gestegen naar van 46 in 2015 naar 50 in 2016.

Eindhoven Airport

In de klantbelofte van Eindhoven Airport, 'Always Easy', komen snelheid, service en sfeer samen. Always Easy richt zich op verbeteringen van faciliteiten en infrastructuur, een hoge klantgerichtheid van medewerkers en meer online services. Hierbij wil Eindhoven Airport reizigers een prettige ervaring bieden, zodat ze graag terugkomen op de luchthaven. In 2016 is de online omgeving al compleet vernieuwd; bezoekers komen vaker terug en blijven langer op de website. De ticketverkoop via de partner VakantieXperts is meer dan verdubbeld en het aantal online parkeertransacties steeg met meer dan een kwart. Mensen krijgen sneller antwoord op vragen, ook via social media. Eindhoven Airport voert maandelijks een online onderzoek uit onder tweeduizend

respondenten om snel op veranderingen in kwaliteitsperceptie in te kunnen spelen. In 2016 heeft Eindhoven Airport voor het eerst een meting gedaan voor de Net Promoter Score: die komt uit op 35.

Prettig verblijf

Vernieuwde Lounge 2 geopend

Met de complete vernieuwing van Lounge 2 in het hart van de terminal speelt Schiphol in op de veranderende behoeften en wensen van reizigers. De verbouwing van Lounge 2 is onderdeel van het Masterplan. Met deze ingrijpende vernieuwing vergroten we de capaciteit en verbeteren we de efficiency en het comfort voor reizigers. Jaarlijks reizen ruim 15 miljoen mensen via Lounge 2. Meer dan de helft hiervan (61 procent) stapt over op Schiphol.

Lounge 2 is ingedeeld in zeven themawerelden. Elke themawereld biedt de reiziger beleving: van Luxury tot Family en van Modern Dutch tot Care & Wellness. Vertrekkende passagiers kunnen bij binnenkomst na de security- en paspoortcontrole alle zeven werelden in één oogopslag overzien. Elk thema heeft een eigen materiaalgebruik en design en is voorzien van bijpassende zitgebieden, horecagelegenheden en winkels. Voor de inrichting hebben we voornamelijk gebruik gemaakt van duurzame materialen zoals houtwerk met het FSC-keurmerk en ledverlichting.

De totale oppervlakte op de eerste en tweede verdieping van Lounge 2 is nu ongeveer 16.000 vierkante meter. Door de verbouwing is er ongeveer 20 procent aan winkel- en horecaruimte bijgekomen. Met het toonaangevende Johnnie Walker House heeft Schiphol een primeur in Europa. Daarnaast zijn er merkwinkels van onder meer Gucci, Bulgari, Hermès en Rolex. Ook de horeca is vernieuwd en uitgebreid, met bijvoorbeeld Café Cocó, een Starbucks met innovatieve foodconcepten en de Heineken Bar.

De verbouwing van Lounge 2 duurde ruim anderhalf jaar, langer dan gepland. Het budget voor de verbouwing is overschreden. De werkzaamheden vonden gefaseerd en zoveel mogelijk in de

Renovatie C-pier: waar geven we ons geld aan uit?

We moeten afwegingen maken hoe we de beschikbare financiële middelen aanwenden en welke prioriteiten we daarbij stellen. Een van de kwesties was de renovatie van de C-pier. Al ruim tien jaar wordt er gesproken over verbouwing of zelfs volledige nieuwbouw. Een belangrijke reden is de verbetering van de reizigersbeleving. Ook voor werknemers is het geen prettige werkomgeving. Schiphol heeft in 2014 op verzoek van KLM, de grootste gebruiker van de pier, een aantal maatregelen genomen om de klimaatbeheersing en de lichtinval aan te passen.

Het groot onderhoud van de vijftig jaar oude pier kan niet langer worden uitgesteld. Schiphol ontvangt klachten van reizigers en werknemers op de pier. De combinatie van achterstallig onderhoud en klimaatinstallaties die aan het einde van hun levensduur zijn, resulteert in een verblijfsklimaat dat niet als prettig wordt ervaren.

Hoewel Schiphol Group aan de vooravond staat van grote investeringen voor de uitbreiding van de capaciteit, is besloten dat ook de C-pier in 2018 wordt gerenoveerd. Met deze grote renovatie zal de C-pier weer voldoen aan de wensen van deze tijd. De pier zal het energielabel A krijgen in plaats van het huidige G-label en zal weer dertig jaar mee kunnen.

avonduren plaats om zo min mogelijk hinder te veroorzaken. Winkels bleven gedeeltelijk open in kleinere en tijdelijke locaties. Reizigers naar niet-Schengenbestemmingen konden ook de winkels en horeca in Lounge 3 bezoeken.

De vernieuwing van de Holland Boulevard wordt in de zomer van 2017 afgerond. Een groot deel van de nieuwe faciliteiten en horecavoorzieningen is al in gebruik genomen.

Premium Services

Onze Premium Services beleefden een goed jaar. Het aantal Priviumleden is gegroeid tot 50.000. Het VIP centre mocht in het eerste half jaar verschillende keren veel buitenlandse regeringsleiders ontvangen vanwege het Nederlandse EU-voorzitterschap.

Digitale luchthaven

Schiphol heeft de ambitie om vanaf 2019 de 'leading digital airport' te zijn. De processen van airlines zijn gedigitaliseerd en reizigers maken steeds meer gebruik van digitale kanalen om hun reis voor te bereiden, te boeken en te beleven. Schiphol wil airlines en reizigers optimaal bedienen met persoonlijke informatie en de controles seamless maken met biometrie. Schiphol wil reizigers van relevante informatie voorzien, zoals actuele aankomst- of vertrektijden, looproutes door de terminal en wachttijden bij de security lanes. Zo blijven we in contact met onze passagiers op alle belangrijke momenten in het reisproces en kunnen we stress wegnemen.

Digital Airport Programme

In het Digital Airport Programme (DAP) worden de digitale initiatieven van Schiphol aangestuurd en versneld.

Circulaire verlichting: een nieuwe standaard

Schiphol heeft circulaire verlichting ingevoerd in Lounge 2. Die nieuwe ledverlichting levert een aanzienlijke energiebesparing op. Bovendien gaat ze veel langer mee. De circulaire verlichting komt voor uit een samenwerking met Philips en ENGIE. Internationaal is er veel aandacht voor het nieuwe model dat is ontwikkeld door Turntoo; het wordt gezien als een nieuwe standaard in de overgang naar een circulaire economie. We hebben bovendien de lichtbeleving in de terminal geoptimaliseerd. De verlichting wordt als prettiger en comfortabeler ervaren.

Amsterdam Airport Schiphol is volgens het Light as a Service-concept niet langer eigenaar van de verlichting. We betalen voor het gebruik ervan tijdens de contractduur. Philips blijft eigenaar van de armaturen en de installaties. Het bedrijf is samen met faciliteitenbeheerder Engie Services verantwoordelijk voor de prestaties en de levensduur van het systeem.



In Vertrek 3 is sinds 27 augustus het kunstwerk 'Beyond' van Daan Roosegaarde te bewonderen. Het is een 3D-voorstelling van wolken en Hollands licht, opgebouwd uit verschillende wolkenluchten. Op de (rol)trap naar boven naar de centrale securitycontrole veranderen de typisch Hollandse wolken in de wolkenpartijen die reizigers zien tijdens hun vliegreis.

Seamless Flow: papierloos reizen met biometrie

Sneller en relaxter reizen zonder papieren reisdocumenten bij vertrek-, aankomst of overstap – deze belofte wil Schiphol in 2018 vervullen met biometrische identificatie bij bijvoorbeeld het boarden en de grenscontroles. Het gemak voor de reiziger en de airline staat hierbij centraal. Het aantal fysieke contactmomenten op de luchthaven neemt af, de wachttijden worden korter, en is er minder stress voor onze passagiers. Vanzelfsprekend is de privacy van onze passagiers van het allergrootste belang en zullen we deze respecteren.

Met Seamless Flow vergroten we de veiligheid, versterken we de operationele performance en verbeteren we de passagierservaring op Schiphol. Positief neveneffect is dat Seamless Flow een efficiëntere inzet van menskracht en middelen mogelijk maakt.

Proactieve Airport Control

We werken stapsgewijs toe naar een digitale Airport Control Room om de luchthavenprocessen aan te sturen en de dagelijkse werkzaamheden van de Schiphol-(mede)werkers te ondersteunen. De vijf regiecentra en operationele organisatie kunnen daarmee nog beter anticiperen en gericht regie voeren over de hoofdprocessen: passagiers, vluchten en bagage.

Binnen deze programmalijn past de pilot Track en Trace die we voor de bedrijfshulpverlening hebben uitgevoerd in de terminal. Het regiecentrum krijgt hiermee een actueel overzicht van waar hulpverleners zich in de terminal bevinden. Bij hulpvragen wordt hiermee tijd gewonnen omdat direct zichtbaar is welke hulpverlener het dichtstbij is.

In het kader van DAP probeert Schiphol continu nieuwe technologieën uit. Een voorbeeld is het Internet of Things, met daarbinnen de connectiviteit van de LoRa-technologie (Long Range Low Power), waarmee kleine hoeveelheden informatie worden uitgewisseld bij een extreem laag stroomverbruik. Zo komen er 'slimme' prullenbakken in de terminal: ze worden uitgerust met sensoren die het ons mogelijk maken op afstand te zien of de bakken moeten worden geleegd. Het werk van de schoonmaakploeg wordt plezieriger en efficiënter, terwijl de terminal er opgeruimd blijft uitzien.

Data delen en ontsluiten

Om de 'leading digital airport' te worden, wil Schiphol zoveel mogelijk passagiers bereiken met persoonlijke relevante informatie. Dit kunnen we bereiken door het delen van data binnen en buiten de sector. In 2017 gaan we van start met een API-platform met informatie over Vlucht, Wachttijden en Locatie. Door data en de toegang centraal te beheren, ontstaat één betrouwbaar platform dat toegankelijk is voor de eigen organisatie en zorgvuldig geselecteerde partijen.

Concurrerende tarieven

Om de concurrentiepositie van onze luchthavens te handhaven, is het essentieel dat we concurrerende tarieven hanteren. De tarieven van Amsterdam Airport Schiphol voor het gebruik van de luchthaven zijn gereguleerd en worden jaarlijks vastgesteld na een uitgebreide consultatie met de luchtvaartmaatschappijen. Ze zijn onderworpen aan toezicht van de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Deze economische regulering is onderdeel van de Wet luchtvaart. De regionale luchthavens vallen niet onder deze regulering. Aangezien Eindhoven Airport binnenkort meer dan vijf miljoen reizigers zal ontvangen, zal deze luchthaven wel met tariefregulering te maken krijgen; ze treft daarvoor al voorbereidingen.

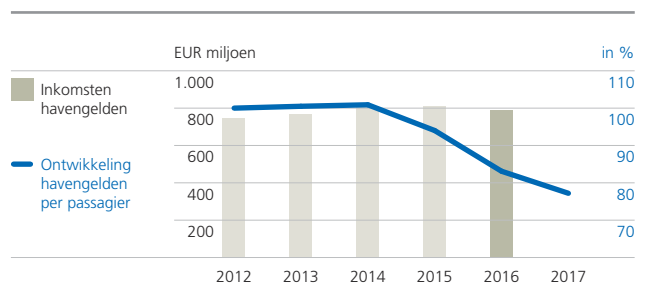
Schiphol Group is zich ervan bewust dat ze altijd in directe concurrentie staat met andere luchthavens. Een groot deel van de passagiers kan ook voor een andere luchthaven kiezen in de ons omringende landen. De capaciteit en kwaliteit van onze luchthavens en de toegevoegde waarde van onze dienstverlening voor luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en reizigers staan daarom altijd centraal. Daarbij steekt de prijs-kwaliteitverhouding van Schiphol de afgelopen jaren gunstig af tegen die van grote Europese concurrenten.

Elk jaar voert de Stichting Economisch Onderzoek (SEO) in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu een benchmark uit. Daarin kijkt ze naar zowel havengelden als overheidsheffingen van Schiphol en haar belangrijkste concurrenten. Uit de benchmark die in 2017 werd gepubliceerd blijkt dat in 2016 acht concurrenten duurder waren dan Schiphol.

Tarieven in 2016 en 2017

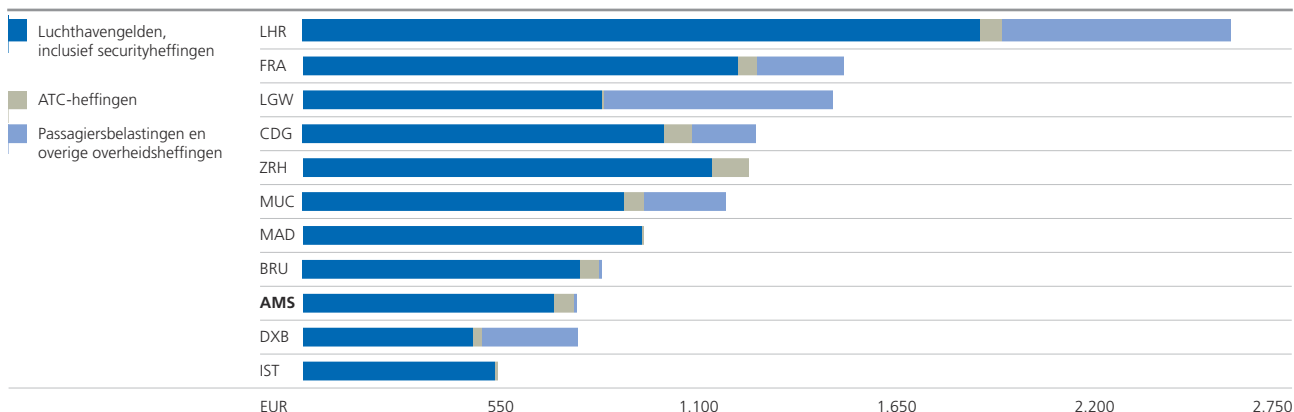
Per 1 april 2016 zijn de tarieven met 11,6 procent verlaagd. Voor 2017 is besloten de tarieven te verlagen met gemiddeld 7,1 procent. De zogenoemde aviation charges gaan daarbij gemiddeld 8,7 omlaag en de security charges 4,2 procent.

Havengelden



Naar verwachting zullen vanaf 2018 de tarieven stijgen, tenzij er wederom sprake zal zijn van significante verrekeringen door hoger dan verwachte verkeersvolumes. Daarnaast voorzien we in de komende jaren aanzienlijke investeringen die zullen leiden tot een verhoging van het kostenniveau en daarmee ook de havengelden.

SEO Benchmark luchthavengelden en overheidsheffingen



Bron: Rapport 'Benchmark luchthavengelden en overheidsheffingen', SEO Economisch Onderzoek februari 2017



Beveiliging

Landzijdige security

Mede naar aanleiding van de aanslagen op de luchthavens van Brussel en Istanbul heeft Schiphol in samenwerking met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid (NCTV) extra aandacht gegeven aan de landzijdige beveiliging van Schiphol. Enkele zichtbare en niet zichtbare aanpassingen zijn gedaan. Ook is gewerkt aan het vergroten van kennis en bewustzijn van medewerkers op de luchthaven over het voorkomen van en handelen bij incidenten. Hiervoor is een speciaal programma ontwikkeld. Ook Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport zijn hiermee aan de slag gegaan.

Extra securitymaatregelen Schiphol

Naar aanleiding van een dreigingssignaal met betrekking tot Schiphol besloten de burgemeester van Haarlemmermeer, de hoofdofficier van Justitie en Koninklijke Marechaussee/politie op 30 juli in overleg met de NCTV om extra maatregelen te treffen op en rondom de luchthaven. De luchthaven en de directe omgeving bleven gewoon toegankelijk en alle luchthaven- en luchtvaartactiviteiten zijn tijdens de extra maatregelen doorgegaan.

Het signaal paste binnen het landelijke dreigingsbeeld, dat al sinds 2013 substantieel is. Net als in de rest van Nederland geldt daarom extra waakzaamheid op Schiphol. Dat geldt evenzeer voor andere Europese luchthavens. Na nader onderzoek naar het specifieke signaal is geconcludeerd dat een deel van de verhoogde inzet niet langer noodzakelijk was; de extra beveiligingsmaatregelen zijn op 18 augustus ingetrokken. Wel is zichtbaar en onzichtbaar meer beveiliging van kracht gebleven op de luchthaven.

Drukke op Schiphol de baas

De sterke groei van het aantal vertrekkende passagiers (9,2 procent in 2016) heeft gevolgen voor de processen op de luchthaven. Ruim 31 miljoen reizigers hebben afgelopen jaar op Schiphol een securitycontrole ondergaan. Het overgrote deel van deze passagiers heeft minder dan tien minuten hoeven wachten voordat ze aan de beurt waren bij de controle. Toch ontstonden op een aantal momenten lange wachtrijen. Niet alleen doordat er meer passagiers

waren, maar ook doordat de hoeveelheid te checken handbagage is toegenomen. De passagiers reizen vaker alleen met handbagage vanwege het gemak en de extra kosten die de luchtvaartmaatschappijen rekenen voor ruimbagage. Veel handbagage is hierdoor groter en voller. Daardoor traden vertragingen op bij de securitylanes.

We hebben bij de controles voor niet-Schengenbestemmingen een aantal keer het securityproces gedeeltelijk stil moeten leggen omdat lange wachtrijen ontstonden bij de grens- en paspoortcontroledoorgangen, direct achter de securitycontroles. Ook hadden we te kampen met enkele technische storingen die het proces vertraagden.

Schiphol heeft in drukke periodes extra beveiligingspersoneel ingezet om de wachttijd voor passagiers zoveel mogelijk te bekorten. Ook hebben we securitydoorgangen bedoeld voor Schipholmedewerkers tijdelijk voor reizigers opengesteld.

We verwachten dat met de opening van de tijdelijke vertrekhal op bagagehal Zuid de druk op de securitylanes zal afnemen.

Uitbreiding voor Koninklijke Marechaussee

De Koninklijke Marechaussee had op Schiphol in 2016 te kampen met krapte. De bezetting bij de paspoortcontrole stond onder druk doordat extra mankracht nodig was voor onder meer additionele beveiligingsmaatregelen vanwege de terreurdreiging. Om de kwaliteit van de grensbewaking op Schiphol te kunnen waarborgen tijdens de zomerdrukke kreeg de Koninklijke Marechaussee steun van onder andere collega's uit andere brigades. Vanaf begin mei is ook douanepersoneel dat speciaal is opgeleid voor de Schiphol-grensbewaking ingezet. Medewerkers van de Dienst Justitiële Inrichtingen hebben de marechaussees ondersteund met uitvoerende werkzaamheden. Per 2017 heeft de overheid extra capaciteit in de vorm van 135 medewerkers toegezegd. Desalniettemin heeft Schiphol aangegeven dat, om wachtrijen te voorkomen, bij de grenscontrole 450 extra medewerkers nodig zijn.

Innovatie bij security lanes

Dit jaar is Schiphol begonnen met het testen van nieuwe scanapparaten voor handbagage. Passagiers mogen daarbij hun

vloeistoffen en laptop in hun tas laten zitten. De testen voeren we uit in samenwerking met NCTV en KLM. De nieuwe apparaten beschikken over software waarmee de securitymedewerker een 3D-beeld krijgt van de inhoud van de bagage. Hij kan de scan draaien voor een nauwkeurige inspectie. Als de pilot slaagt, gaan we alle securitylanes op Schiphol in 2018/2019 stapsgewijs voorzien van deze innovatieve scan.

No-Q

Amsterdam Airport Schiphol faciliteert het grensproces dat de Koninklijke Marechaussee op Schiphol uitvoert. We hebben in 2016, samen met de overheid, de No-Q paspoortcontrole uitgebreid. Dit is de geautomatiseerde identiteitscontrole op basis van gezichtsherkenning. Er zijn meer poortjes geplaatst en ook is het aantal locaties uitgebreid, onder meer in Aankomst 1, Vertrek 3 en bij het filter tussen Schengen en niet-Schengen. De performance van de poortjes is verbeterd met nieuwe hardware en software. Hiermee voldoen ze ook aan de nieuwe eisen die door de overheid aan het aangepaste grensregime worden gesteld. Door het gebruik van automatische identiteitscontrole is de grenspassage verder gestandaardiseerd en worden de snelheid en continuïteit van het proces vergroot. No-Q bespaart ook capaciteit bij de Koninklijke Marechaussee en komt ten goede aan het gemak voor de passagier en de doorstroming op de luchthaven. Verdere optimalisatie van het systeem wordt voorzien in 2017.

Preclearance

In maart 2016 heeft Schiphol op basis van een eerste haalbaarheidsstudie besloten een vervolg te geven aan het project Preclearance. Preclearance is een service voor reizigers naar de Verenigde Staten. De grenscontrole vindt in Nederland plaats voor vertrek, waardoor de reiziger bij aankomst in de VS kan worden behandeld als 'lokale' passagier en lange rijen bij de controles ontloopt. Uitgangspunt is dat de reizigers op Schiphol zich kunnen mengen onder andere reizigers die niet naar de Verenigde Staten vliegen. Zo wordt voorkomen dat gescheiden (wacht)ruimtes nodig zijn. Bij preclearance staat biometrische controle centraal. We hebben de operationele haalbaarheid in 2016 verder in kaart gebracht. De ministerraad heeft inmiddels een onderhandelingsmandaat afgegeven. Dat betekent dat de overheid in 2017 kan gaan onderhandelen met de Amerikaanse overheid en in het kader hiervan worden pilotprojecten voorbereid. In februari heeft de Nederlandse regering besloten deze onderhandelingen voorlopig op te schorten in verband met de beoogde nieuwe inreisbeperkingen naar Amerika.

Awards

In 2016 hebben Schiphol Group en Amsterdam Airport Schiphol zich op verschillende gebieden onderscheiden.

Schiphol Group

- *Randstad Award 2016: Aantrekkelijkste werkgever van Nederland.*
- *SDG Inspirator Logistieke Sector (Schiphol Group Jaarverslag 2015).*
- *Tweede plaats in de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken (Schiphol Group Jaarverslag 2015).*

Amsterdam Airport Schiphol

- *Business Traveller: Best European Airport 2016 (27ste keer).*
- *IATA: Air Cargo Excellence Award, 'Best major European airport'.*
- *European Design Awards London: Hilton Amsterdam Airport Schiphol.*
- *Baxter Travel Media Annual Agents' Choice Award (Canada): Favourite International Airport 2016.*
- *Routes Marketing Award Europe (in de categorie meer dan 20 miljoen passagiers).*
- *Routes Best Overall Airport Marketing Award.*
- *SEO report (commissioned by ACI): Second hub world-wide in number of direct destinations.*
- *Star Alliance Trade Awards: 'Innovative Entrepreneurship 2016'.*

Competitive Marketplace

We versterken de mainport door de 'marktplaats' Schiphol verder te ontwikkelen. We beschouwen het luchthavengebied als een hoogwaardige locatie voor werk en verblijf. Om als vestigingsplaats te kunnen blijven concurreren, maken we Schiphol zo interessant mogelijk voor internationaal opererende bedrijven. We investeren continu in de kwaliteit van de werkomgeving, we bieden flexibele en innovatieve huurconcepten. We stimuleren de logistieke sector in de regio en onderzoeken kansen voor nieuwe business. Ook de regionale luchthavens ontwikkelen zich tot economische centra voor hun regio.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2016
Non-aviation Inkomstenstroom in non-aviation activiteiten zekerstellen		<ul style="list-style-type: none"> • Meer omzet uit non-aviation activiteiten door faciliteiten kantoorgebouw The Base • Meer omzet door digitalisering en door omnichannelaanpak • Opbrengsten retail staan onder druk, horeca vertoont stijgende lijn • Ontwikkeling opbrengsten uit parkeren vormt een uitdaging
Central Business District De bedrijvigheid op het Central Business District laten toenemen. We werken aan een groter aanbod van diensten, een aantrekkelijk werkklimaat en hoge bezettingsgraad		<ul style="list-style-type: none"> • De positieve ontwikkelingen in vastgoedsector zetten door. Beschikbare kantoorruimte Central Business District nagenoeg volledig bezet • Steeds groter aanbod van diensten



On track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren



Grotendeels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren



Deels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

Schiphol: AirportCity

Amsterdam Airport Schiphol onderscheidt zich door topkwaliteit. Onze ambitie om Europe's Preferred Airport te zijn, overstijgt onze activiteiten in de terminal en het luchthavenproces. Amsterdam Airport Schiphol is een dynamische stad op zichzelf, een AirportCity.

Schiphol voorziet in een variëteit aan voorzieningen voor werken, verblijf en ontspanning, die we continu nog aantrekkelijker maken. Onze uitgangspunten hierbij zijn: flexibiliteit, multifunctionaliteit, connectiviteit, beleving en value for money. Schiphol wordt meer en meer een inspirerende ontmoetingsplek. De bewoners van het Central Business District (CBD) gaan met plezier naar hun werk en ontwikkelen zichzelf elke dag. Ze ontmoeten anderen in een inspirerende omgeving, die bijdraagt aan een goede work-life balance. Om de community verder vorm te geven, is SPOT opgericht. SPOT is een platform dat voor medewerkers van bedrijven in het Central Business District kennissessies en events organiseert, waaronder in 2016 de derde editie van TEDx Schiphol.

We bieden uiteenlopende hoogwaardige faciliteiten aan logistiek dienstverleners en bedrijven die zich op het luchthaventerrein vestigen. Een van de nieuwe bedrijven die we mochten verwelkomen was elektronicaconcern Samsung in het pand Avioport. Het nieuwe Hilton-hotel, midden in het CBD, is een ware blikvanger door zijn moderne design en heeft een eerste succesvol jaar achter de rug. Het kantorencomplex The Base is een groot succes: de 36.000 vierkante meter zijn nagenoeg bezet. In 2017 beginnen we met de uitbreiding van het complex met een extra toren met een totaaloppervlak van ongeveer 6.000 vierkante meter. The Base ontwikkelt zich tot communitycenter en biedt daarvoor verschillende faciliteiten. Het buitenterrein zijn we verder aan het verbeteren; parkeerterrein P15, tussen The Base en het

Hilton-hotel, wordt een publieke ruimte met een plein, een amfitheater, veel groen en lichtelementen.

Ontwikkelingen in vastgoed

De positieve ontwikkelingen in de Nederlandse vastgoedbeleggingsmarkt hebben zich in 2016 voortgezet. De bruto aanvangsrendementen zijn verder gedaald, en de leegstand voor zowel kantoren als de logistieke markt is teruggelopen. Het Central Business District is nagenoeg volledig bezet, wat een bevestiging is dat voor kantoren de locatie nog altijd bepalend is voor de bezetting en de waardeontwikkeling. De bezetting in de logistieke markt is het hoogst bij modern logistiek vastgoed op een goede locatie. Op Schiphol zien we dat terug in de zeer hoge bezetting van de eerste linie vrachtgebouwen. Door de goede economische ontwikkelingen, waaronder de stijging van consumentenbestedingen, presteren ook de logistieke ruimtes op de tweede linie goed.

Voor de gebouwen The Outlook en het Schipholgebouw hebben we het BREEAM-NL In-Use Very Good certificaat behaald voor het onderdeel Asset. Voor het gebouw TransPort ontvingen we voor dit onderdeel het Excellent-certificaat. Om ruimte te maken voor de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal is het Cargo Centre gesloopt. Ook het oude Hilton is in 2016 afgebroken. In beide gevallen is dit op duurzame wijze gebeurd met hergebruik van materialen.

Verder is aan het begin van de H/M-pier een crew center voor easyJet gebouwd en in gebruik genomen.

Cargo community Schiphol

Luchtvaartmaatschappijen maken graag gebruik van Schiphol vanwege de operationele kwaliteit, de efficiënte douane, de uitstekende verbindingen met het achterland en een sterk lokaal grondnetwerk van vrachtpartijen.

Nieuwe strategie vracht

In 2016 heeft Schiphol Cargo een nieuwe strategie gelanceerd. Het accent is verschoven van internationale promotie naar investeren in kwaliteit van de grondoperatie. We geven hier met vele partijen uit de Schiphol vracht community uitvoering aan. Zo zijn we samen met KLM Cargo een project gestart waarmee we de Europese aanvoerketens verbeteren en sneller maken, om zo onze concurrentiepositie te versterken. De resultaten hiervan, waaraan ook Kuehne+Nagel, Jan de Rijk en Swissport meedoen, staan open voor alle vrachtpartijen op Schiphol. Ook investeert Schiphol met de vrachtpartners in het cargo community-platform van Cargonaut. Met een gemoderniseerd platform, dat een grotere dekking heeft en een opendatastrategie, willen we komen tot een betere informatie-uitwisseling tussen de verschillende spelers in de logistieke keten. Dankzij een hogere kwaliteit van de grond- en digitale processen kan het vrachtvolume op Schiphol blijven groeien, zelfs bij een gelijkblijvend aantal vluchten en een schaarste aan slots.

Focus op bloemen en medicijnen

In 2016 heeft de Schiphol Cargo community ook ingezet op intensievere samenwerking op specifieke luchtvrachtstromen met als doel meer bedrijvigheid naar Amsterdam te trekken.

In maart 2016 is een nieuwe samenwerking tussen dertien partijen opgezet: Pharma Gateway Amsterdam. Het luchttransport van medicijnen vormt bijna 5 procent van alle vracht. Dat aandeel is nog relatief klein, maar we verwachten dat dit segment sneller gaat groeien dan de overige luchtvracht. Pharma Gateway Amsterdam stelt zich ten doel beter in te spelen op de wensen van medicijnfabrikanten. Zo zijn zorgvuldigheid en een gecontroleerde temperatuur prioriteiten. De partijen volgen alle IATA-kwaliteitstrainingen; de eerste certificaten zijn inmiddels toegekend. De medicijnfabrikanten hebben enthousiast gereageerd op de verbeteringen.

Eenzelfde initiatief hebben we opgezet met KLM Cargo en Royal Flora Holland voor bloemen: de Holland Flower Alliantie. We willen hiermee de positie van Schiphol als bloemenhub versterken.

Met de Douane heeft Schiphol Cargo in 2016 gewerkt aan het aantrekken van vrachtpartijen die gebruik willen maken van vereenvoudigde aangifte van e-commerce lading. Naast de postrijen en integrators kunnen nu alle partijen in de luchtvrachtketen gebruikmaken van deze zogeheten VENU- regeling bij kleine, niet waardevolle pakketten.

Joint Inspection Center

Op 22 november opende koning Willem-Alexander het Joint Inspection Center. Het JIC is een unieke publiek-private samenwerking waarin de Douane, de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit en de Koninklijke Marechaussee samenwerken om een deel van de geïmporteerde en geëxporteerde goederen te

controleren. Het JIC is onderdeel van Schiphol Smartgate Cargo. Er zijn naast controles in het JIC ook mobiele controles en controles op de locatie van private partijen. De informatie en beelden van deze controles worden uitgelezen en gecontroleerd in het JIC. Het JIC en ook de onderliggende overheidsprogramma's verbeteren de efficiëntie van de vrachthub Schiphol aanzienlijk.

Regionale betekenis

Een luchthaven is van grote betekenis voor de regio waarin ze zich bevindt. Dat geldt zowel voor de hubluchthaven Schiphol als de regionale luchthavens.

Voor de metropoolregio Amsterdam (en daarbuiten) is het zeer uitgebreide bestemmingsnetwerk van Schiphol een belangrijke onderscheidende factor ten opzichte van andere stedelijke regio's. De regio Amsterdam concurreert met regio's zoals Frankfurt, Parijs en Berlijn.

Eindhoven Airport heeft een belangrijke verbindende rol voor de Brainportregio. Rotterdam The Hague Airport richt zich op het vergroten van de bereikbaarheid van de metropoolregio Rotterdam-Den Haag, de regio Zuidwest-Nederland. Met de ontwikkeling van Lelystad Airport geven we onder meer Flevoland een economische impuls.

Werkgelegenheid

De luchtvaartsector is een motor voor werkgelegenheid. In onderzoeken naar de omvang hiervan wordt primair onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte van werkgelegenheid. Directe werkgelegenheid gaat om personen die in de sector zelf werken; indirecte werkgelegenheid betreft personen die werkzaam zijn bij toeleveranciers.

Uit recent onderzoek (Arbeidsmarkt luchtvaart 2014) blijkt dat de luchtvaartsector in Nederland wat betreft directe werkgelegenheid ruim 85.000 banen oplevert, waarvan 65.000 op Schiphol, en ruim 4.400 op de regionale luchthavens. Bijna de helft (44 procent) van de werknemers is werkzaam bij bedrijven in luchtvervoer en ongeveer een kwart bij toeleverende bedrijven. Het totale werkgelegenheidseffect van de Mainport Schiphol voor Nederland komt uit op ongeveer 300.000 banen.

Eindhoven Airport is met 1.500 (in)directe arbeidsplaatsen uitgegroeid tot een van de grootste regionale werkverschaffers. Rotterdam The Hague Airport levert directe en indirecte werkgelegenheid aan 2.500 werknemers. Op Lelystad Airport zijn 441 personen werkzaam bij 65 bedrijven. Ook rondom Lelystad Airport stimuleren we indirect de regionale werkgelegenheid. We werken met regionale samenwerkingspartners zoals De Lelystadse Boer. Deze stichting is in 2016 opgericht om het agrarisch gebied rondom de luchthaven te ontwikkelen als 'de groentetuin van Nederland'.

Van belang is daarnaast het soort banen dat de luchtvaart met zich meebrengt. Schiphol biedt een groot aantal laaggeschoolde arbeidsplaatsen. Juist in een metropoolregio als Amsterdam is deze werkgelegenheid zeer wenselijk. Ongeveer 60 procent van de op

Schiphol werkzame personen woont in Noord-Holland; ongeveer een derde van het totaal aantal Schipholwerkers woont in Amsterdam, Haarlemmermeer en Almere. Aan de andere kant van het spectrum trekt de Mainport Schiphol door het netwerk en de goede bereikbaarheid veel internationaal geïntereerde werkgelegenheid aan met hoogwaardige arbeidsplaatsen.

Toerisme

Goede verbindingen met de rest van de wereld zijn van groot belang voor het toerisme. Nederland en in het bijzonder Amsterdam zijn steeds populairder als bestemming voor een vakantie of meerdaags uitstapje. Volgens NBTC Holland Marketing is het aantal internationale gasten dat Nederland verwelkomde in 2016 gestegen met 5 procent naar 15,7 miljoen. In het bijzonder Amsterdam is een geliefde bestemming, het aantal hotels in de stad is toegenomen.

Ook Rotterdam, in 2016 door *Lonely Planet* uitgeroepen tot vijfde 'must-visit city', en andere locaties in Nederland die door dezelfde reisgids worden aanbevolen, hebben een grote aanzuigende werking gehad op toerisme. Dit verklaart ten dele de groei van het aantal niet-Nederlandse reizigers met bestemming Schiphol. Daarnaast hebben factoren als een gunstige economie in combinatie met een lage euro een stimulerende werking. De groei van het aantal Aziatische toeristen (met name uit India) is grotendeels te verklaren door de extra vliegcapaciteit: de Indiase airline Jet Airways is in maart 2016 begonnen met vluchten op Schiphol.

Bijdragen aan scholing op en rond de luchthavens

Schiphol stimuleert de regionale werkgelegenheid onder meer via het Luchtvaart College Schiphol, een stichting van KLM, het ROC van Amsterdam en Schiphol Group. Het college leidt jaarlijks ongeveer zeshonderd studenten op en helpt driehonderd studenten aan een stageplek. Ook krijgen elk jaar duizend werknemers training of scholing. Op de locatie Schiphol bevordert het college intersectorale mobiliteit, zodat medewerkers kunnen rouleren tussen de bedrijven op de luchthaven.



Als onderneming die midden in de samenleving staat, willen we ook onze sociale verantwoordelijkheid nemen en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt kansen bieden op een baan. Het Luchtvaart College Schiphol plaatst hen bij bedrijven op de luchthaven.

Ook Rotterdam The Hague Airport spant zich op dit gebied in via het project Startbaan. In dit project hebben deelnemende partners – de luchthaven, Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam, het Korps Mariniers en het Scheepvaart en Transport College – werkervaringsplekken aangeboden. Van de laatste groep van veertien deelnemers hebben negen een baan gevonden na afronding van de stage of zijn een opleiding begonnen. In 2017 gaat de zesde jaargang van dit project van start.


Lelystad Airport heeft zich eveneens gecommitteerd aan het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Dit gebeurt samen met Werkbedrijf Lelystad. De luchthaven is een samenwerking aangegaan met de Stichting Campus Amsterdam Lelystad Airport (SCALA) en de Hogeschool van Amsterdam. Gezamenlijk gaan ze opleidingsinitiatieven en stageplaatsen bevorderen en realiseren.

Development of the Group

Royal Schiphol Group wil het beste halen uit het samenspel tussen Amsterdam Airport Schiphol, de regionale luchthavens en de internationale activiteiten van de groep. We gaan nog meer als groep handelen en de synergie van ons luchthavennetwerk benutten. We vullen elkaar aan en versterken elkaar. We werken continu aan een verbetering van de eigen organisatie(s) om zo efficiënt mogelijk onze maatschappelijke opdracht te vervullen. We voeren een financieel beleid dat toekomstgericht en solide is.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2016
High Performance Hogere scores op de High Performance Organisation (HPO) benchmark		<ul style="list-style-type: none"> HPO-score 6,8
Internationaal Uitbreiding van de internationale activiteiten		<ul style="list-style-type: none"> Internationale activiteiten dragen significant bij aan het resultaat van de groep Synergie binnen de groep steeds beter benut (gezamenlijke tenders en personeelsuitwisseling)

 On track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

 Grotendeels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

 Deels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

Werkgeverschap

Schiphol Group is in 2015 gestart met activiteiten om zich te ontwikkelen tot een High Performance Organisatie. Opvattingen over werk veranderen en we willen onze ambitie om Europe's Preferred Airport te zijn en te blijven waarmaken door te groeien naar een zo wendbaar mogelijke lerende organisatie. De ontwikkeling van onze organisatie en onze medewerkers naar high performance steunt op vijf pijlers, waaronder de kwaliteitsverhoging bij de managers en een open- en actiegerichte instelling.

We meten de ontwikkeling naar HPO periodiek en waar nodig sturen we op afdelingen bij. In de eerste meting lag de gemiddelde eindscore op 6,8. In het eerste kwartaal van 2017 zullen we Schiphol-breed een tweede meting breed doen. Doelstelling hierbij is een eindscore voor de gehele organisatie van 7,3. Hoewel wij veel verschillende initiatieven ontplooiën om de HPO-score te verbeteren, verwachten we dat het nog een uitdaging zal zijn om ons uiteindelijke doel voor 2020 te realiseren: een score van 8. Ook wat betreft inclusief ondernemen is het lastig gebleken onze doelstellingen te realiseren. We blijven ons echter inspannen om het beoogde resultaat te behalen.

Duurzame inzetbaarheid

In het vierde jaar van ons actieve mobiliteitsbeleid zien we dat medewerkers en leidinggevenden met elkaar in gesprek gaan over duurzame inzetbaarheid. Ons beleid is erop gericht dat de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen binnen de onderneming en kunnen doorstromen naar nieuwe, uitdagende functies. Het uitgangspunt is dat we nu en in de toekomst allemaal goed, gezond en gemotiveerd kunnen blijven werken. Vitaliteit is voor ons een kernbegrip.

Schiphol stimuleert interne mobiliteit. We zijn ervan overtuigd dat het werkplezier en de arbeidsproductiviteit van een medewerker toeneemt als hij of zij op het juiste moment verandert van functie of werkplek. We hebben als doelstelling dat jaarlijks 15 procent van

de medewerkers van functie verandert, binnen of buiten onze organisatie. Ook in 2016 is dit gelukt: het mobiliteitspercentage kwam uit op 19,6 procent (2015: 20,1).

In 2016 hebben we ons specifiek gericht op medewerkers in continudiensten, een groep die minder goed was aangesloten op het vitaliteitsprogramma. Speciaal voor hen hebben we het programma 'Fit in de continudienst' ontwikkeld waarmee we hen ondersteunen en informeren hoe zij zo gezond en vitaal mogelijk kunnen werken. We zetten dit in 2017 voort. We gaan ons dan ook meer richten op de oudere medewerkers, die we vitaal en duurzaam inzetbaar willen laten zijn voor onze organisatie. Aandacht voor interne mobiliteit is daarbij eveneens essentieel. Bijvoorbeeld omdat het ons beleid is dat vanaf 2018 medewerkers van 60 jaar en ouder geen nachtdiensten meer draaien. We zijn actief met deze medewerkers in gesprek over hoe zij hun functie vanaf dat moment een goede invulling kunnen geven.

We onderzoeken wat de impact is op onze onderneming van meerdere generaties op de werkvloer. Uiteraard willen we ook de aantrekkelijke werkgever zijn en blijven voor de jongere generatie op de arbeidsmarkt. We assisteren het management om beter inzicht te krijgen in de aspecten die van invloed zijn op de inzetbaarheid van hun medewerkers.

Ook in 2016 hebben we personeelsuitwisselingen en detacheringen gerealiseerd tussen regionale luchthavens – vooral Lelystad Airport – en internationale luchthavens. In 2017 zullen we dit continueren; we zullen er verdere inhoud en vorm aan geven.

Inclusief ondernemen

Schiphol Group werkt vanuit de visie dat we mensen waarderen om wie ze zijn, hun kwaliteiten en hun talenten. We willen een organisatie zijn waarin alle medewerkers zich thuis voelen, ongeacht bijvoorbeeld hun culturele of arbeidsachtergrond, sekse, geaardheid of lichamelijke beperking. Schiphol Group heeft haar

ambities voor het inclusief ondernemen verder vormgegeven in 2016. Het realiseren van arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidshandicap en voor jongeren en mensen met een andere culturele achtergrond zijn belangrijke doelstellingen om inclusief te ondernemen.

We zijn een van de initiatiefnemers van Luchtvaart Inclusief. Bij de start hebben de betrokken werkgevers zich de ambitie gesteld om per jaar honderd succesvolle plaatsingen te realiseren voor mensen met een arbeidshandicap en binnen twee jaar honderd bedrijven aangesloten te hebben bij Luchtvaart Inclusief. Inmiddels nemen 26 organisaties deel. Hiermee laat de gehele Schiphol-gemeenschap zien ook voor deze groepen in de samenleving een banenmotor te zijn. Luchtvaart Inclusief sluit aan op de Participatiewet. Er is meer gebeurd dan enkel het uitspreken van een ambitie, er zijn concrete resultaten bereikt: op 6 september 2016, de dag van de Duurzame Inzetbaarheid, is een groot symposium georganiseerd, waarbij werkgevers en werkzoekenden met een achterstand tot de arbeidsmarkt aan elkaar zijn gekoppeld door speed dates. Schiphol Group heeft in 2016 een aantal plaatsingen van medewerkers met een arbeidshandicap weten te realiseren.

Luchtvaart Inclusief zal ook in 2017 diverse activiteiten organiseren zoals banenmarkten, speed dates en tijdelijke werkplekken om mensen met een arbeidshandicap een kans te geven op de locatie Schiphol. Dit alles met als doel om in 2017 onze ambitie van honderd arbeidsplaatsen te realiseren en in ieder geval 25 bedrijven meer te binden aan Luchtvaart Inclusief. Het Luchtvaart College Schiphol ondersteunt ons daarbij. Deze stichting is een belangrijke



Tijdens de Gay Pride in Amsterdam zijn het typisch Hollandse kussende boertje en boerinnetje in de aankomsthal tijdelijk aangepast aan twee kussende personen van hetzelfde geslacht. Schiphol Group was bij de Canal Parade voor het eerst vertegenwoordigd op een boot.

schakel omdat ze de bedrijven kan linken aan werkzoekenden met een achterstand tot de arbeidsmarkt.

We hebben in 2016 132 stagiaires begeleid en daarnaast een groot aantal eendaagse oriëntatiestages georganiseerd. Dit past bij de intenties van het Jongerenakkoord dat Schiphol in 2014 heeft getekend; een initiatief dat tot doel heeft de kansen voor jongeren op werk te vergroten. We hadden onszelf ten doel gesteld 20 procent van het aantal vacatures in te vullen met jongeren (onder de 27 jaar); we zijn uitgekomen op 11,6 procent. Desalniettemin houden we in 2017 vast aan dit doel.

Inclusief ondernemen betekent voor Schiphol ook dat we een goede afspiegeling willen zijn van de samenleving, onze klanten zijn immers ook divers. Daarom zetten we ons ook actief in om medewerkers met een andere culturele achtergrond aan Schiphol te binden. Ons doel voor 2016 was dat we 10 procent van de nieuwe vacatures zouden invullen met mensen met een niet-westerse achtergrond. Dit hebben we niet gehaald. In 2017 zetten we opnieuw in op 10 procent.

Schiphol neemt voor de tweede keer deel aan het landelijke mentorprogramma van de stichting ECHO, het expertisecentrum Diversiteitsbeleid. Daarin begeleiden mentoren van Schiphol Nederlandse studenten met een niet-westerse achtergrond die op het punt staan om de stap van hoger beroepsonderwijs of universiteit naar de arbeidsmarkt te zetten.

Vrouwen

Volgens de Wet bestuur en toezicht zou de samenstelling van onze directie en Raad van Commissarissen een evenwichtige verhouding moeten laten zien, met ten minste 30 procent vrouwelijke leden. Onze directie heeft al sinds 1 september 2014 een verdeling van 50 procent vrouwen en 50 procent mannen. Ook de samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet: al vanaf april 2015 zijn er vijf mannelijke commissarissen en drie vrouwelijke (37 procent). De uitdaging voor 2017 is om over de volle breedte van de onderneming een goede man/vrouwverdeling te waarborgen, zodat vrouwelijke medewerkers in alle geledingen vertegenwoordigd zijn en kunnen doorstromen.

Waardering van medewerkers

De perceptie van de buitenwereld en die binnen de eigen gelederen over Schiphol als werkgever blijken in evenwicht. In 2016 klom Schiphol in het onderzoek 'Beste Werkgever van Nederland' van Effectory en Intermediair naar de vijfde plaats met een score van 7,7. Vorig jaar stonden we op de achtste plek. Uit het onderzoek blijkt dat de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers over Schiphol Group als werkgever zijn gestegen ten opzichte van 2015. We zijn trots op deze positie, temeer omdat dit onderzoek is uitgevoerd onder onze medewerkers. Ze geven aan dat ze graag op Schiphol werken omdat geen dag hetzelfde is terwijl het luchthavenproces 24/7 doorgaat. In de vele uiteenlopende bedrijfsactiviteiten kan ieder zijn kwaliteiten inzetten. In 2016 is Amsterdam Airport Schiphol ook uitgeroepen tot aantrekkelijkste werkgever van Nederland. Bij deze award van uitzendorganisatie Randstad wordt aan werkend Nederland wordt gevraagd bij welk bedrijf men graag zou willen werken.

Integriteit

Schiphol hecht aan integer gedrag van alle medewerkers. Het onderwerp integriteit staat hoog op de agenda. We hebben gedragsregels waarin is omschreven dat medewerkers zich dienen te onthouden van ongewenste omgangsvormen, zoals seksuele intimidatie, discriminatie en pesten. Ook bevatten de gedragsregels voorschriften voor het gebruik van ter beschikking gestelde communicatiemiddelen en -faciliteiten (zoals e-mail, internet, laptop of telefoon) en social media. Daarnaast wordt benadrukt dat de voorbeeldrol van de leidinggevende cruciaal is. Medewerkers bieden we een online gedragsregelstraining aan; we brengen de gedragsregels niet alleen bij onze eigen maar ook de externe medewerkers onder de aandacht.

In 2016 is extra aandacht besteed aan bewustwording van medewerkers op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, onder andere door middel van een campagne en interactieve workshops. Belangrijk is ook dat iedereen weet wanneer en hoe iemand niet-integer gedrag kan melden. We hebben daaraan ook dit jaar weer aandacht besteed. We zien dat situaties vaker preventief worden besproken. In 2016 zijn er zestien meldingen geweest bij de integriteitscommissie. De meldingen zijn onderzocht, waar nodig zijn mensen aangesproken en is actie ondernomen.

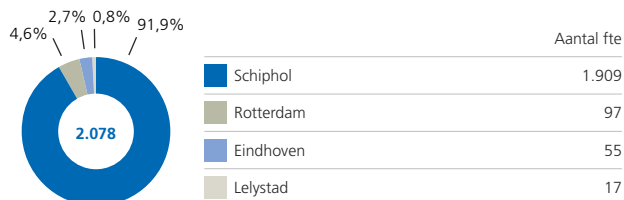
Ontwikkeling medewerkers in cijfers

Het aantal fte is eind 2016 licht gestegen naar 2.078 (2015: 2.009). Onze medewerkers hebben een jaarcontract of een vast contract. Met medewerkers die niet onder een cao vallen maken we afzonderlijke afspraken. Zowel de verhouding mannen/vrouwen in het algemeen als in leidinggevende functies is stabiel gebleven.

Het verzuimpercentage voor Schiphol Nederland B.V. is in 2016 gestegen van 3,7 naar 4,1, met name als gevolg van een aantal langdurig zieke medewerkers. De Verbaannorm voor Schiphol Nederland B.V., een indicatie voor een realistisch ziekteverzuim, is 3,6 procent. Het ziekteverzuim op Rotterdam The Hague Airport bedroeg 2,7 procent (2015: 2,6). Het ziekteverzuim op Eindhoven Airport kwam in 2016 uit op 4,6 procent (2015: 1,4).

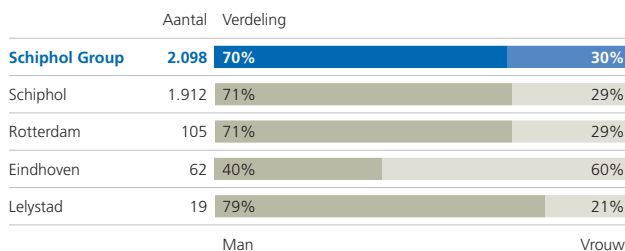
Aantal medewerkers

(Per locatie, in % van totaal aantal fte)



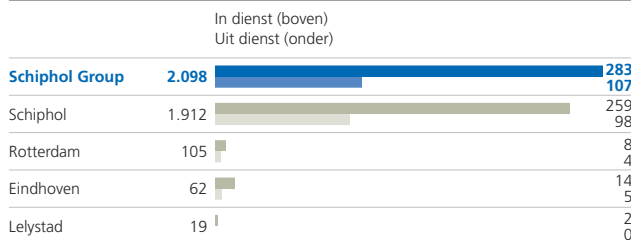
Man-vrouwverhouding

(In % van aantal medewerkers per locatie)



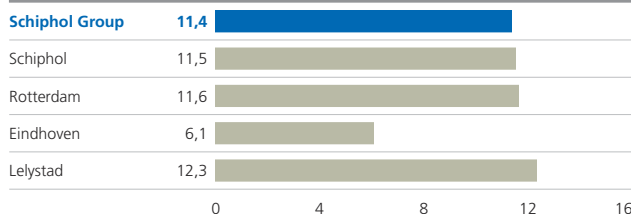
Personeelsverloop

(Aantallen per locatie)



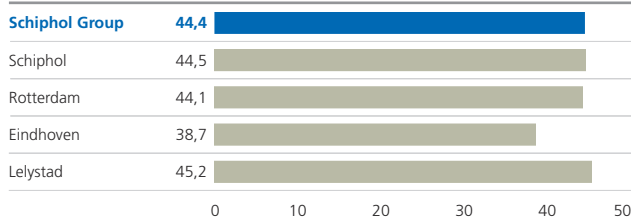
Gemiddelde lengte dienstverband Schiphol Group

(In jaren per locatie)



Gemiddelde leeftijd medewerkers

(In jaren per locatie)



Financiële soliditeit

Schiphol Group streeft in haar financiële beleid naar een solide vermogenspositie en goede kredietwaardigheid met minimaal een A-rating bij twee gerenommeerde kredietbeoordelaars. Dit is van groot belang om noodzakelijke grootschalige investeringen te kunnen financieren. Winstgevendheid is een vitale factor in het behouden van die goede kredietwaardigheid. Het rendement van Schiphol Group bepaalt in hoeverre we economische waarde kunnen creëren voor onze aandeelhouders. Tegelijkertijd bepaalt dit in hoeverre financiële stakeholders Schiphol Group in staat achten om investeringsrisico's te dragen.

Het dividend wordt jaarlijks uitgekeerd aan de aandeelhouders. In 2016 heeft Schiphol Group 187 miljoen euro uitgekeerd, waarvan 173 miljoen euro aan de Nederlandse Staat, de gemeente Amsterdam en de gemeente Rotterdam.

Rendement

Schiphol Group voert een solide financieel beleid om nu en in de toekomst op eigen benen te kunnen blijven staan. Onze financiering betrekken we geheel zelfstandig via de kapitaalmarkt en banken. We hebben vier aandeelhouders, waarvan de Nederlandse Staat met bijna 70 procent van de aandelen de grootste is. De Nederlandse Staat heeft voor Schiphol in 2013 een rendementsnorm van 6,7 procent op het eigen vermogen geïntroduceerd. Een rendementseis zorgt voor een extra prikkel om kostenefficiënt te blijven opereren en een hoger resultaat te genereren met niet-luchtvaartactiviteiten, zoals vastgoed, parkeren en concessies. Met de nieuwe Wet luchtvaart wordt een mechanisme ingevoerd waarbij Schiphol een deel van het rendement boven een dergelijke rendementsnorm kan aanwenden om de luchthaventarieven te verlagen.

Kredietwaardigheid

Ook in het licht van de zelfstandige financierbaarheid van de onderneming is een voldoende rendement van belang. Zo kan toegang tot de kapitaalmarkt tegen aantrekkelijke voorwaarden behouden blijven. Alleen met een goede kredietwaardigheid kan Schiphol Group zelfstandig de noodzakelijke langetermijninvesteringen in capaciteit en kwaliteit blijven doen.

De langetermijnrating van Standard & Poor's is in 2016 ongewijzigd gebleven op A+ met een 'stable outlook'. De langetermijnrating van Moody's is ongewijzigd gebleven op A1, eveneens met een 'stable outlook'. De kortetermijnrating van Standard & Poor's is P-1 en van Moody's A-1.

Sturen op kosten

Om grote investeringen te kunnen doen en tegelijkertijd concurrerende tarieven te hanteren voor onze luchthavenactiviteiten, sturen we voortdurend op een beheerste kostenontwikkeling. We maken daarbij zorgvuldige afwegingen tussen kwaliteit en prijs. We willen blijven voldoen aan de hoge verwachtingen van reizigers en luchtvaartmaatschappijen. Wel realiseren we ons dat kwaliteit een prijs heeft. Vooral als het om nieuwe investeringen gaat, focussen we sterker op wat de consequenties van keuzes betekenen voor de langere termijn. Met het sturen op een beheerste kostenontwikkeling proberen we onze financiële flexibiliteit en weerbaarheid te vergroten.

Ruim 50 procent van de aviationkosten is direct gerelateerd aan de infrastructuur, de assets, van Amsterdam Airport Schiphol. Vooral wanneer we nieuwe investeringen doen, kunnen we op total cost of ownership sturen. Door aanscherping van contractmanagement haalt Schiphol meer toegevoegde waarde uit leveranciersrelaties. Waar mogelijk dagen we leveranciers uit hun kennis en kunde maximaal in te zetten voor een betere dienstverlening en slimme, kosteneffectieve en innovatieve oplossingen. Dit gebeurt bijvoorbeeld via een open marktconsultatie voorafgaande aan grote aanbestedingen en het waar mogelijk toepassen van Best Value Procurement.

BA Aviation kosten

(EUR miljoen)

	2016	2015	2014	2013	2012
Afschrijvingen	176	161	163	89	163
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen)	615	579	565	550	547
Totaal	791	740	728	639	710

De kostenefficiency is in 2016 licht verbeterd. We drukken die uit in de kosten per Work Load Unit (WLU: één passagier of 100 kilogram vracht). De kosten per WLU voor Amsterdam Airport Schiphol zijn in 2016 licht gedaald van 9,93 in 2015 naar 9,85 euro in 2016.

Kosten per WLU (Aviation)

(EUR per WLU)

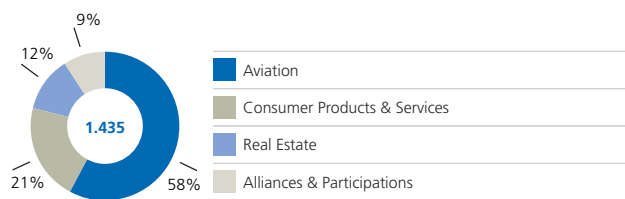
	2016	2015	2014	2013	2012
Afschrijvingen per WLU	2,19	2,16	2,29	2,78	2,47
Bedrijfslasten (exclusief afschrijvingen) per WLU	7,66	7,77	7,93	8,09	8,30
Totaal	9,85	9,93	10,22	10,87	10,77

Belang van non-aviation activiteiten

De non-aviation activiteiten dragen substantieel bij aan het rendement en de financierbaarheid van Schiphol Group. Deze activiteiten genereren 42 procent van de netto-omzet en 91 procent van het exploitatieresultaat. Met deze activiteiten is het mogelijk economische waarde en financieringsruimte te creëren, terwijl het rendement op aviation-activiteiten als gevolg van de economische regulering laag is omdat de geregleerde gemiddelde vermogenskostenvoet is vastgesteld op 1,8 procent in 2016. Zonder de bijdrage uit non-aviation activiteiten zou Schiphol Group niet zelfstandig financierbaar zijn en is er onvoldoende risicospreiding.

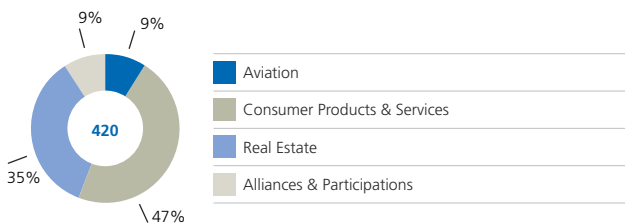
Netto-omzet

(EUR miljoen)



Exploitatieresultaat

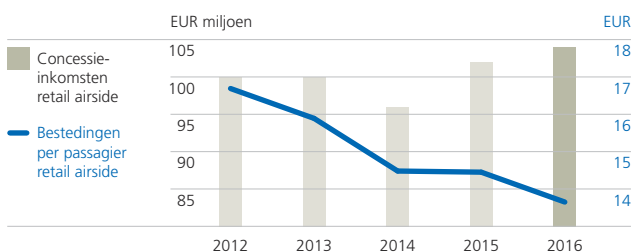
(EUR miljoen)



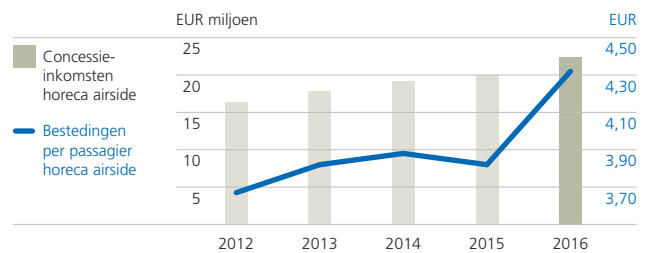
Consumer Products & Services

De bijdrage over de afgelopen jaren van deze business area is vooral terug te zien in de groei van de concessie-inkomsten en de parkeeromzet.

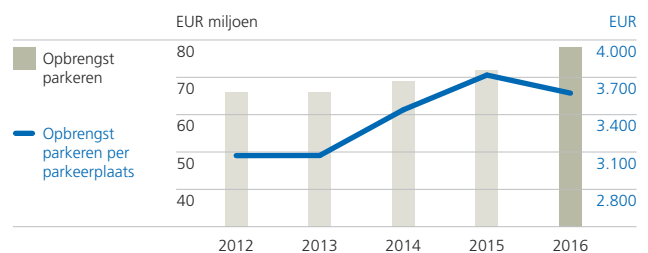
Retail concessie-inkomsten en bestedingen per passagier airside



Horeca concessie-inkomsten en bestedingen per passagier airside



Opbrengst (publieks)parkeren en opbrengst per parkeerplaats



Bestedingen per passagier

in €

	2016	2015	Index
Retail airside	13,65	14,45	94,5%
Horeca airside	4,32	3,98	108,5%
Totaal	17,97	18,43	97,5%

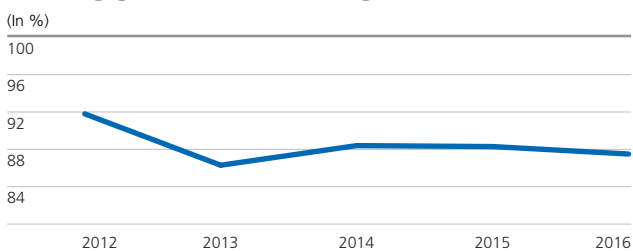
Aantal outlets Schiphol

	Airside	Schiphol Plaza
Horeca	63	34
Retail	177	42
Services	19	14
Totaal	259	90

Real Estate

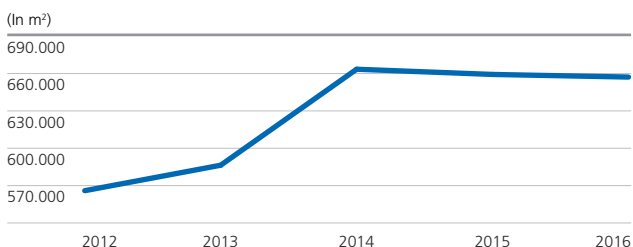
De vastgoedactiviteiten zijn goed voor een een robuuste omzet en kasstroom. Ze zijn ook van belang voor risicospreiding: de resultaten zijn minder afhankelijk van de ontwikkelingen in de luchtvaart. De vastgoedactiviteiten genereren voornamelijk inkomsten uit verhuur. We beschikken over een gediversificeerde vastgoedportefeuille met kantoren, bedrijfsruimten en overig vastgoed dat veelal op A-locaties wordt aangeboden en deels zelfs in het hoogste segment van de kantorenmarkt in Nederland. Gedurende de afgelopen jaren is de bezettingsgraad goed op peil gebleven, zeker in vergelijking met de rest van de vastgoedmarkt.

Bezettingsgraad commercieel vastgoed



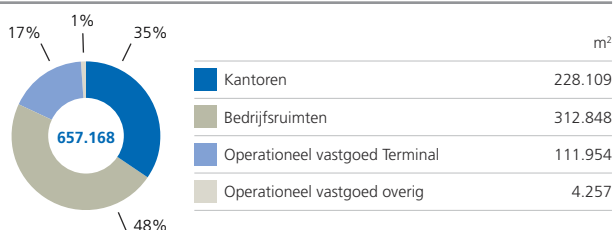
In 2016 is de bezettingsgraad licht gedaald naar 88,7 procent (2015: 88,8). Een aantal belangrijke nieuwe huurders is aangetrokken voor bestaand en herontwikkeld vastgoed, waaronder The Base, het kantorencomplex dat nu het hart vormt van het Schiphol Central Business District. De afgelopen periode zit ook de waardering van het commerciële vastgoed in de lift, mede door de gunstige ontwikkeling van de bezettingsgraad en nieuwe langlopende huurcontracten.

Vastgoedportefeuille



Vastgoedportefeuille naar categorie

(In % van totale vastgoedportefeuille)



Bijdrage regionale luchthavens



Het verbinden van Nederland met de rest van de wereld gebeurt niet alleen via Amsterdam Airport Schiphol. Ook de regionale luchthavens – Eindhoven Airport, Rotterdam The Hague Airport en in de toekomst Lelystad Airport – vergroten onze connectiviteit en dragen bij aan het resultaat. Door het netwerk van binnenlandse luchthavens worden bovendien zowel de positieve impact als de lasten meer geografisch verdeeld. De kennis en kunde die binnen de groep worden opgedaan versterken alle luchthavens.


Bijdrage internationale activiteiten


Onze internationale activiteiten versterken de organisatie en bevorderen het verkeer van passagiers en vracht. Ze leveren tevens een belangrijke bijdrage aan onze financiële soliditeit en spreiden het ondernemingsrisico. Daarmee werken ze mee aan de versterking van de positie van de mainport. De participaties in Groupe ADP, Brisbane Airport en onze overige internationale activiteiten droegen in 2016 ongeveer 23 procent bij aan de nettowinst.


Sustainable & Safe Performance

Duurzaamheid en veiligheid zijn verbindende elementen in de strategie van Royal Schiphol Group. We maken een zorgvuldige afweging tussen sociale, ecologische, commerciële en financiële belangen van de onderneming en van onze stakeholders. Onze eerste prioriteit is een gezonde en veilige omgeving voor iedereen op en om de luchthavens. We willen een goede werkgever zijn en een betrokken buur.

Doelstelling 2020	Voortgang	Realisatie 2016
Duurzaam Erkenning verdiend als een vooraanstaand bedrijf op het gebied van Corporate Responsibility.		<ul style="list-style-type: none"> Gastheer van het duurzaamheidscongres Airports Going Green Light as a Service in Lounge 2 Transparantiebenchmark 2de positie
Veilig We ontwikkelen ons tot een High Reliability Organisation met een proactieve veiligheidscultuur.		<ul style="list-style-type: none"> Safety walks ingesteld en safety awareness vergroot EASA certificering Initiatieven om te komen tot een proactieve veiligheidscultuur

 On track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

 Grotendeels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

 Deels on track in 2016 om doelstelling in 2020 te realiseren

Duurzame luchthaven

Corporate Responsibility (CR) is een belangrijk thema voor Schiphol Group. Ook in 2016 heeft Schiphol vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en experts op het gebied van duurzaamheid uitgenodigd. Het jaar daarvoor kwamen de stakeholders met de aanbeveling om de ambitie 'meest duurzame luchthaven' aan te scherpen. Deze uitwerking presenteerden we in 2016 aan de stakeholders. Zij waren van mening dat Schiphol Group enerzijds haar processen verder kan verduurzamen en anderzijds het voortouw mag nemen in het maatschappelijke debat over hoe mobiliteit zich in de toekomst ontwikkelt. Tegelijkertijd is de luchthavenexploitant niet de enige verantwoordelijke, maar is een gezamenlijke aanpak nodig, zo benadrukten de deelnemers. We hebben deze suggesties ter harte genomen en hebben naar aanleiding daarvan besloten CR nog integraler op te nemen in onze visie voor Schiphol Group. Dit resulteert in een geïntegreerde uitwerking in strategie, beleid en processen. Dit besluit past bij de ontwikkeling dat geïntegreerd denken en handelen steeds meer vorm krijgt en als vanzelfsprekend wordt ervaren binnen onze onderneming.

Voor wat betreft het mobiliteitsvraagstuk nu en in de toekomst zijn we voortdurend in gesprek met ketenpartners in de directe omgeving en daarbuiten. Als organisator en gastheer van de conferentie Airports Going Green hebben we onderstreept welke rol de luchtvaart hierin speelt. We hebben als sector het statement kunnen maken dat duurzaamheid en mobiliteit hand in hand gaan.

We menen dat we goede vorderingen maken met de verduurzaming van de bedrijfsprocessen. De resultaten zijn nu verspreid over het hele jaarverslag terug te vinden, omdat de CR-thema's (klimaatvriendelijke luchtvaart, bereikbaarheid, duurzame werkgelegenheid, omgeving, geluid en luchtkwaliteit, en grondstoffen en reststromen) steeds meer vervlochten raken met verscheidene beleidsterreinen. Op verschillende niveaus nemen we CR mee in de afwegingen: bij investeringsbeslissingen, bij aanbestedingen voor bouw en renovaties en in de operatie. In dit hoofdstuk maar ook elders vermelden we onze inspanningen en

prestaties op dit gebied. Bijvoorbeeld in onze rol van opdrachtgever, bij het streven naar het vormen van een circulaire en duurzame economie, als werkgever of als regisseur in de mobiliteits- of veiligheidsketen.

Sustainable Development Goals

De missie van Schiphol Group is 'Connecting the Netherlands'. We maken verbinding voor anderen mogelijk, maar we voelen ons als onderneming ook zelf verbonden met de wereld om ons heen. Daarom vinden we het hoopvol dat het bedrijfsleven een steeds grotere rol speelt in duurzame ontwikkeling. Waren de Millennium Goals (2000-2015) gericht op regeringen, de zeventien Sustainable Development Goals (2015-2030) gelden voor alle landen, bedrijven en burgers. De overtuiging is dat we krachten moeten bundelen om de wereld te verbeteren. Dat geldt voor de luchtvaartsector en ook voor de onderneming Schiphol Group, haar partners en haar omgeving.

We zien de Sustainable Development Goals als stimulans om onze bedrijfsprocessen te verduurzamen en leiderschap te tonen in het debat over mobiliteit. Zo versterken we onze regie- en voortrekkersrol. We lichten enkele SDG's eruit die aansluiten op onze activiteiten en rol in de keten en die passen bij een verantwoordelijke luchthaven. Door invulling te geven aan deze SDG's werken we aan een toekomstige luchtvaartsector en zorgen we ervoor dat de groei van luchthavens en de groei van metropoolregio's hand in hand gaan.

SDG 8 ('Decent work and economic growth')

Schiphol Group heeft een maatschappelijke impact door het creëren van *werkgelegenheid* op en rondom de luchthaven. Ook staan we voor *inclusief ondernemen*, onder meer via het programma Luchtvaart Inclusief.

SDG 9 ('Industry innovation and infrastructure')

Schiphol Group stimuleert de luchtvaartsector actief in haar transitie naar schone energiedragers: zie onze prestaties op het gebied van *energie en luchtkwaliteit*.

SDG 11 ('Sustainable communities and cities')

De luchthavens van Schiphol Group zijn gevestigd in gebieden waar wonen, werken, recreëren en ondernemen centraal staan. Een *bereikbare gezonde woon- en werkomgeving* is daarbij essentieel.

SDG 12 ('Sustainable consumption and production')

Schiphol Group participeert actief in samenwerkingsverbanden ten einde kringlopen te sluiten en bewuster om te gaan met materialen en grondstoffen. We zetten ons vol in om de ambitie om een *ZerO Waste* luchthaven waar te maken.

SDG 13 ('Climate action')

Schiphol Group stapt over op duurzame energie en brandstoffen. We bereiken stap voor stap betere resultaten in ons *energie-* en *brandstofverbruik*.

SDG 17 ('Partnerships for the goals')

Schiphol Group vervult een leiderschapsrol om kennisdeling en samenwerking te bespoedigen via het Airports Sustainability Declaration netwerk. Via de in 2016 opgestelde *Airports Sustainability Declaration* committeren airports zich om meer samen te werken ten einde samen sneller te verduurzamen. Bovendien betreft Schiphol Group bedrijven, ondernemers en kennisinstellingen bij haar uitdagingen. Resultaten van samenwerkingen staan onder meer in *ketenverantwoordelijkheid*.

Veilige luchthaven

Veiligheid heeft naast duurzaamheid een prominente plaats in onze strategie 2016 - 2020. Schiphol Group houdt een gezonde en veilige (werk)omgeving in stand, waarin het voorkomen van ongelukken, verliezen en schade prioriteit krijgt ten opzichte van andere belangen, zoals commerciële en operationele belangen. In een hernieuwde visie op veiligheid hebben we concreet gemaakt wat onze doelen zijn. Daardoor zijn we in staat om binnen Schiphol Group dezelfde taal te spreken, ambities dezelfde kant op te richten, binnen en buiten de organisatie met alle betrokkenen samen te werken, en werkwijzen en instrumenten op elkaar af te stemmen. Onze doelen op het gebied van veiligheid zijn:

1. Beheersing van gezondheids-, veiligheids- en milieurisico's met gebruikmaking van risk based Safety Management Systemen.
2. Proactief voldoen aan huidige en toekomstige regelgeving op het gebied van gezondheid, veiligheid en bescherming van het milieu.
3. Stakeholders sturen, leiden of beïnvloeden om uitstekende gezondheids- en veiligheidsomstandigheden te bevorderen voor alle gebruikers van de Schiphol Group assets.
4. Het als High Reliability Organization (HRO) creëren van een proactieve gezondheids- en veiligheidscultuur door het actief stimuleren, nastreven en monitoren van 'Just Culture'.

Dit alles vraagt om een consistent gebruik van onze veiligheidssystemen, een optimale wijze van organiseren en leiderschap dat leren en verbeteren voortdurend uitdraagt. Door de hernieuwde visie met vier duidelijke aandachtspunten en initiatieven als de safety walks, is het veiligheidsdenken top of mind. Dat is essentieel in deze periode van grote verbouwingen en veel externe medewerkers die actief zijn op ons luchthaventerrein. In de

volgende HRO-meting zou dit eveneens tot uitdrukking moeten komen.

Veiligheid

Veiligheid heeft prioriteit in de bedrijfsvoering van ons en die van onze partners. Een veilige en gezonde (werk)omgeving op de luchthavens is een verantwoordelijkheid van iedereen. Samen met sector- en businesspartners werken we aan veiligheid voor reizigers, bezoekers en medewerkers, en aan veiligheid op de werkplek. Als exploitant ziet Schiphol Group toe op navolging van regels.

Proactieve veiligheidscultuur

Ons doel voor 2020 is om Schiphol Group te ontwikkelen tot een High Reliability Organisation met een proactieve veiligheidscultuur. Dit meten we aan de hand van de Health, Safety and Environment (HSE) cultuurladder van Hudson. Om de groei naar niveau 4 op de cultuurladder te borgen en faciliteren, hebben we een visie op 'Creating safe performance' opgesteld. Met het centraal gestuurde programma Schiphol for Safety (S4S) stimuleren en faciliteren we de gewenste cultuurverandering. We zijn in 2016 gestart met drie afdelingen op de locatie Schiphol waarbij we ons laten ondersteunen door deskundigen op het gebied van High Reliability Organising. In 2017 breiden we de activiteiten uit.

Schiphol Incident Learning System

De proactieve veiligheidscultuur die we nastreven wordt beter ondersteund met het nieuwe Safety Incident Learning System (SILS) dat we in 2016 in gebruik hebben genomen. SILS helpt bij het 'registreren, analyseren en rapporteren' van Health, Safety & Environment (HSE) gerelateerde, ongewenste gebeurtenissen. Het systeem maakt rapporteren van afwijkingen, incidenten en ongevallen makkelijker. We vergaren daardoor meer informatie waarmee we proactief en tijdig HSE-risico's in onze bedrijfsvoering kunnen herkennen.

Safety awareness

In 2016 zijn we begonnen met het lopen van veiligheidsrondes (safety walks). Het doel van deze rondgangen is dat leidinggevenden in gesprek gaan met de medewerkers over het belang van veiligheid en over dilemma's op dit gebied, en dat ze inzicht krijgen in waar medewerkers in de operatie tegenaan lopen. Het onderwerp safety gaat hierdoor meer leven en de afstand tussen 'de handboeken' en 'de praktijk' wordt kleiner.

Verder hebben we 'safety awareness'-rondes georganiseerd waaraan 120 collega's die werkzaam zijn in de winkels en horeca hebben deelgenomen. Om de zelfredzaamheid te bevorderen, hebben we uitleg gegeven over veiligheid in de eigen werkomgeving voor wat betreft vluchtroutes en -deuren, alarmering, brandwerende compartimenten en de verschillende beschikbare BHV-middelen.

Schiphol heeft een oefenjaarplan en organiseert jaarlijks diverse multidisciplinaire crisisoefeningen in verschillende vormen en met diverse scenario's. We hebben in de terminal het aantal BHV-teams uitgebreid en de oproepprocedure voor BHV'ers aangepast om snelheid en slagkracht te vergroten. Wekelijkse oefeningen met de

brandweer hebben substantieel bijgedragen aan de geoefendheid van alle betrokkenen.

Veiligheidsmanagement

Voor de beheersing van haar veiligheidsrisico's maakt Schiphol gebruik van veiligheidsmanagementsystemen (Safety Management Systemen of SMS). Een belangrijk kenmerk van een Safety Management Systeem is de PLAN-DO-CHECK-ACT cyclus. Daarin definiëren we beleid en doelstellingen en identificeren we veiligheidsrisico's, die we vervolgens prioriteren en analyseren (PLAN), om daarna met specifieke beheersmaatregelen te beheersen (DO). In de CHECK-fase monitoren we aan de hand van toezicht, audits, registratie en onderzoek van incidenten en voorvallen, of risico's voldoende beheerd worden en of maatregelen voldoen aan wet- en regelgeving.

In 2016 is de Safety Review Board (SRB) geïnstalleerd. In de SRB nemen de COO en de directeurs van Schiphol deel. De Safety Review Board stuurt op de realisatie van de strategische doelstellingen op het gebied van veiligheid van Schiphol en het invulling geven aan de verplichtingen vanuit EASA. In de SRB wordt gestuurd op beheersing van de topveiligheidsrisico's van Schiphol, worden safetydilemma's gedeeld en wordt de ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen Schiphol gemonitord.

Alle (bijna-)incidenten en gevaarlijke situaties, groot én klein, die plaatsvinden op Schiphol worden geregistreerd en gemeld. Op grond van de aanbevelingen uit incidentanalyses voeren we verbeteringen in de beheersing door. We doen diepgaand onderzoek naar de meest ernstige gevallen. Eén ervan betrof in 2016 een verkeersongeval waarbij een dodelijk slachtoffer was te betreuren. De voetganger, een medewerker van een afhandelingsbedrijf, is aangereden op airside. Samen met de betrokken partijen onderzoeken we de toedracht. Als de uitkomsten van het onderzoek daartoe aanleiding geven, zullen we passende maatregelen nemen.

Veiligheid op en rond start- en landingsbanen

Het veiligheidsbeleid voor start- en landingsbanen richt zich vooral op het voorkómen van situaties waarbij vliegtuigen of andere voertuigen op een start- of landingsbaan rijden, terwijl dat niet is gewenst of toegestaan. Het Runway Safety Team (RST, onderdeel van het Veiligheidsplatform Schiphol) spant zich maximaal in om de kans op dergelijke 'runway incursions' te verkleinen. Als een incident zich voordoet, stellen we alles in het werk om eventuele gevolgen daarvan te beperken en aan de hand van onderzoek te bepalen hoe we dergelijke voorvallen in de toekomst kunnen voorkomen. Het RST werkt hierbij nauw samen met alle partijen binnen het luchtvaartproces, met name de Luchtverkeersleiding Nederland en de luchtvaartmaatschappijen die op Schiphol opereren.

Op Schiphol vonden 47 runway incursions plaats in 2016 (2015: 41). In 2016 zijn diverse maatregelen genomen om het aantal runway incursions te beperken. Zo is op vier baankoppen aanvullende markering aangebracht. Daarnaast is in 2016 het nieuwe baanbesturingssysteem in gebruik genomen. Hiermee heeft zowel Schiphol als de luchtverkeersleiding nog beter inzicht in de

baanbezetting en is dit systeem daarmee een aanvullende barrière tegen runway incursions. Ook zijn de handboeken voor het landingsterrein volledig vernieuwd en verbeterd. Het RST is verder twee onderzoeken gestart naar aanvullende verbeteringen op het gebied van infrastructuur en verlichting. De uitkomsten en resultaten daarvan zullen in de eerste helft van 2017 bekend zijn.

Runway incursions op Schiphol

(aantal per jaar)

2016	47
2015	41
2014	17
2013	23
2012	42

De Luchtverkeersleiding Nederland en Schiphol hebben in 2016 vergaande afspraken gemaakt over radiocommunicatie in het landingsterrein. De voertuigtransporten in het landingsterrein krijgen nu nog eenduidiger instructies van de luchtverkeersleiding over de te volgen route naar hun bestemming. Dit vergroot de zekerheid van zowel de verkeersleider als het verkeer op de grond waarmee de kans op miscommunicatie verkleind is.

De Onderzoeksraad voor Veiligheid is op 2 maart 2016 begonnen met een thematisch onderzoek naar de veiligheid van het vliegverkeer op en rond Amsterdam Airport Schiphol. De afgelopen jaren heeft de Onderzoeksraad meerdere incidenten op de luchthaven onderzocht. De raad wil met het onderzoek achterhalen of aan deze incidenten meer structurele oorzaken ten grondslag liggen, zoals het ontwerp, de ligging en het gebruik van de luchthaven. Het onderzoek zal naar verwachting een jaar in beslag nemen.

Rotterdam The Hague Airport

In 2016 hebben op Rotterdam The Hague Airport in totaal zeven runway incursions plaatsgevonden op een totaal van 52.442 vliegtuigbewegingen (2015: 9). Rotterdam The Hague Airport besteedt onverminderd aandacht aan dit onderwerp. Afgelopen jaren zijn diverse beheersmaatregelen doorgevoerd om het aantal runway incursions terug te dringen en de mate van gevaarstelling te verminderen. Er zijn Runway Guard Lights (knipperlichten) geplaatst bij alle relevante af- en toeritten van de start- en landingsbaan. Ook zijn extra grondmarkeringen aangebracht en borden geplaatst nabij een start- en landingsbaan.

Eindhoven Airport

Het aantal runway incursions op Eindhoven Airport kwam uit op vier, een daling ten opzichte van 2015 (11). Vooral het verplaatsen van de holdinglines (stopstrepen) naar een andere locatie heeft hieraan bijgedragen. Als gevolg van de daling van het aantal runway incursions heeft de Militaire Luchtvaart Autoriteit in april besloten het specifieke toezicht hierop te beëindigen.

Aanvaringen met vogels

Vogels blijven een groot risico voor de vliegveiligheid. Om dit risico te beheersen heeft Schiphol bird controllers in het landingsterrein die 24 uur per dag, 7 dagen per week actief zijn. Voor de bird

controllers was 2016 een druk jaar. Doordat het echte winterweer opnieuw uitbleef, is de populatie van veel vogelsoorten sterk gegroeid. Om te voorkomen dat deze vogels Schiphol aandoen, zaaien we net als in vorige jaren speciaal vogelvriendelijk gras in. Dit gras is vanwege de samenstelling niet geschikt als voedsel voor insecten en muizen, waardoor de muizenpopulatie afneemt, en daarmee de voedselvoorraad van onder meer de torenvalk. Inmiddels ligt het gras langs twee landingsbanen. Daarnaast zijn we ook een onderzoek gestart naar insecten in het landingsterrein; we willen zo meer zicht en grip krijgen op de totale voedselvoorraad.

We hebben voorbereidingen getroffen om in 2017 het vogeldetectiesysteem uit te breiden met drie radarstations. Daarmee krijgen we dekking over de hele luchthaven.

De activiteiten van de Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen zijn verder ontwikkeld. Ook in 2016 is weer op grote schaal graan onder de grond geploegd om het foerageren tegen te gaan. Verder is het vogeldetectiesysteem veelvuldig ingezet; daarmee kunnen we monitoren of onze eigen maatregelen effect hebben. Het aantal vogelaanvaringen in 2016 op de luchthaven Schiphol bedraagt 6,7 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2015: 8,4).

Vogelaanvaringen op Schiphol

(aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)

2016	6,7
2015	8,4
2014	5,8
2013	6,1
2012	7,0

Rotterdam The Hague Airport

Op Rotterdam The Hague Airport is de ratio voor het aantal vogelaanvaringen toegenomen naar 5,0 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2015: 3,1).

Eindhoven Airport

Het aantal vogelaanvaringen is op Eindhoven Airport in 2016 gedaald naar 5,4 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2015: 8,0). Het aantal vogelaanvaringen geldt voor het civiel en militair verkeer samen. Op de luchthaven wordt zowel preventief als actief beleid gevoerd. Bij preventieve maatregelen gaat het verminderen van de aantrekkingskracht voor vogels onder andere door versraling van het landingsterrein en het voorkomen en verwijderen van zwerfafval. Hoewel de trend dalend is, blijft er aandacht voor optimalisatie, waarbij ook nieuwe technieken als radar worden ingezet.

Veilig en gezond werken

In 2016 hebben we zes veiligheidscampagnes georganiseerd. Die waren erop gericht om medewerkers bewuster te maken van veiligheidsaspecten en mogelijke gedragsveranderingen. Schiphol Group hanteert de Lost Time Injury Frequency (LTIF) bij het registreren van bedrijfsongevallen die arbeidsverzuim van medewerkers tot gevolg hebben. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoe we het doen ten opzichte van andere bedrijven binnen of buiten onze branche. In 2016 kwam Schiphol Nederland B.V.

(exclusief de brandweer) uit op een LTIF-cijfer van 1,1 (2015: 0,4). Voor de brandweer is het resultaat 8,4 (2015: 27,1). Beide scores liggen onder de gestelde doelstelling van respectievelijk 3 en 40. De LTIF voor zowel Rotterdam The Hague Airport als Eindhoven Airport was 0, net als in 2015.

Arbeidsomstandigheden securityfilters verbeterd

In het voorjaar hebben beveiligers een aantal keer korte tijd het werk neergelegd als protest tegen de hoge werkdruk. Dat leidde tot lange rijen in de vertrekhallen. Schiphol heeft daarna met de beveiligingsbedrijven en de vakbonden een akkoord gesloten over het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in de securityfilters. De afgelopen maanden zijn grote en kleine verbeteringen doorgevoerd. Medewerkers in de filters klaagden onder meer over de hoge temperatuur. De securityfilters in alle vertrekhallen en de transferfilters zijn voorzien van koelunits en andere aanpassingen waarmee de temperatuur onder controle wordt gehouden. Samen met de architect bekijken we hoe we dit structureel kunnen oplossen. Daarnaast is er een nieuw kledingprotocol opgesteld, dat bijvoorbeeld toestaat om boven een bepaalde temperatuur zonder jasje te werken. In de zomermaanden willen we ook gaan werken met een zomerkledingprotocol. De maximale aaneengesloten tijd die medewerkers in de securityfilters in de vertrekhallen staan is per 1 september aangepast van 150 minuten naar 120 minuten. De ervaringen tot nu toe zijn positief. De pauzes zijn verlengd van 10 naar 15 minuten.

Ook met een aantal aanpassingen aan de securitylanes zelf verlichten we de werkomstandigheden. Zo komen er sta-steunen en sta-matten in de lanes, die verlichting bieden bij langdurig staan. Ook wordt de lane op verschillende plaatsen zodanig aangepast dat medewerkers handbagage kunnen slepen in plaats van tillen. Deze aanpassingen gaan we in alle ruim zeventig securitylanes doorvoeren.

Reductie fysieke belasting

Schiphol test verschillende typen tilhulpen en stelt die ter beschikking aan de afhandelaren. Aan de loskades, in de bagagehallen en aan de carroussels, overall in het bagageproces moeten medewerkers koffers tillen en zijn specifieke hulpmiddelen noodzakelijk. We doen hiermee gerichte proeven en laten bij gebleken succes tilhulpen verder ontwikkelen. Dit is al het geval bij de loskades en binnenkort waarschijnlijk ook in de centrale bagagehal.

De 'hijsluiken' die nodig zijn om zware componenten in het bagagesysteem te krijgen zijn aangepast; ze voldoen nu aan de arbo-voorwaarden. Dit was nodig omdat het tillen van de zware stukken een te grote belasting was voor de medewerkers van de servicepartijen.

Veilig rijden in het bagagegebied

Ons doel was om de 'verkeerssnelheid' in het bagagegebied terug te dringen. Te hard rijden leverde niet alleen schades op maar bracht ook de veiligheid van medewerkers in gevaar. Aanpassen van snelheid is al jaren een punt van discussie. Alle ongeveer 120 bagagetrekkers (voertuigen) zijn nu voorzien van een 'schildpaddenknop'. Als een trekker het bagagegebied of de hal

inrijdt, dient de bestuurder op deze knop te drukken waardoor het voertuig niet sneller kan dan 10 kilometer per uur. Een groene lamp op het dak maakt voor iedereen zichtbaar dat de snelheid van het voertuig is begrensd. Dat vergemakkelijkt het toezicht en de handhaving. Het verplichte gebruik van deze snelheidsbegrenzers nemen we op in de Schipholregelgeving.

Geluid

Wonen en werken in de omgeving van een luchthaven heeft positieve en negatieve kanten. Deze zijn niet evenredig in de omgeving verdeeld. We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om samen met partners de leefkwaliteit te verbeteren en hinder te beperken.

Geluidsbelasting is onder andere afhankelijk van hoe vaak en wanneer, hoe, en met welke toestellen er wordt gevlogen. Op sommige van deze aspecten heeft Schiphol Group direct invloed, op andere kunnen we slechts onze (indirecte) invloed aanwenden. Schiphol Group zet zich samen met andere luchtvaartpartijen, waaronder KLM, BARIN en LVNL, in voor hinderbeperkende maatregelen.

Nieuw stelsel en milieueffecten

Het wetsvoorstel nieuw normen- en handavingsstelsel is in 2016 aangenomen. Dit is een belangrijke eerste stap om de afspraken uit het Aldersakkoord wettelijk te verankeren.

Afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van de implementatie van *het nieuwe stelsel*. Preferent baangebruik houdt in dat de banen die het minste hinder in de omgeving veroorzaken optimaal worden ingezet. Gegeven de woonbebouwing in de omgeving van Schiphol heeft het gebruik van de Polderbaan en Kaagbaan de voorkeur boven het gebruik van de andere banen.

Schiphol heeft de milieueffecten van het nieuwe stelsel onderzocht. Dit is wettelijk verplicht. De resultaten staan beschreven in de milieueffectrapportage (MER), die nu is afgerond. Het blijkt dat

ontwikkeling naar 500 duizend vliegtuigbewegingen in 2020 ruim past binnen de milieugrenzen, het aantal ernstig gehinderden blijft hiermee 34 procent onder de grenswaarde.

Naar aanleiding van vragen van de Omgevingsraad Schiphol heeft de Commissie m.e.r. een tussentijds advies gegeven en volgt volgend jaar een uitbreiding van de MER op basis van een nieuw Europees rekenmodel. Daarmee kan een nog betere prognose worden gemaakt van de toekomstige geluidbelasting.

Mogelijkheden voor woningbouw in de omgeving bij een verantwoorde groei van Schiphol

Terwijl Schiphol en de Metropoolregio Amsterdam van grote betekenis zijn voor de regionale en landelijke economie, heeft het toekomstig gebruik van Schiphol effect op de mogelijkheden voor woningbouw. Verwacht wordt dat in de Noordvleugel de woningbehoefte tot 2040 zo'n 440.000 extra woningen zal zijn, waarvan een groot deel in de Schipholregio. Nieuwe bewoners zijn echter potentiële nieuwe klagers, die de ontwikkeling van de mainport kunnen belemmeren.

Schiphol vindt dat er zorgvuldig moet worden omgegaan met woningbouw. Om niet het probleem van de toekomst te creëren, dienen de omliggende gemeenten rekenschap te geven aan de huidige en toekomstige aan- en uitvliegroutes zodat daaronder geen nieuwe woningen worden gebouwd. Van belang hierbij is het Kabinetsstandpunt uit 2006 waarin zij aangeeft dat als er nieuwe gehinderden bijkomen door nieuwe woningen, de luchtvaartsector daar niet op wordt afgerekend. Aangezien dit nog geen garantie geeft voor de toekomst, dienen hierover ook politieke en juridische afspraken te worden gemaakt.

Geluidbelasting

Op de afbeelding is de 58 en 48 Lden geluidscontour zichtbaar voor het gebruiksjaar 2016. Deze contour laat zien waar rondom Schiphol bij gemiddeld weer een geluidsbelasting van 58 decibel, danwel 48 decibel werd verwacht. Deze contour is niet statisch maar

Hinderbeperking rondom Schiphol

Hoe vaak er wordt gevlogen: groei en afspraken

Het maximale verkeersvolume tot en met 2020 mag 500.000 vliegtuigbewegingen bedragen. In de periode na 2020 zal groei weer mogelijk worden. De details hiervan worden in de Omgevingsraad Schiphol verder uitgewerkt.

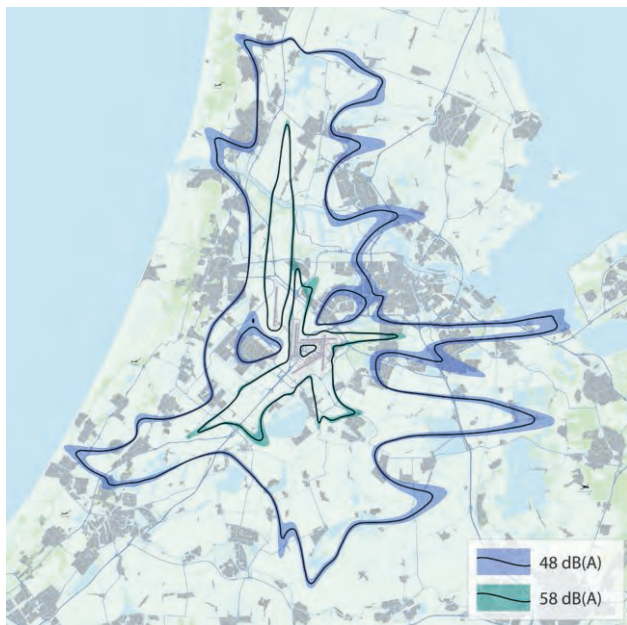
Hoe er wordt gevlogen: baangebruik en groot onderhoud

Luchtverkeersleiding Nederland bepaalt welke banen op welk moment kunnen worden gebruikt. Wanneer een start- en landingsbaan niet kan worden gebruikt, heeft dit afwijkend baangebruik tot gevolg. Schiphol heeft hier invloed op door de keuzes die ze maakt in de timing van het groot onderhoud aan de banen.

Waarmee er wordt gevlogen: vlootvernieuwing

Een stillere, schonere en zuinigere vloot is in het belang van zowel luchtvaartmaatschappijen als omwonenden. Vlootvernieuwing is de verantwoordelijkheid van de airlines, Schiphol kan deze keuzes slechts beïnvloeden met haar prijsbeleid. Vooralsnog sturen we met dit beleid op een stillere vloot.

heeft een bandbreedte, omdat door veranderingen in het weer de geluidsbelasting kan variëren. Binnen de contour wordt berekend hoeveel bewoners worden aangemerkt als 'ernstig gehinderden' ten gevolge van de geluidsbelasting. De wettelijke norm voor het maximaal aantal ernstig gehinderden is 180.000. In het gebruiksjaar 2016 was het berekend aantal ernstig gehinderden door de werkelijke geluidsbelasting 138.500.



Dit jaar is groot onderhoud uitgevoerd op de Buitenveldertbaan, Schiphol-Oostbaan en Zwanenburgbaan. Daarnaast is de tunnel onder de Buitenveldertbaan zodanig versterkt dat de Airbus A380 nu, als dat nodig is, kan starten van de Buitenveldertbaan.

Gedurende 2016 waren de nieuwste geluidarmere en milieuvriendelijker types, de Airbus A350 en de Boeing B787, een steeds vaker geziene gast. De McDonnell Douglas MD11 van Martinair vliegt inmiddels niet meer op Schiphol en KLM is begonnen aan de uitfasering van de Boeing B747-jumbojet.

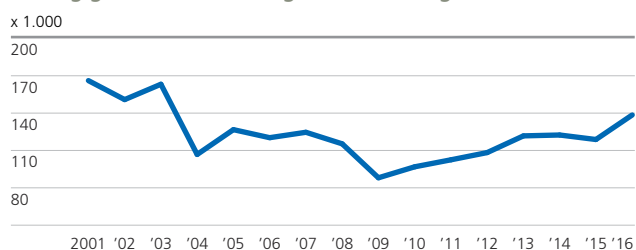
Overschrijdingen geluidstelsel

In het gebruiksjaar 2016 heeft de sector de start- en landingsbanen ingezet conform de regels voor het nieuwe normen- en handhavingstelsel (NNHS). Daarmee anticipeert de sector op het nieuwe stelsel. Het resultaat daarvan is echter dat op zeven handhavingpunten de geluidsbelasting hoger is dan de grenswaarde van het oude stelsel.

Totdat het nieuwe stelsel is ingevoerd, zal ook door de inspectie rekening worden gehouden met dit nieuwe stelsel. Als blijkt dat de overschrijdingen het gevolg zijn van het toepassen van de regels uit het nieuwe stelsel, zullen aan de sector geen maatregelen worden opgelegd.

Amsterdam Airport Schiphol maakt gebruik van het Noise Monitoring System, de zogenoemde NOMOS-metpunten. Op dit moment zijn veertig meetposten in gebruik. In 2016 heeft Schiphol het netwerk van meetposten uitgebreid met twee locaties in de gemeenten Sassenheim en Heiloo.

Ernstig gehinderden door geluidsbelasting



Betrokken bij de omgeving

Om onze groeiplannen te kunnen realiseren en voldoende draagvlak te behouden voor onze activiteiten, is het essentieel dat we een luisterend oor en een open oog hebben voor onze omgeving. We vinden het belangrijk dat omwonenden Schiphol ervaren als een goede en betrokken buur. Samen met onze partners en diverse overheden en in goed overleg met andere stakeholders willen we invulling blijven geven aan onze opdracht om de Mainport Schiphol te versterken.

Omwonenden Schiphol

Met bewonersvertegenwoordigers zijn we voortdurend in dialoog over zowel de negatieve als positieve impact die de luchthaven heeft op haar omgeving. Via het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) en andere kanalen proberen we omwonenden zo goed en volledig mogelijk te informeren over het vliegverkeer en andere zaken die op en rond Schiphol spelen.

Tijdens Burendagen en in lespakketten voor basisscholen in de omgeving tonen we allerlei facetten van de luchthaven. Ter gelegenheid van ons 100-jarig bestaan organiseerden we twee Super Burendagen. Ongeveer 10.000 burens kregen een uniek kijkje in de keuken van Schiphols bijzondere en complexe operatie – van security tot de luchtverkeersleiding en van de douane tot de brandweer. Deuren die normaal gesloten zijn hebben we speciaal voor hen geopend.

Meldingen van omwonenden

BAS registreert alle meldingen en legt huisbezoeken af bij omwonenden die zich ernstig gehinderd voelen en die hebben gevraagd om persoonlijk contact.

Melders en meldingen bij BAS

	Focusgroep		Veelmelders	
	2016	2015	2016	2015
Aantal melders	5.927	5.462	35	35
Aantal meldingen				
Specifieke meldingen	24.371	20.392	151.976	114.204
Periodemeldingen	33.262	27.197	6.115	4.990
Algemene meldingen	757	685	328	422
Totaal aantal meldingen	58.390	48.274	158.419	119.616

De toename van het aantal meldingen is deels toe te schrijven aan 35 veelmelders, die gezamenlijk 158.419 meldingen indienden, 32 procent meer dan in 2015. Ook dienden melders uit de focusgroep meer meldingen in, gemiddeld tien per jaar, vorig jaar waren dit er negen. De meeste meldingen waren in augustus. Juli telde de meeste nieuwe melders; in deze maand waren zowel de Kaagbaan en de Polderbaan een week buiten gebruik vanwege normaal onderhoud. De grootste stijging van het aantal melders komt uit het gebied onder de vliegroutes van de Zwanenburgbaan. Uit dit gebied kwamen de meeste meldingen in de maanden augustus, september en oktober; het merendeel over startend verkeer. Een uitgebreide analyse zal beschikbaar zijn in de jaarrapportage van BAS die medio februari beschikbaar is op bezoekbas.nl.

Samenwerkende partijen

Sinds januari 2015 bestaat de Omgevingsraad Schiphol: dit is het gezamenlijk overleg waarin alle vraagstukken, belangen en partijen rond de ontwikkeling van Schiphol en omgeving bij elkaar komen. Betrokken partijen zijn overheden, de luchtvaartsector, bewoners en brancheorganisaties. De CEO van Royal Schiphol Group heeft zitting in het College van Advies. Afspraken in de convenanten van de Alderstafel, de inzet van hinderbeperkende maatregelen en het nieuwe geluidsstelsel zijn onderwerp van gesprek, evenals nieuwe plannen voor woningbouw in de directe omgeving van Schiphol. Afgelopen jaar is de implementatie van het nieuwe Normen- en Handhavingstelsel een van de belangrijke onderwerpen van overleg geweest.

Convenant Omgevingskwaliteit middellange termijn

De afspraken die vallen onder dit convenant betreffen gebiedsgerichte projecten (verbetering van de omgevingskwaliteit in een bepaald gebied) en individuele maatregelen (verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast). Financierende partijen zijn de provincie Noord-Holland, het ministerie van Infrastructuur en Milieu en Schiphol Group. Schiphol heeft in 2006 voor de eerste fase een tranche van tien miljoen euro beschikbaar gesteld. In het Aldersadvies van oktober 2013 is besloten tot een tweede fase, waarvoor Schiphol opnieuw tien miljoen euro ter beschikking stelt. De bijdrage van Schiphol Group richt zich ook in de tweede fase primair op schrijnende gevallen.

Geluid rondom Rotterdam The Hague Airport

De geluidsbelasting wordt in de omgeving van Rotterdam The Hague Airport berekend door middel van zes handhavingpunten. Deze handhavingpunten zijn vastgelegd in een omzettingregeling die functioneert als een voorlopig luchthavenbesluit op basis van de Wet luchtvaart. In het gebruiksjaar 2016 waren er geen overschrijdingen van de handhavingpunten. Op het meest kritische handhavingpunt heeft de luchthaven in het gebruiksjaar 2016 ongeveer 95 procent van de beschikbare geluidsruimte gebruikt. Rotterdam The Hague Airport heeft een eigen Commissie Regionaal Overleg waarin regelmatig wordt gesproken met de belangrijkste partijen in de omgeving.

Geluid rondom Eindhoven Airport

Op 1 januari 2016 is de zogenoemde Alderstafel groeifase 2 ingegaan. Eindhoven Airport beschikt over een medegebruikvergunning die ruimte biedt voor een gestaffelde groei tot zo'n 43 duizend vliegtuigbewegingen in 2019. Eind 2015 heeft het kabinet besloten dat Eindhoven Airport in de periode tot 2020 mag groeien binnen de vergunde geluidsruimte van 10,3 km² van de 35 Ke-geluidszone die om de luchthaven van Eindhoven ligt. Wel zijn voorwaarden gesteld aan de openstellingstijden en het aantal vliegtuigbewegingen per jaar. In 2016 is Eindhoven Airport met 32.661 vliegtuigbewegingen binnen de grenzen van de vergunning gebleven.

De Alderstafel heeft een vervolg gekregen in de zogeheten Uitvoeringstafel onder voorzitterschap van oud-staatssecretaris Pieter van Geel. De Uitvoeringstafel heeft tot taak de tweede groeifase te begeleiden en de gemaakte afspraken te monitoren en/of uit te voeren. Een werkgroep heeft de mogelijkheden onderzocht om de overlast te beperken over de vliegroute '1b' langs Wintelre en hier eind 2016 advies over uitgebracht aan de Uitvoeringstafel.

Op de website samenopdehoogte.nl kunnen omwonenden informatie vinden over het civiele vliegverkeer van en naar Eindhoven. Vanaf het vierde kwartaal van 2016 zijn ook de gegevens over de militaire vliegbewegingen op Eindhoven op deze site te zien. Omwonenden die hinder ondervinden kunnen via de site een melding indienen.

Leefbaarheidsfonds voor Eindhoven Airport

Als evenwicht voor de negatieve effecten van de uitbreidings- en groeiplannen voor de omgeving, wordt een leefbaarheidsfonds opgericht voor de verbetering van het woonklimaat in de omgeving van Eindhoven Airport. In 2016 is een werkgroep opgericht die inhoud gaat geven aan dit initiatief. Eindhoven Airport zal hieraan financieel bijdragen.

Meer informatie:

- *Bewoners Aanspreekpunt Schiphol*
- *Website NOMOS*
- *Omgevingsraad Schiphol*
- *Stichting Leefomgeving Schiphol*
- *Website Samen op de hoogte*



CO₂-emissies

Schiphol Group neemt haar verantwoordelijkheid en voert actief beleid op het terugdringen van emissies. We zijn tevreden over ons resultaat, ook al is het absolute energieverbruik toegenomen door uitbreidingen en verbouwingen. Door het inkopen van duurzame elektriciteit, energiezuinige gebouwen te ontwikkelen en besparingsmaatregelen door te voeren verwachten wij de CO₂-emissies verder te reduceren.

In 2016 is een aanbesteding gestart voor een nieuwe leverancier van elektriciteit. Dit zal gefaseerd leiden tot het inkopen van 100% duurzame elektriciteit die wordt opgewekt in Nederland. Een belangrijke voorwaarde in de aanbesteding is dat er nieuwe opwekfaciliteiten worden gebouwd. De elektriciteit wordt ingekocht voor Amsterdam Airport Schiphol en de drie regionale luchthavens. Het contract wordt naar verwachting in 2017 afgesloten.

Minder uitstoot per passagier dan verwacht op Schiphol

Amsterdam Airport Schiphol behoort tot de actiefste luchthavens in het reduceren van emissies. We hebben in 2016 het niveau 3+ in de Airport Carbon Accreditation benchmark van de Airports Council International vastgehouden. Dit is het hoogst haalbare niveau. Amsterdam Airport Schiphol is CO₂-neutraal door emissies te compenseren met certificaten van Nederlandse en Belgische windenergie en zonne-energie. We worden onder meer geprezen om onze inspanningen op het gebied van elektrisch vervoer, het gebruik van ledverlichting, biobrandstof en de beperking van het woonwerkverkeer. Het is onze ambitie deze hoogste status te behouden.

CO₂-emissies Amsterdam Airport Schiphol (in tonnen)

	Veroorzaakt door	2016 ¹	2015 ¹
Scope 1	Aardgas en brandstoffen die worden verbruikt binnen de vergunning van Schiphol Nederland B.V.	16.279	19.954
Scope 2	Elektriciteit	85.916	78.681
Totale CO₂-emissies		102.195	98.635

¹ Dit betreft de uitstoot en het aantal passagiers gedurende het operationele jaar

Ons doel is om in 2020 de CO₂-uitstoot per passagier te hebben teruggebracht naar 1,35 kg. De tussenstand voor het jaar 2016 hebben we gesteld op 1,88 kg, de gerealiseerde uitstoot was 1,63 kg. Dit is gunstiger dan verwacht. De belangrijkste verklaring is dat het hoger dan verwachte aantal passagiers geen gelijke tred houdt met de ontwikkeling van de benodigde voorzieningen. Daardoor is het energieverbruik in verhouding tot het passagiersaantal laag. Zodra de geplande uitbreidingen gereed zijn, zal de uitstoot per passagier toenemen en moeten we naar verwachting onze doelstelling bijstellen. Voor 2017 is het doel vastgesteld op een uitstoot van 1,65 kg per passagier. Het 2016-niveau vasthouden is ambitieus gezien de uitbreidingen van onze faciliteiten, zoals de tijdelijke vertrekhal.

Energie-efficiëntie op de luchthaven Schiphol

Amsterdam Airport Schiphol wil zo efficiënt en duurzaam mogelijk omgaan met energie in de bedrijfsvoering. Elk jaar treffen we maatregelen waarmee we ons energieverbruik beperken. Bij het vervangen van onze installaties en systemen is dat een belangrijk uitgangspunt. We gebruiken waar mogelijk ledverlichting, energiezuiniger luchtbehandelingskasten, elektromotoren, pompen en bagagebanden. We zetten efficiëntere UPS-systemen in en brengen dakisolatie aan. Bij vervanging van cv-ketels kiezen we voor apparaten met een kleinere capaciteit en een hoger rendement. Ook onderzoeken we hoe systemen kunnen worden geoptimaliseerd door de besturing ervan te verbeteren. Een voorbeeld daarvan is de besturing van de bagagesorteerbanden waarmee onnodige screening van bagage die al eerder gecheckt is, wordt vermeden.

Deze maatregelen hebben in 2016 geresulteerd in een besparing van ruim 103 TJ. Dat is een daling van 4,7 procent, 0,7 procentpunt meer dan het gestelde target. Uit de CO₂-resultaten die voor het grootste deel worden veroorzaakt door energie blijkt duidelijk dat de energie-efficiency per passagier is gestegen.



CO₂-emissies op Eindhoven Airport

De CO₂-uitstoot op Eindhoven Airport bedroeg 3.532 ton. Eindhoven Airport stelt zich ten doel om in 2020 40 procent CO₂-reductie per passagier te realiseren in de eigen activiteiten ten opzichte van 2013. In 2017 kan de CO₂ per passagier worden beïnvloed door het groeiend aantal passagiers in combinatie met de diverse bouwactiviteiten (het nieuwe multifunctionele gebouw, uitbreiding van de bagagehal), die gepaard gaan met extra energieverbruik. De luchthaven neemt extra maatregelen om dit energieverbruik te beperken: in beide gebouwen komt onder andere ledverlichting en het multifunctionele gebouw krijgt een duurzaam karakter conform de BREEAM-certificering 'very good'. Het gebouw wordt voorzien van energiezuinige liften en roltrappen. Ook wordt ongeveer 220 vierkante meter zonnepanelen geplaatst, die de voorzieningen op de begane grond van energie gaan voorzien.

Verder komen er elektrische laadpalen, waarmee duurzaam vervoer van en naar de luchthaven wordt gestimuleerd. Eindhoven Airport komt hiermee tegemoet aan de de behoeften en wensen van een steeds grotere groep gebruikers van elektrische auto's.

CO₂-emissies op Rotterdam The Hague Airport

Rotterdam The Hague Airport heeft zich ten doel gesteld op termijn CO₂-neutraal te zijn. De CO₂-uitstoot, die op een andere wijze is berekend dan de CO₂-emissies van Amsterdam Airport Schiphol, is in 2016 ongeveer gelijk gebleven: 2.384 ton (2015: 2.356 ton). De oorzaak hiervan is de nieuwe aankomsthal die zo gebouwd is dat het energieverbruik minimaal is. Op het dak van de aankomsthal zijn zonnecellen geplaatst en een deel van het rijdend materieel op de luchthaven is vervangen door elektrisch vervoer. De luchthaven

is tevens aangesloten op een collectieve warmte- en koudeopslag, waardoor het gasverbruik omlaag is gegaan. Voorts staat een groot zonnecelpark op het investeringsprogramma. De opgewekte energie wordt bij voorkeur geheel op het terrein gebruikt.

Lelystad Airport

We doen op Lelystad Airport een proef met 'solar parking'. Op de parkeerplaats van themapark Aviodrome heeft Ecorus, ontwikkelaar in zonne-energieprojecten, een carport gebouwd voor 24 parkeerplaatsen. De carport heeft een dak van 170 zonnepanelen die genoeg energie leveren voor tien tot vijftien huishoudens per jaar. Op de parkeerplaatsen komen ook laadpunten voor elektrische auto's. De elektriciteit komt van de zonnepanelen op het dak. We monitoren en evalueren deze proef. Op Lelystad Airport start in 2017 de bouw van een terminal met een LEED GOLD-certificering.



Grondstoffen & reststromen

Schiphol heeft de ambitie een Zer0 Waste-luchthaven te worden in het jaar 2030. 'Zer0 Waste' houdt in dat afval wordt voorkomen en alle materialen, producten en grondstoffen die vrijkomen zo hoogwaardig als mogelijk worden hergebruikt of gerecycled. Dit gebeurt bij voorkeur op locatie en anders zo dicht bij Schiphol als mogelijk. Zo verkleinen we onze afhankelijkheid van grondstoffen. Het mes snijdt aan twee kanten: we gaan verspilling tegen en besparen kosten.

Onze Zer0 Waste-uitgangspunten zijn van toepassing op zowel het ontwerp en de bouw van alle nieuwbouw en renovatie van bestaande assets als op de inkoop van producten en diensten. We willen maximaal rendement halen uit onze resources door deze zo lang mogelijk te laten circuleren. Hergebruik en/of recycling van de reststromen die vrijkomen uit alle processen en activiteiten leveren vervolgens maximale economische restwaarde op.

Om onze 2030-ambitie te realiseren, schaken we op verschillende borden tegelijk: we vergroten ons inzicht in de stromen op de luchthaven, passen processen en procedures aan zodat de circulaire principes standaard worden meegenomen, verhogen het kennisniveau bij medewerkers en we werken aan concrete projecten. Er is tijd nodig om deze veranderingen te verankeren en om direct voortgang te rapporteren. Zo hebben we onze doelstelling om 39 procent van het operationele afval te recyclen, net als in 2015, niet gehaald. Door gesprekken met partners en de (door)ontwikkeling van technieken zijn we ervan overtuigd dat we de 2020 doelstelling zullen realiseren. Tegelijkertijd zien we dat concrete successen en erkenning van externe partijen motiveren. Schiphol heeft in 2016 internationale waardering gekregen voor haar voortrekkersrol bij de implementatie van circulaire economie tijdens het Airports Going Green-congres, de inkomende handelsmissie The Netherlands Circular Hotspot en bijeenkomsten in het buitenland waarvoor we gevraagd waren in onze rol als launching customer voor het *Light as a Service model*.

Nieuwbouw en renovatie

In 2016 hebben we uitgangspunten en richtlijnen voor circulair bouwen opgesteld. Daarin staan algemene kennis en handvatten bij het ontwerpen, inkopen, bouwen en installeren van de infrastructurele assets op en namens Schiphol. Deze zijn voor zover als mogelijk geïntegreerd in de systeemeisen en functionele specificaties voor het ontwerp en de bouw van de nieuwe pier en terminal. Ook de uitbreiding van parkeergarage P1 is waar mogelijk in lijn met onze uitgangspunten voor het circulair bouwen. Het nieuwe mortuarium wordt eveneens circulair ontwikkeld.

Inkopen

We investeren in verdere training van de medewerkers van de afdeling Corporate Procurement zodat ze hun kennis en kunde op het gebied van circulair inkopen kunnen opbouwen. Schiphol is toegetreden tot de Community of Practice (CoP) voor Circulair Inkopen. De Amsterdam Economic Board faciliteert deze nieuwe leeromgeving, waarin onze inkopers de kans krijgen om met collega's uit de regio cases te behandelen en kennis te delen op het gebied van circulaire economie.

Hergebruik en recycling

We werken ernaar toe dat we volledig controle en regie krijgen over onze reststromen. Dit gaan we bereiken met de implementatie van een onafhankelijk registratiesysteem dat op basis van orders werkt. Hierdoor kunnen we precies bijhouden waar reststromen ontstaan en wie daarvoor verantwoordelijk is. Aan de hand hiervan kunnen we ons Zer0 Waste-beleid verder optimaliseren. Het biedt ook de mogelijkheid om op basis van het principe 'de vervuiler betaalt' onze klanten (concessiehouders, luchtvaartmaatschappijen, huurders) te belonen voor hun duurzame prestaties.

In samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam hebben we onderzocht welke stappen Schiphol kan zetten om maximale restwaarde te halen uit de componenten die vrijkomen bij sloop. Dit gaat de basis vormen voor ons circulaire sloopbeleid dat we in 2017 ontwikkelen. Belangrijkste bevinding is dat we in de voorbereidende fase een onafhankelijke inventarisatie moeten maken van de restwaarde van de materialen die vrij gaan komen. Zo kunnen we van tevoren kijken wat we zelf kunnen hergebruiken op locatie. Tegelijkertijd kunnen we beter beoordelen of de sloper een goede prijs biedt voor de reststromen.

Onze doelstelling is dat op Amsterdam Airport Schiphol in 2020 minimaal 70 procent van het operationele afval wordt gerecycled. Bouw- en sloopafval en glycolhoudend water zijn niet meegerekend aangezien deze worden afgevoerd door externe partijen. Schiphol heeft ook te maken met afval dat uit de gelande vliegtuigen komt: naar schatting zo'n drie miljoen kilo per jaar aan onder meer plastic, blik, papier en glas dat passagiers hebben gebruikt. Samen met luchtvaartmaatschappij TUI en afvalverwerker Suez hebben we een faciliteit gecreëerd voor gescheiden afval. Het cabinepersoneel van TUI scheidt het afval zoveel mogelijk, waarna al het recyclebare in aparte zakken van boord gaat. TUI is de eerste airline die gebruik maakt van de nieuwe faciliteit en is daar tevreden over. In 2016 kwam het aandeel gescheiden afval uit op 34,3 procent (2015: 28,4). De doelstelling was 39,0 procent.

Percentage gescheiden afval

(per jaar; Amsterdam Airport Schiphol)

2016	34,3
2015	28,4
2014	25,9
2013	36,0
2012	35,0

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport kijkt bij alle activiteiten en investeringen welk materiaal kan worden hergebruikt. Zo komen bij het vervangen van het platform veel betonpuin, zand en andere grondstoffen vrij. Deze worden hergebruikt op het luchthaventerrein, bijvoorbeeld bij het verharderen van wegen en het inklinken van delen van het terrein. Door een (contract)wijziging met de afvalinzamelaar zijn de eerste stappen gezet in het scheiden van afval. De bakken voor gescheiden afval zijn inmiddels geplaatst.

Eindhoven Airport wil in 2020 ten minste 30 procent van het afval gescheiden hebben. In 2016 bedroeg dit percentage 18. In samenspraak met de afvalverwerker en onze partnerbedrijven op de luchthaven zijn we een verbeterprogramma aan het samenstellen om ons doel te bereiken.

De nieuwe start- en landingsbaan van Lelystad Airport wordt aangelegd met innovatieve funderingstechnieken waardoor het grondverzet aanzienlijk wordt beperkt.



Luchtkwaliteit

Schiphol Group maakt zich sterk voor een goede luchtkwaliteit op en rond de luchthavens. We willen worden gezien als koploper in het terugdringen van NO_x-, en fijnstofemissie (PM₁₀ en PM_{2,5}). Dit vinden we belangrijk voor de gezondheid van Schipholwerkers en omwonenden in de directe omgeving. De samenstelling van de luchtkwaliteit wordt gemonitord door de overheid via het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit.

In april 2016 heeft het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) een verkennend onderzoek naar de gezondheidsrisico's van ultrafijnstof rond Schiphol gepresenteerd. Op basis van sterftcijfers zijn er geen duidelijke aanwijzingen gevonden dat deze rondom

Schiphol afwijken van vergelijkbare gebieden elders in Nederland. Het RIVM zal in opdracht van de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu aanvullend onderzoek uitvoeren. Dat gaat vier tot vijf jaar duren.

Op het Schipholterrein wordt voldaan aan alle eisen die de overheid stelt op dit gebied. We hanteren prestatie-indicatoren waarbij we de input meten, zoals het aanleggen van walstroom op de vliegtuigopstelplaatsen (VOPs) en het elektrificeren van het wagenpark. Prestatie-indicatoren waarbij we de output monitoren, worden op dit moment niet gemeten aangezien het oorzakelijk verband tussen onze en andere activiteiten in de regio en de luchtkwaliteit niet altijd een-op-een gelegd kan worden.

Maatregelen

De maatregelen die we nemen om de luchtkwaliteit op en om de luchthavens te verbeteren gaan vaak hand in hand met de maatregelen die we nemen om het brandstofverbruik te verlagen. Meestal betreft het vervanging van de traditionele brandstofmotor door een elektromotor.

Met de groei van het elektrisch rijden neemt ook de behoefte aan laadpunten toe. Schiphol heeft een beleid opgesteld voor elektrisch opladen, dat is gedeeld met afhandelaren en airlines. In 2016 zijn er veertig laadvoorzieningen geplaatst. In de komende jaren gaan we hiermee door. Ook de parkeerterreinen en parkeergarages zullen worden voorzien van meer elektrische laadpunten.

Op Schiphol zijn opnieuw drie opstelplaatsen voorzien van walstroom, daarmee komt eind 2016 het totaal op 73 vliegtuigopstelplaatsen. Op deze plekken hoeft het vliegtuig de staartmotor niet meer te gebruiken, wat zorgt voor minder NO_x-uitstoot.

Rotterdam The Hague Airport zal in 2016 wederom een deel van het rijdend materieel vervangen door elektrisch vervoer. De in 2015 gestarte pilot waarin de dieselaggregaten worden vervangen door waterstofaangedreven generatoren is in de huidige samenwerking gestopt.

Circulaire bouwschotten

Schiphol gebruikt elk jaar in de terminal ongeveer tweeduizend bouwschotten, en dat aantal zal wegens de grootscheepse verbouwingen de komende jaren toenemen. De schotten waren tot dusver gemaakt van MDF, samengeperst afvalhout. MDF is brandwerend, maar bij het bewerken ervan komen ook schadelijke stoffen vrij. Daarom hebben we in samenwerking met het bedrijf EcoR bouwschotten ontwikkeld die beter zijn voor mens en milieu. Deze bestaan uit cellulosehoudende verpakkingen (zoals verpakkingen van melk, vla en vruchtensap) en olifantsgras uit onze directe omgeving. De materialen zijn gifvrij en biologisch afbreekbaar. Als Schiphol bepaalde schotten niet meer nodig heeft, gaan de platen terug naar EcoR, die er weer nieuwe bouwschotten van maakt. In 2016 zijn in de terminal de eerste duurzame bouwschotten geplaatst. Schiphol had daarmee een primeur. Het is de bedoeling dat op termijn al onze bouwschotten volledig circulair zijn.



Opdrachtgeverschap

Schiphol is een regieorganisatie. Dat houdt in dat we samenwerken met veel partijen. We hebben duidelijke normen en waarden die we als opdrachtgever hanteren: transparantie, integriteit en voldoen aan wet- en regelgeving. We verwachten dit ook van de bedrijven waarmee we samenwerken.

Transparantie

Voor alle commerciële relaties geldt dat we transparant moeten zijn wat we van elkaar verwachten, dit wordt vastgelegd in contracten. Op initiatief van het Opdrachtgeversforum, waaraan Schiphol Group deelnemer is, heeft de Nederlandse Bouw- en Infrasector vier leidende principes voor goed opdrachtgeverschap afgesproken. Deze zijn gebaseerd op het streven dat de samenwerking in de gehele keten leidt tot trots, vakmanschap en plezier in het werk, met als resultaat een succesvol project. Onderling vertrouwen en betrouwbaarheid vormen de basis. Door te werken volgens deze principes denken de gezamenlijke opdrachtgevers en betrokken marktpartijen meer toegevoegde waarde voor de samenleving te creëren tegen maatschappelijk lagere kosten.

Kern aanbestedingsbeleid en opdrachtgeverschap

De kern van het aanbestedings- en inkoopbeleid is dat we bedrijven contracteren die bijdragen aan onze ambitie en optimale waarde leveren tegen de beste prijs (Best Value). Bovendien willen we alle gecontracteerde bedrijven in staat stellen de verwachtingen van Schiphol Group, de luchtvaartmaatschappijen, de reizigers en andere belangrijke stakeholders te overtreffen.

Bij onze dienstverleningscontracten (bijvoorbeeld security of schoonmaak) letten we er scherp op dat de contractpartij de voor zijn sector geldende cao hanteert. Schiphol Group staat geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden toe en hanteert de cao als minimum kostenniveau.

Schiphol heeft een klachtenmeldpunt ingesteld waar belanghebbenden bij de aanbestedingsprocedures een klacht kunnen indienen over eventuele onjuistheden en onregelmatigheden in een aanbestedingsprocedure. De klachtencommissie heeft in 2016 twee klachten ontvangen en in behandeling genomen.

Integriteit

Schiphol Group hecht sterk aan integer zakendoen. Op dit gebied willen we geen concessies doen. De bewaking van onze integriteit kunnen we als regieorganisatie alleen waarmaken als ook onze leveranciers integer zakendoen onderschrijven. Schiphol Group heeft een *leverancierscode* waarin staat omschreven wat we van leveranciers op het gebied van integriteit en Corporate Responsibility verwachten. Schiphol Group verwacht van haar leveranciers dat ze melding doen van niet zorgvuldig, niet ethisch of niet integer handelen, via de contactpersoon of bij de Integriteitscommissie van Schiphol Group. Ook medewerking aan eventuele onderzoeken die betrekking hebben op meldingen van (vermoedens van) schendingen van de leverancierscode valt daaronder. Contractuele relaties met leveranciers die bewust de wet – bijvoorbeeld ten aanzien van discriminatie en ontoereikende

arbeidsomstandigheden – of een substantiële gedragsregel van Schiphol schenden, zullen per ommegaande worden beëindigd. Dit is opgenomen in het *Corporate Inkoopbeleid*.

Nieuwe evaluatiemethode

Schiphol Group heeft een nieuwe vorm van 'vendor rating'-contractevaluatie ingevoerd en in een viertal pilots getest. Deze methode richt zich vooral op hoe een opdracht wordt uitgevoerd, niet zozeer op wát er wordt uitgevoerd. Dat laatste staat immers al in de contracten. Met de methode kunnen we structureel evalueren op welke wijze opdrachtnemers hun dienstverlening kunnen verbeteren. Aan de andere kant kunnen ook de opdrachtnemers evalueren op welke wijze de opdrachtgever hen in staat stelt maximale waarde te creëren. Besloten is de methode ten minste voor alle strategisch relevante contracten toe te passen. Schiphol Group is een opleiding begonnen voor diegenen die verantwoordelijk zijn voor contracten.

Innovatieve methodes

Grote technologische, maatschappelijke en economische verschuivingen vragen om nieuwe verbindingen tussen leveranciers van IT-diensten en hun klanten. De traditionele wisselwerking was niet altijd effectief: te statisch, te tijdsintensief en te weinig gericht op toegevoegde waarde. Schiphol Group heeft met de ontwikkeling van de 'Designathon' een methode gecreëerd waarin partijen op één dag met elkaar concurreren om de beste propositie voor een vraagstuk tegen een aanvaardbare prijs.

In de aanbestedingen voor de nieuwe luchthaven van Lelystad hebben we voor het eerst de Best Value-methode toegepast. We gaan er hierbij vanuit dat de marktpartij de expert is, en deze krijgt derhalve ruimte om innovatieve en duurzame oplossingen aan te dragen tegen de beste prijs. In de aanbestedingen is ook het bevorderen van de regionale werkgelegenheid als speerpunt meegenomen. Alle partijen hebben zich aan deze eisen gecommitteerd. We hebben in december 2016 de contracten getekend met de bedrijven die de nieuwe terminal gaan bouwen en de integrale dienstverlening gaan leveren op Lelystad Airport. Eerder werd de aanleg van de lucht- en landzijdige infrastructuur gegund.

Ook hebben we bij de bouw van parkeergarage P3 op Schiphol een nieuwe methode toegepast: industrieel bouwen op basis van de principes van Lean Six Sigma. Deze methode gaat uit van doelgericht en kostenefficiënt bouwen. We houden ontwikkelingen op dit gebied nauwlettend in de gaten. Digitalisering in de voorbereiding van het bouwproces, het zogenaamde virtueel bouwen, leidt volgens ons tot beter voorbereide en sneller uitgevoerde bouwprojecten. Dat betekent minder risico's en een lager kostenniveau.



Ketenverantwoordelijkheid

Royal Schiphol Group vervult als exploitant van luchthavens een regierol. We verduurzamen onze eigen bedrijfsvoering en stimuleren leveranciers en toeleveranciers hun impact in de keten op arbeidsomstandigheden en milieu te verbeteren. We moedigen partijen die actief zijn op de luchthaven aan tot verduurzaming; met onze bedrijfsvoering als voorbeeld. Ook beïnvloeden we andere partners om zich te richten op een duurzame ontwikkeling van onze luchthavens.

Corporate Responsibility (CR) is een verbindend element tussen de thema's opdrachtgeverschap en ketenverantwoordelijkheid. Onze centrale inkoopafdeling selecteert leveranciers die bewust bezig zijn met CR. De tendercommissie toetst op rechtmatigheid, integriteit, doelmatigheid en CR. Bij Europese aanbestedingen maken we gebruik van een tenderdocument waarin onze uitgangspunten, onze afwegingen en de resultaten worden vastgelegd. In de selectiefase vraagt Schiphol hoe de gegadigde CR heeft geborgd in de eigen onderneming. In de gunningsfase vragen we hoe de levering, de dienst en/of het werk bijdragen aan onze CR-doelstellingen. Dit alles weegt mee in de besluitvorming. In 2016 is in alle gevallen (2015: 83 procent) aan onze CR-functionaris bij de aanbesteding om advies gevraagd.

Ketenverantwoordelijkheid raakt, net als de andere thema's die in Sustainable & Safe Performance worden besproken, alle aspecten van onze bedrijfsvoering. We lichten hier vier voorbeelden toe. Daarnaast vroegen wij een aantal partners naar hun *mening en aanbevelingen* hoe Schiphol verantwoord kan blijven groeien.

Single European Sky

In Europees verband wordt onder de noemer Single European Sky (SES) gewerkt aan het moderniseren van het Europese luchtverkeersleidingsysteem. Deze modernisering betreft zowel een verhoging van de capaciteit en het optimaliseren van het luchtruim als een significante efficiencyverbetering van de processen op de grond, de vliegtuigafhandeling en het gebruik van de luchthavens. Samen met Europese partners zet Schiphol Group zich actief in voor een snellere invoering van een Single European Sky.

Met het SES-programma verdwijnen de landsgrenzen in de lucht als ook de grenzen tussen burger- en militair luchtruim en wordt het Europese luchtruim één geheel. Optimalisatie van het luchtruim betekent kortere vliegroutes en een lager brandstofverbruik, wat leidt tot een reductie van CO₂-uitstoot. Efficiencyverbetering op de grond kan eveneens leiden tot significante milieuvoordelen zoals blijkt uit het Airport Collaborative Decision Making-initiatief. De eerste berekeningen hiervan laten zien dat door beter overleg tussen Luchtverkeersleiding Nederland, Schiphol en de afhandelaren de taxitijd van de vliegtuigen tot ongeveer 700 uur per jaar verkort kan worden. Dit scheelt kerosineverbruik en voorkomt CO₂-uitstoot.

Infrastructuur van de toekomst

NGinfra staat voor Next Generation Infrastructures, het kennisinstituut waarin Rijkswaterstaat, Havenbedrijf Rotterdam, Alliander, Schiphol Group, ProRail en Vitens zich in 2016 hebben

verenigd. Deze samenwerking is uniek, ook internationaal gezien. Het instituut richt zich op de manieren waarop de infrastructuur van Nederland kan blijven aansluiten op de veranderingen in de samenleving en vergaande digitalisering. De partijen buigen zich over de vraag hoe netwerken beter kunnen worden benut tegen zo min mogelijk maatschappelijke kosten en zonder eindgebruikers uit het oog te verliezen. De deelnemers zijn zich ervan bewust dat we deze uitdagingen alleen samen kunnen aangaan: iedereen is van elkaar afhankelijk en de complexiteit neemt toe.

NGinfra werkt aan 'responsive connections' en bouwt voort op de inzichten van het grote internationale onderzoeksprogramma dat van 2004-2014 onder die naam heeft gelopen. Om 'responsive' te zijn en de ambities van de steeds veranderende samenleving te kunnen blijven faciliteren, wil NGinfra continu strategisch beheren, onderhouden, vervangen, uitbreiden en innoveren. Infrabeheerders dienen daartoe hun kennis en kunde met elkaar te delen en verder te ontwikkelen.

Gezamenlijk zoeken we de dialoog met de samenleving op, verrijken deze en willen betere service en informatie leveren die een responsive infrastructuur mogelijk maken. Op deze manier kunnen we samen beter anticiperen op wensen van gebruikers. Hierbij staan we open voor initiatieven van gebruikers, bedrijfsleven en bewoners. Door middel van een dialoog en het initiëren van een strategische debat over governance van infrastructures stimuleert NGinfra de interactie tussen de verschillende infrastructures. De activiteiten van NGinfra dragen tevens bij aan het verlagen van de maatschappelijke kosten op dit gebied.

Veiligheidsplatform Schiphol (VpS)

De vele bedrijven op Schiphol hebben elk hun verantwoordelijkheid voor de veiligheid binnen hun operatie én de keten(s) waarin ze actief zijn. Veilige luchtvaart vereist echter wel een optimale samenwerking van alle ketenpartners. Om het gezamenlijke belang van een veilige operatie op en rond de luchthaven in al zijn facetten te waarborgen en om de samenwerking van alle ketenpartners te versterken heeft de luchthaven het Veiligheidsplatform Schiphol (VpS) ingericht.

Het is de missie van het VpS om de integrale veiligheid op Schiphol te bewaken en continu te verbeteren. De overkoepelende organisatie brengt veiligheidsrisico's in kaart, coördineert maatregelen, onderneemt proactief actie en communiceert hierover richting belanghebbenden. Zo bewaakt en optimaliseert het VpS de integrale veiligheid op de luchthaven. Het Veiligheidsplatform Schiphol omvat de Expert Groups 'Flight Safety', 'Ground Safety' en 'Cargo Safety', die op hun beurt worden ondersteund door werkgroepen voor specifieke onderwerpen, zoals het voorkomen van vogelaanvaringen. Zowel Luchtverkeersleiding Nederland, de Inspectie Leefomgeving en Transport als de luchthaven en de afhandelaren nemen deel aan de Expert Group Ground Safety en het Ground Movement Safety Team. De eerste expertgroep focust op de randwegen rond de pieren en de vliegtuigopstelplaatsen. De tweede heeft de rijbanen als aandachtsgebied met als doelstelling het aantal ongecontroleerde voer- of vliegtuigbewegingen te reduceren.

In 2016 zijn werkwijze en organisatie van het VpS verbeterd en uitgebreid. Dankzij deze herziene structuur kan het VpS proactiever en slagvaardiger optreden. Dit blijkt, naast de diverse in 2016 uitgevoerde veiligheidscampagnes, onder andere uit het besluit om een taskforce in te richten die de risico's van het gebruik van drones in kaart brengt en mitigeert. Deze werkgroep zal in de eerste helft van 2017 van start gaan. Daarnaast is in 2016 de aanzet geleverd tot integrale aanpak van incidentonderzoek, waarbij alle betrokken ketenpartners aan het onderzoek deelnemen en aanbevelingen met elkaar worden gedeeld. Deze werkwijze zal in 2017 verder worden uitgebouwd.

Het VpS streeft naar verbetering van de veiligheidscultuur op Schiphol. In 2016 is aandacht besteed aan het thema 'Just Culture' en is een Safety Event georganiseerd waarvoor alle organisaties die zijn betrokken bij het thema veiligheid op de luchthaven zijn uitgenodigd, inclusief vertegenwoordigers namens de overheid. Dergelijke initiatieven voor het onderhouden en verbeteren van de veiligheidscultuur op Schiphol zullen ook in 2017 gecontinueerd worden.

Verontreiniging door blusschuim

Grondbalans, het bedrijf waar Schiphol haar grond afzet, heeft in september 2016 grond van Schiphol onderzocht op PFOS. PFOS werd in het verleden veelal toegevoegd aan blusschuim. PFOS-houdende blusschuimen zijn, tot het verbod in 2011, op grote schaal (landelijk) toegepast, ook door de Schipholbrandweer. Uit de grondonderzoeken bleek dat een aantal partijen grond die voorheen als herbruikbaar werd aangemerkt een lichte PFOS-concentratie bevatte. Volgens bodemwetgeving mag met PFOS verontreinigde grond niet worden hergebruikt, terwijl de opslagcapaciteit beperkt is. Er is overigens nog geen norm gesteld door de overheid over welke PFOS-concentraties schadelijk zouden zijn.

Op dit moment vindt overleg plaats over toekomstige opslag of hergebruik van deze grond. Schiphol neemt de veiligheid voor het milieu en de gezondheid van medewerkers, reizigers en bezoekers zeer serieus. We zoeken met alle partijen in de keten, waaronder aannemers, grondverwerkers, regionale en nationale overheden, naar een oplossing.

Monetariseren van impact

Schiphol Group wil bij het uitvoeren van haar maatschappelijke opdracht ook werkelijk waarde toevoegen. Om dit principe te integreren in ons denken en doen, wegen we de impact die we hebben, zowel positief als negatief, mee in de beslissingen die we nemen. Dit betekent niet dat elke investering altijd de meest duurzame optie is, aspecten als kwaliteit, (brand)veiligheid en tijd spelen een essentiële rol.

We streven naar een integrale afweging. Deze afweging gebeurt waar mogelijk kwantitatief, maar vaak nog kwalitatief. Om één stap verder te gaan in het objectief en transparant afwegen van verschillende impacten in investeringsbeslissingen zijn we gestart met het monetariseren van de impact. In 2015 hebben we een inschatting gemaakt van de impact van de activiteiten op de locatie Schiphol. In 2016 hebben we ons gericht op het monetariseren van niet-financiële waarden bij investeringsbeslissingen.

Hoe monetariseren we impact?

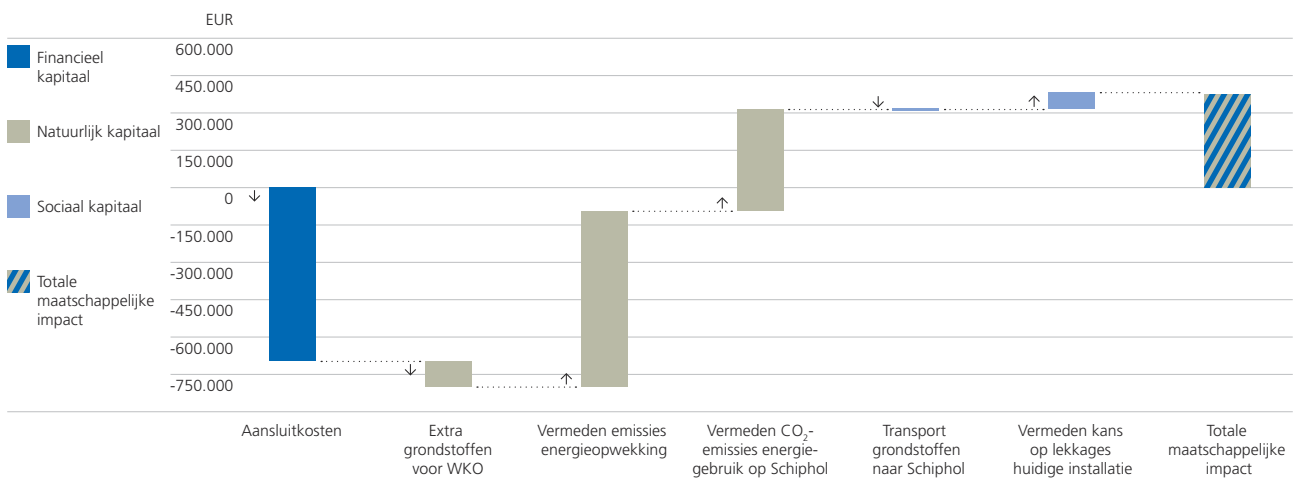
Schiphol Group past al langer het principe total cost of ownership toe. Dit houdt in dat we naast de aanschafkosten ook de gebruikskosten van de gehele levensduur in kaart brengen. Door het monetariseren van impact hangen we ook een prijskaartje aan niet-financiële impact.

Aan de hand van zorgvuldig literatuuronderzoek onderzoeken we welke prijs we geschikt vinden. Voor CO₂ zijn we bijvoorbeeld begonnen met een conservatieve prijs van 50 euro per ton. Verschillende maatschappelijke studies wijzen uit dat de impact van CO₂ in relatie tot klimaatverandering op de lange termijn varieert van circa 45 tot 150 euro per ton. Door de ervaring die we in 2016 hebben opgedaan, gaan we in 2017 rekenen met 100 euro per ton. Naast CO₂ zijn er nog meer effecten die in ons 'huidige systeem' niet worden meegenomen maar wel degelijk een prijs hebben. Dit zijn weliswaar niet directe inkomsten of uitgaven, maar deze impact vertegenwoordigt wel een waarde voor Schiphol Group en haar stakeholders. Door de impact te monetariseren, maken we de waarde van een projectimpact inzichtelijk. Dit helpt ons bij het maken van eenduidige afwegingen. We kunnen elke euro maar één keer uitgeven en we willen hierbij zoveel mogelijk maatschappelijke waarde creëren.

Impact meewegen in besluitvorming

Een van de cases die we dit jaar hebben behandeld, is de renovatie van de G-pier. Bij deze investering hadden we de keuze om de alleen klimaatinstallaties te vervangen of – tegen een meerprijs – direct ook een warmtekoudeopslag (WKO) bij te plaatsen. Die tweede optie heeft een negatieve impact op het financieel kapitaal van Schiphol Group, maar heeft een positieve impact op natuurlijk en sociaal kapitaal zoals weergegeven in de grafiek. De toename van grondstoffengebruik heeft bijvoorbeeld een negatieve impact op natuurlijk kapitaal. Daar staat een reductie in gas- en stroomgebruik tegenover wat leidt tot minder CO₂-uitstoot op de locatie Schiphol en vermeden emissies bij energieopwekking. Een geringe negatieve impact op sociaal kapitaal ontstaat door het vervoer van materialen naar de terminal om de WKO te installeren. Fijnstof beïnvloedt de luchtkwaliteit en daarmee de gezondheid. Positieve impact komt doordat er geen kans meer is op lekkages van onder andere het

Monetariseren investeringsbeslissing: aanleg warmtekuoudeopslag G-pier



koudemiddel R22. De analyse van de meest materiële onderwerpen in deze investering bleek bepalend in de besluitvorming. De directie vond de maatschappelijke waarden dermate belangrijk dat besloten is om de extra WKO-installatie aan te leggen.

Hoewel de methodiek nog volop in ontwikkeling is, zijn wij overtuigd van de toegevoegde waarde van het monetariseren van impact. In november 2016 hebben we het Den Haag Business Akkoord Natuurlijk Kapitaal ondertekend. Ook in 2017 zullen we de impact van nieuwe investeringsbeslissingen monetariseren.

Partners aan het woord

Ketenverantwoordelijkheid raakt, net als de andere thema's die in Sustainable & Safe Performance besproken worden, alle aspecten van onze bedrijfsvoering. We vroegen een aantal partners naar hun mening en aanbevelingen hoe Schiphol duurzaam kan blijven groeien.

Naar een steeds duurzamer vliegreis



Ab van der Touw
CEO Siemens Nederland N.V.

Vliegen is een van de oudste en grootste dromen van de mens. In de afgelopen 100 jaar is het reizen per vliegtuig voor iedereen toegankelijk geworden, maar het heeft nog steeds iets magisch. Naast het vliegen zelf, komt er steeds meer aandacht voor de veiligheid van de reis en de impact van vliegen op het milieu. Schiphol, als een van de leidende vliegvelden ter wereld, neemt samen met haar partners verantwoordelijkheid en zet in op het terugdringen van de eigen CO₂-footprint en het optimaliseren van de veiligheid van de reiziger, zonder dat dit de beleving en de doorstroming belemmert. Als partner van Schiphol levert Siemens op dat gebied haar bijdrage. Ook werkt Siemens met Airbus samen aan de verduurzaming van de vliegreis zelf. Innovatieve, hybride elektrische vliegtuigen zullen in de nabije toekomst de impact op het milieu tot een minimum terugbrengen. Zodat ook toekomstige generaties onbelemmerd van de magie van het vliegen kunnen blijven genieten.



Vernieuwen luchtvaartproces

Tom Sutherland
Environment Manager TUI fly

Duurzaamheid en innovatie vormen een enorme groeisector, met name in de luchtvaart. Door te zorgen dat Schiphol op beide gebieden vooroploopt, kan groei worden gestimuleerd en welvaart worden vergroot. Schiphol kan dit stimuleren door incentives. Daarmee waarborgt Schiphol haar koppositie en zorgt ten opzichte van concurrenten voor een 'competitive advantage'. Creëer als Schiphol in samenwerking met een kleine groep airlines een duurzaamheidsplatform. De uitdaging zal liggen in het openlijk delen en bespreken van duurzaamheidsinitiatieven. Voorbeelden die goed passen bij een leisure carrier en die duurzaamheid bevorderen, is het mogelijk maken van bufferafhandeling en daarmee het reduceren van onnodige sleepbewegingen. Het faciliteren van remote 'baggage-drop off' en 'check-in' buiten het luchthaventerrein kan de piekdruk in de vertrekhal verminderen en daarmee het energiegebruik. Dit bevordert tevens klanttevredenheid en efficiëntie. Laten we met ons allen op zoek gaan naar innovatieve, duurzame en slimme vernieuwingen van het luchtvaartproces.

Doorbreek de cirkel



Remko de Lange
Vanderlande
Strategy and Business Development

Schiphol is reeds 50 jaar een belangrijke innovatie partner voor Vanderlande. Samen hebben we diverse duurzame en circulaire innovaties in praktijk gebracht. We zien de relevantie en urgentie om circulaire stappen te zetten in de maatschappij en industrie toenemen. Schiphol zal de voorstellersrol/voorbeeldfunctie kunnen invullen door het opschalen van circulaire businessmodellen. Businessmodellen zoals 'pay-per-use', lease of terugkoopconstructies passen hierbij, en zullen leveranciers in staat stellen en noodzaken om circulaire materiaalstromen te omarmen. Idealiter worden partners – uit de hele keten – in een vroege fase van de (her)ontwikkeling van Schipholterreinen betrokken. Een nieuwe manier van werken die soms complex en spannend kan zijn, dit omdat de huidige kaders waarin we gewend zijn te denken moeten worden opgerekt. Want, zoals CEO Jos Nijhuis tijdens Airports Going Green zei "It's not easy being green, but it is the only way". Vanderlande kijkt ernaar uit om gezamenlijk de circulaire toekomst een stapje dichterbij te brengen.



Stimuleer MVO expliciet in tenders

Thom Hienekamp
Directeur BN Parking
(onderdeel van Ballast Nedam)

Het is een mooie ambitie om de meest duurzame luchthaven(onderneming) te willen zijn. Dat brengt een morele plicht met zich mee. In de aanbesteding door Schiphol Group werd gestuurd op duurzaam ondernemen en duurzame materialen. Bij de bouw van P3 is biologische verf gebruikt en gerecyclede grondstoffen afkomstig van het luchthaventerrein. We hebben via social return (een ander onderdeel van corporate responsibility) een medewerker aan een baan geholpen. Niet alleen voor de duur van het project, maar ook daarna. Schiphol kan inclusief ondernemen stimuleren door dit expliciet mee te nemen in de Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-criteria van haar tenders. Zo kan zij haar voortrekkersrol als initiatiefnemer van Luchtvaart Inclusief ook daadwerkelijk vormgeven. Zo kan Schiphol voorop blijven lopen.



Towards a circular hub

Anton Brummelhuis
Senior Director Sustainability
Philips Lighting

Schiphol Group has strong ambitions to become one of the world's most innovative and sustainable airports and to reach their 2030 environmental goal of zero waste. We recognise Schiphol Group as one of the leading companies in the transition to a circular economy. Implementing Circular Lighting for the airport's Departure Lounge 2 in partnership with Philips Lighting, Engie Services and Turntoo helps Schiphol to halve the energy and to avoid waste to landfill. And as the founding father of the circular expo in the Netherlands Schiphol Group enables the creation of world's first circular economy hub. I wish Schiphol and partners every success in leading this purposeful transition to a circular economy!



From Altitude to Attitude: Creating resilient airports with future!

Thomas Rau
CEO Turntoo en
CEO RAU Architecten

The aviation sector needs new concepts to reconcile passenger growth with planetary boundaries on a local, global en universal level. Its legacy as an innovative leading airport, its capacity and its culture enable Schiphol to lead the change towards a future-proof aviation industry. I envision Schiphol as an airport that will be able to grow by transformation and change seamlessly, adding value to its business and its environment. Not wasting resources, but eliminating waste and operating energy-positive. Means to enable this are a temporary, flexible and modular set-up of its infrastructure, circular assetmanagement, and performance based business models. For its passengers Schiphol will offer a transformational and inspiring journey, which demonstrates that care for travellers can go hand in hand with care for the fundamental principles which make life possible. Schiphol can do this by thinking ahead, using a visionary mindset, improving skills and setting concrete examples. From Altitude to Attitude.



Kansen voor gezonde, circulaire samenleving

John Nederstigt
Wethouder duurzame
economische ontwikkeling
en energie
Gemeente Haarlemmermeer

Haarlemmermeer werkt aan een circulaire samenleving en we zijn flink op weg. Wat deze weg spannend en uitdagend maakt, is de aanwezigheid van Schiphol. Een ontmoetingsplaats waar 24 uur per dag en 7 dagen in de week activiteit plaatsvindt. Activiteiten die invloed hebben op het milieu en de omgeving. We hebben – met Schiphol en KLM – de ambitie om de meest duurzame luchthavenregio van Europa te worden. Ik ben ervan overtuigd dat een gezond milieu en economische welvaart samen kunnen gaan. Maar: dan moeten we de focus in de discussie verleggen van hinder, lusten en lasten naar kansen voor ontwikkeling, innovatie en verduurzaming. En de kansen en mogelijkheden voor een gezonde, circulaire samenleving liggen voor het grijpen. Daarom biedt Haarlemmermeer onder de rook van Schiphol, innovatie- en experimenteeruimte ten behoeve van nieuwe technieken en businessmodellen in de circulaire economie. Want: we maken onze toekomst zelf.

Financiële gang van zaken

↓ Schiphol 100 jaar: bijeenkomst voor stakeholders



Het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol is in 2016 verder toegenomen tot ruim 63,6 miljoen. De forse passagiers groei heeft tot extra operationele maatregelen geleid, alsmede de urgentie verhoogd om op korte termijn te investeren in extra capaciteit. Om concurrerend te blijven is Schiphol in 2016 tevens gestart met het Digital Airport Programme. Royal Schiphol Group heeft een gezonde financiële positie die deze investeringen mogelijk maakt.

Het nettoresultaat van Royal Schiphol Group bedraagt in 2016 306 miljoen euro (2015: 374 miljoen), een daling van 18 procent. In 2015 werd het nettoresultaat positief beïnvloed door een eenmalige opbrengst van 50 miljoen euro door de verkoop van een 60-procentsbelang in Schiphol Airport Retail (SAR). Net als vorig jaar zijn de marktontwikkelingen voor het vastgoed gunstig, leidend tot een waardestijging van de vastgoedportefeuille met 71 miljoen euro (2015: 67 miljoen euro).

Conform de Wet luchtvaart zal de impact van de hogere passagiersaantallen van 52 miljoen euro worden verrekend in de havengeldtarieven per 1 april 2018.

Netto-omzet

De netto-omzet is in 2016 ten opzichte van 2015 met 12 miljoen euro (0,8 procent) gestegen van 1.423 miljoen euro naar 1.435 miljoen euro.

De totale omzet uit havengelden van Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport daalt in 2016 met 2,4 procent tot 848 miljoen euro. Dit is voornamelijk het gevolg van een daling van de havengeldtarieven op Amsterdam Airport Schiphol met 11,6 procent per 1 april 2016. De tariefsdaling wordt echter grotendeels gecompenseerd door een stijging van het aantal passagiers. Het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol is gegroeid met 9,2 procent tot 63,6 miljoen en het aantal vliegtuigbewegingen is met 6,3 procent gestegen tot 478.864. De groei is met name zichtbaar in het segment reizigers dat Schiphol als vertrekpunt of eindbestemming heeft. Opvallend is ook de groei

van het aantal passagiers in het Schengengebied van 17 procent. Het vrachtvolume is gestegen met 2,5 procent naar 1.662 ton.

Ook bij de regionale luchthaven Eindhoven Airport is sprake van een groei in het aantal passagiers, met 9,3 procent tot 4,7 miljoen passagiers ondanks het sluiten van de start- en landingsbaan voor twee weken in verband met het uitvoeren van groot onderhoud. Op Rotterdam The Hague Airport is het aantal passagiers in 2016 nagenoeg gelijk gebleven (1,6 miljoen passagiers). Het aantal vliegtuigbewegingen groeide in Eindhoven met 7,2 procent naar 30.911; in Rotterdam is het aantal vliegtuigbewegingen met 17.510 nagenoeg gelijk aan 2015.

Netto-omzet

EUR miljoen	2016	2015	%
Havengelden	848	869	-2,4
Concessies	187	168	11,3
Verhuringen	157	155	1,3
Autoparkeergelden	116	108	7,1
Winkelverkoop	3	29	-90,9
Reclame	18	17	5,0
Diensten en werkzaamheden derden	23	22	5,3
Hotelactiviteiten	29	2	>100
Overige	55	54	2,1
Netto-omzet	1.435	1.423	0,8

De totale omzet uit concessies is in 2016 gestegen met 11,3 procent tot 187 miljoen euro door de groei in het aantal passagiers en de concessieopbrengsten van SAR. De totale omzet uit verhuringen stijgt met 1,3 procent naar 157 miljoen euro. Deze stijging wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een positieve ontwikkeling in de verhuur van kantoorgebouwen. De bezettingsgraad van het commercieel vastgoed bedraagt 88,7 procent (2015: 88,8).

De totale omzet parkeren stijgt met 7,1 procent naar 116 miljoen euro door de groei van passagiers die Schiphol als vertrekpunt hebben.

De daling van de omzet winkerverkopen wordt veroorzaakt door de verkoop van 60 procent van de aandelen in SAR. Hierdoor ontvangt Amsterdam Airport Schiphol vanaf 1 mei 2015 geen omzet meer uit winkerverkopen en wordt het resultaat uit het resterende 40-procentsbelang in SAR verantwoord als resultaat uit deelneming.

De omzet hotelactiviteiten bedraagt 29 miljoen euro in 2016 (2015: 2 miljoen euro) met name door de opening van het Hilton-hotel in december 2015.

Overige opbrengsten en overige resultaten uit vastgoed

In 2015 is onder deze post het eenmalig resultaat door de verkoop van een 60-procentsbelang in SAR van 50 miljoen euro verantwoord. In 2016 heeft een dergelijke transactie niet plaatsgevonden.

De overige resultaten uit vastgoed bedroegen 71 miljoen euro (2015: 67 miljoen euro). Dit wordt veroorzaakt door positieve marktontwikkelingen en een lagere leegstand bij de kantoren op Schiphol Centrum en de logistieke gebouwen. Dit resultaat betreft een reële waardemutatie en geen kasontvangst of gerealiseerde inkomsten.

Ongerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

(EUR miljoen)

2016	71	
2015	67	
2014	-2	
2013	3	
2012	-24	
		-25 0 25 50 75

Bedrijfslasten

Bedrijfslasten

EUR miljoen	2016	2015	%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	482	434	11,1
Afschrijvingen	237	223	6,2
Personeelsbeloningen	185	185	-0,1
Beveiligingsactiviteiten	179	183	-2,1
Bijzondere waardeveranderingen	2	8	-78,8
Overige bedrijfskosten	3	4	-26,5
Bedrijfslasten	1.086	1.035	4,9

Het totaal aan bedrijfslasten is gestegen met 4,9 procent van 1.035 miljoen euro naar 1.086 miljoen euro. Deze stijging houdt verband met de forse groei van het aantal passagiers en de benodigde operationele maatregelen om deze groei mogelijk te maken. Tevens stijgen de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten door de opening van het Hilton hotel per eind 2015, de start van ons 'Digital Airport Programme', de toename in IT-security en de extra inzet van toezichhouders ten behoeve van het terugdringen van taxironselaars. Ondanks de stijging van het aantal passagiers dalen de beveiligingskosten met 2,1 procent. Dit wordt veroorzaakt door de invoering van centrale security in de gehele terminal per juni 2015.

De afschrijvingskosten stijgen met 6,2 procent van 223 miljoen euro naar 237 miljoen euro als gevolg van de ingebruikname van de nieuwe centrale security activa per juni 2015.

De bijzondere waardeveranderingen van 2 miljoen euro betreffen met name de afwaardering van grondexploitaties op Rotterdam The Hague Airport van 0,9 miljoen euro alsmede de afwaardering op gebouwen van 0,7 miljoen euro.

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is gedaald met 86 miljoen euro van 505 miljoen euro in 2015 naar 420 miljoen euro in 2016. Deze daling wordt veroorzaakt door een eenmalig resultaat bij Consumer Products & Services in 2015 van 50 miljoen euro als gevolg van de verkoop van een belang van 60 procent in SAR en door een daling van het exploitatieresultaat bij Aviation van 68 miljoen euro. Het operationeel resultaat van onze business area Aviation daalt door de tariefsdaling van 11,6 procent per 1 april 2016 en door de stijging in bedrijfslasten als gevolg van de extra operationele maatregelen.

Het resultaat Real Estate is gestegen door de positieve ontwikkeling in de verhuur van kantoorgebouwen alsmede de waardestijging van het vastgoed (2016: 71 miljoen euro, 2015: 67 miljoen euro).

Daarnaast heeft de opening van het Hilton hotel eind 2015 positief bijgedragen aan het resultaat van Real Estate in 2016.

Exploitatieresultaat

EUR miljoen	2016	2015	%
Aviation	37	104	-64,0
Consumer Products & Services	197	238	-17,1
Real Estate	148	129	14,8
Alliances & Participations	38	34	11,2
Exploitatieresultaat	420	505	-16,8

Financiële baten en lasten

Het negatieve saldo van financiële baten en lasten is in 2016 met 2 miljoen euro toegenomen tot 91 miljoen euro. De stijging van de financiële lasten wordt met name veroorzaakt doordat een deel van de interestlasten in 2015 als bouwrente werd toegerekend aan grote investeringsprojecten die inmiddels zijn geactiveerd.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen is gestegen van 60 miljoen euro naar 67 miljoen euro en bedraagt 22 procent van het totaal nettoresultaat (2015: 16 procent).

Resultaat deelnemingen

EUR miljoen	2016	2015	%
Groupe ADP	43	36	17,9
Brisbane Airport Corporation Holdings	25	20	21,6
Overige deelnemingen	-	3	-97,6
Resultaat deelnemingen	67	60	12,4

Het rendement op het 18,72-procentsbelang in Brisbane Airport Corporation Holdings bedraagt 23,3 procent in 2016 (2015: 21,7). Het rendement op het 8-procentsbelang in Groupe ADP komt uit op 6,7 procent in 2016 (2015: 5,8).

Winstbelasting

De winstbelasting bedraagt 86 miljoen euro in 2016 tegenover 99 miljoen euro in 2015. De effectieve belastingdruk in 2016 is 21,6 procent en daarmee 0,9 procentpunt hoger dan de effectieve belastingdruk in 2015 (20,7 procent). De lagere belastingdruk dan nominaal, in zowel 2016 als 2015, wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de toepassing van de deelnemingsvrijstelling op resultaten van geassocieerde deelnemingen. Een ander eenmalig effect is het vrijgestelde verkoopresultaat op de verkoop van het belang in SAR in 2015 voor 50 miljoen euro.

Van de totale belastinglast van 86 miljoen euro heeft 82 miljoen euro betrekking op Nederlandse winstbelasting (2015: 94 miljoen) en 4 miljoen euro op Amerikaanse winstbelasting (2015: 5 miljoen).

Nettoresultaat

Het nettoresultaat over 2016 bedraagt 306 miljoen euro (2015: 374 miljoen). Het positief effect van de groei van de passagiersaantallen wordt tenietgedaan door de daling in de havengeldtarieven met 11,6 procent per 1 april 2016. Daarnaast is sprake van een daling van de overige opbrengsten als gevolg van de verkoop van een 60-procentsbelang in SAR en een stijging van de bedrijfslasten door de benodigde operationele maatregelen om de passagiersgroei in goede banen te leiden. Conform de Wet luchtvaart zal ongeveer 52 miljoen euro worden verrekend in de havengelden per 1 april 2018. Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2016 uitgekomen op 8,2 procent (2015: 10,4 procent) en de RONA na belasting op 7,1 procent (2015: 8,3 procent). Gecorrigeerd voor de waardevermindering vastgoed en dat deel van het resultaat dat weer verrekend moet worden in de havengelden 2018, bedraagt het rendement op het eigen vermogen ongeveer 6 procent.

Investerings

In 2016 is 303 miljoen euro geïnvesteerd in vaste activa, 31 procent minder dan in 2015 (439 miljoen) door de oplevering in dat jaar van centrale security voor niet-Schengen bestemmingen.

Op 1 juli 2016 is Lounge 2 officieel geopend. Met deze compleet vernieuwde lounge in het hart van de terminal, investeert Schiphol

in kwaliteit en verblijfscomfort. In april 2016 is de parkeergarage P3 geopend en in december 2016 is geïnvesteerd in aankoop van grond voor de verdere ontwikkeling van Lelystad Airport. Verder is eind 2016 gestart met de bouw van een tijdelijke vertrekhal op bagagehal Zuid om het groeiend aantal Schengen passagiers te accommoderen.

Schiphol Group investeringen

(EUR miljoen)

2016	303
2015	439
2014	396
2013	310
2012	298

Ontwikkeling van het geconsolideerd overzicht financiële positie

Het balanstotaal van Schiphol Group is met 0,4 procent toegenomen tot 6.426 miljoen euro (2015: 6.399 miljoen euro). Het eigen vermogen is met 144 miljoen euro gestegen tot 3.860 miljoen euro, met name als gevolg van toevoeging van het nettoresultaat over 2016 van 306 miljoen euro, na uitkering van 187 miljoen euro dividend over 2015.

Deelnemingen en joint ventures zijn toegenomen met 38 miljoen euro door de positieve ontwikkeling van de resultaten van Brisbane Airport Corporation Holdings en Groupe ADP.

De vastgoedbeleggingen zijn met 76 miljoen toegenomen door hoofdzakelijk de ongerealiseerde waardevermindering van gebouwen.

De liquide middelen zijn gedaald met 155 miljoen euro naar 239 miljoen euro, met name door aflossing van leningen. De kortlopende verplichtingen voor leningen bedragen ultimo 2016 5 miljoen euro (2015: 284 miljoen euro).

Onder het EMTN-programma is in 2016 een onderhandse lening geplaatst van 150 miljoen euro met een looptijd van twaalf jaar en een rente van 1,12 procent.

Ontwikkeling van de kasstromen

De operationele kasstroom is met 70 miljoen euro gedaald naar 438 miljoen euro door het lager exploitatieresultaat. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is 301 miljoen euro negatief in vergelijking tot 411 miljoen euro negatief in 2015. Dit komt voornamelijk door het lagere investeringsniveau van 303 miljoen euro versus 439 miljoen in 2015.

Het saldo van de kasstroom uit operationele en investeringsactiviteiten – de vrije kasstroom – bedroeg 137 miljoen euro in 2016 tegen 97 miljoen euro in 2015. De kasstroom uit financieringsactiviteiten was 323 miljoen euro negatief in 2016 (2015: euro 157 miljoen euro positief) ten gevolge van 288 miljoen euro aflossing van leningen en uitkering van dividend voor een totaal bedrag van 187 miljoen euro. De nettokasstroom bedroeg 187 miljoen euro negatief in 2016 (2015: 254 miljoen euro positief).

Het saldo aan liquide middelen is hierdoor gedaald van 394 miljoen euro eind 2015 naar 239 miljoen euro eind 2016.

Financiering

Het totale bedrag aan uitstaande leningen en leaseverplichtingen is in 2016 gedaald met 118 miljoen euro naar 2.067 miljoen euro.

Onder het EMTN-programma is in 2016 een onderhandse lening geplaatst van 150 miljoen euro met een looptijd van twaalf jaar. De opbrengst hiervan is gebruikt om leningen af te lossen. Schiphol Group heeft de beschikking over een gecommiteerde kredietfaciliteit voor een bedrag van 300 miljoen euro met een looptijd tot juni 2020. Tevens heeft Schiphol Group de beschikking over een bilaterale gecommiteerde kredietfaciliteit die is overeengekomen met Bank Nederlandse Gemeenten. Deze kredietfaciliteit met een omvang van 100 miljoen euro is in 2016 verlengd tot 1 januari 2020. Verder beschikken we over twee bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van elk 75 miljoen. Deze zijn per jaar ultimo ongebruikt.

Ratio's

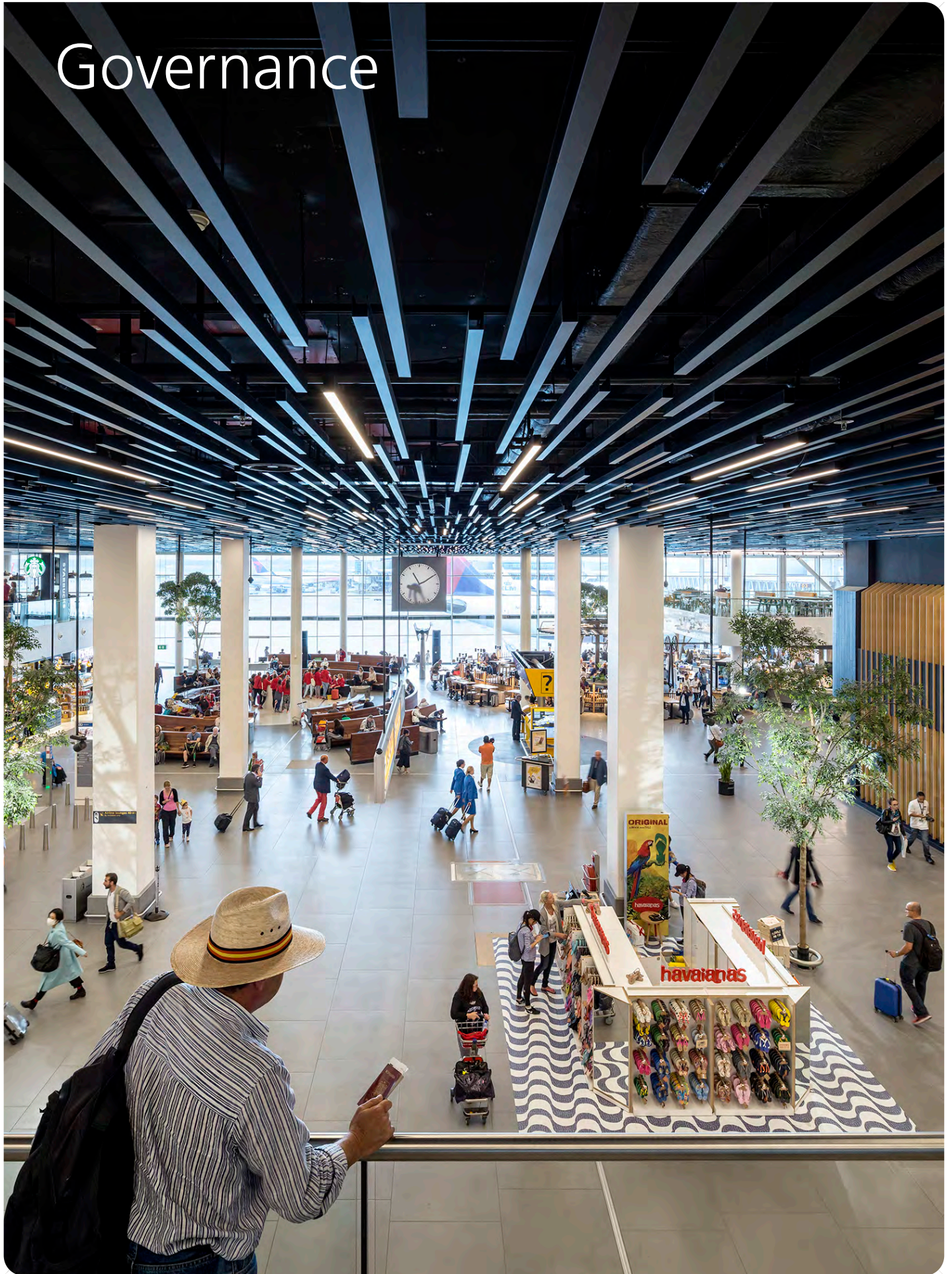
De belangrijkste financieringsratio's binnen ons financieringsbeleid zijn de 'FFO/totale schuld' en 'FFO interest dekkingsratio'.

Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2016 licht gedaald van 482 miljoen euro naar 471 miljoen euro.

De FFO/totale schuld bedroeg 22,8 procent in 2016 (2015: 22,0 procent). De FFO interest dekkingsratio bedroeg 6,8x in 2016; een kleine verbetering ten opzichte van de 6,7x in 2015. Naast deze twee ratio's hanteren we de leverage ratio (verhouding rentedragend vreemd vermogen ten opzichte van het totaal van het eigen vermogen en het rentedragend vreemd vermogen). Aan het einde van het verslagjaar bedroeg de leverage ratio van Schiphol Group 34,9 procent (2015: 37,0 procent).

Hiermee voldoen deze financiële ratio's aan de minimale vereisten van Schiphol Group's financieringsbeleid: ten minste een FFO/totale schuld ratio van 20,0 procent en een leverage ratio van tussen de 30,0 en 50,0 procent.

Governance



Verlag Raad van Commissarissen

↓ Start feestjaar op Nieuwjaarsreceptie



Jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag aan waarin de jaarrekening over 2016 is opgenomen. Het jaarverslag is opgesteld door de directie. KPMG Accountants N.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. We verwijzen u hiervoor naar de Overige gegevens als onderdeel van de jaarrekening zoals opgenomen in dit verslag. De Auditcommissie heeft de jaarrekening uitvoerig besproken met de Chief Financial Officer (CFO), haar team en de externe accountant. Vervolgens heeft de Raad van Commissarissen, in aanwezigheid van de externe accountant, het jaarverslag met de directie besproken. De discussies die in dat verband zijn gevoerd, hebben de Raad van Commissarissen ervan overtuigd dat dit verslag voldoet aan alle voorschriften en aan de eisen van goede governance en transparantie. Het vormt een solide basis voor de verantwoording die de Raad van Commissarissen aflegt voor het gehouden toezicht.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de directie een dividend van 148,4 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Na toevoeging aan de herwaarderingsreserve van 58,1 miljoen euro en een toevoeging aan de overige wettelijke reserves van 0,1 miljoen euro wordt het resterende deel van 99,7 miljoen euro toegevoegd aan de ingehouden winst.

Op 18 april 2017 zal de jaarrekening tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders worden voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor dat aan de directie decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

A. Toezicht

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op en adviseert de directie bij het vaststellen van de strategische doelstellingen en het behalen daarvan. In dit verslag licht de Raad van Commissarissen toe hoe deze toezichtsrol het afgelopen jaar is vormgegeven.

De Raad van Commissarissen kijkt terug op 2016 als het jaar waarin enerzijds de basis is gelegd voor de groei van de luchthaven op langere termijn, met het goedkeuren van het investeringsbesluit om een nieuwe pier en terminal te ontwikkelen. Anderzijds is 2016 het jaar geweest waarin de organisatie zich geconfronteerd zag met een grote stijging van het aantal passagiers, het bereiken van de grenzen van zowel de fysieke capaciteit van de huidige infrastructuur en het bijna bereiken van het maximaal aantal toegestane vliegtuigbewegingen van 500 duizend tot 2020. De Raad is nauw betrokken bij de grote uitdagingen voor de directie op het gebied van de diverse capaciteitsvraagstukken die spelen in de lucht en op de grond. De Raad van Commissarissen realiseert zich dat de directie te maken heeft met een complexe stakeholderomgeving waarin belangen zorgvuldig moeten worden gewogen. De Raad wordt door de directie continu geïnformeerd over de afwegingen die worden gemaakt.

Het strategisch plan 2016-2020 en, als afgeleide daarvan, de Managementagenda 2016 zijn richtinggevend voor de doelstellingen van de directie en daarmee voor het toezicht dat de Raad voert. De beoordeling van de prestaties van de directie van Schiphol Group vindt plaats op basis van deze doelstellingen.

Ook overige belangrijke onderwerpen waarbij de Raad van Commissarissen dit jaar betrokken is geweest worden in dit verslag besproken.

Hoofdpunten van aandacht

In februari is zowel door de Raad van Commissarissen als door de aandeelhouders van Schiphol Group in een buitengewone vergadering van aandeelhouders goedkeuring verleend voor het realiseren van een nieuwe pier en terminal (A-gebied) en het ontwikkelen van alle bijbehorende infrastructuur aan landzijde en op airside. Na de voorlopige goedkeuring van het besluit tot ontwikkeling van het A-gebied in november 2015 hebben de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders gezamenlijk een 'second opinion' laten uitvoeren door een externe partij. De Raad is zeer te spreken over het constructieve traject dat in samenwerking met alle partijen is doorlopen. De uitkomst van de second opinion heeft de Raad voldoende comfort gegeven om in te stemmen met het investeringsvoorstel. **De Raad van Commissarissen steunt de directie in de gemaakte keuze om de ontwikkeling van het A-gebied en een aantal gerelateerde projecten te beleggen in een separate programma-organisatie. De Raad is verheugd dat de directie erin geslaagd is om een internationaal leiderschapsteam met relevante ervaring aan te trekken om het programma succesvol uit te voeren.** De Raad vindt het belangrijk dat de belangrijkste 'lessons learned' van eerdere grote projecten op de luchthaven gedurende het project steeds worden toegepast en dat daarop wordt toegezien. Met de directie is de afspraak gemaakt dat de Raad tweemaal per jaar een update krijgt over de voortgang van het programma. Daarnaast zijn er twee leden van de Raad van Commissarissen aangewezen die actief betrokken zijn bij de monitoring van het programma en die minimaal elke twee maanden geïnformeerd worden door de directie.

De noodzaak om te investeren in nieuwe infrastructuur blijkt eens te meer uit de explosieve passagiersgroei in 2016. De luchthaven Schiphol heeft in 2016 te maken gekregen met een substantieel hogere passagiersstijging dan verwacht. De Raad van Commissarissen heeft met de directie gesproken over de vraag of deze passagiersstijging niet eerder voorzien had kunnen worden. Kijkend naar de passagiersverwachtingen die de afgelopen jaren zijn gedeeld in de consultatie met de airlines, maar ook naar verwachtingen die zijn uitgesproken door economische experts, is bij de Raad begrip voor het standpunt van de directie ontstaan. Factoren die bijgedragen hebben aan het naderen van de grens van 500 duizend vliegtuigbewegingen zijn onder meer de lage olieprijs, de sterke concurrentie tussen met name de low cost airlines op Schiphol en de verwachte capaciteitschaarste tot 2020 die er mogelijk toe heeft geleid dat bepaalde airlines hun groei naar voren hebben gehaald.

De passagiersgroei stelt de organisatie voor een groot aantal operationele uitdagingen. Om deze te adresseren is een operationeel plan opgesteld, dat met de Raad is besproken. Met name de groei van het aantal 'origin-destination' passagiers, heeft ertoe geleid dat de druk op Vertrek 1 dusdanig groot is geworden dat de directie heeft besloten om een tijdelijke vertrekhal te bouwen op het dak van bagagehal Zuid. De Raad van Commissarissen heeft met het voorstel hiertoe ingestemd, nadat de directie de Raad zorgvuldig heeft geïnformeerd over de beheersmaatregelen die genomen zijn in relatie tot de kosten en de planning. De tijdelijke vertrekhal moet in april 2017 operationeel zijn.

De Raad heeft diverse malen met de directie gesproken over de ontwikkeling van de havengelden. Over de jaren 2015-2017 zijn de havengelden in totaal met 23 procent gedaald, als gevolg van de lage rentestand, de hogere passagiersgroei en verschillende verrekeningen. In verband met de geplande investeringen in onder andere het A-gebied zullen de havengelden de komende jaren gaan stijgen. Hierover is de directie de afgelopen jaren steeds transparant geweest richting de verschillende stakeholders. Ondanks deze transparantie is de verwachting dat dit de komende jaren tot lastige discussies zal leiden. Niettemin acht de Raad het van belang dat de gemaakte kosten ingeprijsd worden ten behoeve van de lange termijn financiële soliditeit. Een ander belang is dat de tarieven van de luchthaven Schiphol concurrerend blijven; op basis van de huidige inzichten zal dit ook het geval zijn. De Raad zal in zijn toezicht aandacht blijven geven aan de kostenontwikkeling.

Maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid

De maatschappelijke opdracht van Schiphol is het bijdragen aan en bevorderen van de continuïteit, kwaliteit en netwerkontwikkeling van de luchthaven als vitale schakel in de Nederlandse economie. Om deze functie optimaal te kunnen uitoefenen is een goede balans tussen de verschillende stakeholders essentieel, ondanks dat in sommige gevallen grote verschillen bestaan in de belangen van stakeholdergroepen. De directie heeft op dit vlak verschillende dilemma's met de Raad van Commissarissen gedeeld. Eén daarvan is de capaciteitsdeclaratie, waarin tweemaal per jaar de beschikbare capaciteit in vliegtuigbewegingen voor de luchthaven wordt vastgesteld. Met het naderen van de grens van 500 duizend vliegtuigbewegingen ontstonden verschillende standpunten over de hoogte van de beschikbare capaciteit. Schiphol Group heeft in deze discussie het standpunt ingenomen dat wanneer er geen overeenstemming bestaat, de luchthaven verantwoordelijk is voor het vaststellen van de beschikbare capaciteit, waarbij het uitgangspunt is dat deze zo optimaal mogelijk ter beschikking moet worden gesteld aan de gehele sector, uiteraard binnen het overeengekomen maximum van 500 duizend vliegtuigbewegingen.

Een ander dilemma dat de directie met de Raad heeft besproken betreft selectiviteit. De eerder aan de Alderstafel (nu 'Omgevingsraad Schiphol') overeengekomen afspraak om de luchthaven selectief te ontwikkelen blijkt in de praktijk lastig haalbaar. Binnen de toepasselijke mededingingsrechtelijke kaders is het enige instrument voor Schiphol waarop zij actief kan sturen de ontwikkeling van de regionale luchthavens.

Het blijft uitermate belangrijk dat er voldoende draagvlak bestaat voor de groei en de ontwikkeling van Schiphol. Daarom heeft de Raad van Commissarissen zich regelmatig laten informeren over de gesprekken die zijn gevoerd in de Omgevingsraad Schiphol, met name over het komen tot een afsprakenkader voor de periode na 2020, maar ook over de gesprekken die hierover met de overheid gevoerd worden.

Strategische onderwerpen en projecten

Evaluatie samenwerking Groupe ADP

De samenwerking met Groupe ADP bestaat inmiddels 8 jaar. De directie is tevreden met de bereikte synergieën en met het leereffect voor de organisatie. Er heeft een externe evaluatie plaatsgevonden, die de bereikte resultaten bevestigt, maar ook aanknopingspunten biedt voor het verder optimaliseren van de samenwerking. De Raad van Commissarissen heeft de directie gesteund in het voortzetten van de samenwerking onder de huidige overeenkomst. In 2017 zal het gesprek gestart worden over het mogelijk verlengen van de bestaande overeenkomst na 2020. Voor een eventueel definitief besluit tot verlenging zal een formeel proces doorlopen worden.

Evaluatie Lounge 2

In juli 2016 is Lounge 2 na de ingrijpende verbouwing heropend. Daar waar de Raad van Commissarissen in 2015 speciale aandacht besteedde aan de vertraging die was ontstaan in dit project, heeft in 2016 de focus gelegen op de evaluatie van het gehele project. Terugkijkend is het project complex geworden door de combinatie met het project centrale security non-Schengen. De Raad heeft een update van de businesscase van het project besproken. De eerste resultaten van Lounge 2 zijn positief.

Digital Airport Programme

Schiphol heeft de ambitie om vanaf 2019 de leading digital airport te zijn. Naar het oordeel van de Raad van Commissarissen is het essentieel om de beoogde digitale transformatie door te maken om 'Europe's Preferred Airport' te blijven. De Raad heeft zich een aantal malen, waaronder in een speciale verdiepingssessie, laten informeren over het programma, dat zich richt op een betere digitale ervaring voor passagiers en airlines. Een van de andere doelen van het programma is om de eerste luchthaven te zijn die een systeem van identiteitsherkenning introduceert, genaamd 'biometric backbone'. De Raad steunt het programma van harte, alsmede het besluit van de directie om per januari 2017 een Chief Digital Officer te benoemen die de digitale transformatie extra kracht zal gaan bijzetten.

Voortgang AssetWise! en externe opinie

In 2016 heeft een externe review plaatsgevonden van de implementatie van het programma AssetWise!. De Raad van Commissarissen is meegenomen in de uitkomsten en conclusies daarvan. Er is goede voortgang gemaakt ten aanzien van de doelen van het programma. Dit blijkt onder meer uit de duidelijke taakverdeling tussen de afdelingen operations en asset management, de introductie van een kostenexpertisecentrum en het uitgaan van 'total cost of ownership' bij investeringsbesluiten. Er zijn aanbevelingen ten aanzien van data management, cultuuraspecten en het blijven meten van bereikte resultaten. Het programma is naar tevredenheid van de Raad afgesloten en verdere voortgang zal in de organisatie gemonitord worden.

Safety en security

De Raad van Commissarissen volgt nauwlettend de ontwikkelingen die de organisatie doormaakt op het gebied van safety. In 2016 is een programma van start gegaan met als doel de 'safety awareness' te vergroten. Zowel de directie als de directeuren van de business area's hebben persoonlijke acties op zich genomen om de safety

cultuur te verbeteren. Daarnaast is een Safety Review Board opgericht, waarin veiligheid binnen de groep op strategisch niveau wordt besproken. De Onderzoeksraad voor Veiligheid is in 2016 een onderzoek gestart naar de veiligheid van het vliegverkeer op en rond de luchthaven. De voorzitter van de Raad is door de onderzoeksraad gehoord in het kader van dit onderzoek. Het onderzoeksrapport wordt in het voorjaar van 2017 verwacht.

Ook voor het onderwerp security is in 2016 speciale aandacht geweest van de Raad van Commissarissen; zo is – mede naar aanleiding van de verhoogde terrorismedreiging in de zomer van 2016 – diverse malen extra aandacht besteed aan dit onderwerp in de vergaderingen van de Raad.

Corporate Responsibility

In het toezicht op het door Schiphol Group gevoerde beleid geeft de Raad van Commissarissen expliciet aandacht aan Corporate Responsibility (CR). De Raad hecht er groot belang aan dat verder invulling wordt geven aan concrete CR-doelstellingen binnen de organisatie en in het bijzonder binnen de grote projecten die de komende tijd worden opgestart, zoals het A-gebied. De Raad is op de hoogte gehouden van de verscheidene activiteiten en is ervan overtuigd dat de juiste stappen worden gezet om maatschappelijk verantwoord ondernemen als belangrijk onderdeel van de strategie-agenda verder vorm te geven en te verankeren. De Raad moedigt Schiphol Group aan de toon te blijven zetten als maatschappelijk verantwoordelijke onderneming. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de organisatie en impact van het 'Airports Going Green'-congres dat op Schiphol werd gehouden en de leidende rol die de luchthaven op zich heeft genomen in de totstandkoming van de Airports Sustainability Declaration.

Overige onderwerpen

Statutenwijziging

Tussen de Raad van Commissarissen en de directie is diverse malen gesproken over de statutenwijziging op verzoek van de aandeelhouders. Ook hebben er gesprekken plaatsgevonden tussen een afvaardiging van de Raad en de aandeelhouders. De Raad van Commissarissen heeft hierbij de belangen van de vennootschap en de verzoeken van de aandeelhouders zorgvuldig gewogen. Geconstateerd wordt dat met de statutenwijziging de betrokkenheid van de aandeelhouders jegens de vennootschap aanzienlijk toeneemt, met name op het gebied van investeringsdrempels en een consultatieplicht ten aanzien van de strategie. De Raad heeft met de aandeelhouders besproken dat deze toenemende betrokkenheid van de aandeelhouders naar zijn mening niet in het belang is van een evenwichtige governance. De aandeelhouders hebben aangegeven aan de voorgestelde statutenwijziging te willen vasthouden. Inmiddels is er overeenstemming bereikt over de concepttekst van de nieuwe statuten, die ter goedkeuring aan de algemene vergadering van aandeelhouders worden voorgelegd.

ACM

De Raad is diverse malen geïnformeerd, onder meer door de advocaat van Schiphol Group, over de stand van zaken met betrekking tot het onderzoek dat de ACM in 2013 is gestart en dat samenhangt met de commissie Shared Vision en de relatie met KLM.

Het onderzoek richt zich op de vraag of in deze relatie gedragingen hebben plaatsgevonden die een overtreding van de mededingingsregels betekenen. Het onderzoek is nog niet afgerond en de uitkomsten zijn nog onduidelijk.

Integriteit

Binnen de afdeling Real Estate heeft zich in 2016 een ernstig integriteitsincident voorgedaan. De Raad van Commissarissen is hier zorgvuldig over geïnformeerd en – waar relevant – ook bij de behandeling betrokken. Het onderzoek in kwestie loopt nog. Er is aangifte gedaan bij de FIOD. Er is extern onderzoek gedaan naar het functioneren van controls binnen de afdeling Real Estate. Hieruit is een aantal aanbevelingen gekomen die door Schiphol Group wordt opgevolgd.

De Raad van Commissarissen is gedurende het jaar geïnformeerd over het integriteitsbeleid en de communicatie en trainingen daaromtrent.

Financiële rapportage

De directie verstrekt de Raad van Commissarissen maandelijks rapportages waarin de actuele financiële resultaten zijn opgenomen, die zijn afgezet tegen het budget voor 2016, de jaarverwachting 2016 en de resultaten van 2015. In de Raad van Commissarissen is hierover gesproken.

Op het moment dat de directie inzicht had in de onverwachte stijging van het aantal passagiers heeft de directie de impact daarvan op het door de Raad in december 2015 vastgestelde budget met de Raad van Commissarissen besproken.

Overige onderwerpen die aan de orde kwamen zijn de ontwikkeling van de operationele kosten en in het bijzonder de extra kosten als gevolg van operationele maatregelen die genomen zijn om de toegenomen passagiersstromen te kunnen faciliteren. Ook is aandacht besteed aan de commerciële kosten en resultaten, de rendementsontwikkeling en de financierings- en liquiditeitspositie van de onderneming.

Op de aandeelhoudersvergadering in april 2016 hebben de aandeelhouders het nieuwe dividendbeleid goedgekeurd. Het beleid gaat uit van een maximale dividenduitkering van 60 procent van de nettowinst, die gecorrigeerd wordt voor ongerealiseerde waardeveranderingen van onder andere onroerend goed. Met dit beleid wordt de toekomst van de onderneming geborgd door een zogenaamde ‘prospectieve test’ waarbij wordt nagegaan of Schiphol Group op een termijn van vier jaar in staat zal blijven om haar credit rating te behouden en waarmee de ontwikkeling van financiële ratio's wordt getoetst. De Raad van Commissarissen meent dat de toekomstvastheid van de onderneming hiermee op zorgvuldige wijze wordt geborgd.

In de Raad van Commissarissen is het tactisch plan 2017-2020 besproken. De Raad is van mening dat de doelstellingen voor 2017 zeer uitdagend zijn. De Raad van Commissarissen concludeert dat Schiphol Group financieel in een gezonde positie verkeert, waarbij wordt vastgesteld dat de risico's voor de onderneming in brede zin zijn toegenomen.

De Raad van Commissarissen stelt vast dat in 2016 de credit ratings van Moody's en van Standard & Poor's zijn gehandhaafd. Dit zijn belangrijke ratings in verband met de toekomstige financieringsbehoefte van de onderneming. In 2016 heeft de Raad van Commissarissen het ‘funding plan’ 2017 goedgekeurd, op basis waarvan de onderneming haar financiering kan veiligstellen.

Geen tegenstrijdig belang

In 2016 waren er geen transacties waarbij zich tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders of de externe accountant voordeden die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of de betreffende partijen.

Centrale Ondernemingsraad

De Raad van Commissarissen, de directie en de Centrale Ondernemingsraad (COR) hebben in 2016 een aantal malen met elkaar gesproken. Bij vijf overlegvergaderingen tussen de bestuurder en de COR zijn leden van de Raad aanwezig geweest. Mevrouw Scheltema fungeert als vertrouwenscommissaris en heeft uit dien hoofde met de COR gesproken. De commissarissen hebben deze bijeenkomsten als constructief en informatief ervaren. Belangrijke onderwerpen die in aanwezigheid van de commissarissen zijn besproken betreffen de ontwikkeling van het A-gebied (investering, governancestructuur en samenwerking met de huidige organisatie), organisatiewijzigingen binnen de afdelingen Operations, IT en Schiphol Telematics, de grote groei voor Schiphol en de gevolgen daarvan voor capaciteit, werkdruk en safety en ten slotte integriteit. De COR heeft positief geadviseerd over de herbenoemingen van mevrouw De Groot als CFO en de heer Nijhuis als CEO. Tevens is de COR betrokken bij de herbenoeming van de heer Wijn als commissaris en heeft de COR het besluit daartoe ondersteund.

B. Kwaliteitsborging

Samenstelling

De Raad van Commissarissen telde ultimo 2016 drie vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De directie telt twee vrouwelijke en twee mannelijke leden. In de komende periode zal de Raad van Commissarissen zich samen met de directie blijven inzetten om – in alle opzichten – tot een zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen beide organen te komen. Schiphol zorgt er met het development- en leadershipprogramma voor dat zowel mannen als vrouwen zich kunnen ontwikkelen voor hogere management- en directieposities. In de volgende sectie van dit verslag wordt nadere persoonlijke informatie over elk lid van de Raad van Commissarissen verschaft.

Bij de benoeming van zijn leden streeft de Raad van Commissarissen naar een complementaire samenstelling, met name voor wat betreft de kennisgebieden die relevant zijn voor Schiphol Group; deze staan vermeld in het profiel van de Raad van Commissarissen (bijlage A bij het Reglement van de Raad van Commissarissen). In onderstaand schema is weergegeven welke commissaris welk kennisgebied vertegenwoordigt. Bij het vervullen van nieuwe vacatures wordt rekening gehouden met onderstaande verdeling van kennisgebieden.

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code, met uitzondering van de heer Arkwright, die plaatsvervangend CEO is van Groupe ADP. De heer Wijn is tot 1 mei 2017 bestuurslid van ABN Amro Group N.V. en daarmee niet onafhankelijk. Na 1 mei 2017 zal de heer Wijn onafhankelijk zijn in de zin van de Corporate Governance Code.

De heer Arkwright heeft de Franse nationaliteit, de heer Olsson heeft de Zweedse nationaliteit, mevrouw Clarke heeft de Engelse nationaliteit. De overige leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Permanente educatie

Als onderdeel van de permanente educatie zijn verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken zodat de commissarissen een meer gedetailleerd inzicht krijgen in voor Schiphol Group relevante onderwerpen, zoals capaciteit en het proces rondom de capaciteitsdeclaratie, safety en security op de

luchthaven en selectiviteit. Tijdens de jaarlijkse strategiedag van de Raad is specifiek aandacht geweest voor het onderwerp 'governance bij staatsdeelnemingen'. Tevens is voor de Raad van Commissarissen een bijeenkomst georganiseerd waarin gedetailleerd is ingegaan op het onderwerp 'digitalisering van de luchthaven'.

Evaluatie

Eind 2015 heeft de Raad van Commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd. De uitkomsten van deze evaluatie zijn begin 2016 in de Raad besproken. De evaluatie helpt de Raad van Commissarissen om zijn samenstelling en rol te optimaliseren. Mede naar aanleiding van de zelfevaluatie en de gesprekken die hierover gevoerd zijn binnen de Raad, heeft de Raad een aparte bijeenkomst georganiseerd waarbij vrijwel alle commissarissen aanwezig waren. In deze bijeenkomsten is gesproken over de rol en positie van de Raad ten aanzien van een aantal belangrijke onderwerpen,

Verdeling kennisgebieden Raad van Commissarissen

	L. Gunning - Schepers (voorzitter)	H. Hazewinkel (vicevoorzitter)	E. Arkwright	C. Clarke
Geboortejaar en nationaliteit	1951, Nederlands	1949, Nederlands	1974, Frans	1964, Engels
Datum eerste benoeming	2014	2009	2016	2015

Kennisgebieden

1. EU / Globalisering			•	•
2. Luchtvaart		•	•	
3. Vastgoed		•	•	
4. Retail / E-business				•
5. Finance / Accountancy / Risk Management		•	•	•
6. Corporate Responsibility	•			•
7. Marketing / Sales				•
8. Human Resource Management	•	•		
9. Politiek en Sociaal Klimaat Schiphol	•			
10. Corporate Governance		•		
11. Expertise Amsterdam en regio	•			

	R.J. van de Kraats	M. Olsson	M. Scheltema	J. Wijn
Geboortejaar en nationaliteit	1960, Nederlands	1957, Zweeds	1954, Nederlands	1969, Nederlands
Datum eerste benoeming	2015	2015	2010	2012

Kennisgebieden

1. EU / Globalisering	•	•	•	•
2. Luchtvaart				
3. Vastgoed		•		
4. Retail / E-business		•		
5. Finance / Accountancy / Risk Management	•		•	•
6. Corporate Responsibility			•	
7. Marketing / Sales	•	•		•
8. Human Resource Management	•			
9. Politiek en sociaal klimaat Schiphol				•
10. Corporate Governance	•	•	•	
11. Expertise Amsterdam en regio				•

waaronder digitalisering van de luchthaven en ontwikkeling van de organisatie. De Raad heeft besloten om in het eerste kwartaal van 2017 een externe evaluatie te laten uitvoeren.

C. Overige zaken

(Her)benoemingen

Per 1 april 2016 is Maarten de Groof opgevolgd als lid van de directie en CCO door André van den Berg, voorheen directeur van Schiphol Real Estate B.V. De Raad van Commissarissen is verheugd dat met de heer Van den Berg een interne kandidaat is doorgestroomd naar een directiepositie.

In februari 2016 heeft de Raad van Commissarissen het besluit genomen om Els de Groot te benoemen voor een tweede termijn van vier jaar als lid van de directie en CFO per 1 mei 2016, vanwege haar uitstekende prestaties. Ten tijde van de herbenoeming heeft mevrouw De Groot reeds aangegeven dat zij naar verwachting niet de volledige termijn van vier jaar zou aanblijven. In oktober 2016 heeft mevrouw De Groot aangegeven dat zij in het voorjaar van 2017 zal terugtreden als CFO van Royal Schiphol Group. De Raad van Commissarissen betreurt het vertrek van mevrouw De Groot per 1 juni 2017, maar respecteert haar keuze. Mevrouw De Groot heeft een grote bijdrage geleverd aan Schiphol Group en de luchthaven. De Selectie- en Benoemingscommissie houdt zich bezig met de selectie van een nieuwe CFO.

De Raad van Commissarissen heeft een zorgvuldige afweging gemaakt bij de herbenoeming van Jos Nijhuis als President-directeur en CEO. De tweede termijn van de heer Nijhuis loopt af op 31 december 2016. Gezien de goede performance van de heer Nijhuis en de uitdagingen die Schiphol Group de komende jaren op zich af ziet komen, heeft de Raad van Commissarissen in juni 2016 besloten om de heer Nijhuis voor een periode van twee jaar te herbenoemen. Hiermee wordt voor de jaren 2017 en 2018 stabiliteit

in de directie geborgd. De heer Nijhuis zal zich, uiteraard samen met de overige directieleden, focussen op de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal, alle daarbij behorende landzijdige faciliteiten, de operationele knelpunten als gevolg van de grote passagiersgroei, de ontwikkeling van Lelystad Airport en met de voorbereidingen voor verdere groei van de luchthaven na 2020. De Raad van Commissarissen is verheugd dat de heer Nijhuis zich nog twee jaar aan de onderneming wil committeren.

De Ondernemingsraad is gekend in de voorgenomen besluiten tot herbenoeming van zowel mevrouw De Groot als de heer Nijhuis en heeft daarover positief geadviseerd.

Als opvolger van Laurent Galzy, die in december 2015 reeds had aangegeven terug te zullen treden als commissaris, heeft Groupe ADP in eerste instantie Patrick Jeantet voorgedragen als commissaris. De heer Jeantet is in de algemene vergadering van aandeelhouders van april 2016 benoemd in de Raad van Commissarissen voor een periode van vier jaar. De heer Jeantet heeft niet lang daarna Groupe ADP verlaten en zich om die reden teruggetrokken uit de Raad van Commissarissen. Vervolgens heeft Groupe ADP Edward Arkwright voorgedragen als commissaris. De heer Arkwright is in augustus 2016 benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders.

In de algemene vergadering van aandeelhouders in april 2016 is Joop Wijn tevens herbenoemd als commissaris voor een tweede termijn per april 2016. De heer Wijn is een zeer gewaardeerd lid van de Raad van Commissarissen, mede vanwege zijn financiële en politieke expertise alsook zijn bijdrage in de Audit Committee en de Selectie- en Benoemingscommissie.

De wisselingen in samenstelling van de Raad van Commissarissen hebben ertoe geleid dat de indeling van de commissies in 2016 is gewijzigd. Zie hiervoor onderstaand schema.

	L. Gunning - Schepers (voorzitter)	H. Hazewinkel (vice-voorzitter)	E. Arkwright	C. Clarke
Raad van Commissarissen	•	•	•	•
Auditcommissie			•	
Remuneratiecommissie		• ¹		
Selectie- & Benoemingscommissie	• ¹	•		•
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	•			
	R.J. van de Kraats	M. Olsson	M. Scheltema	J. Wijn
Raad van Commissarissen	•	•	•	•
Auditcommissie	• ¹		•	•
Remuneratiecommissie		•	•	
Selectie- & Benoemingscommissie				•
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie		•	• ¹	

¹ Voorzitter

Vergaderingen

De Raad van Commissarissen heeft in 2016 tienmaal vergaderd. Tien van deze vergaderingen van de Raad van Commissarissen zijn in aanwezigheid van de directie gehouden. Voorafgaand van de zes reguliere vergaderingen hield de Raad van Commissarissen besloten overleg. Daarnaast is de Raad van Commissarissen eenmaal

bijgeekomen zonder aanwezigheid van de directie. De respectievelijke subcommissies van de Raad van Commissarissen hebben in 2016 in totaal zeventien keer vergaderd. Voor een volledig overzicht van het aantal vergaderingen per subcommissie en de aanwezigheid van commissarissen wordt verwezen naar bijgevoegde schema's.

Aanwezigheid 2016

Aanwezigheid	L. Gunning-Schepers	E. Arkwright	C. Clarke	H. Hazewinkel
Raad van Commissarissen	10 van 10	2 van 4	9 van 10	10 van 10
Auditcommissie	n.v.t.	1 van 1	n.v.t.	n.v.t.
Remuneratiecommissie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4 van 4
Selectie- & Benoemingscommissie	7 van 7	n.v.t.	5 van 7	6 van 7
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	3 van 3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	20	3	14	20

Aanwezigheid	R.J. van de Kraats	M. Olsson	M. Scheltema	J. Wijn
Raad van Commissarissen	9 van 10	9 van 10	9 van 10	9 van 10
Auditcommissie	3 van 3	n.v.t.	3 van 3	3 van 3
Remuneratiecommissie	n.v.t.	3 van 4	4 van 4	n.v.t.
Selectie- & Benoemingscommissie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	7 van 7
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	n.v.t.	3 van 3	3 van 3	n.v.t.
Totaal	12	15	19	19

Buiten de genoemde vergaderingen is regelmatig contact geweest tussen de voorzitter, de andere leden van de Raad van Commissarissen en de directie. Diverse leden van de Raad hebben daarnaast meermalen contact gehad met het senior management van Schiphol en met stakeholders binnen en buiten Schiphol Group, waaronder de aandeelhouders.

De Raad van Commissarissen spreekt zijn dank uit aan de directie en medewerkers van Schiphol Group voor hun grote inzet in het jubileumjaar 2016, waarin velen een extra bijdrage geleverd hebben om de grote passagiersgroei op te vangen en de viering van het eeuwfeest tot succes te maken.

Schiphol, 16 februari 2017

De Raad van Commissarissen
 Louise Gunning-Schepers, voorzitter
 Herman Hazewinkel, vicevoorzitter
 Edward Arkwright
 Caroline Clarke
 Robert Jan van de Kraats
 Mikael Olsson
 Margot Scheltema
 Joop Wijn

Vergaderingen van de commissies van de Raad van Commissarissen

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2016 drie keer vergaderd. In 2016 zijn de heren Galzy en Hazewinkel afgetreden als lid van de Auditcommissie. Zij zijn opgevolgd door mevrouw Scheltema en de heer Arkwright. De Auditcommissie heeft met de CFO en de interne auditor en de externe accountant uitvoering de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers, de persberichten hierover, de Management Letter, het jaarverslag van de geregeerde activiteiten (aviation, security) en het interne en externe auditplan besproken.

In 2016 heeft de Auditcommissie specifieke aandacht gegeven aan de voortgang en de geboekte resultaten op het gebied van informatiebeveiliging en IT-security, aan de hand van de opgestelde IT Security Roadmap 2015-2017. Ook is er gedurende het jaar aandacht besteed aan de wijze waarop het management van Real Estate, Consumer Products & Services en het Capital Programme hun activiteiten en de daarbij behorende (verslaggevings)risico's beheersen. In lijn met andere jaren heeft de Auditcommissie aandacht besteed aan het beleid en de uitvoering met betrekking tot verzekeringen, belastingen, risicomanagement, pensioenen en financiering. De auditcommissie is ook betrokken geweest bij de verlenging van de controle opdracht van de onafhankelijke externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en bij de benoeming van de interne auditor.

Voorafgaand aan elke Auditcommissievergadering spreekt de voorzitter separaat met de externe accountant (KPMG Accountants N.V.). Daarnaast is er in de vergaderingen regelmatig gesproken over de scope en materialiteit van de audits en de risico's die hieruit naar voren komen. Na afloop van elke vergadering vindt een afrondend overleg plaats van de Auditcommissie met de externe accountant zonder vertegenwoordigers van de directie.

Selectie- en Benoemingscommissie

In 2016 heeft de Selectie- en Benoemingscommissie zeven keer vergaderd. In de eerste maanden van 2016 zijn de voorstellen tot benoeming van de heer Jeantet en de herbenoeming van de heer Wijn besproken. Tevens heeft de commissie gesprekken gevoerd inzake de herbenoeming van mevrouw De Groot, waarbij de Raad van Commissarissen geadviseerd is om tot herbenoeming van mevrouw De Groot over te gaan. Uiteraard heeft de Selectie- en Benoemingscommissie tijd besteed aan de herbenoeming van de heer Nijhuis, waarover ook een positief advies aan de Raad van Commissarissen is voorgelegd. Het voorstel tot benoeming van de heer Arkwright, op voordracht van Groupe ADP is tevens geadresseerd. Over alle benoemingen heeft de commissie steeds contact gehad met zowel de Centrale Ondernemingsraad als met de aandeelhouders.

De Selectie- en Benoemingscommissie is, met ondersteuning van een externe adviseur, bezig met de selectie van een nieuwe CFO.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft in 2016 vier keer vergaderd. Gedurende het jaar 2015 is er aandacht geweest voor de invulling van de directietargets voor 2016 en de voortgang daarvan. De behaalde resultaten ten aanzien van de directietargets over 2015 zijn begin 2016 door de commissie besproken en geëvalueerd. Mede aan de hand daarvan heeft de Remuneratiecommissie de variabele beloning voor de directieleden over 2015 vastgesteld. Verder is er gesproken over aanpassing van het beloningsbeleid voor de directieleden, op verzoek van de aandeelhouders. Hierover worden gesprekken gevoerd met de Staat der Nederlanden en met de gemeente Amsterdam. De voorzitter van de Remuneratiecommissie en de voorzitter van de Raad van Commissarissen hebben gezamenlijk de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de directieleden gevoerd.

Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie

De Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie heeft in 2016 drie maal vergaderd. Besproken zijn de verificatie van de Corporate Responsibility informatie in het geïntegreerde jaarverslag door de externe accountant alsook de voortgang van de CR-doelstellingen zoals door de directie gesteld. De commissie heeft tevens aandacht besteed aan de veiligheidscultuur binnen Schiphol Group, de ontwikkelingen rond de Omgevingsraad Schiphol (ORS), de Milieu Effect Rapportage (MER), de public affairs strategie en de Actieagenda Schiphol.

Vergaderingen	Aantal
Raad van Commissarissen	10
Extra Raad van Commissarissen vergadering zonder Management Board	1
Auditcommissie	3
Remuneratiecommissie	4
Selectie- & Benoemingscommissie	7
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	3
Totaal	28



Raad van Commissarissen



E. Arkwright

(1974, Franse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2016
Eerste termijn loopt af in 2020

- Plaatsvervangend CEO - Development, Engineering and Transformation - Groupe ADP
- Lid Raad van Commissarissen TAV Airport
- Voorzitter Hub One
- Board Member SDA
- BoardMember Relay@adp

mr. drs. J.G. Wijn

(1969, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2012
Tweede termijn loopt af in 2020

- Lid Raad van Bestuur ABN AMRO Bank N.V. (tot 1 mei 2017)
- Lid Raad van Commissarissen Koninklijke Jaarbeurs Utrecht B.V.
- Lid Dagelijks- en Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Lid Raad van Commissarissen Stadsherstel Amsterdam
- Voormalig minister van Economische Zaken
- Voormalig staatssecretaris van Financiën
- Voormalig staatssecretaris van Economische Zaken

drs. M.A. Scheltema

(1954, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2010
Tweede termijn loopt af in 2018

- Lid Raad van Commissarissen De Nederlandsche Bank N.V.
- Lid Raad van Commissarissen TNT Express B.V.
- Non-executive Director Lonza Group Plc, Basel
- Raad (plaatsvervanger) Ondernemingskamer Gerechtshof Amsterdam
- Lid Raad van Commissarissen Warmtebedrijf Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht World Press Photo
- Penningmeester Genootschap Onze Taal
- Voorzitter Monitoring Commissie Governance Code Pensioenfondsen
- Lid Centrale Plancommissie CPB
- Voormalig financieel directeur Shell Nederland B.V.

H.J. Hazewinkel, RA

(1949, Nederlandse nationaliteit)

Vice-voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2009
Tweede termijn loopt af in 2017

- Voorzitter Raad van Commissarissen TKH Group N.V.
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Boskalis Westminster NV
- Voorzitter Raad van Commissarissen Sociaal Werkvoorzieningschap Centraal Overijssel Soweco N.V.
- Voorzitter bestuur Stichting Continuïteit ASR Nederland
- Voorzitter Stichting Universiteitsfonds Twente
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Slagheek
- Non-executive partner Quadrum Capital BV
- Voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels



dr. L.J. Gunning - Schepers

(1951, Nederlandse nationaliteit)

Voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2014
Eerste termijn loopt af in 2018

- Kroonlid van de Sociaal Economische Raad en lid van het Dagelijks Bestuur
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting VSBfonds
- Lid bestuur Stichting VSB Vermogensfonds
- Waarnemend voorzitter Raad van Commissarissen ONVZ
- Lid bestuur Amsterdams Universiteitsfonds
- Voorzitter curatorium Prins Claus Chair
- Voorzitter Wetenschappelijke Adviesraad Aidsfonds
- Voormalig CEO en decaan Academisch Medisch Centrum UvA
- Voormalig Voorzitter College van Bestuur Universiteit van Amsterdam

M. Olsson

(1957, Zweedse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

- Vicevoorzitter Board of Directors Volvo Car Cooperation
- Non-executive Director Tesco plc
- Lid Raad van Commissarissen Ikano S.A.
- Lid Board of Directors Lindengruppen AB
- Voormalig President & CEO IKEA Group/Ingka Holding B.V.

C. Clarke

(1964, Britse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

- CEO Philips ASEAN Pacific
- Voormalig Senior Vice-President Europa & Afrika van Sara Lee Household & Body Care

R.J. van de Kraats RA

(1960, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

- CFO en vicevoorzitter Raad van Bestuur Randstad Holding nv
- Non-executive Director Board of Directors van OCI N.V.
- Lid Monitoring Commissie Corporate Governance Code
- Voormalig CFO en lid Raad van Bestuur van NCM Holding N.V. (Atradius)

Directie



drs. A. van den Berg
(1963, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CCO
sinds 1 april 2016

Eerste termijn loopt af op
31 maart 2020



Consumer
Products & Services



Real Estate

drs. E.A. de Groot
(1965, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CFO
sinds 1 mei 2012

Tweede termijn loopt af op 30 april
2020 - vertrek aangekondigd per 1 juni
2017

- Lid Raad van Commissarissen Beter Bed Holding N.V.
- Non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP
- Lid Raad van Commissarissen Vitens N.V.



Alliances & Participations

J.A. Nijhuis RA
(1957, Nederlandse nationaliteit)

President-directeur
sinds 1 januari 2009

Derde termijn loopt af op
31 december 2018

- Lid Raad van Commissarissen SNS Bank N.V.
- Non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP
- Non-executive lid van de Board of Directors Brisbane Airport Corporation PTY Ltd
- Lid ACI Europe Board en ACI World Governing Board
- Lid Raad van Toezicht Nationale Opera & Ballet
- Lid Amsterdam Economic Board
- Co-Voorzitter Platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol
- Lid van het Dagelijks- en Algemeen Bestuur VNO-NCW
- Lid Cyber Security Raad
- Lid Raad van Commissarissen Hotel Okura Amsterdam B.V.

drs. B.I. Otto
(1963, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/COO
sinds 1 september 2014

Eerste termijn loopt af op
31 augustus 2018

- Lid Raad van Commissarissen Eindhoven Airport N.V.
- Voorzitter Stuurgroep Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol Group
- Voorzitter Veiligheidsplatform Schiphol



Aviation

Drs. M.M. de Groof (1957, Nederlandse nationaliteit) was lid van de directie en Chief Commercial Officer sinds 1 februari 2008. Zijn tweede termijn liep af op 31 januari 2016, en is verlengd tot 1 april 2016, waarna hij opgevolgd is door de heer A. van den Berg. Als Chief Commercial Officer waren de aandachtsgebieden van de heer De Groof de business areas Consumer Products & Services en Real Estate. Tijdens zijn dienstverband bij Schiphol Group was hij lid van de Raad van Commissarissen van Eindhoven Airport N.V. en sinds augustus 2015 lid van de Raad van Commissarissen van Vesteda.

Corporate Governance

↓ Vakantiebeurs in Utrecht, entree in Schipholstijl



Algemeen

N.V. Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) is een naamloze vennootschap met een volledig structuurregime. De Staat der Nederlanden, de gemeente Amsterdam, Groupe ADP en de gemeente Rotterdam zijn aandeelhouder. De governancestructuur is gebaseerd op Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, de Corporate Governance Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen.

Directie

De directie van Schiphol Group is collectief verantwoordelijk voor het bestuur van Schiphol Group en voor de algemene gang van zaken bij zowel Schiphol Group als haar groepsmaatschappijen. Onderling hebben de directieleden een werkverdeling gemaakt die is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Schiphol Group telt minimaal vijf en maximaal acht personen en vergadert ten minste viermaal per jaar. De taak van de Raad van Commissarissen is het houden van toezicht op het bestuur van Schiphol Group en de algemene gang van zaken. Ook staat de Raad van Commissarissen de directie met raad terzijde.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft vier subcommissies.

- De Auditcommissie heeft tot taak het houden van toezicht op onder meer de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële verslaggeving en de financiering. Ook zaken als fiscaliteiten, treasurybeleid, verzekeringen en pensioenen behoren tot de portefeuille van de Auditcommissie.
- De Selectie- en Benoemingscommissie heeft een voorbereidende taak bij de benoemingsprocedures voor commissarissen en directieleden. Ook stelt zij daarvoor de selectiecriteria op.
- Tot de taak van de Remuneratiecommissie behoort bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van leden van de directie. Ook bereidt deze commissie het Remuneratierapport voor. Tot slot is de Remuneratiecommissie tezamen met de voorzitter van de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele directieleden en de rapportage hierover aan de Raad van Commissarissen.
- De Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie heeft een tweeledige taak. Enerzijds adviseert zij de directie en de Raad van Commissarissen over de communicatiestrategie in het publieke domein (Public Affairs). Anderzijds vervult de commissie een belangrijke rol bij de invulling van de maatschappelijke aspecten van ondernemen door Schiphol Group.

Voor elke commissie is een reglement opgesteld dat is gepubliceerd op de website www.schiphol.nl onder 'Schiphol Group, Investor Relations'. De commissies vergaderen zelfstandig en doen op deelterrinen het voorbereidende werk voor de Raad van Commissarissen als geheel. Van elke commissievergadering wordt verslag gedaan in een vergadering van de Raad van Commissarissen op basis waarvan besluitvorming in de gehele Raad van Commissarissen plaatsvindt.

Corporate Governance Code

Sinds 2004 past Schiphol Group waar mogelijk en/of zinvol de principes en best practice bepalingen toe van de Corporate Governance Code. Schiphol Group heeft deze bepalingen geïmplementeerd in haar statuten en de diverse interne reglementen.

Sinds 2012 past Schiphol de bepalingen uit de Code over remuneratie op alle directieleden onverkort toe. De arbeidsovereenkomsten met ieder van de directieleden bevatten een 'claw-back' clause en de mogelijkheid voor de Raad van Commissarissen om variabele beloning in bepaalde gevallen achteraf bij te stellen. In verband met de recente publicatie van de nieuwe Corporate Governance Code worden thans alle interne reglementen en het 'pas toe of leg uit'-overzicht van Schiphol Group geactualiseerd. Deze zullen naar verwachting in het eerste kwartaal van 2017 aan de Raad van Commissarissen worden voorgelegd ter goedkeuring.

In 2016 is de heer Arkwright toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Hij wordt als niet onafhankelijk aangemerkt in de zin van de Corporate Governance Code 2008 (bepaling III.2.1). De heer Wijn is lid van de Raad van Bestuur van ABN Amro, een zakelijke relatie van Schiphol Group. Met de heren Wijn en Arkwright als commissaris past Schiphol het beginsel uit de Code dat maximaal één commissaris niet onafhankelijk is in de zin van de Code, niet toe. Met de heer Wijn is afgesproken dat hij zich bij ABN Amro zal onthouden van beraadslaging en besluitvorming over Schiphol Group en andersom. Schiphol Group is van oordeel dat daarmee de niet-onafhankelijkheid van de heer Wijn voldoende is geadresseerd. Ook met de heer Arkwright is de afspraak gemaakt dat hij zich onthoudt van beraadslaging en besluitvorming van Schiphol Group ten aanzien van Groupe ADP of andere onderwerpen die tot een mogelijk tegenstrijdig belang zullen leiden. De heer Wijn zal ABN Amro per 1 mei 2017 verlaten.

Een toelichting op bovenstaande punten, inclusief een 'pas toe of leg uit'-overzicht, is gepubliceerd op de website www.schiphol.nl onder 'Schiphol Group, Investor Relations'. Daar staan ook de interne reglementen die op Schiphol Group van toepassing zijn, zoals het reglement inzake voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten, de regeling 'Melding van Misstanden' en de reglementen van de Raad van Commissarissen, zijn commissies en het bestuur.

Transacties in effecten

Ondanks het feit dat Schiphol Group geen beursvennootschap is, kent de vennootschap een (beperkt) Reglement inzake Voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten. In het kader van het EMTN-programma zijn obligaties uitgegeven.

De directieleden en commissarissen onthouden zich van transacties in deze obligaties, in aandelen Groupe ADP en Air France-KLM. De heer Nijhuis en mevrouw De Groot vervullen een bestuursfunctie bij Groupe ADP. Uit dien hoofde zijn zij verplicht minimaal één aandeel in het kapitaal van Groupe ADP te houden. De Company Secretary is de centrale functionaris als bedoeld in het Reglement inzake Voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten.

Schiphol, 16 februari 2017
De Raad van Commissarissen
De Directie

Organisatie van Corporate Responsibility en veiligheid

De President-directeur (CEO) is de eerstverantwoordelijke voor Corporate Responsibility (CR). De directie bepaalt de visie en het beleid met betrekking tot Corporate Responsibility. Zij wordt hierin bijgestaan door de commissie Public Affairs & Corporate Responsibility van de Raad van Commissarissen. De mate van realisatie van doelstellingen op het gebied van CR is mede bepalend voor het beloningsbeleid. De directie is verantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag.

De COO oefent de rol van havenmeester uit. De belangrijkste taak van de havenmeester is erop toezien dat nationale en Europese wet- en regelgeving, met name op gebied van veiligheid, beveiliging en milieu, wordt nageleefd. De wet- en regelgeving op het luchthaventerrein is veelal uniek. Op een aantal punten heeft Schiphol zelf nog aanvullende regels opgesteld waarmee zij verwacht de orde en veiligheid op het luchthaventerrein nog beter te kunnen bewaken. Dit zijn de Schipholregels. De havenmeester houdt primair toezicht op de Schipholregels en kan - in beperkte mate - personen en bedrijven sanctioneren bij overtreding daarvan.

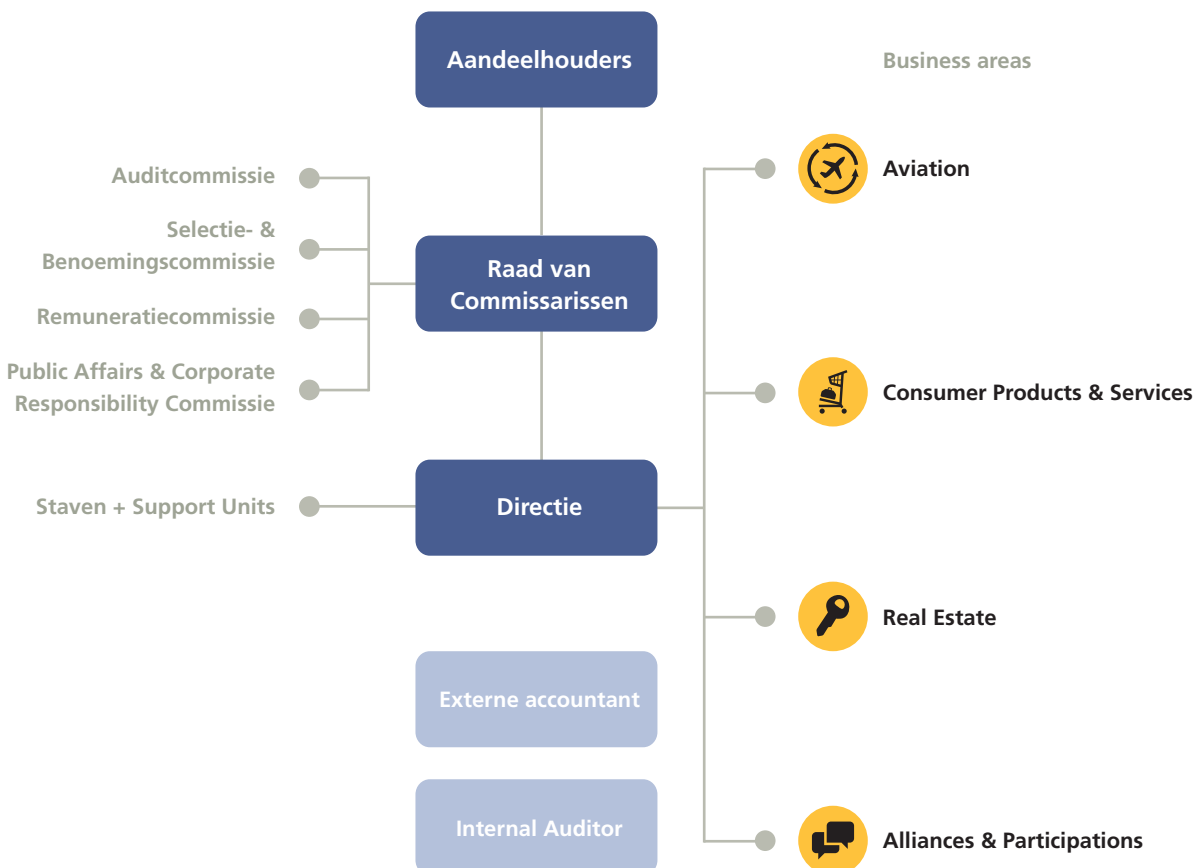
Sustainable Performance

De materiële onderwerpen regionale betekenis, bereikbaarheid, geluid, CO₂-emissies, luchtkwaliteit, grondstoffen & reststromen, opdrachtgeverschap, ketenverantwoordelijkheid en werkgeverschap zijn geclusterd in vijf maatschappelijke thema's: klimaatvriendelijke luchtvaart, duurzame werkgelegenheid, grondstoffen en reststromen, bereikbaarheid en omgeving, geluid en luchtkwaliteit. Aan de thema's zijn bedrijfsbreed themaregisseurs gekoppeld om te borgen dat ambities die de business areas overstijgen, worden gerealiseerd. Elk kwartaal bespreekt de directie de relevante Corporate Responsibility-ontwikkelingen, dilemma's en de rapportage van niet-financiële doelstellingen.

Naast integratie in de strategie is CR een vast onderdeel in de investeringsdocumentatie. Ook in de aanbestedingsprocedures wordt gevraagd welke bijdrage de potentiële leveranciers kunnen leveren aan de vijf thema's. Voor projecten kunnen workshops gegeven worden waarin de vijf CR-thema's eveneens centraal staan.

De programmamanager CR is verantwoordelijk voor het integreren van Corporate Responsibility binnen Schiphol Group, ondersteund door experts en controllers. Zij zorgen voor het aanbrengen van visie en focus in het CR-beleid en adviseren over het ambitieniveau. Ze zien er op toe dat de activiteiten die Schiphol Group uitvoert, passen binnen deze visie. Ze bevorderen de samenwerking met stakeholders, zorgen dat binnen de organisatie bewustzijn en actie

Corporate Governance Structuur



worden gestimuleerd en werken aan de integratie van Corporate Responsibility in het denken en doen van Schiphol Group. Dit doen ze door te bevorderen dat een bewuste afweging wordt gemaakt tussen people, planet en profit, zowel bij de keuzes voor de toekomst als in de dagelijkse bedrijfsvoering.

De programmamanager CR werkt voor de afdeling Corporate Development. De programmamanager valt onder directe verantwoordelijkheid van de director Corporate Development, en rapporteert rechtstreeks aan de CEO. Deze organisatorische indeling heeft als doel CR beter en sneller te kunnen integreren in de strategische keuzes die gemaakt worden.

De CR-thema's zijn business area overstijgend. Om de energietransitie en de transitie naar circulaire economie te versnellen, zijn in 2016 de 'Energy Board' en de 'Taskforce Circulaire Economie' opgericht. We bevorderen zo de integrale afstemming. In deze overleggen hebben de directeuren en senior managers zitting van de afdelingen die de meeste impact hebben op de thema's.

Safe Performance

Doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkafspraken voor de beheersing van milieu- en veiligheidsrisico's zijn vastgelegd in het milieumanagementsysteem, airside veiligheidsmanagementsysteem, terminal veiligheidsmanagementsysteem en het arbo-managementsysteem.

In 2016 is de Safety Review Board (SRB) geïnstalleerd waarin de COO en de directeuren van Schiphol vertegenwoordigd zijn. Het doel van de Safety Review Board is sturen op de realisatie van de strategische

doelstelling 'Create Safe performance' van Amsterdam Airport Schiphol en invulling geven aan de verplichtingen vanuit de European Aviation Safety Agency (EASA). In de SRB wordt onder meer gestuurd op beheersing van de top risico's op het gebied van veiligheid op Schiphol, worden dilemma's over veiligheid gedeeld en wordt de ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen Schiphol gemonitord via het programma Schiphol4Safety.

Milieu- en veiligheidswetgeving

Schiphol houdt zelf toezicht op naleving van milieuwetgeving bij de 350 bedrijven die onder haar omgevingsvergunning vallen. Dit behoort tot haar *licence to operate*. Met dit 'systeemgerichte toezicht' heeft Schiphol, als eerste bedrijf in Noord-Holland, het hoogst haalbare niveau bereikt van de Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied.

Het blijvend voldoen aan voorwaarden van de Europese regelgeving op het gebied van luchtvaartveiligheid (EASA) vereist continue aandacht. Bovendien stuurt en toetst de Inspectie Leefbaarheid en Transport (ILT) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, als bevoegd gezag, intensiever op compliance dan voorheen. EASA vereist een andere rol van de luchthaven: Schiphol zal meer en meer verantwoordelijkheid nemen voor het zekerstellen dat partijen, werkzaam op airside, voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving en aan de eisen die de luchthaven daarnaast oplegt en aantoonbare borging daarvan. Een onafhankelijk loket voor veiligheidszaken is daarvoor voorgeschreven door EASA. Om hieraan verdere invulling te geven is ook de veiligheidsorganisatie binnen Schiphol in 2016 herijkt en zal deze in 2017 anders worden ingericht.

Materieel onderwerp	Eind-verantwoordelijke	Uitdagingen	Inspanningen t.b.v uitdagingen opgenomen in ¹
 Regionale Betekenis	CEO	Mainportpositie handhaven Continuëren intensieve relatie met stakeholders	Regionale Betekenis
 Netwerk van bestemmingen	CCO	Concurrentie andere luchthavens	Netwerk van bestemmingen
 Luchthavencapaciteit	COO	Operatie draaiende houden tijdens verbouwingen Ontwikkeling Lelystad Airport	Luchthavencapaciteit
 Bereikbaarheid	COO	Bereikbaarheid per weg en spoor verbeteren	Bereikbaarheid
 Klantwaardering	CCO	Kwaliteitsbeleving handhaven en verbeteren (onder druk door verbouwingen)	Klantwaardering
 Geluid	CEO	Invulling afspraken Tafel van Alders in Omgevingsraad Schiphol, groei 2020-2030	Geluid
 Veiligheid & Beveiliging	COO	Ontwikkelen HRO cultuur Strengere security-eisen	Veiligheid Beveiliging
 CO ₂ -emissies	COO	Initiatieven in keten door innovatie en duurzaamheid Bijdrage leveren aan (door)ontwikkeling biobrandstof	CO ₂ -emissies
 Luchtkwaliteit	COO	Initiatieven in keten door innovatie en duurzaamheid Onderzoeken/ontwikkelingen (ultra)fijnstof	Luchtkwaliteit
 Grondstoffen & reststromen	CCO	Business modellen moeten veranderen	Grondstoffen & reststromen
 Opdrachtgeverschap	CFO	Doelmatig en professioneel opdrachtgeverschap onder hoge tijdsdruk	Opdrachtgeverschap
 Ketenvaardigheid	CFO	Invloed uitoefenen over de de gehele keten heen	Ketenvaardigheid
 Werkgeverschap	CEO	Ontwikkelen HPO-cultuur Inclusief ondernemen	Werkgeverschap
 Financiële soliditeit	CFO	Kredietwaardigheid behouden	Financiële soliditeit

¹ Dit overzicht is niet uitputtend

Remuneratie

↓ Schiphol 100 jaar: koffie en krant voor passagiers



Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2016 gehanteerde beloningsbeleid voor de directie en de Raad van Commissarissen van Schiphol Group.

De directieleden van N.V. Luchthaven Schiphol worden door de Raad van Commissarissen benoemd voor een periode van vier jaar. Herbenoeming is mogelijk voor een periode van maximaal vier jaar. Alle directieleden zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van N.V. Luchthaven Schiphol.

In 2016 bestond de directie uit de volgende personen:

	Functie	Termijn	Einde termijn
J.A. Nijhuis ¹	CEO	Derde	31 december 2018
E.A. de Groot ²	CFO	Tweede	30 april 2020
B.I. Otto	COO	Eerste	31 augustus 2018
M.M. de Groof ³	CCO	Derde	31 maart 2016
A. van den Berg ⁴	CCO	Eerste	31 maart 2020

1 Met ingang van 1 januari 2017 herbenoemd.

2 Vertrek aangekondigd per 1 juni 2017.

3 Tot 1 april 2016.

4 Vanaf 1 april 2016.

Algemeen

Het bij Schiphol gevoerde beloningsbeleid heeft primair tot doel dat de beloning van de statutaire directie zowel qua hoogte als structuur zodanig is vormgegeven dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden (met inbegrip van doorstromend intern talent). Het beloningsbeleid – en in het bijzonder de variabele beloning – is er op gericht op een juiste manier sturing te geven aan de te realiseren (Schiphol)doelstellingen, zoals die jaarlijks door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld mede gebaseerd op het goedgekeurde budget en de managementagenda. Behalve financiële, zijn ook strategische en publieke doelstellingen voor Schiphol als internationale mainport belangrijke prestatie indicatoren.

Het gehanteerde beloningsbeleid voldoet aan de best practice bepalingen over bezoldiging uit de Corporate Governance code. Omdat het merendeel van de aandelen in N.V. Luchthaven Schiphol in handen is van de Staat der Nederlanden, valt het gehanteerde beloningsbeleid (voor nadien aangestelde of herbenoemde bestuurders) binnen de kaders van het (gewijzigde) deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013, met inbegrip van de het beloningskader zoals gehanteerd door het ministerie van Financiën bij de herijking van het beloningsbeleid bij staatsdeelnemingen. Dat deelnemingenbeleid en de uitgangspunten beloningsbeleid kennen strikte normen, bijvoorbeeld op het gebied van variabele beloning. Zo mag de maximale variabele beloning niet hoger zijn dan 20 procent van het jaarsalaris en moet er (in lijn met de Corporate Governance code) een nadrukkelijke mogelijkheid bestaan voor de Raad van Commissarissen om de variabele beloning middels een claw back regeling, bij te stellen indien achteraf blijkt dat de beloning is verstrekt op basis van onjuiste data. Arbeidsovereenkomsten worden met ingang van 2017 in principe aangegaan voor bepaalde tijd. Bij interne benoemingen is dit niet van toepassing. Bij (tussentijdse) beëindiging van het dienstverband betaalt Schiphol maximaal één jaarsalaris als beëindigingsvergoeding, tenzij de bestuurder zelf opzegt, of de beëindiging het gevolg is van zijn handelen. Als een bestuurder gedurende de opzegtermijn niet werkt, wordt het in deze periode betaalde salaris in mindering gebracht op de te betalen vergoeding. Een eventuele transitievergoeding wordt geacht te zijn inbegrepen in de beëindigingsvergoeding. De regelingen met betrekking tot de mogelijkheid van bijstelling van de variabele beloning en de beëindigingsvergoeding gelden voor alle bestuurders, ongeacht het jaar van aanstelling of (her-)benoeming.

Opbouw beloningspakket

Hierna volgt een overzicht van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen en een cijfermatig overzicht van de totale beloning in 2016 per directielid. De heren Nijhuis en De Groof vielen in 2016 nog onder het ten tijde van hun aanstelling (2008) geldende beloningsbeleid. Voor hen golden in 2016 dus nog afwijkende contractuele afspraken, die in het navolgende nader zullen worden gespecificeerd.

Vast inkomen

Het vast overeengekomen brutojaarsalaris inclusief vakantiebijslag van de directieleden in 2016 was als volgt:

	Functie	Vast inkomen (EUR)
J.A. Nijhuis	CEO	397.120
E.A. de Groot	CFO	350.967
B.I. Otto	COO	350.967
M.M. de Groof ¹	CCO	77.551
A. van den Berg ²	CCO	263.225

¹ Pro rata tot 1 april 2016.

² Pro rata vanaf 1 april 2016.

De heer Nijhuis valt met ingang van 1 januari 2017 onder het in 2014 vastgestelde beloningsbeleid. Dat betekent onder meer dat zijn vaste beloning vanaf 2017 412.902 euro bedraagt, exclusief de hieronder genoemde indexatie, en dat zijn pensioenbijdrage in lijn is gebracht met de overige directieleden. De vaste beloning voor de overige directieleden is maximaal 85 procent van dat bedrag, zijnde 350.967 euro bruto op jaarbasis. De vaste beloning van de directieleden is in 2016 niet geïndexeerd, in tegenstelling tot de caolonen die per 1 april 2016 met 1 procent zijn geïndexeerd. Per 1 januari 2017 is de directiebeloning geïndexeerd met datzelfde percentage, waarmee de vaste beloning van de CEO uit komt op 417.031 euro en die van de overige directieleden op 354.477 euro.

Variabel inkomen Algemeen

De beloningsstructuur kent ook een variabele component. Met de variabele beloning wordt beoogd om de betrokkenheid van de directieleden bij de resultaten van Schiphol te vergroten en excellente prestaties te honoreren. Ook heeft de variabele beloning tot doel een optimale balans te bewerkstelligen tussen financiële prestaties en publieke belangen.

De maximale variabele beloning bedraagt volgens het in 2014 geïntroduceerde beloningsbeleid 20 procent van het totaal vast inkomen. De hoogte van de variabele beloning wordt door de Raad van Commissarissen vastgesteld en is afhankelijk van de mate waarin de jaarlijks vastgestelde doelstellingen zijn behaald. Die doelstellingen zijn zowel inhoudelijk van aard (kwalitatief), als gerelateerd aan de behaalde financiële resultaten (kwantitatief).

De Raad van Commissarissen stelt de jaarlijks te behalen variabele beloning vast aan de hand van de volgende componenten:

1. de rentabiliteit op het eigen vermogen conform het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde budget voor dat jaar;
2. kwalitatieve doelstellingen voortvloeiend uit de Managementagenda.

Cijfermatig ziet dat er als volgt uit:

Doelstelling	STI percentage
Kwantitatief - Bedrijfseconomisch	6%
Kwalitatief - Persoonlijk/Team	14%
Totaal maximaal	20%

1. Kwalitatief

De kwalitatieve doelstellingen (maximaal 14 procent) worden jaarlijks vastgesteld en bestaan uit teamgebonden doelstellingen en persoonsgebonden doelstellingen.

De teamgebonden doelstellingen vloeien voort uit de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde Managementagenda. De Managementagenda bestaat voor 50-75 procent uit doelstellingen die zijn gerelateerd aan publieke belangen, zoals luchtkwaliteit, energie-efficiëntie, CO₂-emissies, mainportontwikkeling, concurrentiepositie, duurzame werkgelegenheid, betrouwbaarheid en brandveiligheid. De in de Managementagenda geformuleerde doelstellingen dragen bij aan:

- de voortgang en realisatie van de langetermijn strategische doelstellingen van Schiphol Group;
- het publieke belang van Schiphol voor Nederland.

De doelstellingen zoals opgenomen in de Managementagenda vormen voor de directie als geheel de teamgebonden kwalitatieve doelstellingen voor de variabele beloning.

De mate waarin de kwalitatieve doelstellingen zijn behaald en de wijze waarop deze worden gewaardeerd is ter discretie van de Raad van Commissarissen. Over het jaar 2016 heeft de Raad van Commissarissen evenwel besloten om alleen te sturen op teamgebonden doelstellingen. Slechts als het persoonlijk functioneren van een directielid daar aanleiding toe geeft, zal dit op individueel niveau worden meegewogen bij de vaststelling van de (kwalitatieve) variabele beloning.

2. Kwantitatief

De overige 6 procent is afhankelijk van de financiële resultaten. De mate waarin de rentabiliteit op het eigen vermogen (na belastingen) de afgesproken doelstelling benadert dan wel overschrijdt, bepaalt de hoogte van de variabele beloning op dit onderdeel.

ROE (realisatiepercentage)	STI percentage
Minder dan 80%	0%
80% - 90%	2%
90% - 95%	3%
95% - 105%	4%
105% - 110%	5%
110% of meer	6%

De door de Raad van Commissarissen vooraf vastgestelde doelstellingen worden aan het eind van het eerste kwartaal van het verslagjaar getoetst aan de hand van de laatste vervoerscijfers en bijzondere ontwikkelingen en indien noodzakelijk bijgesteld. Hiermee houdt de Raad van Commissarissen de (budget)doelstellingen zo uitdagend en realistisch mogelijk.

Afwijkende afspraken

De variabele beloningssystematiek was in 2016 van toepassing op mevrouw De Groot, mevrouw Otto en de per 1 april 2016 aangetreden heer Van den Berg. De heren Nijhuis en De Groof vielen nog onder het in 2008 geldende beloningsbeleid.

De heer Nijhuis is in 2016 vrijwillig overgegaan naar de nieuwe variabele beloningsregeling. Hij heeft nog recht op een langetermijn bonusregeling, de Long Term Incentive (LTI), van maximaal 52,5 procent van het totaal vast inkomen. Deze LTI is gebaseerd op het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde meerjaren plan en de daarin opgenomen Economic Profit (EP) doelstelling. Afhankelijk van de mate waarin de cumulatieve EP over een periode van drie boekjaren is behaald, vindt uitkering plaats van de LTI. Als de cumulatieve EP de begrote EP met meer dan 10 procent overschrijdt, kan het uitkeringsniveau worden verhoogd naar 52,5 procent van het totaal vast inkomen. Schematisch ziet dit er als volgt uit:

LTI target	35%
Maximale swingpercentage	17,5%
Totaal (inclusief maximale swing)	52,5%

Aangezien de heer Nijhuis met ingang van 1 januari 2017 onder het in 2014 vastgestelde beloningsbeleid is gaan vallen, vervalt per die datum zijn recht op LTI. De LTI aanspraken over de jaren tot en met 2016 worden in mei 2017 pro rata afgerekend.

De LTI aanspraken van de heer De Groof zijn bij het einde van zijn arbeidsovereenkomst afgerekend.

Claw-back

Voor de variabele beloning, geldt een zogenaamde 'claw-back' regeling (Corporate Governance Code bepaling II.2.11) en de mogelijkheid voor de Raad van Commissarissen om variabele beloning in bepaalde gevallen achteraf bij te stellen (Corporate Governance Code bepaling II.2.10).

Pensioenregeling

Schiphol is voor de uitvoering van haar pensioenvoorziening (een middelloonregeling) aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De premie, die jaarlijks door het ABP wordt vastgesteld, bestaat uit een werkgeversdeel en uit een werknemersdeel. De pensioengrondslag, waarover de premie wordt berekend, omvat uitsluitend de vaste loonbestanddelen. Het variabele deel van het inkomen maakt voor de directie, in tegenstelling tot de overige werknemers van Schiphol Group, geen onderdeel uit van de pensioengrondslag.

Voor de de heer Nijhuis en de heer De Groof (tot 1 april 2016) gelden tot 31 december 2016 enkele afwijkende pensioenafspraken, te weten:

- een premievrij pensioen;
- een vaste toeslag aan te wenden voor een levensloopregeling. De hoogte van de bijdrage is actuair bepaald op grond van de fictie van een pensioenleeftijd van 62 jaar en het feit dat er tussen het 62e en 65e levensjaar geen pensioenopbouw in actief dienstverband met N.V. Luchthaven Schiphol zal plaatsvinden.

Met ingang van 1 januari 2015 kan fiscaal geen pensioen meer worden opgebouwd over het pensioengevend salaris boven 101.519 euro. Schiphol heeft overeenkomstig de algemeen in Nederland gehanteerde beleidslijn besloten de betreffende medewerkers (inclusief de directieleden) te compenseren voor de pensioenachteruitgang die hiermee gemoeid is.

Overige arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan uit een passende representatiekostenvergoeding, een bedrijfsauto met mogelijkheid van gebruik maken van chauffeur, gebruik van telefoon en een op kosten van Schiphol ingerichte thuiswerkplek. Ook heeft Schiphol een ongevallenzekeringsverzekering en een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afgesloten. Er zijn en worden geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de directie. Voor nevenfuncties geldt een restrictief beleid; aanvaarding van nevenfuncties vereist expliciete goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

Beloningsverhoudingen

De mediaan van de totale beloning inclusief de variabele beloning en de pensioenkosten van alle Schiphol medewerkers (met uitzondering van de CEO) bedroeg in 2016 77.211 euro bruto. Dit bedrag is berekend op basis van de fictie dat alle medewerkers 40 uur per week werken. De feitelijke mediaan ligt dus lager. Dit bedrag afgezet tegen het feitelijk salaris dat de heer Nijhuis in het jaar 2016 heeft ontvangen (inclusief de in 2016 uitgekeerde variabele beloning over 2015, de totale pensioenkosten en de levenslooptoeslag), zijnde een bedrag van 797.039 euro, geeft een beloningsverhouding van 1:10,3.

Met ingang van 1 januari 2017 wordt de heer Nijhuis beloond conform het nieuwe beloningsbeleid. In 2017 zal er in de nieuwe beloningsverhouding in eerste instantie nog een eenmalig na-ijffect van die overgang zichtbaar zijn door de in dat jaar uit te keren variabele beloning over 2016 en de afrekening van de openstaande LTI aanspraken. Vanaf 2018 zal de beloningsverhouding naar huidige verwachting vervolgens dalen naar 1:7,4.

Aftredende en toetredende bestuurders

In 2016 is de heer De Groof afgetreden als bestuurder, is de heer Van den Berg toegetreden en zijn de termijnen van de heer Nijhuis en mevrouw De Groot met respectievelijk twee en vier jaar verlengd.

Op 24 juni 2016 heeft de Raad van Commissarissen besloten tot (een laatste) herbenoeming van de heer Nijhuis per 1 januari 2017 voor een periode van twee jaar. Aansluitend aan deze periode zal de heer Nijhuis aftreden als bestuurder en eindigt zijn arbeidsovereenkomst, zonder dat hem enige vertrekvergoeding wordt betaald. Dit is anders als de Raad van Commissarissen eenzijdig besluit tot beëindiging vóór 31 december 2018 of partijen gezamenlijk tot de conclusie komen dat een eerdere einddatum passend is. In dat geval kan de heer Nijhuis aanspraak maken op een contractuele beëindigingsvergoeding van maximaal éénmaal het totaal vast inkomen. De beëindigingsvergoeding zal evenwel nooit meer bedragen dan de vaste salarisaanspraken gerekend vanaf de einddatum tot 1 januari 2019. Een eventuele periode van betaald verlof komt bovendien in mindering op dit bedrag.

Vanaf het moment van herbenoeming zal de heer Nijhuis onder het sinds 2014 geldende beloningsbeleid vallen met een vaste beloning van 412.902 euro en een variabele beloning van maximaal 20 procent, waarmee de totale beloning uitkomt op maximaal 495.482 euro bruto. Dit beloningsniveau zal met ingang van 1 januari 2017 worden geïndexeerd met 1 procent, zodat het vaste salaris per die datum 417.031 euro zal bedragen en inclusief variabele beloning maximaal 500.437 euro. Deze bedragen zijn exclusief pensioencompensatie voor het salaris boven 101.519 euro.

Op 19 oktober 2016 heeft mevrouw De Groot aangegeven haar tweede benoemingstermijn niet te zullen volmaken. Zij zal haar taken met ingang van 1 juni 2017 neerleggen, per welke datum de arbeidsovereenkomst derhalve eindigt. Omdat mevrouw De Groot zelf besloten heeft bij Schiphol te vertrekken, heeft zij geen recht op een afvloeiingsregeling.

Beloning van de directie over 2016

Op basis van de in 2016 behaalde financiële resultaten is de realisatie van de rentabiliteit op het eigen vermogen na belastingen uitgekomen tussen de 80 en 90 procent van de beoogde doelstelling. Dit betekent dat de directieleden voor het kwantitatieve deel van de variabele beloning recht hebben op 2 procent.

Voor wat betreft het behalen van de kwalitatieve doelstellingen heeft de Raad van Commissarissen in algemene zin positief geoordeeld en vastgesteld dat het grootste deel van de doelstellingen voor 2016 is gerealiseerd. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor de wijze waarop de directie omgaat met de toegenomen complexiteit, mede door de onverwacht hoge passagiersgroei. Er is door het directieteam onder uitdagende omstandigheden goed gepresteerd. De marktpositie

van de luchthaven en de kwaliteit van het netwerk zijn op het gewenste niveau gebleven. Daarnaast is Schiphol Group operationeel in staat gebleven om het aanbod van vluchten en het stijgende aantal passagiers te accommoderen. Op dossiers die van groot belang zijn voor de toekomst van Schiphol, waaronder veiligheid, informatiebeveiliging en digitalisering van de luchthaven, is goede voortgang gemaakt.

Aandachtspunten zijn het niet tijdig afronden van het Masterplan 2030 in 2016, de dalende inkomsten uit retail en de kosten per passagier.

De Raad van Commissarissen heeft op advies van de Remuneratiecommissie de absolute score voor het totale pakket kwalitatieve doelstellingen vastgesteld op 11 procent. De totale variabele beloning komt daarmee voor alle directieleden op 13 procent.

De Raad van Commissarissen heeft, op advies van de Remuneratiecommissie, de swingfactor voor de langetermijnbeloning 2014-2016 (LTI) voor de CEO op basis van de over de referentieperiode behaalde 'economic profit' vastgesteld op 1,5 overeenkomstig de contractueel overeengekomen berekeningsgrondslagen. Conform afspraak met de heer Nijhuis is tevens de LTI over 2/3 van de referentieperiode 2015-2017 op basis van deze grondslagen vastgesteld op factor 1,5. De LTI over 1/3 van de referentieperiode 2016-2018 is vastgesteld op factor 1,25. De LTI over alle genoemde referentieperiodes wordt in mei 2017 aan de heer Nijhuis uitgekeerd. De overige directieleden hebben geen LTI-rechten.

Een nadere toelichting bij de remuneratie van de directie over 2016 staat in de toelichting van de jaarrekening van dit jaarverslag onder *Gerelateerde partijen*.

Remuneratie van de Raad van Commissarissen

Algemeen

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt met ingang van 1 januari 2017 37.492 euro per jaar. De overige leden ontvangen een beloning van 24.652 euro per jaar. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.643 euro per jaar. Lidmaatschap van een commissie van de Raad geeft recht op een aanvullende beloning. Een lid van de Auditcommissie ontvangt 6.163 euro per jaar, een lid van een van de andere commissies ontvangt 5.136 euro per jaar.

Remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2016

De remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2016 staat vermeld onder *Gerelateerde partijen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (pagina 198)*.

Schiphol, 16 februari 2017

Risicomangement

↓ Airports Going Green Conferentie op Schiphol (Hilton Amsterdam Airport Schiphol), ondertekening Airports Sustainability Declaration door 18 airports



Royal Schiphol Group is door haar maatschappelijke functie en met haar ondernemende bedrijfsvoering blootgesteld aan strategische, operationele, financiële en compliance risico's. Voor het beheersen van deze risico's hebben we een uniform beleid ontwikkeld. Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2016

Ondanks het feit dat veel van onze belangrijkste risico's niet zijn gewijzigd in het afgelopen jaar, moeten we concluderen dat verschillende interne en externe ontwikkelingen ertoe hebben geleid dat ons risicoprofiel licht is verslechterd ten opzichte van eind 2015.

Het aantal passagiers blijft groeien, waardoor de druk op de bestaande infrastructuur en terminalcapaciteit toeneemt. Daardoor is het tijdens piekuren erg druk in de vertrek- en aankomsthallen. Doordat de geplande capaciteitsuitbreiding pas over enkele jaren gereed zal zijn, is er behoefte aan tijdelijke maatregelen om de groeiende stroom passagiers te accommoderen. Een van deze maatregelen betreft de bouw van een tijdelijke terminal om de periode te overbruggen tot de oplevering van de nieuwe pier en terminal.

Om te voorzien in de benodigde capaciteit staan we aan het begin van het meest ambitieuze uitbreidingsprogramma voor de luchthaven Schiphol tot nu. De omvang en complexiteit van dit uitbreidingsprogramma stellen ons voor uitdagingen: we dienen tegelijkertijd meerdere grootschalige en complexe deelprojecten te managen en die binnen de huidige kaders van het financieringsbeleid te financieren.

Met de discussie die wordt gevoerd over de groei van het aantal vliegtuigbewegingen na 2020 neemt de politieke onzekerheid omtrent de toekomstige groei van Schiphol toe - zeker nu we de in het Aldersakkoord overeengekomen limiet van 500 duizend vliegtuigbewegingen naar verwachting vóór 2020 zullen bereiken. De risico's als gevolg van deze onzekerheid zijn vooral van belang met het oog op de voorgenomen grote uitbreidingsinvesteringen.

Beleidswijzigingen die van invloed zijn op de groei na 2020 of veranderingen in de economische regulering kunnen de economische haalbaarheid van de voorgenomen investeringen beïnvloeden.

Informatiebeveiliging en cybercrime blijven belangrijke bedreigingen voor onze operatie. Zowel het aantal incidenten door cybercrime als de vindingrijkheid van cybercriminelen blijft toenemen. Met de recente verhoging van de terroristische dreiging in Europa neemt ook de zorg toe dat terroristen een cybercrime-aanval plegen. Deze factoren hebben ertoe geleid dat we de inschatting van de kans dat dergelijke risico's zich voordoen hebben verhoogd naar 'groot' (zie *Beoordeling belangrijkste risico's*). Dit ondanks de investeringen die we hebben gedaan en zullen blijven doen in de continue verbetering van IT-security.

In 2016 hebben we ons beleid en onze organisatie met betrekking tot veiligheid, gezondheid en milieu verder aangescherpt. Een belangrijk element hierin was de installatie van de interne Safety Review Board. Het doel van deze board is drieledig: het monitoren van de belangrijkste risico's op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu; het sturen op de realisatie van de strategische doelstelling 'Create Safe Performance' van Schiphol; en invulling geven aan de verplichtingen vanuit EASA. De Safety Review Board monitort tevens de ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen Schiphol. De zogeheten 'safety walks' door het management die in 2016 zijn geïntroduceerd, dragen hieraan bij. Tijdens een safety walk besteedt een directeur tijd op de werkvloer met als doel een open en informele dialoog over veiligheid te voeren met werknemers.

De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen zijn besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen in oktober 2016.

Raamwerk voor risicomanagement

Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Met een bewuste afweging tussen onze doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen, streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Op deze wijze vergroten we de kans op het behalen van onze strategische doelstellingen.

De filosofie achter ons risicomanagementbeleid:

- De directie en het management zijn verantwoordelijk voor de opzet en het testen van de werking van systemen voor risicobeheersing en interne controle. Deze systemen hebben tot doel significante risico's te identificeren, de realisatie van doelstellingen te bewaken en naleving van relevante wet- en regelgeving te waarborgen;
- Adequate systemen voor risicobeheersing en interne controle zullen de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden reduceren;
- Het risicomanagement is geïntegreerd in de lijnmanagementactiviteiten en de planning- en controlcyclus;
- Het nemen van risico's is essentieel voor een gezonde onderneming. Het is de verantwoordelijkheid van de directie om te bepalen wat daarbij maximaal acceptabel is (de zogenoemde risicoacceptatie).

Ons systeem voor risicobeheersing en interne controle is gebaseerd op de COSO ERM-richtlijn en de Corporate Governance Code. Het systeem identificeert, analyseert en bewaakt strategische, operationele, financiële en compliance-risico's.

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement en legt hier tweemaal per jaar verantwoording over af aan zijn directeur, die op zijn beurt verantwoording aflegt aan het Risk & Compliance Committee bestaande uit de directie, Director Finance & Control, Senior Manager Internal Audit, Corporate Compliance Officer en de Risk & Insurance Manager. Deze rapportages vormen de basis voor het Control Statement dat twee keer per jaar door de directeuren van de verschillende bedrijfseenheden wordt afgegeven en vormt tevens een belangrijk fundament voor de Letter of Representation die halfjaarlijks door de directeur van iedere bedrijfseenheid wordt afgegeven aan de CFO.

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze maandelijke planning- en controlcyclus en is volledig geïntegreerd in ons strategisch (driejaarlijks, met een horizon van vijf jaar) en tactisch (jaarlijks, met een horizon van vier jaar) planningsproces.

De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem voor risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen.

We streven ernaar de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. Honderd procent zekerheid is echter niet haalbaar. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die op dit moment nog niet bekend zijn of die nu nog niet belangrijk worden geacht. Bovendien kan geen enkel systeem voor risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden dat ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd en dat verlies, fraude en overtreding van wetten en regels worden voorkomen. Schiphol Group is bijvoorbeeld bijzonder gevoelig voor weer- en natuurverschijnselen. Deze kunnen we niet voorkomen of beïnvloeden. Wel kunnen we ervoor zorgen dat de gevolgen zoveel mogelijk beperkt blijven.

Gelet op het bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid bieden over de financiële verslagleggingsrisico's en dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

De directie verklaart dat, voor zover bekend:

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de resultaten van Royal Schiphol Group en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar;
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Schiphol Group wordt geconfronteerd zijn beschreven.

Gevoeligheidsanalyse

Risico	Waarde	Uitgangswaarde 2016	Verandering	Effect	Impact op	Aannames
A, B	Aantal passagiers Schiphol	64 miljoen	+/- 1%	11,6 miljoen euro	Totale omzet	Impact op inkomsten uit havengelden en winkel- en horecaverkopen: bij gelijkblijvende verhouding OD-/transferpassagiers en bestedingen per passagier alsook bij gelijkblijvende kosten
A, B, H	Aantal vluchten	478.864	1 dag geen vluchten	3,2 miljoen euro	Totale omzet	Uitgaande van gemiddelde havengelden en bestedingen in de terminal
A, B, D	Opbrengst havengelden	848 miljoen euro	+/- 1%	8,5 miljoen euro	Totale omzet	
A, B,	Gemiddelde besteding per passagier retail airside	13,65 euro	+/- 1%	1,0 miljoen euro	Totale omzet	Onveranderde passagiersaantallen
D, E, H	Bedrijfslasten	848 miljoen euro	+/- 1%	8,5 miljoen euro	Operationeel resultaat	Uitgangswaarde is totale bedrijfslasten, exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen
C	Netto aanvangsrendement op kantoren en gebouwen (NAR) exclusief grond	1.370 miljoen euro	-10% +10%	+123 miljoen euro -101 miljoen euro	Waarde vastgoed	Een procentuele stijging/daling van het (ultimo 2016) voor vastgoedobjecten geldende NAR met 10 procent, toegepast op de waarde van de huidige vastgoedportefeuille van 1.370 miljoen euro

Door het inzichtelijk maken van onze afhankelijkheden, leren we de risico's die binnen de keten kunnen worden overgedragen beter kennen. Hierdoor is Schiphol Group in staat in een vroeg stadium te anticiperen op keteneffecten.

Een van de tools die we hiervoor gebruiken is het integreren van gevoeligheidsanalyses in de belangrijkste 'value drivers' in ons Tactisch Plan 2017-2020 en ons Strategisch Plan 2016-2020. Hiermee wordt de impact van belangrijke risico's zichtbaar gemaakt.

In de tabel hieronder wordt de gevoeligheid weergegeven voor belangrijke 'value drivers' van Schiphol Group, met daarbij de belangrijkste risico's die hierop van invloed zijn.

Risicoacceptatie

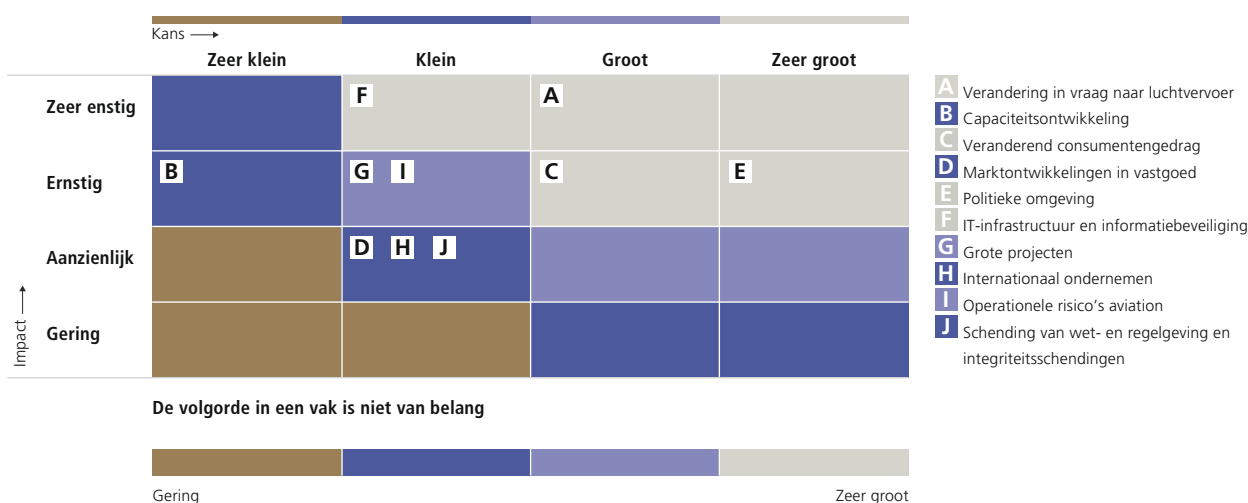
Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	gematigd	Schiphol Group is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van haar ambities. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risicoacceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risicoacceptatie).
Operationeel	zeer laag	Schiphol Group richt zich vooral op het behoud van de continuïteit van de aviation-activiteiten, ongeacht de omstandigheden. We streven ernaar de risico's die deze continuïteit in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is in dit verband dan ook zeer laag. Op het gebied van veiligheid en beveiliging doen we ons uiterste best risico's te vermijden die passagiers, interne en externe werknemers, bezoekers en omwonenden in gevaar kunnen brengen.
Financieel	laag	We onderhouden een solide financiële positie om toegang tot de financiële markten zeker te stellen. Schiphol Group is niet bereid risico's te lopen die onze credit rating van ten minste A (Standard & Poor's) in gevaar brengen.
Compliance	nul	Schiphol Group streeft ernaar te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid en beveiliging, milieu, mededinging, aanbestedingen en privacy/informatiebeveiliging.

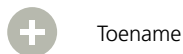
De mate waarin Royal Schiphol Group bereid is risico's te lopen bij het nastreven van haar doelstellingen verschilt per doelstelling en per risicocategorie. De risicogrenzen worden vastgelegd in beleidsdocumenten, handboeken en bedrijfsreglementen waarin specifieke limieten en bandbreedtes van de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen.

een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een inschatting van de gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van de onderneming. De impact is niet alleen gebaseerd op de financiële consequenties voor de onderneming, maar ook op de gevolgen voor onze reputatie. We hebben de tien belangrijkste risico's, die hieronder worden beschreven, in de risicomatrix geplaatst, waarbij we rekening houden met de genomen beheersmaatregelen.

Beoordeling belangrijkste risico's

Om onze risico's te beoordelen en vergelijken, maken we gebruik van een risicomatrix. Hiermee wegen we onze risico's op basis van





Toename



Gelijk



Afname

Strategische risico's

A > Veranderingen in vraag naar luchtvervoer



Het risico

De inkomsten van Schiphol Group zijn voor het merendeel afhankelijk van de vraag naar luchtvervoer van zowel passagiers als vracht op haar luchthavens. Economische, geopolitieke en demografische ontwikkelingen kunnen leiden tot onverwachte veranderingen in het aantal passagiers en in de hoeveelheid vracht. Ook concurrentie van andere luchtvaartmaatschappij/luchthavencombinaties zoals in Turkije en het Midden-Oosten kan van invloed zijn op de vraag. We zijn bijzonder gevoelig voor ontwikkelingen die gevolgen hebben voor onze hubcarrier. Een structurele afname van het aantal passagiers kan ons netwerk van bestemmingen negatief beïnvloeden. Verder beperkt onze relatief vaste kostenstructuur de flexibiliteit om onverwachte veranderingen in de vraag op te vangen.

De beheersing

De belangrijkste invloeden op de vraag zijn extern en vallen grotendeels buiten onze invloedssfeer. Het is daarom essentieel dat we een open dialoog onderhouden met al onze stakeholders en externe ontwikkelingen op de voet volgen om te kunnen inspelen op wijzigingen in de vraag en de nodige acties te kunnen ondernemen. In onze businessplanning houden we rekening met verschillende scenario's met betrekking tot de vraag naar luchtvervoer, om zo de robuustheid van onze plannen voor de lange en korte termijn zeker te stellen. Ondanks dat een aanzienlijk deel van onze kostenstructuur bestaat uit vaste kosten, hebben we onze flexibiliteit geoptimaliseerd door een groot aantal activiteiten uit te besteden. Samen met een solide financiële positie en modulaire investeringsplannen creëren we daarmee de nodige flexibiliteit om ons aan te kunnen passen aan veranderende marktomstandigheden.

B > Ontwikkeling van de capaciteit



Het risico

Als gevolg van de lange aanlooptijd en de complexiteit van capaciteitsuitbreidingen bestaat er een aanzienlijk risico dat omstandigheden tijdens de vaak lange ontwikkelperiode wijzigen, waardoor projecten niet op het juiste moment worden opgeleverd of bij oplevering niet de juiste oplossing bieden. Dit risico is vooral de laatste jaren aanwezig als gevolg van het snel groeiende aantal passagiers, waardoor we in piektijden tegen grenzen van de capaciteit van de bestaande infrastructuur aanlopen, terwijl de capaciteitsuitbreiding die wordt voorzien met de ontwikkeling van de eerste fase van het Capital Programme pas over een aantal jaren beschikbaar zal zijn. Met de ontwikkeling van de eerste fase van het Capital Programme bestaat het risico dat onverwachte ontwikkelingen in de komende jaren, zoals structurele veranderingen in het type en aantal passagiers of politieke ontwikkelingen met betrekking tot toekomstige groei van Schiphol, van invloed zijn op de verwachte opbrengst van de investering. Dat zou significante consequenties kunnen hebben voor onze financiële positie.

De beheersing

We passen een holistische benadering toe bij het oplossen van capaciteitsknelpunten. We kijken daarbij niet alleen naar investeringen in nieuwe activa maar zoeken ook naar mogelijkheden om de capaciteit te vergroten middels procesinnovaties waarmee we het rendement op onze activa verhogen. Zodoende hebben we de capaciteit van de terminal de afgelopen jaren weten uit te breiden om de groeiende stroom passagiers op te vangen. Wanneer grote investeringen uiteindelijk toch nodig zijn, zoals nu het geval is, streven we ernaar om verrassingen voor te zijn met een uitgebreide en gedegen analyse waarbij we onder andere rekening houden met de wensen van stakeholders en gebruikmaken van lange- en kortetermijnsenario's voordat we de definitieve investeringsbeslissing nemen. Om de flexibiliteit te optimaliseren, voeren we investeringsprojecten zoveel mogelijk modulair uit.

C > Veranderend consumentengedrag



Het risico

Retailactiviteiten op luchthavens ondervinden sterke concurrentie van internet- en omnichannel retailconcepten. Prijstransparantie en nieuwe verkoopconcepten veranderen het koopgedrag van consumenten en ondermijnen de traditionele voordelen van de luchthavenretail. Dit heeft de afgelopen jaren geleid tot een afname in de bestedingen per passagier, vooral bij traditionele luchthavenwinkels (drank, sigaretten, parfums). De bestedingen per passagier staan ook onder druk door de toegenomen drukte in de vertreklounges.

Ons parkeerproduct ondervindt concurrentie uit verschillende hoeken, zoals bijvoorbeeld van andere partijen rondom Schiphol die parkeerdiensten aan reizigers aanbieden en van alternatieve vervoersvormen. Vooral gedurende piektijden, wanneer de bestaande parkeer capaciteit niet altijd toereikend is, zullen passagiers moeten uitwijken naar alternatieven. Deze piekdruktes beïnvloeden tevens de aantrekkelijkheid van onze parkeerproducten. Ondanks de verwachte groeiende vraag naar parkeren de komende jaren, zijn er verschillende ontwikkelingen met betrekking tot mobiliteit die deze vraag op de lange termijn structureel kunnen veranderen. Voorbeelden zijn de trend naar meer autodelen en minder auto-eigenaarschap, en de ontwikkelingen op het gebied van zelfrijdende auto's.

De beheersing

De dalende bestedingen per passagier willen we ombuigen door het huidige productaanbod en de winkeloppervlakte per passagier te optimaliseren teneinde het bestedingspotentieel te maximaliseren. In het kader van het Capital Programme zijn al projecten opgestart om het winkelaanbod te verbeteren en de winkeloppervlakte te vergroten. Daarnaast investeren we in de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen, zoals de introductie van innovatieve concepten of samenwerkingsverbanden op het terrein van omnichannel-concepten.

Om de groeiende vraag naar parkeer capaciteit het hoofd te bieden en de drukte tegen te gaan zullen, in het kader van het Capital Programme, bestaande faciliteiten worden uitgebreid en nieuwe parkeerfaciliteiten worden ontwikkeld, zowel op Schiphol-Centrum als op afstand. We zullen de ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit nauwlettend blijven volgen, de mogelijke impact op onze business analyseren en onderzoeken hoe we kunnen inspelen op deze ontwikkelingen, bijvoorbeeld door samen te werken met nieuwe spelers in de mobiliteitssector.

D > Marktontwikkelingen in vastgoed



Het risico

De waarde van ons commercieel vastgoed wordt beïnvloed door ontwikkelingen op nationale en internationale vastgoedmarkten. Veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat de bezetting van ons vastgoed terugloopt, de huurniveaus omlaag gaan en dat huurincentives toenemen, met winst- en waardedalingen als gevolg. Dit risico wordt verhoogd door de hoge concentratie vastgoed voor de luchtvaartsector op Schiphol en onze afhankelijkheid van een klein aantal zeer grote huurders. Ondanks het herstel van de vastgoedmarkt in de laatste jaren zien wij een tweedeling ontstaan in de markt tussen A-locaties, zoals Schiphol-Centrum, die een positieve ontwikkeling laten zien en B-locaties, zoals Schiphol-Zuidoost, waarvan de ontwikkeling achterblijft. Eventuele (tijdelijke) leegstand kan een significant effect hebben op het rendement.

De beheersing

Om dit risico zo goed mogelijk te beheersen, volgen we nauwlettend de ontwikkelingen in de vastgoedsector en zijn we alert op mogelijke nieuwe klanten. De waarde van de portefeuille wordt ieder half jaar vastgesteld door roulerende taxateurs. Dit zorgt ervoor dat de waardering actueel blijft en de toetsing onafhankelijk. De ontwikkeling van de portefeuille richt zich met name op investeringen in renovaties en herontwikkeling om de kwaliteit en aantrekkelijkheid van de A-locaties te waarborgen. Er gelden minimumverkoopprijzen voor de (her)ontwikkeling van projecten om ontwikkelingsrisico's te beheersen.

E > Politieke omgeving



Het risico

Politieke ontwikkelingen, beleidswijzigingen en Europese of nationale wet- en regelgeving kunnen van grote invloed zijn op onze activiteiten. Onze aviation-activiteiten zijn economisch gereguleerd. Aanpassingen in de regulering of veranderingen in ons businessmodel die niet zijn verdisconteerd in de huidige regulering kunnen het vermogen en de flexibiliteit van Schiphol om te investeren in capaciteit en kwaliteit aantasten. Dit kan weer gevolgen hebben voor de concurrentie- en de financiële positie van Schiphol. De lage rendementen op aviation-activa die het gevolg zijn van regulering kunnen van invloed zijn op de financiering van benodigde investeringen. Ook het politieke landschap speelt een belangrijke rol bij de toekomstige groeimogelijkheden van onze luchthavens, en met name van Schiphol. Met de huidige discussies omtrent de groei na 2020 neemt de onzekerheid met betrekking tot de toekomstige verkeersstromen toe. Dit kan consequenties hebben voor de financiële haalbaarheid van omvangrijke investeringsprojecten die nu lopen. In het verleden heeft veranderende wet- en regelgeving met betrekking tot beveiliging geleid tot ingrijpende operationele aanpassingen en stijgende beveiligingskosten. De vluchtelingencrisis en de recente terroristische aanslagen zetten beveiliging weer hoog op de politieke agenda en kunnen wederom leiden tot nieuwe wet- en regelgeving voor luchtvaartbeveiliging.

De beheersing

Door te participeren in verschillende overlegorganen en een voortdurende dialoog te onderhouden met stakeholders, waaronder overheidsinstanties, hebben we een actieve rol in de beheersing van dit risico. Tevens monitoren we (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied. We onderhouden met name intensief contact met de Autoriteit Consument & Markt, die toezicht houdt op de vaststelling van aviation-tarieven en -voorwaarden van Schiphol. Met modulair opgebouwde investeringsplannen behouden we flexibiliteit in geval van onverwachte wijzigingen in wet- en regelgeving.

F > IT-infrastructuur & informatiebeveiliging



Het risico

Onze bedrijfsvoering is in toenemende mate afhankelijk van IT-systemen en -applicaties. Die afhankelijkheid zal groter worden naarmate we onze ambitie om onze digitale capaciteiten uit te breiden realiseren. In combinatie met onvoldoende beveiligingsmaatregelen maakt deze afhankelijkheid ons kwetsbaar voor storingen in of uitval van bedrijfskritische IT-systemen, met negatieve consequenties voor onze bedrijfsvoering en voor onze reputatie. Daarnaast kunnen we doelwit worden van individuen of groepen die, omwille van persoonlijke of politieke doeleinden, inbreken in onze systemen en uit zijn op verstoring van onze bedrijfsprocessen of schade willen toebrengen aan onze reputatie of aan gebruikers van de luchthaven.

De beheersing

Een apart IT-beveiligingsteam ontwikkelt en implementeert beleid, procedures en baselines voor informatiebeveiliging om een bestendige IT-structuur te waarborgen. In 2015 is een driejarig programma gelanceerd om onze IT-beveiliging naar het gewenste niveau te brengen. Het programma ligt op schema en er zijn reeds belangrijke stappen gezet die onze bedrijfskritische systemen weerbaarder maken. Kritische systemen worden regelmatig getest en geaudit om te zorgen dat beleid en procedures effectief zijn. Een IT-calamiteitenherstelplan is een integraal onderdeel van onze bedrijfscontinuïteitsplannen voor het geval een verstoring zich toch voordoet. We volgen cybersecuritytrends en -ontwikkelingen nauwlettend en voeren een actief beleid om het bewustzijn van medewerkers over dit onderwerp te vergroten.

G > Grote projecten



Het risico

Het Capital Programme behelst de gelijktijdige realisatie van meerdere grote en complexe projecten gedurende de komende jaren, naast de normale onderhoudsinvesteringen. Een dergelijk programma brengt aanzienlijke projectrisico's met zich mee die kunnen leiden tot vertragingen en budgetoverschrijdingen of veiligheidsincidenten, met als gevolg schade aan onze reputatie of financiële positie. De middelen en capaciteiten die nodig zijn om projecten van deze omvang te managen, leggen een groot beslag op de onderneming. De omvang van de projecten vergroot tevens het risico dat oorspronkelijke projectdoelstellingen wijzigen of bij oplevering niet langer relevant zijn, met gevaar voor de financiële rentabiliteit van het project.

De beheersing

Om te garanderen dat er voldoende en juiste kennis en middelen beschikbaar zijn voor de omvangrijke en complexe uitbreidingsprojecten is een aparte afdeling opgericht waarin gespecialiseerde kennis van zowel binnen als buiten de organisatie bij elkaar wordt gebracht ten behoeve van het Capital Programme. Zo zorgen we ervoor dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor zowel de normale onderhoudsinvesteringen (die zullen worden gemanaged door de bestaande projectorganisatie) als de projecten die vallen onder het Capital Programme. Projectmanagement maakt gebruik van de voor Schiphol ontwikkelde STAP-systematiek, gebaseerd op PRINCE2, en past externe benchmarks toe ter ondersteuning van een professionele projectmanagementaanpak van alle aspecten van een project. Daarnaast is een intern kostenexpertisecentrum opgericht om het kosten- en inkoopmanagement verder te professionaliseren. Om zo flexibel mogelijk te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden bouwen we investeringsprojecten modulair op.

H > Internationaal ondernemen



Het risico

De internationale deelnemingen van Schiphol bieden grote kansen en potentiële voordelen, maar gaan ook gepaard met risico's die specifiek zijn gerelateerd aan het land waarin de onderneming zich bevindt of de vorm van de samenwerking. Daarbij valt te denken aan bijvoorbeeld verschillende belasting- en wetgevingsstelsels, samenwerkingsverbanden met lokale partijen en bijzondere financieringsstructuren. Dit zijn risico's die binnen de eigen landsgrenzen niet spelen.

De beheersing

Door via lokale dochterondernemingen in het buitenland te participeren, beperken we de risico's tot deze dochterondernemingen. Ons beleid is lokale managementexpertise in te zetten bij het managen van internationale samenwerkingsverbanden en gebruik te maken van gerenommeerde lokale adviseurs voor advies over alle aspecten van de lokale omgeving die van invloed kunnen zijn op de (voorgenomen) samenwerking. Teneinde op de hoogte te blijven van lokale ontwikkelingen in wet- en regelgeving onderhouden we goede relaties met lokale (luchtvaart)autoriteiten. Bij het structureren van investeringen in het buitenland hebben we uitgebreid aandacht voor financiële instrumenten en de waardering van participaties.

Operationele risico's

I > Operationele risico's aviation



Het risico

De belangrijkste operationele risico's kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën:

Een veiligheids- of beveiligingsincident

op een van onze luchthavens kan leiden tot een verstoorde luchthavenoperatie of vernieling van de infrastructuur, met mogelijk grote gevolgen voor passagiers, omwonenden, bedrijven op Schiphol en hun medewerkers. De verhoogde geopolitieke onrust in de wereld zorgt voor een toename van het beveiligingsrisico zoals is gebleken bij recente terroristische aanslagen, waaronder die op de luchthavens van Brussel en Instanbul.

Onverwachte bedrijfsonderbrekingen

door uiteenlopende factoren zoals extreme weersomstandigheden of natuurverschijnselen, brand, explosie, pandemieën, vliegtuigongevallen, incidenten in verband met terrorisme, technische storingen, systeemfouten of onderbrekingen in de stroomvoorziening kunnen een groot effect hebben op de bedrijfsvoering en op de resultaten en vooruitzichten van Schiphol.

Afhankelijkheid van derden

Onze luchthavens zijn in hoge mate afhankelijk van de inzet en het materieel van derden, zoals de luchtverkeersleiding, de Koninklijke Marechaussee en de Douane, beveiligingsbedrijven, schoonmaakbedrijven en onderhoudsbedrijven. Stakingen, bedrijfsonderbrekingen of niet-integer handelen door externe partijen kunnen leiden tot reputatieschade en kunnen een negatieve invloed hebben op het resultaat.

De beheersing

De belangrijkste gezondheids-, veiligheids en milieurisico's en beheersmaatregelen worden gemonitord middels verschillende veiligheidsmanagementsystemen, zoals het Terminal Veiligheidsmanagementsysteem en het Airside Veiligheidsmanagementsysteem. De risico-eigenaars brengen verslag uit aan onze Safety Review Board, die toezicht houdt op gezondheids-, veiligheids- en milieuaspecten. Luchthavenveiligheid is een gezamenlijke inspanning van alle partijen die betrokken zijn bij de operationele bedrijfsvoering. We spelen een sleutelrol in het Veiligheidsplatform Schiphol (VpS), waarin alle partijen die onderdeel zijn van het operationele luchthavenproces deelnemen om veiligheidszaken te bespreken en te promoten. We investeren in veiligheids- en beveiligingsinnovaties; een voorbeeld hiervan is de securityscan. Onze beveiligingsactiviteiten worden voortdurend steekproefsgewijs getest en regelmatig geaudit door interne en externe auditors om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan geldende wet- en regelgeving. Medewerkers van bedrijven die in het beveiligde gebied (achter de securitycontrole) werken, zijn verplicht periodiek een operationele veiligheidstraining te volgen. Voor calamiteiten hebben we uitgebreide bedrijfsnoodplannen en -procedures; onze medewerkers zijn hierin getraind.

We zijn in onze operatie afhankelijk van derden. Dit beheersen we door middel van goede onderlinge verhoudingen en contacten met alle partijen die een rol spelen in het operationele luchthavenproces. Waar mogelijk leggen we afspraken vast in convenanten en overeenkomsten. We screenen te contracteren partijen en zorgen voor proactief beheer van deze relaties volgens de overeengekomen afspraken.

Compliancerisico's

J > Schending wet- en regelgeving en integriteitschendingen



Het risico

De luchtvaartsector kent een hoge mate van regulering. De belangrijkste op ons van toepassing zijnde wet- en regelgeving betreft geluid, veiligheid en beveiliging, milieu, mededinging, aanbestedingen, privacy en informatiebeveiliging. Het niet voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving kan schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.

De beheersing

Compliance is geïntegreerd in ons risicomanagementsysteem met een vastgesteld compliancebeleid, compliance- en risicomanagementprocedures, managementsystemen en rapportagestructuren. Onze gedragsregels bevatten de interne regels en richtlijnen met betrekking tot compliance en integriteit. Met het programma 'Mind Your Step' vragen we regelmatig aandacht van medewerkers voor compliance en integriteit; we organiseren dilemmasessies en e-learnings en stimuleren ook op andere manieren een open dialoog over dilemma's. Schendingen van de gedragsregels kunnen op verschillende manieren worden gemeld, waaronder anoniem via de Meldlijn Integriteit. Schendingen van de gedragsregels worden onderzocht door de interne Integriteitscommissie. Een sanctioneringsbeleid is onderdeel van de Schipholregels en is van toepassing op alle gebruikers van de luchthaven. Twee keer per jaar wordt aan de Risk & Compliance Commissie gerapporteerd over compliance-incidenten.

Maatschappelijke verantwoording



Rapportagerichtlijnen

Wereldwijd heeft geïntegreerde jaarverslaglegging de aandacht. Schiphol Group was een van de ruim honderd internationale deelnemers aan het pilotprogramma van het *International Integrated Reporting Council* dat in 2014 is afgerond. Het geïntegreerde denken ontwikkelt zich steeds meer in ons bedrijf. Dat is ook te zien aan de ontwikkeling die onze verslaggeving sinds 2009 doormaakt. Vanaf 2017 zal transparantie over maatschappelijk verantwoording verder worden verplicht in wet en regelgeving. Schiphol ziet deze wijzigingen met vertrouwen tegemoet.

Bij het samenstellen van het jaarverslag volgen we relevante internationale richtlijnen en best practices. De G4-richtlijn van het Global Reporting Initiative (GRI) is hierbij de belangrijkste leidraad. De *GRI-referentietabel* is opgenomen. Voor de indicatoren die betrekking hebben op onze bedrijfsvoering wordt in de tabel aangegeven waar in het verslag informatie over het betreffende onderwerp is opgenomen. Het GRI-sectorsupplement voor luchthavenondernemingen is ook toegepast.

Het ministerie van Financiën heeft voorgeschreven dat staatsdeelnemingen volgens de GRI richtlijnen dienen te rapporteren. Met het toepassen van G4 voldoet Schiphol Group niet alleen aan deze eis, maar ook aan haar eigen ambitieniveau. Bovendien moeten de jaarverslagen van staatsdeelnemingen deel uitmaken van de onderzoeksgroep van de Transparantiebenchmark. Deze benchmark is in 2016 uitgevoerd door EY in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Sinds 2006 doen wij mee aan dit onderzoek. Aan de Transparantiebenchmark voor het jaarverslag over 2015 deden 512 organisaties mee. Schiphol Group behaalde de tweede plaats (7e in 2015). De jury schreef: "*De luchthaven gaat in op een aantal zeer concrete dilemma's en benoemt ook het standpunt van Schiphol zelf. Deze dilemma's gaan in op de positie die de luchthaven in de toekomst inneemt. De jury heeft bewondering voor de toegankelijke vormgeving en de manier waarop inzicht wordt geboden in het proces van waardecreatie. Hiervoor heeft Schiphol vorig jaar de innovatieprijs gewonnen*".

PwC heeft onderzocht of organisaties aandacht hebben besteed aan de Sustainable Development Goals in het Jaarverslag 2015, zonder dat zij daartoe verplicht waren. Ons jaarverslag is daarbij uitgeroepen tot 'SDG Inspirator voor de Logistieke Sector'.

Beide resultaten laten zien dat de bedrijfsactiviteiten en het geïntegreerd denken dat wij nastreven extern worden opgemerkt. Deze waardering stimuleert ons om het gekozen pad met betrekking tot rapportage te blijven volgen en onze bedrijfsprocessen verder te verduurzamen.

Als deelnemer aan de UN Global Compact hebben wij verslag gedaan over de voortgang van de tien principes van de Global Compact. Dit is opgenomen in *Global Compact Communication on Progress*.

Reikwijdte van de rapportage

Onze maatschappelijke functie is Nederland verbinden via een multimodaal knooppunt. Onze *strategie* stoelt op vijf thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group en Sustainable & Safe Performance. De strategie is niet aangepast en ook de bijbehorende Corporate Responsibility thema's zijn gelijk gebleven. De verwachting is dat de set met CR prestatie-indicatoren in de toekomst doorontwikkeld zal worden tot een strategisch meetinstrument voor de materiële aspecten.

De volgende materiële onderwerpen laat Schiphol Group in vijf Corporate Responsibility-thema's samenkomen: Regionale Betekenis, Bereikbaarheid, Geluid, CO₂-emissies, Luchtkwaliteit, Grondstoffen & reststromen, Opdrachtgeverschap, Ketenverantwoordelijkheid en Werkgeverschap (zie *Corporate Governance* - organisatie van Corporate Responsibility en veiligheid).

De resultaten op financieel, operationeel en maatschappelijk gebied worden gepresenteerd in één jaarverslag. Meer dan 90 procent van onze activiteiten vindt plaats op de locatie Amsterdam Airport Schiphol. De (inter)nationale dochters en deelnemingen (luchthavens en andere activiteiten) hebben eigen, op de lokale omgeving gerichte, initiatieven die passen binnen de visie van Schiphol Group. Waar mogelijk zijn definities en rapportagehandleidingen van Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport in lijn met elkaar gebracht om de vergelijkbaarheid te vergroten. Daar waar nog verschillen zijn, is dit toegelicht in het onderdeel prestatie-indicatoren. Er is alleen gekozen voor een afwijkende definitie wanneer er anders een beperking in de meetbaarheid zou ontstaan. Het traject is leerzaam en dwingt ons na te denken hoe we als groep Corporate Responsibility naar een hoger niveau kunnen tillen, zonder voorbij te gaan aan onderlinge verschillen en initiatieven in de operaties van de individuele luchthavens. De gerapporteerde data in het jaarverslag is op een gestructureerde wijze verzameld en gecontroleerd teneinde de betrouwbaarheid te waarborgen. Schiphol Group erkent echter dat sommige informatie onderhevig is aan veronderstellingen en aannames.

Schiphol Group rapporteert in het Jaarverslag 2016 alleen over de *resultaten* die zij heeft behaald op de materiële thema's. In 2016 is de materialiteitsanalyse opnieuw uitgevoerd, in lijn met ons beleid om dat eens per drie jaar te doen. Bij de materialiteitsanalyse hebben we de big data tool Datamaran gebruikt. De tool kan 50.000 rapporten, zoals bijvoorbeeld jaarverslagen, in één keer scannen en gebruikt een algoritme om de frequentie en het gebruikpercentage van de onderwerpen te bepalen. Enkele uitkomsten zijn dat al onze peers meer en/of beter rapporteren over: klanttevredenheid, ontwikkeling van medewerkers en stakeholderbetrokkenheid/stakeholderactivisme. Sommige luchthavens rapporteren meer en of beter over mensenrechten en bescherming van werknemers, veranderingen in het personeelsbestand en investor relations. Lees meer hierover in '*Wat vinden stakeholders materieel*'.

Scope

De onderwerpen in de *materialiteitsmatrix* hebben betrekking op zowel Amsterdam Airport Schiphol als Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport. Gezien de voorgenomen ontwikkeling van Lelystad Airport is de verwachting dat de onderwerpen tevens op deze locatie zullen gaan spelen. Lelystad Airport valt, behalve voor de HR data, buiten de scope totdat deze luchthaven in gebruik wordt genomen voor niet-mainportgebonden commercieel passagiersverkeer.

De inhoud van dit jaarverslag is bepaald aan de hand van de materiële onderwerpen zoals weergegeven in de materialiteitsmatrix. Dit helpt ons om voor de lezer de impact en relevantie van de opgenomen informatie te duiden.

In de keten

Alle in de *materialiteitsmatrix* genoemde onderwerpen zijn relevant voor zowel onze luchthavens als partijen in de *keten*. We rapporteren in dit jaarverslag over alle materiële onderwerpen waarover Schiphol Group volledige zeggenschap heeft, met uitzondering van de onderwerpen netwerk van bestemmingen, luchthavencapaciteit, bereikbaarheid, geluid en veiligheid. Bij deze onderdelen betreffen de gerapporteerde prestaties ook die van ketenpartners.

Ontwikkelingen 2016

In 2016 hebben geen acquisities of desinvesteringen plaatsgevonden. Eventuele acquisities worden in de consolidatie van zowel de financiële als de niet-financiële gegevens meegenomen vanaf het moment waarop de zeggenschap verkregen wordt. Desinvesteringen worden uit de gegevens gehaald op het moment dat de daadwerkelijke desinvestering heeft plaatsgevonden. Deconsolidatie vindt plaats op het moment dat er door verkoop geen sprake meer is van zeggenschap.

Er zijn in 2016 geen bijzondere economische omstandigheden of ontwikkelingen binnen de sector dan wel binnen de waardeketen geweest die hebben geleid tot een belangrijke wijziging in het gevoerde Corporate Responsibility beleid.

Behalve in dit verslag, is informatie tevens beschikbaar op de volgende websites: schiphol.nl en schiphol.nl/cr.

Totstandkoming jaarverslag

Het totstandkomen van het jaarverslag is een proces dat wordt opgestart in het najaar. Op basis van de intern opgestelde materialiteitsanalyse en uitgevoerde mediacheck wordt per materieel thema aan de businesscontrollers gevraagd om conceptteksten of informatie aan te leveren. Door een vast team van medewerkers van Schiphol Group en een externe tekstschrijver wordt de tekst van het jaarverslag samengesteld en vervolgens een aantal keer besproken in de Jaarverslagcommissie. Deze commissie wordt gevormd door de CFO, en vertegenwoordigers van Corporate Treasury, Corporate Legal, Corporate Development, Corporate Affairs, Group Control en de controllers van de business areas. In december wordt een eerste vergevorderd concept voorgelegd aan de directie. Vervolgens vangt het proces van review door onze externe accountant aan. Na invulling van de in januari vastgestelde resultaten, worden de teksten en de jaarrekening voorgelegd aan de directie en de Raad van Commissarissen ter goedkeuring.

Reacties op dit jaarverslag of vragen naar aanleiding van de inhoud zien wij met belangstelling tegemoet via crhelpdesk@schiphol.nl.

Externe accountant

KPMG is de onafhankelijke externe accountant van Schiphol Group. Wij hebben de accountant gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven over de betrouwbaarheid van de informatie over Corporate Responsibility in het jaarverslag. Het betreft hier prestaties van Schiphol Group met uitzondering van bereikbaarheid, geluid en veiligheid waarbij ook ketenpartners betrokken zijn. De accountant hanteert de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) vastgestelde Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' als richtlijn. Het *assurancerapport* is opgenomen in het jaarverslag.

Materieel onderwerp	Prestatie-indicator	2016		2015
		Resultaat	Doelstelling	Resultaat
CO ₂ -emissies	CO ₂ -uitstoot eigen activiteiten (Kg CO ₂ / passagier)	1,56	1,79	1,65
Grondstoffen & reststromen	Gescheiden operationeel afval	33,6%	38,9%	28,2%
Werkgeverschap	Ziekteverzuim	4,0%	3,6%	3,6%
Veiligheid	Bedrijfsongevallen met verzuim	LTIF: 1,0 LTIF Brandweer ¹ SNBV: 8,4	LTIF: 3,0 LTIF Brandweer: 40,0	LTIF: 0,3 LTIF Brandweer: 27,1
Ketenverantwoordelijkheid	Corporate Responsibility consultatie tijdens aanbestedingen	100%	100%	83%
Bereikbaarheid	Voortransport OD-reiziger per OV ¹	42,4%	40,0%	40,4%
Veiligheid	Vogelaanvaringen (aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)	6,7	<8,3	8,3
Veiligheid	Runway incursions ²	54	<46	46

1 Betreft alleen de Schiphol locatie

2 Betreft Schiphol en Rotterdam The Hague Airport

Stakeholders

Schiphol Group houdt in de bepaling van haar strategie en bedrijfsvoering niet alleen rekening met trends en ontwikkelingen, maar ook met de belangen van haar vele stakeholders. Die belangen zijn veelal uiteenlopend. Op reguliere basis en op verscheidene niveaus hebben we met de stakeholders contact over diverse materiële onderwerpen. We blijven zo op de hoogte van wat voor hen belangrijk is; tegelijkertijd informeren we onze stakeholders over wat bij Schiphol Group leeft.

Van Schiphol Group wordt verwacht dat we onze stakeholders tijdig informeren over de maatschappelijk effecten van ons doen en laten. De onderlinge afhankelijkheid, voornamelijk met partijen uit de sector, vraagt om vertrouwen en een langetermijnvisie van de luchthaven. Het vertrouwen creëren we door stakeholders te informeren en met hen de dialoog aan te gaan over onze dilemma's. Door het delen van informatie inspireren we elkaar en krijgen we concrete handvatten voor het invullen van onze rol.











Met onze sectorpartners overleggen we dagelijks op operationeel en tactisch niveau over een efficiënte en veilige operatie. Regelmatig nodigen we belanghebbenden uit voor een bedrijfsbezoek en delen we informatie over zowel de dagelijkse bedrijfsvoering en wet- en regelgeving als actuele zaken, zoals grootschalige investeringen en verbouwingen. De directie van Schiphol Group is actief betrokken bij deze contacten.

Schiphol Group betreft niet alleen haar sector- en businesspartners in stakeholderdialogen, maar ook invloedrijke bedrijven uit andere sectoren. Zij kunnen ons met hun specifieke kennis en inzichten scherp houden. Schiphol Group is immers niet louter een onderneming met een financiële focus: ze voelt zich verbonden met de omgeving en vervult een belangrijke maatschappelijke functie.

We onderzoeken gezamenlijk oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en volgen waar mogelijk vragen en adviezen op die uit deze gesprekken voortkomen.

Schiphol Group heeft intensief contact met politieke en bestuurlijke stakeholders, zowel op lokaal, regionaal, nationaal als internationaal niveau. We bespreken onder meer (toekomstige) wet- en regelgeving, externe factoren die onze positie of reputatie kunnen beïnvloeden, en ook acties die wij of deze stakeholders kunnen ondernemen. In Europees verband worden zaken als gezamenlijke EU-onderhandelingen met landen buiten de Europese Unie over landingsrechten besproken. We blijven ons, onder andere via onze koepelorganisatie ACI Europe, inspannen voor thema's als Single European Sky en Passagiersrechten.

In de tabel zijn de contactmomenten opgenomen die we hebben met onze stakeholders. De stakeholders staan daarin centraal en zij zijn vaak betrokken bij meerdere materiële thema's. De frequentie van de overleggen varieert van een aantal keer per dag tot eenmaal per jaar, afhankelijk van het karakter van het overleg, bijvoorbeeld operationeel, en of er een bijzondere situatie is. Het overzicht is niet uitputten en er bestaat niet altijd een-op-eenrelatie tussen de laatste twee kolommen. In het onderdeel *Onze resultaten* zijn de behaalde resultaten per materieel thema weergegeven. Meer informatie over het materialiteitsproces is opgenomen in de sectie *Wat stakeholders materieel vinden*.

Stakeholder	Materieel onderwerp	Overleg en/of frequentie ¹	Impact op beleid Schiphol ¹
▪ Reizigers		<ul style="list-style-type: none"> • Continu onderzoek • ASQ Benchmark • Customer Contact Center • Stakeholderdialoog bereikbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspanningen verbeteren passagiersbeleving door o.a. Drive-inchecken, Smart parking, natural wayfinding, Seamless flow, No-Q paspoortcontrole
▪ Airlines		<ul style="list-style-type: none"> • Consultatieproces • Operationeel • Schiphol Overleg • Omgevingsraad Schiphol • Stakeholderdialoog A-gebied 	<ul style="list-style-type: none"> • Selectief groeien van Eindhoven Airport en Lelystad Airport voor niet-mainportgebonden verkeer; 500.000 vliegbewegingen
▪ Omwonenden		<ul style="list-style-type: none"> • Omgevingsraad Schiphol • Regionale Tafel van Alders • Bewoners Aanspreekpunt Schiphol • Stichting Leefomgeving Schiphol 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiden geluidmeetposten, verminderen grondgeluid • Samenwerking met De Lelystadse Boer om gebied rond de luchthaven 'de groentetuin van Nederland' te maken.
▪ Sectorpartners		<ul style="list-style-type: none"> • Veiligheidsplatform Schiphol • Runway Safety Team • Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen • Platform beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatiefnemer Airports Sustainability Declaration • Inrichting Veiligheidsplatform Schiphol om veilige operatie met alle ketenpartners te versterken
▪ Overheden		<ul style="list-style-type: none"> • Regionale gemeenten • Provincie Noord-Holland • Ministerie van I&M 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuw Normen en Handhavingstelsel • Regelgeving rondom taxi ronselaars • Security maatregelen
▪ Financiële stakeholders		<ul style="list-style-type: none"> • Algemene Vergadering van Aandeelhouders • Accountgesprekken 	<ul style="list-style-type: none"> • Sturen op kosten • Opzetten Cost Expertise Centre
▪ Businesspartners		<ul style="list-style-type: none"> • Accountgesprekken • Huurdersoverleg • OSO • Samenwerkingsprogramma NS, Prorail, I&M • Campagnes veilig werken Maincontractors 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleid opgesteld elektrisch laden afhandelaars airside • Integriteit toegevoegd aan leverancierscode • Light as a Service
▪ Medewerkers		<ul style="list-style-type: none"> • Ondernemingsraad • Luchtvaart College Schiphol • Luchtvaart Inclusief • Vakbonden 	<ul style="list-style-type: none"> • Doelstelling HPO en HRO • Vitaliteitsprogramma voor medewerkers in continu dienst • Aanpassingen arbeids-omstandigheden in security filters
▪ Netwerk- en belangen-organisaties		<ul style="list-style-type: none"> • CR Stakeholder overleg • ORAM, Bestuursforum Schiphol • SMASH • Samenwerkingsagenda A'dam • KLM • Schiphol • ACI ACA • Amsterdam Economic Board 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbesteding gestart 100% duurzame elektriciteit • Schiphol belangrijke rol in ontwikkeling duurzame mobiliteit van de toekomst • Verder invulling gegeven aan Ambitie Zero Waste 2030
▪ Kennisinstellingen		<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge and Development Centre • Ellen MacArthur Foundation • Climate Kic • SIM • theGROUNDS 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassen procedures landen en opstijgen-Zero Waste 2030-Monetariseren van investeringsbeslissingen • Digital airport: persoonlijk en relevant communicatie om looproutes, wachttijden en stress weg te nemen

¹ Niet uitputtend.

Prestatie-indicatoren

Toelichting bij extern beoordeelde prestatie-indicatoren

Rapportagefrequentie

De prestatie-indicatoren van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport worden als onderdeel van de bestaande periodieke managementinformatie gerapporteerd en de directie bespreekt deze met de betrokken senior managers.

Periode

De informatie heeft betrekking op het kalenderjaar 2016. Voor de indicator CO₂-uitstoot eigen activiteiten is het om praktische redenen het operationele jaar van toepassing.

1. CO₂-uitstoot eigen activiteiten

Amsterdam Airport Schiphol berekent en rapporteert CO₂ gebaseerd op de richtlijnen van het GreenHouseGas-protocol. Scope 1 voor de uitstoot door eigen activiteiten en scope 2 voor indirecte uitstoot door ingekochte energie veroorzaken samen 95% van de uitstoot. Energie-efficiëntie en het aantal graaddagen gelden daarbij als kritische succesfactoren; zij verklaren mogelijke afwijkingen.

De emissiefactoren zijn gebaseerd op die van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO). Alhoewel de absolute CO₂-uitstoot bekend is, stuurt Schiphol op de reductie van CO₂ per passagier ten opzichte van 1990. De langetermijndoelstelling is 1,35 kg CO₂ per passagier in 2020. Sinds het verslagjaar 2015 is alleen deze waarde opgenomen als prestatie-indicator. In het onderdeel *CO₂-emissies* is meer informatie opgenomen wat Schiphol Group doet om deze te verlagen.

2. Gescheiden operationeel afval

Op Schiphol wordt door een afvalverwerker het afval bij verschillende locaties ingezameld. Met deze afvalverwerker zijn afspraken gemaakt over de verdere verwerking en recycling van het afval.

Het doel van de groep is om het hergebruikpercentage van het eigen operationeel afval steeds te laten toenemen. Op de locaties Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport wordt afval daarom gescheiden aangeleverd aan de afvalverwerker.

De scope van deze prestatie-indicator is niet precies gelijk aan de omgevingsvergunning milieu. Dat komt omdat sommige huurders zelf een contract met een afvalinzamelaar kunnen afsluiten, waardoor onze afvalinzamelaar niet op alle locaties die onder de omgevingsvergunning milieu vallen, het afval ophaalt.

Lees meer over onze activiteiten om een zero waste airport te worden in *Grondstoffen & reststromen*.

3. Ziekteverzuim

Schiphol Nederland B.V., Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport berekenen het ziekteverzuim door het ziekteverzuim in aantal kalenderdagen af te zetten tegen het aantal beschikbare kalenderdagen. Eindhoven Airport gebruikt het nettoverzuimpercentage. Dit wordt berekend door het verzuimpercentage te corrigeren voor gedeeltelijke reïntegratie, fte-factor en de vangnetgevallen. Het personeelsgemiddelde is gecorrigeerd voor de fte-factor. Informatie over ons medewerkersbeleid is opgenomen in *werkgeverschap*.

4. Bedrijfsongevallen met verzuim

Schiphol Nederland B.V. (SNBV), Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport hanteren de Lost Time Injury Frequency (LTIF) om bedrijfsongevallen met verzuim te registreren per miljoen gewerkte uren. Bij SNBV wordt een onderscheid gemaakt tussen medewerkers van de brandweer en alle andere medewerkers van Schiphol Nederland B.V. Onze ambitie is erop gericht het LTIF-cijfer van Schiphol Nederland B.V., Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport tot nul te reduceren en bij de brandweer een dalende trend te bewerkstelligen. Informatie over veilig werken is opgenomen in *veiligheid*.

5. Corporate Responsibility consultatie tijdens aanbestedingen

In 2015 is een prestatie-indicator ingericht die bijhoudt in hoeverre Corporate Responsibility is meegenomen in het proces van Europese aanbestedingen. In 2015 is gekozen voor een aanpak waarbij intern informatie is ingewonnen die nodig is om een goede afweging te maken in de selectie- en gunningsfase. In 2016 is daarnaast inzichtelijk gemaakt in welke mate de ingewonnen adviezen ook zijn meegenomen in de daadwerkelijke aanbesteding. Hoe we omgaan met leveranciers is opgenomen in *ketenverantwoordelijkheid*.

6. Voortransport OD reiziger per OV

Amsterdam Airport Schiphol streeft ernaar om het percentage reizigers dat de luchthaven voor vertrek bereikt per openbaar vervoer op minimaal 40 procent te houden. Tevens is het beleid gericht op een stijging van het aantal passagiers dat de auto op locatie Schiphol parkeert (resultierend in twee vervoersbewegingen per vlucht) ten opzichte van passagiers die gebracht en gehaald worden (resultierend in vier vervoersbewegingen per vlucht). Het gehele jaar wordt door een extern markonderzoeksbureau middels enquêtes aan reizigers gevraagd welk voortransport zij voorafgaand aan hun vlucht gebruikt hebben. Meer over het belang van een bereikbare luchthaven en hoe reizigers van en naar onze luchthavens reizen, is opgenomen in *bereikbaarheid*.

7. Vogelaanvaringen

Een vogelaanvaring is een incident waarbij sporen van een vogel op een vliegtuig of (delen van) dode vogels op een start- of landingsbaan zijn aangetroffen en het aannemelijk is dat de vogelaanvaring heeft plaatsgevonden binnen de grenzen van het luchthaventerrein. De incidenten die meetellen zijn vermoedelijke vogelaanvaringen die door de LVNL of de piloot gemeld zijn, een gebeurtenis waarbij na melding door piloot of grondwerktuigkundige (GWK) sporen van een vogel op het vliegtuig

worden aangetroffen of een gebeurtenis waarbij na melding door piloot of GWK het aannemelijk is dat er fysiek contact met het vliegtuig is geweest. Het aantal vogelaanvaringen wordt uitgedrukt per 10.000 vliegtuigbewegingen. Elke luchthaven heeft eigen toevoegingen aan bovenstaande definitie.

Voor Amsterdam Airport Schiphol gelden de volgende hoogterestricties: voor landende vliegtuigen is de bovengrens 200 voet; voor opstijgende vliegtuigen 500 voet. Amsterdam Airport Schiphol stemt maandelijks de vogelaanvaringen af met KLM. De rapportages worden elk kwartaal in het Schiphol Birdstrike Committee besproken waarbij behalve de registraties ook het beleid en de waaier aan verjaagmiddelen en hun effectiviteit worden besproken. Het gemiddelde van vogelaanvaringen is berekend door de vogelaanvaringen gerapporteerd door KLM en die van Amsterdam Airport Schiphol, die betrekking hebben op KLM-toestellen binnen de hiervoor aangegeven grenzen in het luchtruim, te delen door de KLM-vliegtuigbewegingen. Het gerapporteerde gemiddelde wordt zodoende ontleend aan de rapportages naar aanleiding van circa 50 procent van het totaal aantal vliegtuigbewegingen. Voor deze aanpak is gekozen omdat de rapportages door piloten van homecarrier KLM betrouwbaarder zijn dan die van de overige luchtvaartmaatschappijen. Schiphol is voor de registratie van vogelaanvaringen voor een groot deel afhankelijk van KLM en KLM op haar beurt weer van de piloten.

Voor Rotterdam The Hague Airport geldt dat de incidenten meetellen die alleen door Rotterdam The Hague Airport zijn gerapporteerd, ongeacht welke luchtvaartmaatschappij het betreft. Het aantal vogelaanvaringen op Eindhoven Airport geldt voor de vliegtuigbewegingen van het militaire en civiele verkeer.

Onze ambitie is om een dalende trend te realiseren op de lange termijn. Meer informatie over veiligheid op airside en de daling in 2016 van het aantal vogelaanvaringen is opgenomen in *veiligheid*.

8. Runway incursions

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en de luchthavens Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport registreren elk de runway incursions. LVNL heeft hierbij een leidende rol: Schiphol rapporteert over deze prestatie-indicator maar is voor de volledigheid van meldingen en incidentrapporten afhankelijk van LVNL.

De luchtverkeersleiding op Eindhoven Airport valt onder de verantwoordelijkheid van Defensie en valt daarmee buiten de jurisdictie van LVNL. Het aantal runway incursions op Eindhoven Airport geldt voor het civiel en militair verkeer samen.

In verband met het verschil in systematiek wordt alleen de combinatie Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport gerapporteerd. Het is onze ambitie om een dalende trend te realiseren. Meer informatie over veiligheid op airside is opgenomen in *veiligheid*.

GRI-tabel

GRI - G4 richtlijnen voor maatschappelijke verslaggeving

Sectie externe assurance

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Strategie				
G4-1	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevantie duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie	Bericht van de CEO		Nee
G4-2	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Trends en ontwikkelingen		Nee
Organisatiemodel				
G4-3	Naam organisatie	Jaarrekening		Ja
G4-4	Voornaamste producten en/of diensten	Over ons		Nee
G4-5	Locatie hoofdkantoor		Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP Schiphol	Nee
G4-6	Aantal landen waar actief	Over ons		Nee
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate Governance		Nee
G4-8	Afzetmarkten	Over ons		Nee
G4-9	Omvang van de organisatie	Over ons		Nee
G4-10	Samenstelling medewerkersbestand	Werkgeverschap	FTE's per regio & divisie: Business Area's: Aviation: 1.175 Consumers Products & Services: 95 Real Estate: 62 Operating Unit: ICT: 236 PLUS: 87 Staven: 254 Totaal Amsterdam Airport Schiphol: 1.909 Entiteiten: Lelystad Airport: 17 Eindhoven Airport: 55 Rotterdam - The Hague Airport: 97 Type arbeidscontract niet beschikbaar	Ja
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt		94,1%	Ja
G4-12	Beschrijving waardeketen	Onze positie in de keten		Nee
G4-13	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-14	Voorzorgsprincipe	Risicomanagement	Zie ook: http://www.schiphol.nl/nl/jij-en-schiphol/pagina/een-duurzame-toekomst	Nee
G4-15	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven		Global Compact, Werkgevers gaan inclusief, Meerjaren Afspraak, Charter Diversiteit, Samenwerkingsprogramma Luchtvaart Inclusief, Nederland als Circulaire Hotspot, deelname Ellen MacArthur Foundation	Nee
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	Raad van Commissarissen Directie Stakeholders	Brancheorganisatie Airports Council International, Amsterdam Economic Board	Nee Nee Ja
Materiële onderwerpen				
G4-17	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening		Ja
G4-18	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-19	Overzicht van materiële onderwerpen t.b.v. het bepalen van de inhoud van verslag	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-20	Afbakening per materieel onderwerp binnen de organisatie	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-21	Afbakening per materieel onderwerp buiten de organisatie	Wat stakeholders materieel vinden Maatschappelijke verantwoording Waardecreatie		Ja Ja Nee
G4-22	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-23	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	In 2016 zijn waar mogelijk de definities van de CR KPI's en rapportagehandleidingen van Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport in lijn met elkaar gebracht om de vergelijkbaarheid te vergroten. Daar waar nog verschillen zijn is dit toegelicht in het onderdeel prestatie-indicatoren	Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Stakeholderbetrokkenheid				
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Wat stakeholders materieel vinden Stakeholders Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-25	Inventarisatie en selectie van de betrokken belanghebbenden	Wat stakeholders materieel vinden		Ja
G4-26	Aanpak van betrekken van belanghebbenden	Wat stakeholders materieel vinden		Ja
G4-27	Voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met stakeholders	Wat stakeholders materieel vinden		Ja
Verslagleggingsinformatie				
G4-28	Verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	01-01-2016 - 31-12-2016	Ja
G4-29	Datum van het meest recente verslag	8-3-2017	www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/pagina/jaarverslagen/	Ja
G4-30	Verslaggevingscyclus		jaarlijks	Ja
G4-31	Contactinformatie		www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/pagina/in	Ja
G4-32	GRI referentietabel	Maatschappelijke verantwoording	GRI G4 Core	Ja
G4-33	Assurance verklaring	Maatschappelijke verantwoording		Ja
Governance				
G4-34	Bestuursstructuur van de organisatie	Verslag van de Raad van Commissarissen Corporate Governance Raad van Commissarissen Directie		Nee
G4-35	Proces voor delegeren van verantwoordelijkheden voor economische, milieugerelateerde en sociale onderwerpen van het hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevenden	Corporate Governance		Nee
G4-36	Leidinggevende met verantwoordelijkheden voor economische, milieu en sociale onderwerpen en of zij rapporteren aan hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance		Nee
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam	Raad van Commissarissen Directie		Nee
G4-39	Functie voorzitter van hoogste bestuurslichaam	Corporate Governance		Nee
G4-47	Frequentie waarmee hoogste bestuurslichaam economische milieu en sociale mogelijkheden en risico's worden geevalueerd	Corporate Governance		Nee
G4-48	Hoogste commissie of functie die het duurzaamheidsverslag beoordeelt en goedkeurt	Corporate Governance		Nee
G4-51	Remuneratiebeleid voor het hoogste bestuurslichaam	Remuneratie		Nee
G4-52	Procedure om remuneratie vast te stellen	Remuneratie		Nee
Ethiek en integriteit				
G4-56	Waarden, principes, standaarden en gedragsnormen van de organisatie	Werkgeverschap Opdrachtgeverschap	In de cao zijn gedragscodes opgenomen over ongewenste omgangsvormen, e-mail gebruik en omgang met externe relaties. Daarnaast is er een fraude- en een klokkenluidersregeling	Ja Ja
Materiële onderwerpen				
Financiële soliditeit				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Financiële gang van zaken Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-EC1	Directe economische waarden	Jaarrekening		Ja
G4-EC7	Ontwikkeling en impact van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden	Financiële gang van zaken	We investeerden in 2016 303 miljoen euro. Een belangrijk deel hiervan wordt geïnvesteerd om de luchthaven gerelateerde infrastructuur te verbeteren, goed te onderhouden en zo optimaal mogelijk in te zetten. De lange termijn investeringen dragen bij aan de kwaliteit, de bereikbaarheid en de gebruiksmogelijkheden van de luchthaven. Daarnaast zijn er grote investeringen op het gebied van parkeervoorzieningen	Nee

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
G4-EC8	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	Regionale betekenis Financiële gang van zaken	en luchthaven gerelateerd vastgoed zoals hotels, kantoren en vrachtgebouwen De investeringen leiden tot een aanzienlijke additionele economische activiteit en toename in werkgelegenheid op en rond de luchthaven met name op het gebied van bouw en installatie. De voorzieningen die gerealiseerd worden trekken ook weer andere bedrijven aan die zich vestigen op de luchthaven en hun eigen economische invloed hebben op de omgeving. 290.000 mensen werken direct of indirect dankzij de luchtvaartsector. De totale toegevoegde waarde is daarmee circa 26 miljard euro. (Boston Consulting Group en McKinsey, 2011)	Nee Nee
Netwerk van bestemmingen				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Netwerk van bestemmingen Corporate Governance		Ja Nee Nee
AO1	Aantal passagiers gedurende een jaar, onderverdeeld naar internationale en binnenlandse vluchten, naar OD en transfer inclusief transitopassagiers.	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol <ul style="list-style-type: none"> • Passagiers (incl transitopassagiers): 63.625.534 • Europees: 45.136.406 • Intercontinentaal: 18.489.128 • OD passagiers (totaal): 39.497.377 • OD Europees: 30.850.655 • OD Intercontinentaal: 8.646.722 • Transfer (totaal): 24.036.333 • Transfer Europees: 14.270.865 • Transfer Intercontinentaal: 9.765.468 • Transitopassagiers: 39.319 	Nee
AO2	Aantal vliegtuigbewegingen gedurende een jaar, onderverdeeld naar dag en nacht en in commerciële, niet-commerciële, vracht en militaire vluchten	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol <ul style="list-style-type: none"> • Vliegtuigbewegingen totaal: 478.864 • Vracht vluchten (commerciële): 17.817 • Passagiersvluchten (commerciële): 461.047 • General aviation (niet commerciële): 17.392 • Nachtvluchten totaal: 21.849 	Nee
AO3	Hoeveelheid vracht	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol: 1.662.281.910 kg	Nee
Luchthavencapaciteit				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Luchthavencapaciteit Corporate Governance		Ja Nee Nee
Bereikbaarheid				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Bereikbaarheid Corporate Governance		Ja Ja Nee
	Eigen indicator: Vervoerskeuze reizigers van en naar Schiphol	Bereikbaarheid		Ja
CO₂-emissies				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden CO ₂ -emissies Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4EN6	Energiebesparing	CO ₂ -emissies		Ja
G4EN15	Emissies broeikasgassen - scope 1	CO ₂ -emissies		Ja
		Prestatie-indicatoren Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4EN16	Emissies broeikasgassen - scope 2	CO ₂ -emissies Prestatie-indicatoren Maatschappelijke verantwoording		Ja
				Ja
				Ja
Luchtkwaliteit				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Luchtkwaliteit Corporate Governance	We hanteren leading-prestatie-indicatoren zoals het aanleggen van walstroombaan op de VOP's en het elektrificeren van het wagenpark.	Ja Ja Nee
AO5	Samenstelling van de luchtkwaliteit	Luchtkwaliteit	De samenstelling van de luchtkwaliteit wordt gemonitord door de overheid via het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit. We hanteren geen andere lagging indicatoren aangezien het oorzakelijk verband tussen activiteiten in de regio en de luchtkwaliteit niet altijd één op één te stellen is	Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Grondstoffen & reststromen				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Grondstoffen & reststromen Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4EN23	Totale afval afvoer	Grondstoffen & reststromen Maatschappelijke verantwoording	Percentage gescheiden afval; overige informatie niet materieel	Ja
				Ja
Opdrachtgeverschap				
	Managementbenadering	Opdrachtgeverschap Corporate governance		Ja
	Nog geen indicator		Opdrachtgeverschap monitoren we kwalitatief	Nee Ja
Ketenverantwoordelijkheid				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Ketenverantwoordelijkheid Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4EN32	Percentage nieuwe leveranciers in aanbestedingen dat gescreend is op het toepassen van milieucriteria	Ketenverantwoordelijkheid		Ja
Werkgeverschap				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Werkgeverschap Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4LA1	Aantal nieuwe medewerkers en het personeelsverloop	Werkgeverschap	Verdeling in categorieën niet materieel	Ja
Veiligheid				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Veiligheid Corporate Governance		Ja Ja Nee
A09	Aantal dieren dat in aanvaring is gekomen met vliegtuigen per 10.000 vliegtuigbewegingen (wildlife strikes)	Veiligheid Maatschappelijke verantwoording	Aanvaringen met vogels zijn materieel	Ja
				Ja
G4LA6	Letsel, beroepsziekte, uitvaldagen, verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen	Veiligheid Maatschappelijke verantwoording	Lost Time Injury Frequency en ziekteverzuim zijn materieel	Ja
				Ja
Geluid				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Geluid Corporate Governance		Ja Ja Nee
A07	Aantal mensen dat woont in gebieden met geluidshinder	Geluid	In de Gebruiksprognose 2016 is de verwachting uitgesproken dat er 180.000 ernstig gehinderden met een geluidbelasting van 48 dB(A) Lden of meer zouden zijn. Het werkelijk aantal ernstig gehinderden eindigde op 138.500. De gebruiksprognose 2016 is eveneens online beschikbaar	Ja
Regionale betekenis				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Regionale betekenis Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4SO1	Percentage van de bedrijfsvoering met impact op de lokale omgeving	Regionale betekenis	100%	Nee
G4SO2	Bedrijfsactiviteiten met een significante (potentiële) negatieve impact op de lokale omgeving	Regionale betekenis Geluid	De omgeving kan met name geluidshinder ondervinden Zie ook: www.bezoekbas.nl	Nee Ja
A08	(Geschatte) aantal mensen dat vrijwillig of onvrijwillig is verhuisd vanwege het ontwikkelen of uitbreiden van een luchthaven	Regionale betekenis	De luchthaven is in 2016 niet dusdanig uitgebreid dat er mensen moesten verhuizen	Nee
Klantwaardering				
	Managementbenadering	Wat stakeholders materieel vinden Klantwaardering Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4PR5	Klanttevredenheid	Klantwaardering		Nee

Global Compact

Global Compact principes

Opgenomen in

Mensenrechten

1. Schiphol ondersteunt en respecteert de mensenrechten

Gedragcodes
Inkoopreglement
Integriteitscommissie

2. Schiphol is er zeker van dat ze geen aandeel heeft in het schaden van mensenrechten

Gedragcodes
Inkoopreglement
Integriteitscommissie

Arbeidsomstandigheden

3. Schiphol geeft medewerkers de vrijheid om zich te verenigen en het recht op collectieve arbeidsonderhandelingen

Medewerkers zijn vrij zich te verenigen. Schiphol geeft een jaarlijkse bijdrage aan de vakbonden in de kosten voor scholingswerk alsmede als bijdrage in de contributie. Daarnaast krijgen medewerkers die actief zijn voor de vakbond alsmede de Ondernemingsraad een bepaalde hoeveelheid tijd vrij voor die activiteiten

4. Schiphol elimineert alle vormen van dwangarbeid

Aard werkzaamheden, arbeidsomstandigheden en werktijden zijn vastgelegd in de CAO Inkoopreglement

5. Schiphol elimineert kinderarbeid

Schiphol gaat geen arbeidsovereenkomsten aan met mensen jonger dan 18 jaar Inkoopreglement

6. Schiphol elimineert discriminatie op grond van beroep

Gelijke beloningscondities voor mannen en vrouwen
Gedragcode Ongewenste Omgangsvormen
Integriteitscommissie
Inkoopreglement

Milieu

7. Schiphol richt zich uit voorzorg op milieu uitdagingen

Klimaatvriendelijke luchtvaart
Bereikbaarheid
Grondstoffen en reststromen
Omgeving, geluid en luchtkwaliteit
theGROUNDS
ACI ACA benchmark
Climate KIC
Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM)
Knowledge and Development Center (KDC)
Inkoopreglement

8. Schiphol onderneemt initiatieven om de verantwoordelijkheid voor het milieu te vergroten

Klimaatvriendelijke luchtvaart
Bereikbaarheid
Grondstoffen en reststromen
Omgeving, geluid en luchtkwaliteit
theGROUNDS
ACI ACA benchmark
Climate KIC
Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM)
Knowledge and Development Center (KDC)
Stichting Leefomgeving Schiphol
Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS)
Inkoopreglement

9. Schiphol moedigt de ontwikkeling en invoering van milieuvriendelijke technologieën aan

Klimaatvriendelijke luchtvaart
Bereikbaarheid
Grondstoffen en reststromen
Omgeving, geluid en luchtkwaliteit
theGROUNDS
ACI ACA benchmark
Climate KIC
Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM)
Knowledge and Development Center (KDC)

Anti-corruptie

10. Schiphol bestrijdt alle vormen van corruptie, inclusief omkoping en afpersing

Gedragregels
Interne meldregeling
Inkoopreglement
Integriteitscommissie



Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de lezers van het Jaarverslag 2016 van N.V. Luchthaven Schiphol

Onze conclusie

Wij hebben de maatschappelijke verslaggeving zoals opgenomen in het Jaarverslag 2016 van N.V. Luchthaven Schiphol (hierna: 'Schiphol Group') te Schiphol beoordeeld. Het betreft de onderdelen Wat stakeholders materieel vinden, Bereikbaarheid, Beveiliging, Bijdragen aan scholing op en rond de luchthavens (onderdeel van Regionale betekenis), Werkgeverschap, Sustainable & safe performance en Maatschappelijke verantwoording (hierna: 'de maatschappelijke verslaggeving'); deze onderdelen zijn aangegeven met 'Assured by KPMG'.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de maatschappelijke verslaggeving niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is weergegeven in overeenstemming met de GRI Sustainability Reporting Guidelines versie G4 en de interne rapportagecriteria zoals toegelicht in het onderdeel Maatschappelijke verantwoording van het Jaarverslag 2016.

In de maatschappelijke verslaggeving is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst kunnen afwijken en daarom onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de maatschappelijke verslaggeving.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de maatschappelijke verslaggeving verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'.

Deze beoordelingsopdracht is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. Luchthaven Schiphol zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.



Verklaring over de in de overige delen van het Jaarverslag 2016 opgenomen informatie over maatschappelijke onderwerpen

Naast de maatschappelijke verslaggeving en ons assurance-rapport daarbij, omvat het Jaarverslag 2016 andere informatie over bovenstaande maatschappelijke onderwerpen. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de informatie over maatschappelijke onderwerpen in de overige delen van het Jaarverslag 2016 verenigbaar is met de maatschappelijke verslaggeving en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de overige delen van het Jaarverslag 2016 gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving, overwogen of de duurzaamheidsinformatie in de overige delen van het Jaarverslag 2016 materiële afwijkingen bevat. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze beoordelingswerkzaamheden bij de maatschappelijke verslaggeving.

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de maatschappelijke verslaggeving

De directie van Schiphol Group is verantwoordelijk voor het weergeven van de maatschappelijke verslaggeving in overeenstemming met de GRI Sustainability Reporting Guidelines versie G4 aangevuld met de interne rapportagecriteria zoals toegelicht in het onderdeel Maatschappelijke verantwoording van het Jaarverslag 2016 .

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om de maatschappelijke verantwoording mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Schiphol Group.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een assurance-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor onze conclusie.

Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid (controleopdracht). De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA)' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van de maatschappelijke verslaggeving nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.



Onze belangrijkste werkzaamheden bestonden uit:

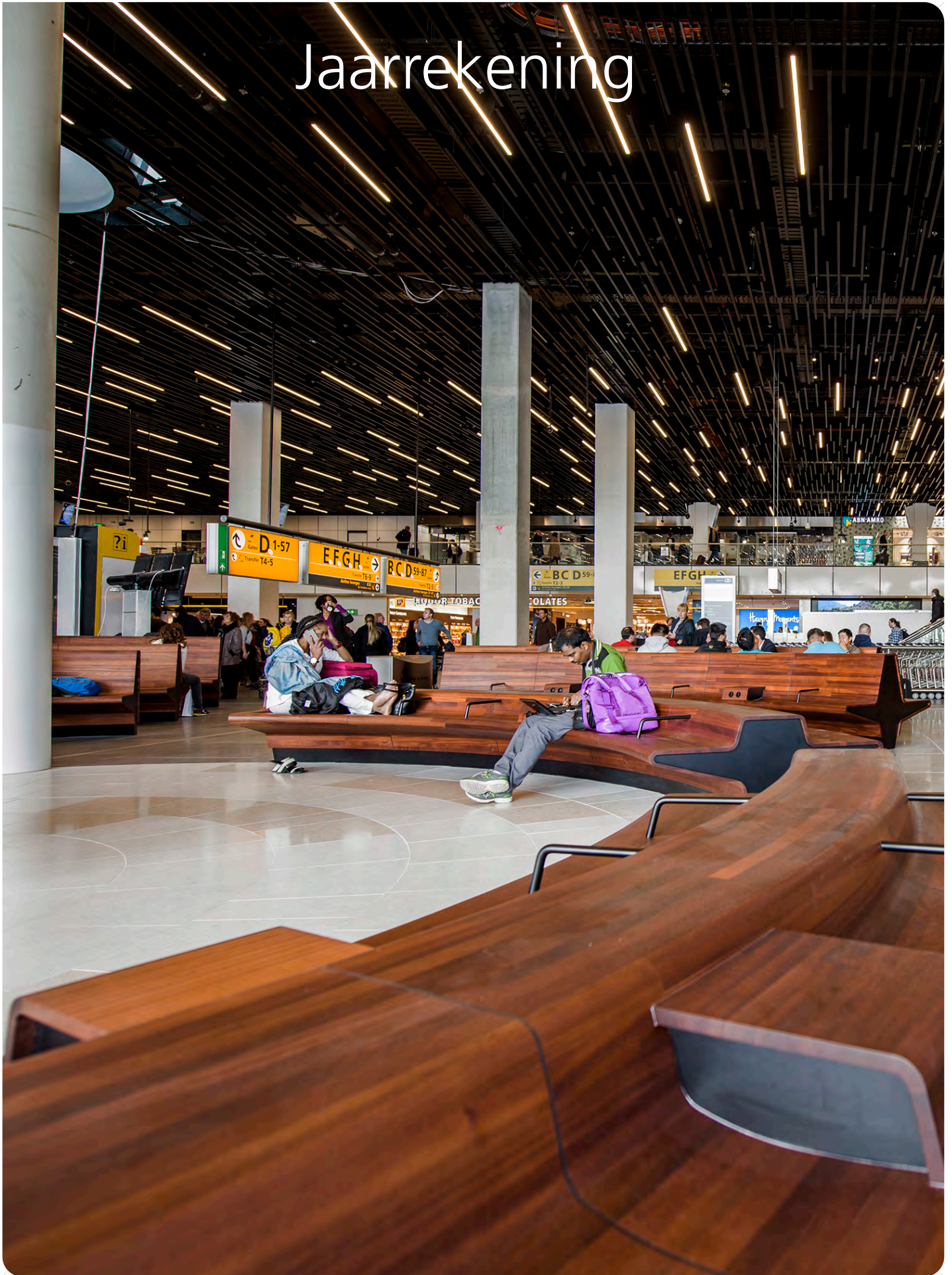
- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse, het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de organisatie;
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid van de interne rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management;
- Het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor informatieverzameling en –verwerking van de informatie voor de maatschappelijke verslaggeving;
- Het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers verantwoordelijk voor de strategie, het beleid en de rapportage omtrent maatschappelijke thema's;
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor de maatschappelijke verslaggeving, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie daarvan voor de maatschappelijke verslaggeving;
- Locatiebezoeken aan Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport met als doel het evalueren van de brongegevens en de opzet en implementatie van controle- en validatieprocedures op lokaal niveau;
- Het analytisch evalueren van trends en data aangeleverd voor consolidatie op groepsniveau;
- Het beoordelen van relevante gegevens en van interne en externe documentatie, op basis van beperkte deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie voor de maatschappelijke verslaggeving.

Amstelveen, 16 februari 2017

KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA

Jaarrekening



Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016	137
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2016	138
Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2016	139
Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen	141
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016	142
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	144
• Algemene informatie	144
• Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling	144
• Kritische beoordelingen en inschattingen	153
• Wijzigingen in de consolidatiekring	155
• Segmentinformatie	156
• Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	162
• Toelichting op het overzicht financiële positie	166
• Gerelateerde partijen	197
• Gebeurtenissen na balansdatum	200

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016	201
Enkelvoudige balans per 31 december 2016	202
Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening	203
Overige gegevens	208

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016

(in EUR 1.000)	Toelichting	2016	2015
Netto-omzet	1	1.434.675	1.423.152
Overige resultaten uit vastgoed	2	71.390	66.687
Overige opbrengsten	3	-	49.847
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed		71.390	116.534
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	4	660.531	616.233
Personeelsbeloningen	5	184.523	184.695
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	6	238.115	230.305
Overige bedrijfskosten	7	2.579	3.507
Totaal bedrijfslasten		1.085.748	1.034.740
Exploitatieresultaat		420.317	504.946
Financiële baten		8.931	9.936
Financiële lasten		-99.536	-98.490
Totaal financiële baten en lasten	29	-90.605	-88.554
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	67.485	60.474
Resultaat voor belastingen		397.197	476.866
Winstbelasting	12	-85.962	-98.510
Resultaat		311.235	378.356
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		4.979	4.193
Aandeelhouders (nettoresultaat)		306.256	374.163
Winst per aandeel (x EUR 1)		1.645	2.010

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2016

(in EUR 1.000)	Toelichting	2016	2015
Resultaat		311.235	378.356
Omrekeningsverschillen	21	4.286	3.310
Waardemutaties afdekkingstransacties	21	19.629	16.675
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13, 21	-943	1.141
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst- en verlies na belastingen		22.972	21.126
Actuariële resultaten en herwaarderingen	21	-970	963
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13, 21	-800	1.280
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst- en verlies na belastingen		-1.770	2.243
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		21.202	23.369
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		332.437	401.725
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		4.979	4.193
Aandeelhouders		327.458	397.532

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2016

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2016	31 December 2015
Vaste activa			
Immateriële activa	8	80.274	78.623
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	9	2.828.246	2.802.499
Activa in aanbouw of ontwikkeling	10	244.419	211.425
Vastgoedbeleggingen	11	1.453.482	1.377.161
Latente belastingvorderingen	12	165.219	193.330
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	895.345	857.814
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	74.200	66.596
Langlopende vorderingen	15	76.875	55.310
		5.818.060	5.642.758
Vlottende activa			
Handels- en overige vorderingen	17	224.476	223.519
Winstbelasting	12	6.179	3.293
Liquide middelen	18	238.691	394.045
Activa aangehouden voor verkoop	16	138.956	135.486
		608.302	756.343
		6.426.362	6.399.101

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2016	31 December 2015
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal	19	84.511	84.511
Agio reserve	19	362.811	362.811
Ingehouden winst	20	3.438.838	3.319.818
Overige reserves	21	-62.930	-83.032
Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders		3.823.230	3.684.108
Minderheidsaandeelhouders	22	36.357	31.601
Eigen vermogen		3.859.587	3.715.709
Langlopende verplichtingen			
Leningen	23	2.010.773	1.847.520
Personeelsbeloningen	24	39.655	38.446
Overige voorzieningen	25	17.679	17.399
Latente belastingverplichtingen	12	22.924	22.666
Overige langlopende verplichtingen	26	138.671	147.526
		2.229.702	2.073.557
Kortlopende verplichtingen			
Leningen	23	4.927	283.909
Winstbelasting	12	423	383
Handels- en overige schulden	27	324.971	313.725
Passiva aangehouden voor verkoop	16	6.752	11.818
		337.073	609.835
		6.426.362	6.399.101

Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Toelichting	Toekomend aan de aandeelhouders				Minderheids aandeel houders	Totaal
		Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves		
Stand per 1 januari 2015		84.511	362.811	3.084.111	- 106.401	27.631	3.452.663
Resultaat		-	-	374.163	-	4.193	378.356
Overige niet-gerealiseerde resultaten	21	-	-	-	23.369	-	23.369
Totaal gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten		-	-	374.163	23.369	4.193	401.725
Uitbetaling van dividend	20	-	-	- 138.456	-	- 223	- 138.679
Stand per 31 december 2015		84.511	362.811	3.319.818	- 83.032	31.601	3.715.709
Resultaat		-	-	306.256	-	4.979	311.235
Overige niet-gerealiseerde resultaten	21	-	-	-	21.202	-	21.202
Totaal gerealiseerde en niet - gerealiseerde resultaten		-	-	306.256	21.202	4.979	332.437
Uitbetaling van dividend	20	-	-	- 187.236	-	- 223	- 187.459
Overige	13	-	-	-	- 1.100	-	- 1.100
Stand per 31 december 2016		84.511	362.811	3.438.838	- 62.930	36.357	3.859.587
					dividend over 2015, betaald in 2016	dividend over 2014, betaald in 2015	
Dividend toekomend aan aandeelhouders (x EUR 1)					187.236.000	138.456.138	
Aantal uitstaande aandelen rechthebbende op dividend					186.147	186.147	
Dividend per aandeel (x EUR 1)					1.006	744	

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016

(in EUR 1.000)	Toelichting	2016	2015
Resultaat		311.235	378.356
Winstbelasting	12	85.962	98.510
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	-67.485	-60.474
Financiële baten en lasten	29	90.605	88.554
		109.082	126.590
Exploitatieresultaat		420.317	504.946
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	6	236.520	222.796
Bijzondere waardeveranderingen	6, 8, 9	1.595	7.510
Resultaat uit verkoop vastgoed	2	-423	-92
Resultaat uit verkoop joint ventures	3	-	-49.847
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	2	-70.967	-66.595
Overige mutaties overige vorderingen en verplichtingen		-391	-4.503
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa		-207	-181
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen		1.489	-1.276
		167.616	107.812
Exploitatieresultaat na aanpassingen		587.933	612.757
Veranderingen in werkkapitaal		-32.389	25.970
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		555.544	638.727
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Betaalde winstbelasting		- 64.966	- 79.270
Betaalde interest		- 82.435	- 78.800
Ontvangen interest		1.580	1.438
Ontvangen dividend		28.472	25.646
Kasstroom uit operationele activiteiten		438.195	507.741
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële activa	8	- 13.766	- 13.021
Investerings in materiële vaste activa	10, 11	- 289.579	- 425.623
Opbrengsten uit verkoop materiële vaste activa		416	181
Opbrengst uit verkoop van dochteronderneming	3	-	29.226
Terugbetaling (kapitaaluitbreiding) in geassocieerde deelnemingen	13	1.379	- 1.523
Ontvangen aflossing leningen		183	134
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		- 301.367	- 410.626
Vrije kasstroom		136.828	97.115

(in EUR 1.000)	Toelichting	2016	2015
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen uit opgenomen leningen	23	153.200	316.803
Betaalde aflossingen op leningen	23	- 288.227	- 17.105
Afwikkeling van derivaten		- 343	- 4.167
Betaald dividend	20	- 187.459	- 138.679
Ontvangen op overige langlopende verplichtingen		1.941	1.821
Betaalde aflossing op overige langlopende verplichtingen		- 54	-
Betaalde aflossingstermijnen financiële leaseverplichtingen		- 2.457	- 1.717
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		- 323.399	156.956
Nettokasstroom			
		- 186.571	254.071
Stand liquide middelen bij aanvang boekjaar	18	437.308	183.253
Nettokasstroom		- 186.571	254.071
Koers- en omrekeningsverschillen		30	- 16
Stand liquide middelen eind van het boekjaar		250.767	437.308
Liquide middelen voortgezette activiteiten	18	238.691	394.045
Kasequivalenten onder overige vorderingen	17	-	40.000
Liquide middelen aangehouden voor verkoop	16	12.076	3.263
		250.767	437.308

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie

N.V. Luchthaven Schiphol is een naamloze (structuur) vennootschap, statutair gevestigd te Schiphol, gemeente Haarlemmermeer. De vennootschap is ingeschreven op het adres Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP te Schiphol, Nederland. N.V. Luchthaven Schiphol voert haar activiteiten uit onder de naam Schiphol Group.

Schiphol Group is een luchthavenonderneming met Amsterdam Airport Schiphol als belangrijkste luchthaven. De luchthavens van de groep, en met name Amsterdam Airport Schiphol, creëren waarde voor de samenleving en de economie. In haar handelen staan de volgende kernwaarden centraal: betrouwbaar, efficiënt, gastvrij, inspirerend en duurzaam.

De missie van Schiphol Group is Connecting the Netherlands; Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten. De ambitie van Schiphol Group is om de luchthaven Schiphol te ontwikkelen tot Europe's Preferred Airport, de voorkeursluchthaven voor reizigers, airlines en logistieke dienstverleners. Wij willen hen optimaal bedienen met een goed gepositioneerde luchthaven en moderne faciliteiten.

De Raad van Commissarissen heeft op 16 februari 2017 ingestemd met de jaarrekening zoals opgemaakt door de directie. De directie legt de jaarrekening ter vaststelling voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die plaatsvindt op 18 april 2017.

Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling

Hierna volgt een uiteenzetting van de grondslagen voor consolidatie, waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat van Schiphol Group. Deze grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Voorts wordt, voor zover van toepassing, voldaan aan de wettelijke bepalingen betreffende de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Als waarderingsgrondslag hanteert Schiphol Group het historische kostprijsstelsel, uitgezonderd vastgoedbeleggingen en derivaten. Deze posten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2016

De volgende gewijzigde en/of nieuwe standaarden en interpretaties die van invloed zijn op de toelichtingen en financiële gegevens in deze jaarrekening worden met ingang van 1 januari 2016 door Schiphol Group toegepast:

- IAS 16 en IAS 38, Materiële- en immateriële vaste activa aanpassingen (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IAS 1, Toelichtingsinitiatief (verplicht met ingang van 1 januari 2016);

- Wijzigingen in het kader van het Annual improvements project 2012-2014 (verplicht met ingang van 1 januari 2016).

Er zijn geen gewijzigde en/of nieuwe standaarden en interpretaties die toegepast worden door Schiphol Group die een significante invloed hebben op de toelichtingen en de financiële gegevens in deze jaarrekening.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2017 of later

Schiphol Group heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vrijwillig vervroegd toegepast die pas met ingang van het boekjaar 2017 of later verplicht zijn. Schiphol Group onderzoekt momenteel de consequenties van de volgende nieuwe standaarden, interpretaties en wijzigingen van bestaande standaarden, waarvan toepassing verplicht is met ingang van de jaarrekening over 2017 of later indien vermeld. De onderstaande wijzigingen zijn goedgekeurd door de Europese Unie:

- IAS 7, Toelichtingsinitiatief (verplicht met ingang van 1 januari 2017);
- IAS 12, Verantwoording van latente belastingvorderingen voor verrekenbare verliezen (verplicht met ingang van 1 januari 2017);
- IFRS 9, Financiële instrumenten vervangt per 1 januari 2018 grote delen van IAS 39 en bevat nieuwe richtlijnen met betrekking tot de opname en waardering, impairment en hedge accounting van financiële instrumenten. De nieuwe standaard bevat aangepaste voorschriften voor de opname en waardering van financiële activa, waarbij de classificatie wordt gerelateerd aan het business model van Schiphol. Verder bevat IFRS 9 een nieuw impairment model waarbij wordt uitgegaan van verwachte verliezen in plaats van opgetreden verliezen. Dit zal leiden tot het eerder verantwoorden van kredietverliezen bij financiële activa. De wijzigingen bij financiële verplichtingen hebben geen effect op Schiphol, evenals de nieuwe voorwaarden voor hedge accounting. Als gevolg van de relatief eenvoudige portefeuille van financiële instrumenten verwacht Schiphol een beperkte impact van IFRS 9. Schiphol is een implementatieprogramma gestart dat in 2017 zal worden afgerond. Schiphol verwacht de standaard met ingang van 1 januari 2018 volledig retrospectief toe te passen.
- IFRS 15, Omzetverantwoording klantcontracten vervangt per 1 januari 2018 de huidige standaarden IAS 11 'Construction Contracts', IAS 18 'Revenue Recognition' en gerelateerde interpretaties. Het basisprincipe van IFRS 15 is dat een onderneming opbrengsten moet verantwoorden voor geleverde goederen of diensten ter hoogte van het bedrag waarop de onderneming verwacht recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten. De toelichtingsvereisten onder IFRS 15 zijn omvangrijker dan de huidige standaarden. De verwachting is dat de impact van de nieuwe standaard voor Schiphol beperkt zal zijn voor de belangrijkste omzet stromen en derhalve met name gevolgen heeft voor toelichtingen. In

2016 is een implementatieprogramma gestart, waarbij contracten worden beoordeeld conform de nieuwe standaard. Dit programma zal in 2017 worden afgerond. Schiphol verwacht de standaard met ingang van 1 januari 2018 volledig retrospectief toe te passen.

- IFRS 2, Classificatie en waardering van 'op aandelen gebaseerde betalingen' wijzigingen (verplicht met ingang van 1 januari 2018);
- IFRS 16, Leases (verplicht met ingang van 1 januari 2019 en nog niet goedgekeurd door de Europese Unie).

Immateriële activa

Onder immateriële activa worden begrepen goodwill, contractgerelateerde activa en software. Goodwill ontstaan bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt opgenomen onder de immateriële activa. Goodwill ontstaan bij de acquisitie van geassocieerde deelnemingen is begrepen in de boekwaarde van geassocieerde deelnemingen en joint ventures volgens de equity methode. Vervolgens wordt goodwill gewaardeerd tegen initieel bepaalde boekwaarde verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Op de post goodwill wordt niet afgeschreven. Goodwill wordt toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid (dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming) waaraan deze is gerelateerd. Deze toerekening is verder beschreven bij de toelichting op de post immateriële activa in de balans.

De post contractgerelateerde activa betreft het belang in JFKIAT dat is ontstaan bij overname van activiteiten van derden. Deze contracten worden gewaardeerd tegen reële waarde op overnamedatum en vervolgens tegen de aldus bepaalde kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeveranderingen. De contracten worden afgeschreven over de resterende contractduur.

Software omvat de posten softwarelicenties en ontwikkelde ICT-toepassingen. Ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen de kosten van de op basis van tijdregistratie vastgelegde interne en externe uren in de uitvoerings- en afsluitingsfase van ICT-projecten. Interne en externe uren in de initiatief- en definitiefase worden niet geactiveerd. Software wordt lineair afgeschreven over de gebruiksduur.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 8. *Immateriële activa*.

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Tot de activa ten behoeve van operationele activiteiten behoren conform IAS 16 Materiële vaste activa de start- en landingsbanen, rijbanen, platformen, parkeerterreinen, wegen, gebouwen, installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen. Activa ten behoeve van operationele activiteiten worden gewaardeerd tegen historische kostprijs onder aftrek van ontvangen bijdragen, lineaire afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen. Latere uitgaven worden aan de boekwaarde van deze activa toegevoegd indien het waarschijnlijk is dat er toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen vloeien en het bedrag van de economische voordelen betrouwbaar kan worden bepaald.

De activa ten behoeve van operationele activiteiten worden, met uitzondering van de grond, volgens de lineaire methode afgeschreven. Afschrijving vindt plaats over de gebruiksduur. Deze termijn is onder andere afhankelijk van de aard van het actief en de componenten waaruit het actief bestaat. De gebruiksduur en de restwaarden worden elk jaareinde geëvalueerd.

Het nettoresultaat uit hoofde van de verkoop van activa ten behoeve van operationele activiteiten wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de overige opbrengsten.

Dagelijkse onderhoudskosten worden verantwoord in de winst- en verliesrekening en planmatig groot onderhoud met een meerjaren karakter wordt geactiveerd.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 9. *Activa ten behoeve van operationele activiteiten*.

Activa in aanbouw of ontwikkeling

Investeringsuitgaven worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw of ontwikkeling, indien het waarschijnlijk is dat er toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen vloeien en het bedrag hiervan betrouwbaar kan worden bepaald. Onderscheid wordt gemaakt tussen drie categorieën:

- (a) software in ontwikkeling gepresenteerd onder *Immateriële activa*;
- (b) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van operationele activiteiten gepresenteerd onder *Activa in aanbouw of ontwikkeling*;
- (c) activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van vastgoedbeleggingen gepresenteerd onder *Vastgoedbeleggingen*.

Software in ontwikkeling (categorie a) wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs. Op software in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.

Activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van operationele activiteiten (categorie b) worden gewaardeerd tegen historische kostprijs, inclusief:

- bouwrente voor alle investeringen. Dit betreft de gedurende de realisatie aan derden verschuldigde rente op vreemd vermogen die kan worden toegerekend aan de investering;
- de kostprijs van uren van eigen medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten.

Op activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige operationele activiteiten wordt niet afgeschreven. Wel kan sprake zijn van bijzondere waardeveranderingen. Bij ingebruikname worden de activa tegen historische kostprijs overgeboekt naar de activa ten behoeve van operationele activiteiten en vangt tevens de lineaire afschrijving ten laste van de winst- en verliesrekening aan.

Activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen (categorie c) wordt gewaardeerd tegen reële waarde als deze, in continuïteit, op betrouwbare wijze kan worden

vastgesteld. Vastgoedbeleggingen in ontwikkeling waarvan de reële waarde niet betrouwbaar is te bepalen worden gewaardeerd tegen kostprijs tot het moment dat de reële waarde wel betrouwbaar, in continuïteit, is te bepalen. Mutaties in de reële waarde worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de overige resultaten uit vastgoed.

Bij oplevering worden de activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen tegen reële waarde overgeboekt naar vastgoedbeleggingen. Voor de wijze waarop vastgoedbeleggingen verder worden behandeld, wordt verwezen naar de afzonderlijke beschrijving van grondslagen voor deze balanspost.

Zie voor een nadere toelichting paragrafen 8, 10 en 11

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde conform IAS 40 Vastgoedbeleggingen. Dit geldt ook zolang zij nog onderdeel uitmaken van de activa in aanbouw of ontwikkeling, mits de reële waarde, in continuïteit, op dat moment al op betrouwbare wijze kan worden bepaald. Zolang dit nog niet mogelijk is vindt waardering plaats tegen historische kostprijs. Bij gereedkoming vindt een overboeking tegen reële waarde plaats naar de post vastgoedbeleggingen. Een eventueel verschil tussen de reële waarde en de historische kostprijs wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder overige resultaten uit vastgoed.

Extern aangekocht vastgoed wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs. Uitgaven na ingebruikneming van vastgoed worden geactiveerd indien zij betrouwbaar zijn te bepalen en toekomstige economische voordelen opleveren. Overige uitgaven worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Alle gebouwen in de portefeuille worden tweemaal per jaar getaxeerd door onafhankelijke externe taxateurs. De reële waarde waartegen gebouwen in de balans worden gepresenteerd houdt rekening met de in de balans opgenomen huurincentives. Brutohuuropbrengsten uit operationele huurovereenkomsten worden op tijdsevenredige basis over de periode van de huurovereenkomsten verantwoord. Huurvrije perioden, huurkortingen en andere huurincentives worden verwerkt als een integraal deel van de totale brutohuuropbrengsten. Servicekosten hebben betrekking op kosten voor energie, onderhoud en dergelijke, die op grond van de huurovereenkomst doorberekend kunnen worden aan de huurder. Het niet doorberekende deel van de servicekosten heeft voor een groot deel betrekking op niet verhuurde gebouwen en wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening. De kosten en doorbelastingen worden niet expliciet in de winst- en verliesrekening vermeld.

De tot de vastgoedbeleggingen behorende gronden worden eveneens gewaardeerd tegen reële waarde. De waarde van de gronden wordt bepaald op basis van interne taxaties alsmede op basis van taxaties van onafhankelijke externe taxateurs. Hierbij wordt ieder jaar een ander gedeelte van onze totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De marktwaarde van de in erfpacht en grondhuur uitgegeven terreinen

wordt berekend door discontering van de jaarlijkse canons en eindwaarde van de betreffende contracten (DCF-methode).

Waardeveranderingen die ontstaan als gevolg van een wijziging in de reële waarde van vastgoedbeleggingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de waardeveranderingen vastgoed in het jaar waarin de verandering zich voordoet. In geval van verkoop worden gerealiseerde waardeveranderingen, zijnde het verschil tussen verkoopprijs en boekwaarde, in de winst- en verliesrekening verantwoord onder resultaat uit verkoop vastgoed. Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 11.

Vastgoedbeleggingen.

Afschrijvingen

De immateriële activa en activa ten behoeve van operationele activiteiten worden volgens de lineaire methode afgeschreven op basis van onderstaande afschrijvingstermijnen. Op goodwill, vastgoedbeleggingen, objecten in aanbouw en op grond wordt niet afgeschreven.

Immateriële activa

Contractgerelateerde activa	33 jaar
Ontwikkelde ICT toepassingen	3-5 jaar
Softwarelicenties	3-5 jaar

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Banen, rijbanen	15-60 jaar
Platformen	30-60 jaar
Terreinen en wegen:	
· Parkeerterreinen	30 jaar
· Wegen	30 jaar
· Tunnels en viaducten	40 jaar
· Drainage- en ontwateringswerken	40 jaar
Gebouwen	20-60 jaar
Installaties	5-30 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5-20 jaar

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 6. *Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen.*

Bijzondere waardeveranderingen

De boekwaarde van vaste activa wordt aan de realiseerbare waarde getoetst indien aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardeverandering. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die naar verwachting zullen voortvloeien uit het voortgezette gebruik van een actief en uit zijn vervreemding aan het eind van zijn gebruiksduur. Voornoemde toets wordt uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden waarbij Aviation en

Consumer Products & Services als één kasstroomgenererende eenheid worden gezien. Indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde wordt ter hoogte van het verschil een bijzondere waardeverandering opgenomen in de winst- en verliesrekening en wordt de boekwaarde van het actief verlaagd tot zijn realiseerbare waarde. Voorts wordt, voor zover van toepassing, de lineaire afschrijving over de resterende gebruiksduur bijgesteld. Indien er aanwijzingen bestaan die duiden op de noodzaak tot het terugnemen van een eerder toegepaste bijzondere waardeverandering wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Waardeveranderingen op goodwill ontstaan bij de acquisitie van dochterondernemingen en joint ventures worden niet teruggenomen. Jaarlijks wordt aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairment-test) of, indien er gebeurtenissen of veranderingen zijn, vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 6. *Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen.*

Dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements

(a) Algemeen

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements zijn waar noodzakelijk aangepast om overeenstemming met de grondslagen van Schiphol Group te bewerkstelligen.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 13. *Geassocieerde deelnemingen en joint ventures.*

(b) Dochterondernemingen

De financiële gegevens van N.V. Luchthaven Schiphol en haar dochterondernemingen worden volgens de integrale consolidatiemethode opgenomen. Onder dochterondernemingen worden verstaan de maatschappijen waarin door N.V. Luchthaven Schiphol feitelijk beleidsbepalende invloed uitoefent over het zakelijke en financiële beleid. Het aandeel van overige aandeelhouders in het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerde resultaat is in de balans vermeld onder het eigen vermogen (minderheidsaandeelhouders) en in de winst- en verliesrekening onder resultaat toekomend aan minderheidsaandeelhouders. De resultaten van de in de loop van het jaar overgenomen dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop de vennootschap zeggenschap heeft verkregen over het beleid van de dochteronderneming. De financiële gegevens van de in de loop van het jaar afgestoten dochterondernemingen blijven in de consolidatie opgenomen tot aan het moment dat geen sprake meer is van zeggenschap. Wanneer sprake is van verlies van zeggenschap over een dochteronderneming, maar behoud van een financieel belang, dan vindt deconsolidatie van alle activa en passiva plaats en wordt het resterende belang initieel opgenomen tegen reële waarde. Het resterende verschil wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening.

(c) Geassocieerde deelnemingen

Onder geassocieerde deelnemingen worden verstaan die entiteiten waarop de vennootschap invloed van betekenis kan uitoefenen. De geassocieerde deelnemingen worden gewaardeerd op basis van de equity methode, dat wil zeggen initieel tegen kostprijs die vervolgens wordt aangepast voor het Schiphol-aandeel in de mutaties in het totaalresultaat van de geassocieerde deelneming. De waardering van deze geassocieerde deelnemingen omvat de goodwill ontstaan bij verwerving. Het aandeel van de vennootschap in de resultaten van geassocieerde deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening (onder aandeel in resultaat geassocieerde deelnemingen). De cumulatieve mutaties in het eigen vermogen van de deelneming worden naar evenredigheid van het belang van de vennootschap verwerkt in de post geassocieerde deelnemingen. De verantwoording van het aandeel van Schiphol Group in de resultaten van geassocieerde deelnemingen in de winst- en verliesrekening en in de post geassocieerde deelnemingen wordt gestaakt zodra de waarde van de geassocieerde deelneming in de balans hierdoor negatief zou worden, terwijl Schiphol geen verplichtingen is aangegaan of betalingen heeft gedaan in naam van de geassocieerde deelneming. Een geassocieerde deelneming wordt verantwoord onder de overige financiële belangen vanaf het moment dat geen sprake is van invloed van betekenis noch van zeggenschap.

(d) Joint arrangements

De financiële gegevens van entiteiten die als joint arrangement kwalificeren worden onderscheiden in joint ventures en joint operations afhankelijk van de wettelijke en contractuele rechten en plichten die iedere investeerder heeft bedongen. De bestaande contractuele overeenkomsten kwalificeren alle als joint ventures. Joint ventures zijn entiteiten waarin Schiphol Group, tezamen met één of meer investeerders, gezamenlijke zeggenschap heeft. Deze worden gewaardeerd op basis van de equity methode.

(e) Verwerving van dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements

Een verwerving van een dochteronderneming, geassocieerde deelneming of joint arrangement wordt verantwoord in overeenstemming met de overnamemethode. Onder deze methode bestaat de kostprijs van een overname uit de som van de reële waarden van de door de overnemende partij overgedragen activa en passiva op de overnamedatum, de door de overnemende partij aangegane verplichtingen jegens voormalige eigenaren van de overgenomen partij, de door de overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen en de gerelateerde transactiekosten. De overgenomen identificeerbare activa en (voorwaardelijke) verplichtingen worden initieel gewaardeerd op reële waarde per overnamedatum. Het verschil tussen de kostprijs van de overname en het aandeel van de vennootschap in de reële waarde van verkregen activa en verplichtingen wordt in de geconsolideerde jaarrekening verantwoord als goodwill onder de immateriële activa (voor wat betreft dochterondernemingen) of als onderdeel van de waarde van de deelneming. Indien dit verschil negatief is, wordt het verschil direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Kosten in verband met een overname worden direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Als de overname gefaseerd plaatsvindt, wordt de boekwaarde op de overnamedatum van het bestaande belang van de verkrijgende partij voorafgaande aan de overname geherwaardeerd tegen reële waarde op de overnamedatum; eventuele winsten of verliezen die voortvloeien uit deze herwaarderingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder overige opbrengsten.

Wanneer door een overname of verkoop beslissende zeggenschap wordt verloren, dan wordt het resterende belang in de entiteit geherwaardeerd tegen reële waarde op de datum waarop de beslissende zeggenschap ophoudt te bestaan, waarbij de wijziging in de boekwaarde wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. De alsdan tot stand gekomen reële waarde vormt de initiële waardering die als basis dient voor de vervolgwaaarding als geassocieerde deelneming of joint venture. De tot dat moment verantwoorde niet-gerealiseerde resultaten met betrekking tot de transactie worden verwerkt als waren de betrokken activa en verplichtingen direct gedinvesteerd geweest. Dit kan betekenen dat bedragen die eerder als niet-gerealiseerde resultaten zijn verantwoord, overgebracht worden naar de winst- en verliesrekening.

(f) Eliminaties

Transacties evenals de daaruit voortvloeiende ongerealiseerde winsten, vorderingen en schulden tussen de vennootschap en haar dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements worden geëlimineerd, bij joint arrangements en geassocieerde deelnemingen naar evenredigheid van het belang van de vennootschap in die joint arrangements en geassocieerde deelnemingen. Ongerealiseerde verliezen worden eveneens geëlimineerd tenzij er aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardevermindering van het actief.

Vorderingen op geassocieerde deelnemingen en leningen

Vorderingen op geassocieerde deelnemingen en leningen, opgenomen onder langlopende vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de uitgegeven lening verminderd met transactiekosten. Vervolgens worden de vorderingen op geassocieerde deelnemingen en leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Verschillen tussen de aflossingswaarde enerzijds en de boekwaarde anderzijds worden daarbij afgeschreven over de resterende looptijd volgens de effectieve rentemethodiek.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 14. *Vorderingen op geassocieerde deelnemingen*.

Langlopende vorderingen

Bij vooruitbetaalde erfpacht wordt het bedrag van de afkoop als leasevordering opgenomen in de balans en lineair als last in de winst- en verliesrekening verantwoord over de termijn van het leasecontract.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 15. *Langlopende vorderingen*.

Financiële instrumenten, inclusief derivaten

De vennootschap classificeert de financiële instrumenten in de volgende categorieën: verplichtingen en vorderingen, reële waarde door de winst- en verliesrekening of als activa beschikbaar voor verkoop. Er wordt gebruik gemaakt van derivaten om het risico van wijzigingen in toekomstige kasstromen terzake van periodiek te betalen rente en aflossing van financiering af te dekken. Deze wijzigingen in kasstromen kunnen het gevolg zijn van ontwikkelingen in markttrente en valutakoersen. Daarnaast wordt op beperkte schaal gebruikgemaakt van derivaten om het valutarisico af te dekken op te ontvangen dividenden. De ter afdekking van deze risico's gebruikte afdekkingsinstrumenten zijn renteswaps, valutaswaps en valutatermijncontracten.

Derivaten worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen de reële waarde op de datum waarop het derivatencontract wordt gesloten en vervolgens tegen de reële waarde op elk rapporterings moment. De methode voor verantwoording van het resultaat is afhankelijk van de vraag of hedge accounting wordt toegepast en zo ja, of de hedgerelatie effectief is. Een hedgerelatie is effectief als de werkelijke effectiviteit binnen een bandbreedte van 80% en 125% blijft. Als de hedgerelatie effectief is, dan wordt voor deze derivaten (kasstroom)hedge accounting toegepast. Hierbij wordt het effectieve deel van reële waardemutaties op derivaten verwerkt in de reserve afdekkingstransacties die onderdeel is van het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel wordt verwerkt in het resultaat. De cumulatieve bedragen die in het eigen vermogen zijn verwerkt, worden overgeheveld naar het resultaat in dezelfde periode waarin de afgedekte transactie in het resultaat wordt verwerkt.

Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie formeel gedocumenteerd. Periodiek wordt getoetst of de afdekkingstransactie over de afgelopen periode effectief is geweest en of de afdekkingstransactie naar verwachting over de komende periode effectief zal zijn.

Indien het afdekkingsinstrument afloopt, wordt verkocht, wordt beëindigd, wordt uitgeoefend, of niet langer voldoet aan de criteria voor het mogen toepassen van hedge accounting, dan wordt de toepassing daarvan per direct gestaakt. De tot dan gecumuleerde mutaties in de reële waarde van het betreffende afdekkingsinstrument blijven in de reserve afdekkingstransacties zolang het nog waarschijnlijk wordt geacht dat de initieel afgedekte transactie zich zal voordoen. Deze mutaties worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat de initieel afgedekte kasstroom zich voordoet. Als het niet langer waarschijnlijk wordt geacht dat de initieel afgedekte transactie zich zal voordoen wordt het geaccumuleerde bedrag in de reserve afdekkingstransacties direct via het totaalresultaat in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten*.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt

bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De kostprijs omvat de inkoopkosten van het product. De netto-opbrengst-waarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor verkoop.

Handels- en overige vorderingen

Handels- en overige vorderingen worden in eerste instantie gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs met gebruikmaking van de effectieve rentemethode, verminderd met eventuele bijzondere waardeveranderingen. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 17. *Handels- en overige vorderingen*.

Liquide middelen

De post liquide middelen omvat rekening-couranttegoeden bij de bank en deposito's. Deposito's opeisbaar binnen drie maanden of korter worden als liquide middelen gepresenteerd. Rekening-courantschulden (roodstand) en kredietfaciliteiten bij de bank worden verantwoord onder de kortlopende verplichtingen. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, gewoonlijk gelijk aan de nominale waarde.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 18. *Liquide middelen*.

Activa en passiva aangehouden voor verkoop

Vaste activa of activa en passiva die betrekking hebben op een te verkopen onderdeel, worden apart gepresenteerd als 'aangehouden voor verkoop' als deze activa en passiva beschikbaar zijn voor onmiddellijke verkoop. Verkoop is zeer waarschijnlijk als het management zich op balansdatum heeft gecommitteerd aan gedetailleerde verkoopplannen, actief naar een koper zoekt en een redelijke verkoopprijs hanteert.

De tot deze categorie behorende activa en passiva worden gewaardeerd tegen boekwaarde of, indien lager, de reële waarde verminderd met te verwachten, direct gerelateerde verkoopkosten. Op vaste activa beschikbaar voor verkoop wordt niet meer afgeschreven.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 16. *Activa en passiva aangehouden voor verkoop*.

Eigen vermogen

(a) Geplaatst kapitaal

Het geplaatst kapitaal omvat de op uitgegeven aandelen gestorte, nominale bedragen.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 19. *Geplaatst kapitaal*.

(b) Agio reserve

De agio reserve omvat de op uitgegeven aandelen gestorte bedragen, voor zover die stortingen de nominale waarde van de betreffende aandelen overschrijden.

(c) Ingehouden winst

De ingehouden winst betreft een cumulatie van het jaarlijkse nettoresultaat (het deel van het resultaat dat toekomt aan de aandeelhouders) minus het uitgekeerd dividend.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 20. *Ingehouden winst*.

(d) Overige reserves

De overige reserves bestaan uit de reserve omrekeningsverschillen, de reserve afdekkingstransacties, het reserve aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen en de reserve actuariële resultaten en herwaarderingen.

De grondslagen voor de reserve afdekkingstransacties worden besproken in de paragraaf over derivaten. De grondslagen voor de reserve omrekeningsverschillen worden besproken onder letter (c) in de paragraaf vreemde valuta.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 21. *Overige reserves*.

Leningen

Deze post betreft obligaties en onderhandse leningen evenals schulden aan kredietinstellingen. Leningen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de opgenomen lening verminderd met transactiekosten. Vervolgens worden de leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Het verschil tussen de aflossingswaarde en de boekwaarde wordt daarbij afgeschreven over de resterende looptijd volgens de effectieve rentemethode.

Leningen worden verantwoord onder de kortlopende schulden voor zover wordt verwacht dat aflossing binnen één jaar na balansdatum zal plaatsvinden.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 23. *Leningen*

Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

- (a) kortetermijn personeelsbeloningen;
- (b) vergoedingen na uitdiensttreding;
- (c) andere langetermijn personeelsbeloningen;
- (d) ontslagvergoedingen.

Hieronder wordt kort aangegeven wat deze categorieën inhouden en welke personeelsbeloningen van Schiphol onder de verschillende categorieën worden ingedeeld.

(a) Kortetermijn personeelsbeloningen

Kortetermijn personeelsbeloningen zijn personeelsbeloningen die betaalbaar zijn binnen 1 jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de prestaties heeft verricht. Binnen Schiphol Group bestaat deze categorie onder meer uit salarissen (inclusief vakantiegeld) en alle vaste en variabele toeslagen, bijdragen voor werknemersverzekeringen, doorbetaling loon bij ziekte, winstdeling en variabele beloning (korte termijn). De kosten uit hoofde van deze personeelsbeloningen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment dat de prestaties zijn verricht of rechten op beloningen zijn ontstaan (bijvoorbeeld vakantiegeld).

(b) Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze categorie vergoedingen betreft personeelsbeloningen die verschuldigd kunnen zijn na beëindiging van het dienstverband. Onder deze categorie vallen zaken als pensioenregelingen, functioneel leeftijdsontslag, vergoeding ziektekostenverzekering voor gepensioneerden en de aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid. Schiphol Group heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling wordt aangemerkt als een collectieve regeling van meerdere werkgevers en kwalificeert als een toegezegde bijdrage-pensioenregeling omdat:

- de actuariële risico's en beleggingsrisico's volledig bij de deelnemers liggen;
- de aangesloten werkgevers geen aanvullende verplichtingen hebben tot het voldoen van aanvullende bijdragen als sprake is van een tekort bij het ABP en geen recht hebben op eventuele overschotten in het fonds naast het voldoen van de door het ABP vastgestelde premie;
- de premie jaarlijks wordt vastgesteld door het bestuur van het ABP op basis van de eigen bestandsgegevens met inachtneming van de voorgeschreven parameters en vereisten.

Als gevolg hiervan is bij de berekening van de verplichtingen voortvloeiend uit de pensioenregeling volstaan met het in de winst- en verliesrekening opnemen van de verschuldigde premie terzake van de pensioenen.

De overige verplichtingen binnen deze categorie van personeelsbeloningen (functioneel leeftijdsontslag, vergoeding ziektekostenverzekering voor gepensioneerden en de aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid) worden eveneens berekend volgens actuariële grondslagen en verantwoord in overeenstemming met de methode zoals onder 1 tot en met 3 is beschreven. In die gevallen wordt in de balans een nettovordering of verplichting opgenomen die het totaal is van de volgende bedragen:

1. de contante waarde van de brutoverplichtingen uit hoofde van de toegezegde-pensioenregeling op de balansdatum. Deze verplichtingen worden berekend in overeenstemming met de projected unit credit method. Volgens deze methode wordt de contante waarde van de pensioenverplichting per werknemer bepaald op basis van het aantal actieve dienstjaren tot aan de balansdatum, het geraamde salarisniveau per de verwachte pensioneringsdatum en de marktrente;
2. verminderd met enige nog niet opgenomen pensioenkosten van verstreken diensttijd. Indien als gevolg van de herziening van pensioenregelingen de verwachte verplichtingen op basis van toekomstige salarisniveaus ten aanzien van reeds verstreken dienstjaren (backservicekosten) toenemen, wordt deze toename volledig verantwoord in de periode waarin de rechten verleend worden;
3. verminderd met de reële waarde van eventuele fondsbeleggingen op de balansdatum waaruit de verplichtingen direct moeten worden afgewikkeld.

(c) Andere langetermijn personeelsbeloningen

Bij andere langetermijn personeelsbeloningen gaat het om personeelsbeloningen die niet volledig betaalbaar zijn binnen één jaar na het einde van het boekjaar waarin de werknemer de

prestaties verrichtte. Bij Schiphol Group bestaat deze categorie onder meer uit langetermijn variabele beloningen voor het directieteam en staf- en business area-directeuren, loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen, duurzaam-inzetbaarheidsbudget en sabbatical leave.

De langetermijn variabele beloningen zijn een voorwaardelijke bezoldigingscomponent, waarbij de opschortende voorwaarde bij de toekenning is, dat de betrokkenen na een periode van drie jaar na de toekenning (de referentieperiode) de vooraf vastgestelde prestatiecriteria (economic profit) cumulatief hebben gerealiseerd. Betaling vindt uitsluitend plaats indien de betrokkene na de periode van drie jaar nog in dienst is. Wanneer de arbeidsovereenkomst in onderling overleg wordt beëindigd, wordt de toekenning pro rata vastgesteld. Aan het einde van elk jaar wordt een schatting gemaakt van de na afloop van de driejarige periode te betalen variabele beloning. Hiervan wordt gedurende de referentieperiode jaarlijks een evenredig deel ten laste van het resultaat van het betreffende jaar verantwoord.

De te verwachten kosten van loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid worden volledig in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht op het moment dat een personeelslid gedeeltelijk arbeidsongeschikt wordt verklaard. In de balans wordt een voorziening verantwoord voor de verlofrechten die door het personeel zijn gereserveerd ten behoeve van sabbatical leave. De kosten komen tot uitdrukking in het boekjaar waarin de betreffende verlofrechten zijn toegekend.

De verplichtingen met betrekking tot jubileumuitkeringen en de verplichtingen uit hoofde van de andere langetermijn personeelsbeloningen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

(d) Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn personeelsbeloningen die zijn verschuldigd als gevolg van de beslissing van Schiphol Group om het dienstverband van een werknemer te beëindigen vóór de normale pensioneringsdatum of de beslissing van een werknemer om in ruil voor een aangeboden vergoeding vrijwillig ontslag te nemen. Ook uitkering op grond van de regeling bovenwettelijke uitkering bij werkloosheid is een voorbeeld van een ontslagvergoeding. De kosten voor ontslagvergoedingen worden volledig in de winst- en verliesrekening tot uitdrukking gebracht.

De verplichtingen met betrekking tot de ontslagvergoedingen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 24. *Personeelsbeloningen*.

Overige voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De overige voorzieningen zijn opgenomen tegen de contante waarde van de verplichting.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 25. *Overige voorzieningen*.

Overige langlopende verplichtingen

Bij afgekochte erfpacht wordt het bedrag van de afkoop als leaseverplichting opgenomen in de balans en lineair als bate in de winst- en verliesrekening verantwoord over de termijn van het leasecontract. Het betreft hier een overlopend leasepassief uit hoofde van Schiphol Group als lessor.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 26. *Overige langlopende verplichtingen*.

Lease

(a) Classificatie

Activa waarvan de vennootschap of haar dochterondernemingen als lessee krachtens een leaseovereenkomst het economisch eigendom hebben, worden geclassificeerd als financiële lease. De vennootschap of haar dochterondernemingen hebben het economisch eigendom indien vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen aan haar zijn overgedragen. Leaseovereenkomsten waarbij het economisch eigendom van de activa in handen is van derden worden geclassificeerd als operationele lease. In de classificatie van leaseovereenkomsten als operationele of financiële lease is de economische realiteit leidend (niet de vorm van het contract).

(b) Schiphol Group als huurder in een financiële lease

De betreffende activa worden verantwoord onder activa ten behoeve van operationele activiteiten of onder vastgoedbeleggingen. De leningen die verband houden met deze overeenkomsten worden verantwoord onder de leaseverplichtingen. De betreffende activa en verplichtingen worden initieel opgenomen tegen bedragen die, op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst, gelijk zijn aan de reële waarde van de geleasde activa of, indien lager, aan de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Op de activa wordt vervolgens afgeschreven in overeenstemming met identieke activa die de vennootschap zelf in eigendom heeft. De afschrijvingstermijn kan korter zijn indien de leasetermijn korter is, niet verlengd zal worden en de betreffende activa niet overgenomen zullen worden. De betaalde leasetermijnen worden op een zodanige manier verdeeld tussen de financieringskosten en aflossing van de uitstaande verplichting dat gedurende elke periode van de lease een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de verplichtingen wordt getoond.

(c) Schiphol Group als huurder in een operationele lease

Voor contracten waar het economisch eigendom in handen is van derden, worden uitsluitend de huurtermijnen lineair, rekening houdend met huurincentives, als kosten verantwoord in de winst- en verliesrekening.

(d) Schiphol Group als verhuurder in een financiële lease

Activa die het onderwerp zijn van een verhuurovereenkomst die classificeert als financiële lease, worden in de balans opgenomen als een leasevordering tot een bedrag dat bij aangaan van het contract gelijk is aan de contante waarde van de minimaal te ontvangen

leasebetalingen. De ontvangen leasetermijnen worden op een zodanige manier verdeeld tussen de financieringsbaten en aflossing van de uitstaande vordering, dat gedurende elke periode van de lease een constante periodieke rentevoet op het resterende saldo van de vorderingen wordt getoond.

(e) Schiphol Group als verhuurder in een operationele lease

Activa die het onderwerp zijn van een verhuurovereenkomst die classificeert als operationele lease worden in de balans opgenomen en gewaardeerd volgens de aard van het actief. Huurtermijnen van dergelijke leasecontracten worden lineair, rekening houdend met huurincentives, als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Handels- en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden in eerste instantie tegen reële waarde op de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Verplichtingen uit hoofde van gemeentelijke heffingen, waaronder WOZ en waterschapslasten, worden opgenomen wanneer het ontstaan van deze verplichting zich voordoet.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 27. *Handels- en overige schulden*.

Netto-omzet

Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoedingen. Het merendeel van de activiteiten van Schiphol Group genereren opbrengsten die kwalificeren als opbrengsten uit het verrichten van diensten (havengelden, concessies, verhuringen en autoparkeergelden). Deze opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum en voor zover het resultaat betrouwbaar kan worden geschat.

Jaarlijks worden de havengeldtarieven en voorwaarden, van het eerst volgende jaar, ter consultatie voorgelegd aan de gebruikers. Hierbij wordt aan de gebruikers een omschrijving van het kwaliteitsniveau van de aangeboden diensten, aan de hand van de in het Besluit exploitatie luchthaven Schiphol aangegeven indicatoren, verstrekt. De tarieven voor het geheel van de luchtvaartactiviteiten dienen transparant te zijn. Dit geldt ook voor de opbrengsten uit activiteiten die rechtstreeks verband houden met de luchtvaartactiviteiten op de luchthaven die worden verdisconteerd in deze tarieven. Daartoe wordt door de exploitant een gescheiden administratie binnen de boekhouding voor de luchthavenactiviteiten bijgehouden, met daarbinnen een afzonderlijke administratie van de kosten en opbrengsten van beveiliging van passagiers en hun bagage. Voor de kosten en opbrengsten van deze activiteiten heeft de exploitant een toerekeningssysteem vastgesteld dat voldoet aan de eisen van marktconformiteit, proportionaliteit en integraliteit. Overschotten en tekorten die voor verrekening in aanmerking komen op basis van de Wet luchtvaart worden niet als vordering of verplichting

opgenomen. Deze worden verrekend in toekomstige havengeldtarieven.

De opbrengsten uit winkelverkoop komen voort uit verkoop van goederen en worden verantwoord op het moment dat deze verkooptransacties plaatsvinden.

Onder totale omzet wordt verstaan de opbrengst van geleverde diensten onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven belastingen (BTW en accijnzen). De netto-omzet is gelijk aan de totale omzet verminderd met omzet uit transacties tussen groepsmaatschappijen.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 1. *Netto-omzet*.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en lasten worden verantwoord op basis van tijdsevenredigheid, rekening houdend met het effectieve interest van verstrekte leningen of verplichtingen. Dividend wordt verantwoord op het moment dat de onderneming het recht heeft verkregen om de betaling te ontvangen.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten*.

Winstbelastingen

De winstbelasting op het resultaat over het boekjaar omvat de over de verslaggevingsperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente winstbelastingen. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven. Belastingen op het resultaat omvatten alle belastingen die zijn gebaseerd op fiscale winsten en verliezen, inclusief niet-verrekenbare belastingen die door dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen of joint ventures zijn verschuldigd.

De winstbelasting wordt in de winst- en verliesrekening verantwoord, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen of totaalresultaat worden opgenomen. In dit geval wordt de belasting in het eigen vermogen of totaalresultaat verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare acute belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, alsmede correcties op de over de voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en verplichtingen volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds.

Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd indien het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut.

Latente belastingverplichtingen worden verantwoord voor belastbare tijdelijke verschillen in verband met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en contractgerelateerde activa, tenzij de vennootschap in staat is het tijdstip van afwikkeling van het tijdelijke verschil te bepalen en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de voorzienbare toekomst niet zal worden afgewikkeld. Er wordt geen latente belastingverplichting opgenomen voor:

1. tijdelijke verschillen die het gevolg zijn van transacties die niet zijn aan te merken als overname en ten tijde van de transactie geen effect hebben op het commerciële en fiscale resultaat;
2. de initiële verwerking van goodwill.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op de balansdatum. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschapsbelasting aan het hoofd van deze fiscale eenheid een afdwingbaar recht hiertoe heeft.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 12. *Winstbelastingen*.

Vreemde valuta

(a) Functionele- en presentatievaluta

De primaire economische omgeving van Schiphol Group is Nederland. De functionele- en presentatievaluta van Schiphol Group is diens gevolg de euro. Financiële informatie wordt weergegeven in duizenden euro, tenzij anders aangegeven.

(b) Transacties, activa en passiva

Transacties (investeringen, opbrengsten en kosten) in vreemde valuta worden verwerkt tegen de koers van afwikkeling. Monetaire activa en passiva (vorderingen, schulden en liquide middelen) in vreemde valuta worden omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die zich voordoen bij deze omrekening en bij afwikkeling van deze posten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten. Een uitzondering op vorenstaande betreft de koersverschillen uit hoofde van financiële instrumenten in vreemde valuta, waartegen derivaten worden aangehouden met het doel koersrisico's op toekomstige kasstromen af te dekken. Koersverschillen op deze financiële instrumenten worden verantwoord in het totaalresultaat, mits de afdekking in hoge mate effectief is. Het ineffectieve gedeelte wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

(c) Dochterondernemingen

Opbrengsten en kosten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum, hetgeen in de praktijk doorgaans kan worden benaderd door het hanteren van een gemiddelde koers. Activa en passiva worden omgerekend tegen de op de balansdatum geldende koers. Goodwill en reële waardeaanpassingen die ontstaan bij de acquisitie van een deelneming worden gezien als activa en passiva van de betreffende

deelneming en worden eveneens omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die ontstaan bij de omrekening van balans en winst- en verliesrekening van dochterondernemingen buiten de eurozone worden rechtstreeks in het eigen vermogen verantwoord onder de reserve omrekeningsverschillen. Bij vervreemding van een dochteronderneming buiten de eurozone worden de cumulatieve omrekeningsverschillen, die eerst in de reserve omrekeningsverschillen werden verantwoord, via het totaalresultaat overgeboekt naar de winst- en verliesrekening als onderdeel van het resultaat uit hoofde van de vervreemding.

Segmentinformatie

Een operationeel segment is een duidelijk te onderscheiden onderdeel van een onderneming dat bedrijfsactiviteiten onderneemt met daaraan verbonden opbrengsten, kosten en operationele resultaten en waarover afzonderlijke financiële informatie beschikbaar is die regelmatig wordt beoordeeld door de directie ter beoordeling van de prestatie van het segment en om beslissingen te nemen over de aan het segment toe te kennen middelen. Schiphol Group onderkent veertien operationele segmenten die voor rapportage doeleinden worden samengevoegd tot negen reporting segmenten gezien de omvang en kenmerken van de operationele segmenten. Overheadkosten op groepsniveau worden aan de segmenten toegerekend, grotendeels op basis van hun relatieve aandeel in de directe kosten van Schiphol Group.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf *Segmentinformatie*.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en direct opvraagbare deposito's.

Kasstromen uit kortlopende kredietfaciliteiten worden als financieringskasstroom opgenomen. Kasstromen in vreemde valuta worden omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Winstbelastingen, ontvangen en betaalde interest alsmede ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs. De verwerking is hetzelfde bij de verkoop van een groepsmaatschappij.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf *Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016*.

Kritische beoordelingen en inschattingen

Veelal betreffen de gehanteerde veronderstellingen, aannames en schattingen in de jaarrekening verwachtingen omtrent toekomstige ontwikkelingen. De werkelijke ontwikkelingen kunnen afwijken van de gehanteerde veronderstellingen en aannames, waardoor de werkelijke uitkomst in belangrijke mate kan afwijken van de huidige waardering van een aantal posten in de jaarrekening. De gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen kunnen derhalve significante invloed hebben op vermogen en resultaat. Gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen worden periodiek getoetst en zo nodig aangepast. Deze zijn in belangrijke mate gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op een zo betrouwbaar mogelijke schatting door het management van Schiphol Group van de specifieke omstandigheden die – naar de mening van het management – gegeven de situatie van toepassing zijn. In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste gebieden waar de waardering van de desbetreffende posten in sterke mate wordt beïnvloed door de gehanteerde veronderstellingen, aannames en inschattingen.

Levensduur en restwaarde van en bijzondere waardeveranderingen materiële vaste activa

Bij de bepaling van de boekwaarde van materiële vaste activa wordt gebruik gemaakt van schattingen van de afschrijvingstermijnen, die zijn afgeleid van de verwachte technische en economische levensduur van het betrokken actief en restwaarden. Als gevolg van technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen in marktomstandigheden en veranderingen in het gebruik van het betrokken actief, kunnen de verwachte technische en economische levensduur en de geschatte restwaarde van het betrokken actief veranderen. Voornoemde factoren kunnen bovendien aanleiding geven tot het verantwoorden van een bijzondere waardeverandering.

Bepaling reële waarde vastgoedbeleggingen en grondposities

De reële waarde van gebouwen en grond, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt jaarlijks bepaald door externe onafhankelijke taxateurs en op basis van interne taxaties. Hierbij wordt ieder jaar een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De beste aanwijzingen voor de reële waarde zijn de gangbare prijzen op een actieve markt voor soortgelijke vastgoedbeleggingen. Bij het ontbreken van dergelijke informatie wordt de reële waarde zelfstandig vastgesteld binnen een bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde. De aannames die ten grondslag liggen aan deze schattingen zijn opgenomen in paragraaf *11. Vastgoedbeleggingen*.

Bijzondere waardeverandering van goodwill en vaste activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven, doch hiervoor dient jaarlijks aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairment-test) of, indien er gebeurtenissen of veranderingen zijn, te worden vastgesteld of sprake is van een bijzondere

waardeverandering van de goodwill. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardeverandering.

Activeren en toerekenen van kosten aan bepaalde activa

Alle investeringen worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw indien er naar verwachting toekomstige economische voordelen behaald worden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele activiteiten en vastgoedbeleggingen.

Operationele activiteiten zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Banen, rijbanen en platformen;
- Terreinen en wegen;
- Gebouwen;
- Installaties;
- Overige vaste bedrijfsmiddelen.

Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Schiphol Group veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzichten in de jaarrekening verwerkt. Wijzigende inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latenties die verband houden met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving. Zie hiervoor ook paragraaf 12. *Winstbelastingen*.

Het beheersingsprogramma voor de voornoemde fiscale risico's (ook wel genoemd het tax control framework) maakt deel uit van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group. In dat kader zijn fiscale risico's in kaart gebracht en wordt de interne beheersing bewaakt, die gericht is op het mitigeren van de fiscale risico's. Daarnaast heeft Schiphol Group een fiscale planning ontwikkeld en geïmplementeerd. Het fiscale risicobeheer wordt gefaciliteerd door de centrale control-afdeling (Group Control) en valt onder goedgekeurd beleid van de directie. Dit beleid heeft voorts als uitgangspunt dat Schiphol Group een betrouwbare belastingbetaler wil zijn op basis van een professioneel uitgevoerd fiscaal beleid.

Claims en geschillen

Schiphol Group is betrokken bij verschillende claims en geschillen die tegen de luchthaven en dochtermaatschappijen zijn ingediend en die onderdeel zijn van de bedrijfsactiviteiten. Het management

van Schiphol Group beoordeelt de aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten en wint indien nodig hierover juridisch advies in. Daarnaast heeft Schiphol Group nog claims en geschillen waarbij Schiphol zelf de eisende partij is. In beide gevallen spelen subjectieve elementen een rol waarbij er een inschatting wordt gemaakt van de uitkomst. Echter, de afloop en eventuele onderhandelingen omtrent claims en geschillen kan niet met volledige zekerheid worden voorspeld. Zie voor nadere toelichting paragraaf 28. *Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen*.

Wijzigingen in de consolidatiekring

2015 - verkoop SAR B.V.

In 2015 heeft de volgende (verkoop)transactie effect gehad op de consolidatiekring van Schiphol Group:

Op 30 april 2015 heeft Schiphol Group 60% van haar aandelen in Schiphol Airport Retail B.V. (SAR) verkocht aan Gebr. Heinemann SE & Co. KG. Schiphol Group en Gebr. Heinemann werken sindsdien samen in een joint venture voor de verkoop van drank, tabak en chocolade in het winkelgebied achter de security filters op Amsterdam Airport Schiphol. Gebr. Heinemann neemt voor 60%-deel in SAR en Schiphol Group houdt 40% van de aandelen. Door

de verkoop van 60% heeft Schiphol Group haar controlerend belang verloren. Vanaf 30 april 2015 worden de activa en passiva alsmede de resultaten van SAR niet langer geconsolideerd maar verwerkt als joint venture. De activa en passiva van SAR waren per 31 december 2014 geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'.

Als gevolg van de verkoop is in 2015 een verkoopresultaat gerealiseerd van 50 miljoen euro dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. De ontvangen transactiesom bedroeg 34 miljoen euro. Het verkoopresultaat bestaat uit het resultaat op de verkoop van het 60%-belang en het resultaat door de opname van het 40%-belang tegen reële waarde.

(in EUR 1.000)

30 April 2015

Immateriele vaste activa	57
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	1.349
Voorraden	7.300
Liquide middelen	4.330
Handels- en overige vorderingen	3.138
Activa aangehouden voor verkoop	16.174
Voorzieningen	157
Handels- en overige schulden	9.937
Passiva aangehouden voor verkoop	10.094
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	6.080
Ontvangen transactiesom	33.556
Verkochte liquide middelen	-4.330
Transactiesom netto van verkochte liquide middelen	29.226
Overige opbrengst	
Ontvangen in liquide middelen (60%-belang)	33.556
Initiële opname joint venture Schiphol Airport Retail B.V. (40%-belang)	22.371
Verkochte activa en passiva gecorrigeerd voor intercompany vorderingen en schulden	-6.080
Totaal verkoopresultaat	49.847

Segmentinformatie

Schiphol Group onderkent veertien operationele segmenten die voor rapportagedoeleinden worden samengevoegd tot negen reporting-segmenten waarover wordt gerapporteerd.

De business area Aviation heeft Amsterdam Airport Schiphol als werkterrein en levert diensten en faciliteiten aan luchtvaartmaatschappijen, passagiers en afhandelingsmaatschappijen. De business area Aviation is onderverdeeld in de segmenten Aviation en Security. Omzetbronnen voor Aviation zijn voornamelijk havengelden (vliegtuig- en passagiersgerelateerde vergoedingen) en concessie-inkomsten (van oliemaatschappijen voor de levering van vliegtuigbrandstof). De omzetbron voor Security betreft havengelden (beveiligingsgerelateerde vergoedingen).

De activiteiten van de business area Consumer Products & Services bestaan uit het uitgeven en managen van concessies voor winkels en horecagelegenheden (segment Concessies met omzet uit concessies en verhuur van winkelruimten), het exploiteren van autoparkeerterreinen (segment Parkeren met omzet uit parkeergelden) en het aanbieden van mogelijkheden om te adverteren op Amsterdam Airport Schiphol (segment Overige met onder andere omzet uit verhuur van reclameruimte).

De business area Real Estate, tevens segment, ontwikkelt, beheert, exploiteert en belegt in vastgoed op en rondom luchthavens in binnen- en buitenland. Het grootste deel van de portefeuille met zowel operationeel als commercieel vastgoed bevindt zich op en rond Amsterdam Airport Schiphol. Omzetbronnen zijn de inkomsten uit de ontwikkeling en verhuur van terreinen en gebouwen. Daarnaast draagt de business area in belangrijke mate bij aan het groepsresultaat via overige resultaten uit hoofde van vastgoed (verkoopresultaat, ongerealiseerde waardeveranderingen van terreinen en gebouwen en uitgifte van erfpachten).

Onder de business area Alliances & Participations vallen de segmenten Binnenlandse luchthavens, Buitenlandse luchthavens en Overige dochters. Omzet van de binnenlandse luchthavens bestaat voornamelijk uit havengelden en parkeergelden van de regionale luchthavens Rotterdam The Hague, Eindhoven en Lelystad. De participaties in buitenlandse luchthavens dragen bij aan het groepsresultaat door middel van hun resultaat, performance fees en dividenden die verwerkt worden via resultaat geassocieerde deelnemingen, rentebaten en intellectual property fees. Hieronder vallen onder meer de participaties in Groupe ADP en Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Het belang in JFK IAT Member LLC, dat als contractgerelateerd actief is verantwoord, draagt bij aan het groepsresultaat met fees die zijn gepresenteerd onder de omzet uit overige activiteiten. Tot de overige dochters behoren ondermeer Schiphol Telematics en Utilities. Schiphol Telematics levert telecomdiensten aan bedrijven op en rond de luchthaven. In Utilities worden omzetten verantwoord voor het transport van elektriciteit en gas, en de levering van water.

Samenwerkingsverbanden die eenduidig onder één business area vallen, zijn toegerekend aan de segmenten van die business area.

Alle overige samenwerkingsverbanden vallen onder de segmenten van de business area Alliances & Participations.

De verplichtingen en de financiële baten en lasten worden door de directie en de centrale treasury-afdeling op groepsniveau beoordeeld en niet op segmentniveau. Transacties tussen de segmenten vinden plaats 'at arm's length'. De systematiek van doorbelastingen en verrekeningen is consistent toegepast over de afgelopen jaren.

Aangezien een zeer belangrijk deel van de huidige activiteiten van Schiphol Group zich concentreert in Nederland (circa 99% van de geconsolideerde omzet in 2016) wordt geen geografische informatie over onze bedrijfsactiviteiten gegeven. Circa 34% van de omzet heeft betrekking op één externe klant en wordt voornamelijk gegenereerd in de segmenten Aviation en Security.

2016

(in EUR 1.000)	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
Havengelden	787.671	-	-	60.163	847.834
Concessies	15.476	163.539	1.409	6.724	187.148
Verhuringen	94	16.868	168.743	3.905	189.610
Autoparkeergelden	-	96.927	4.174	16.820	117.921
Winkelverkopen	-	-	-	2.645	2.645
Overige activiteiten	25.069	28.539	31.662	90.710	175.980
Totale omzet	828.310	305.873	205.988	180.967	1.521.138
Intercompany omzet	- 1.177	- 2.149	- 33.109	- 50.028	- 86.463
Netto-omzet	827.133	303.724	172.879	130.939	1.434.675
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	71.149	241	71.390
Afschrijvingen	- 176.040	- 27.077	- 18.635	- 14.768	- 236.520
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 1.595	-	- 1.595
Exploitatieresultaat	37.466	197.404	147.678	37.769	420.317
Resultaat geassocieerde deelnemingen ¹	917	407	- 1.719	73.972	73.577
Totaal activa	2.574.608	387.057	2.227.232	1.237.465	6.426.362
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.314.840	348.005	1.877.542	1.112.454	5.652.841
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.203	21.993	97.891	772.258	895.345
Investerings ²	197.044	24.955	12.482	68.864	303.345

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

² Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

2015

(in EUR 1.000)	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
Havengelden	810.028	-	-	58.652	868.680
Concessies	13.680	155.411	1.613	6.021	176.725
Verhuringen	96	15.741	159.049	3.888	178.774
Autoparkeergelden	-	89.975	4.104	16.129	110.208
Winkelverkopen	-	25.733	-	3.199	28.932
Overige activiteiten	20.448	27.081	7.816	98.899	154.244
Totale omzet	844.252	313.941	172.582	186.788	1.517.563
Intercompany omzet	- 1.306	- 11.149	- 25.125	- 56.831	- 94.411
Netto-omzet	842.946	302.792	147.457	129.957	1.423.152
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	49.847	66.368	319	116.534
Afschrijvingen	- 161.392	- 23.874	- 18.750	- 18.780	- 222.796
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 6.660	- 850	- 7.510
Exploitatieresultaat	104.113	238.252	128.605	33.976	504.946
Resultaat geassocieerde deelnemingen ¹	1.150	- 724	3.513	62.880	66.819
Totaal activa	2.526.166	407.923	2.321.642	1.143.370	6.399.101
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.200.613	355.353	1.897.775	995.687	5.449.428
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.685	21.585	106.769	725.775	857.814
Investerings ²	131.879	65.300	212.071	29.394	438.644

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

² Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

Aviation

(in EUR 1.000)	Aviation		Security		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Havengelden	502.130	516.512	285.541	293.516	787.671	810.028
Concessies	15.476	13.680	-	-	15.476	13.680
Verhuringen	91	95	3	1	94	96
Overige activiteiten	23.547	18.931	1.522	1.517	25.069	20.448
Totale omzet	541.244	549.218	287.066	295.034	828.310	844.252
Intercompany omzet	-792	-941	-385	-365	-1.177	-1.306
Netto-omzet	540.452	548.277	286.681	294.669	827.133	842.946
Afschrijvingen	-135.031	-124.473	-41.009	-36.919	-176.040	-161.392
Exploitatieresultaat	38.338	83.857	-872	20.256	37.466	104.113
Resultaat geassocieerde deelnemingen	917	1.150	-	-	917	1.150
Totaal activa	2.178.627	2.170.622	395.981	355.544	2.574.608	2.526.166
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	1.958.812	1.890.889	356.028	309.724	2.314.840	2.200.613
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.203	3.685	-	-	3.203	3.685
Investerings	159.553	81.660	37.491	50.219	197.044	131.879

Consumer Products & Services

(in EUR 1.000)	Concessies		Parkeren		Overige		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Concessies	158.123	150.713	5.416	4.698	-	-	163.539	155.411
Verhuringen	16.381	15.234	487	507	-	-	16.868	15.741
Autoparkeergelden	-	-	96.954	89.975	-27	-	96.927	89.975
Winkelverkopen	-	-	-	-	-	25.733	-	25.733
Overige activiteiten	751	340	2.006	1.937	25.782	24.804	28.539	27.081
Totale omzet	175.255	166.287	104.863	97.117	25.755	50.537	305.873	313.941
Intercompany omzet	-390	-9.358	-1.452	-1.265	-307	-526	-2.149	-11.149
Netto-omzet	174.865	156.929	103.411	95.852	25.448	50.011	303.724	302.792
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	-	-	-	49.847	-	49.847
Afschrijvingen	-13.072	-10.661	-11.427	-10.367	-2.578	-2.846	-27.077	-23.874
Exploitatieresultaat	130.726	125.785	56.516	55.893	10.162	56.574	197.404	238.252
Resultaat geassocieerde deelnemingen	407	-724	-	-	-	-	407	-724
Totaal activa	180.841	213.882	188.471	176.404	17.745	17.637	387.057	407.923
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	162.595	186.318	169.455	153.671	15.955	15.364	348.005	355.353
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	21.993	21.585	-	-	-	-	21.993	21.585
Investerings	-7.077 ¹	54.645	26.403	5.125	5.629	5.530	24.955	65.300

1 De investering in Lounge 2 is bij oplevering deels gealloceerd naar overige segmenten (met name Aviation).

Real Estate

(in EUR 1.000)

	2016	2015
Concessies	1.409	1.613
Verhuringen	168.743	159.049
Autoparkeergelden	4.174	4.104
Overige activiteiten	31.662	7.816
Totale omzet	205.988	172.582
Intercompany omzet	-33.109	-25.125
Netto-omzet	172.879	147.457
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	71.149	66.368
Afschrijvingen	-18.635	-18.750
Bijzondere waardeveranderingen	-1.595	-6.660
Exploitatieresultaat	147.678	128.605
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-1.719	3.513
Totaal activa	2.227.232	2.321.642
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	1.877.542	1.897.775
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	97.891	106.769
Investerings	12.482	212.071

Alliances & Participations

(in EUR 1.000)	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige dochters		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Havengelden	-	-	60.163	58.652	-	-	60.163	58.652
Concessies	-	-	6.724	6.021	-	-	6.724	6.021
Verhuringen	-	-	3.900	3.888	5	-	3.905	3.888
Autoparkeergelden	-	-	16.820	16.129	-	-	16.820	16.129
Winkelverkopen	-	-	2.645	3.199	-	-	2.645	3.199
Overige activiteiten	12.812	13.430	5.010	4.297	72.888 ¹	81.172	90.710	98.899
Totale omzet	12.812	13.430	95.262	92.186	72.893	81.172	180.967	186.788
Intercompany omzet	-2	-48	-1.338	-1.487	-48.688	-55.296	-50.028	-56.831
Netto-omzet	12.810	13.382	93.924	90.699	24.205	25.876	130.939	129.957
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	241	319	-	-	241	319
Afschrijvingen	-1.390	-1.372	-8.234	-7.723	-5.144	-9.685	-14.768	-18.780
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-	-	-	-850	-	-850
Exploitatieresultaat	10.062	11.217	16.281	17.590	11.426	5.169	37.769	33.976
Resultaat geassocieerde deelnemingen	73.699	62.714	-	-	273	166	73.972	62.880
Totaal activa	989.249	955.344	187.942	138.723	60.274	49.303	1.237.465	1.143.370
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	889.282	832.226	168.979	120.511	54.193	42.950	1.112.454	995.687
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	770.000	724.287	-	-	2.258	1.488	772.258	725.775
Investerings	1.261	4.337	53.596	14.415	14.007	10.642	68.864	29.394

¹ De omzet uit de overige activiteiten bevatten voornamelijk opbrengsten Utilities (levering gas, water en elektriciteit) en telecomdiensten.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

1. Netto-omzet

Havengelden

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Dit betekent onder meer dat het jaarlijkse proces van vaststelling van de havengeldtarieven valt onder het toezicht van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en dat de luchtvaartsector tijdens dit proces dient te worden geconsulteerd. Voorts is het rendement van de business area Aviation gemaximeerd bij vaststelling van tarieven tot een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet over gereguleerde activa die beiden aan de hand van in de Wet luchtvaart vastgelegde voorschriften dienen te worden bepaald.

Verrekeningen

Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. Verrekeningen dienen in principe plaats te vinden na afloop van een boekjaar en na opstelling van de financiële verantwoording, op basis van de Wet luchtvaart, voor de reporting-segmenten Aviation en Security in de eerstvolgende nieuwe havengeldtarieven. Overschotten en tekorten die (later) voor verrekening in de havengeldtarieven in aanmerking komen worden, in overeenstemming met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling, niet als vorderingen en verplichtingen in de balans tot uitdrukking gebracht. Vorenstaande is niet van toepassing op de havengelden van de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad die worden verantwoord in het reporting-segment Binnenlandse luchthavens.

Over het boekjaar 2015 was er sprake van een overschot voor het segment Aviation van 33,9 miljoen euro en voor het segment Security een overschot van 21,3 miljoen euro. Dit overschot van 55,2 miljoen euro wordt verrekend in de tarieven die van toepassing zijn vanaf 1 april 2017. Naar verwachting zal over het boekjaar 2016 het overschot 52 miljoen euro bedragen. Dit overschot zal verrekend worden in de tarieven vanaf 1 april 2018.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Passagiersgerelateerde vergoedingen	341.090	339.829
Beveiligingsheffing	311.967	320.708
Vliegtuiggerelateerde vergoedingen	189.468	201.886
Vliegtuigparkeergelden	5.309	6.257
Totaal havengelden	847.834	868.680

Concessies

Schiphol Group heeft binnen het reporting-segment Concessies, dat onderdeel uitmaakt van de business area Consumer Products & Services, in totaal 88 lopende concessiecontracten (2015: 98 concessiecontracten) met betrekking tot de uitoefening van diverse commerciële activiteiten op de luchthaven Schiphol.

Een concessieovereenkomst houdt in dat het niet-exclusieve recht wordt verleend aan een concessionaris op de daartoe door Schiphol Group aangewezen locatie tot exploitatie en beheer van een

commerciële activiteit. De concessievergoeding wordt op basis van een vastgestelde staffel berekend als percentage van de omzet van de concessionaris. In een afzonderlijke overeenkomst wordt aan de concessionaris een ruimte ter beschikking gesteld. De concessionaris betaalt hiervoor een vaste huur. De looptijd van de concessiecontracten is gemiddeld drie tot vijf jaar. Per balansdatum is circa 52% van de concessiecontracten voor een resterende looptijd van korter dan drie jaar vastgelegd (2015: circa 61%), circa 27% van de concessiecontracten voor tussen de drie en de vijf jaar (2015: circa 28%) en circa 21% van de concessiecontracten voor langer dan vijf jaar (2015: circa 11%).

De omzet uit concessies in het segment Aviation van 15,5 miljoen euro (2015: 13,7 miljoen euro) en het segment Parkeren van 5,4 miljoen euro (2015: 4,7 miljoen euro) betreft concessiecontracten met betrekking tot de levering door derden van brandstof aan luchtvaartmaatschappijen en autoverhuur op de luchthaven.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Winkels Retail Airside	103.957	93.355
Horeca	38.844	32.601
Oliemaatschappijen	15.270	13.458
Winkels Plaza	7.414	7.438
Overige	21.659	21.262
Intercompany omzet	4	8.611
Totaal concessies	187.148	176.725

Verhuringen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Vastgoedbeleggingen gebouwen, inclusief servicekosten	85.446	84.036
Operationeel onroerend goed, inclusief servicekosten	41.423	43.503
Vastgoedbeleggingen terreinen	30.384	27.769
Intercompany omzet	32.357	23.467
Totaal verhuringen	189.610	178.775

De bezettingsgraad per 31 december 2016 bedraagt voor het segment Real Estate 88,7% (88,8% per 31 december 2015).

Het percentage van alle verhuurcontracten (in opbrengsten uit verhuringen gemeten) dat binnen één jaar afloopt bedraagt circa 14% (2015: circa 14%), tussen één jaar en vijf jaar circa 55% (2015: circa 45%) en na vijf jaar circa 31% (2015: circa 41%).

Exploitatiekosten met betrekking tot enerzijds gebouwen die werden verhuurd en anderzijds gebouwen die niet werden verhuurd bedroegen:

(in EUR 1.000)	2016	2015
Verhuurde gebouwen	39.474	37.334
Leegstaande gebouwen	5.648	4.922
Totaal exploitatiekosten	45.122	42.256

Bij gedeeltelijk verhuurde gebouwen zijn de exploitatiekosten verdeeld naar rato van vierkante meters.

Autoparkeergelden (in EUR 1.000)	2016	2015
Kort parkeren	50.473	48.738
Lang parkeren	28.393	23.496
Gevestigde bedrijven	20.150	19.831
Parkeren op de locatie Schiphol:	99.016	92.065
Parkeren op andere locaties	16.820	16.129
Intercompany omzet	2.085	2.014
Totaal autoparkeergelden	117.921	110.208

De opbrengsten uit parkeren op andere locaties betreffen de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad en worden verantwoord in het segment Binnenlandse luchthavens.

Winkelverkoppen

De omzet uit winkelverkoppen bedraagt in 2016 2,6 miljoen euro en is gerealiseerd door Rotterdam The Hague Airport. In 2015 bedroeg de omzet uit winkelverkoppen 28,9 miljoen euro en had voor 25,7 miljoen euro betrekking op de opbrengsten uit verkoopactiviteiten van drank, tabak en chocolade op Amsterdam Airport Schiphol. De daling wordt veroorzaakt doordat op 30 april 2015 60% van de aandelen van Schiphol Group in SAR verkocht zijn aan Gebr. Heinemann SE & Co. KG. Beiden werken sindsdien samen in een joint venture voor de verkoop van drank, tabak en chocolade in het winkelgebied achter de securityfilters op Amsterdam Airport Schiphol.

De aan deze omzet gerelateerde inkoopwaarde van 0,8 miljoen euro (2015: 13,5 miljoen euro) wordt verantwoord op de regel 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten' onder de bedrijfslasten.

Overige activiteiten (in EUR 1.000)	2016	2015
Hotel activiteiten	28.911	2.293
Diensten en werkzaamheden derden	22.874	21.716
Reclame	17.592	16.750
Electriciteit, gas en water	6.139	6.417
Overige bedrijfsbaten	47.783	46.090
Intercompany omzet	52.681	60.978
Totaal overige activiteiten	175.980	154.244

De omzet uit hoofde van de hotelactiviteiten bedraagt in 2016 28,9 miljoen euro en heeft voor 26,1 miljoen euro betrekking op de omzet van het nieuwe Hilton hotel dat in december 2015 is geopend. De aan deze omzet gerelateerde kosten van 19,0 miljoen euro wordt verantwoord op de regel 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten' onder de bedrijfslasten.

2. Overige resultaten uit vastgoed

(in EUR 1.000)	2016	2015
Verkoopopbrengst vastgoed	423	92
Totaal resultaten uit verkoop vastgoed	423	92
Nieuwe uitgifte erfpachtcontracten	1.646	1.662
Marktwaarde aanpassing terreinen	3.030	8.850
Marktwaarde aanpassing gebouwen	66.291	56.083
Totaal waardeveranderingen vastgoed	70.967	66.595
Totaal overige resultaten uit vastgoed	71.390	66.687

Waardeveranderingen

De waardeverandering uit hoofde van uitgifte van nieuwe erfpachtcontracten hangt samen met de wijziging in waardering van kostprijs naar marktwaarde als gevolg van uitgifte van de grond in erfpacht. De marktwaarde wordt berekend door discontering van de jaarlijkse canons van de betreffende contracten (DCF-methode). De disconteringsvoet is gebaseerd op de rente op staatsleningen verhoogd met een risico-opslag.

De reële waarde van alle vastgoedbeleggingen wordt jaarlijks bepaald en zonodig bijgesteld aan de hand van taxaties. Daarbij wordt rekening gehouden met de verstrekking van huurincentives. Bijstellingen van de reële waarde uit dien hoofde zijn verantwoord op de regels marktwaarde aanpassing terreinen en gebouwen. De gehanteerde veronderstellingen bij de bepaling van de marktwaarde zijn opgenomen onder de paragraaf 11. *Vastgoedbeleggingen*.

De marktwaarde aanpassing op gebouwen bedraagt 66,3 miljoen euro in 2016. Dit wordt veroorzaakt door positieve marktontwikkelingen en een lagere leegstand bij logistiek vastgoed en kantoren op A-locaties.

3. Overige opbrengsten

Onder overige opbrengsten zijn in 2015 de eenmalige effecten van het verkoopresultaat van SAR opgenomen van 49,8 miljoen euro. In 2016 heeft een dergelijke transactie niet plaatsgevonden.

Zie voor een uitgebreidere toelichting hierover tevens de paragraaf *Wijzigingen in de consolidatiekring*.

4. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

(in EUR 1.000)	2016	2015
Beveiligingsactiviteiten	178.823	182.670
Uitbestedingen	114.843	107.651
Onderhoud	102.406	101.838
Inhuur extern personeel	56.008	31.795
Schoonhouden	33.786	34.651
Commerciële en relationele kosten	28.051	23.951
Assurantiën en gemeentelijke heffingen	21.289	21.594
Energie en water	19.198	19.613
Hotelactiviteiten	18.990	1.149
Advies- en accountantskosten	17.601	17.425
Kosten in samenhang met investeringen	12.907	14.662
Inkoopwaarde winkerverkopen	795	13.521
Overige kosten (betreffen onder meer de algemene-, lease- en huurkosten)	55.834	45.713
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	660.531	616.233

Accountantshonoraria

(in EUR 1.000)	2016	2015
Controle van de jaarrekening	697	662
Overige controlewerkzaamheden	609	531
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal accountantshonoraria	1.306	1.193

De accountantshonoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door de accountantsorganisatie zoals bedoeld in art. 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. De honoraria van KPMG Accountants N.V. bedragen 1,2 miljoen euro (in 2015: 1,1 miljoen euro) en de werkzaamheden verricht door andere onderdelen van het KPMG netwerk bedragen 0,1 miljoen euro (in 2015: 0,1 miljoen euro).

5. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Kortetermijn personeelsbeloningen	147.711	147.014
Vergoedingen na uitdiensttreding	18.323	21.917
Andere langetermijn personeelsbeloningen	3.808	3.553
Ontslagvergoedingen	1.023	1.665
Overige personeelskosten	13.658	10.546
Totaal personeelsbeloningen	184.523	184.695

(in EUR 1.000)

	2016	2015
Kortetermijn personeelsbeloningen		
Salarissen	145.075	144.522
Sociale lasten	14.619	14.205
Activering interne uren	-11.983	-11.713
Totaal	147.711	147.014
Vergoedingen na uitdiensttreding		
Pensioenlasten (toegezegde bijdrageregelingen)	19.446	19.098
Vervroegde uitdiensttreding	-1.123	2.819
Totaal	18.323	21.917
Andere langetermijn personeelsbeloningen		
Jubileumuitkeringen	804	-167
Variabele beloning (langetermijn)	753	1.180
Overige personeelsbeloningen	2.251	2.540
Totaal	3.808	3.553

Het gemiddelde aantal personeelsleden, op basis van fulltime equivalenten, werkzaam bij N.V. Luchthaven Schiphol en haar dochterondernemingen in 2016 was 2.063 (2015: 2.000).

De activering interne uren betreft uren van interne medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten. De overige personeelsbeloningen hebben, onder andere, betrekking op opleidingskosten en reiskosten personeel. Voor een nadere toelichting bij de kosten uit hoofde van vergoedingen na uitdiensttreding, andere langere termijn personeelsbeloningen en ontslagvergoedingen wordt verwezen naar paragraaf 24. *Personeelsbeloningen*. Voor een uiteenzetting van de bezoldigingen van commissarissen en directie ingevolge art 2:383c BW wordt verwezen naar de paragraaf *Gerelateerde partijen*.

6. Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Contractgerelateerde activa	1.380	1.365
Ontwikkeling ICT-toepassingen	6.396	5.464
Softwarelicenties	5.573	4.672
Immateriële activa	13.349	11.501
Banen, rijbanen en platformen	24.753	22.588
Terreinen en wegen	11.557	12.789
Gebouwen	52.851	41.633
Installaties	101.422	101.449
Overige vaste bedrijfsmiddelen	32.295	27.872
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	222.878	206.331
Afschrijvingen inzake desinvesteringen	293	4.964
Bijzondere waardeveranderingen	1.595	7.509
Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	238.115	230.305

Zie paragraaf 8. *Immateriële activa* voor een nadere toelichting inzake de amortisatie van contractgerelateerde activa en paragrafen 9. *Activa ten behoeve van operationele activiteiten* en 11. *Vastgoedbeleggingen* voor een nadere toelichting inzake bijzondere waardeveranderingen.

7. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten in 2015 hebben voor 2,2 miljoen euro betrekking op de pre-opening activiteiten van het Hilton-hotel dat in december 2015 is geopend. De kosten verband houdend met de hotelactiviteiten zijn in 2016 gepresenteerd onder 'kosten uitbesteed werk en andere externe kosten'.

Toelichting op het overzicht financiële positie

8. Immateriële activa

(in EUR 1.000)	Goodwill	Contract gerelateerde activa	Ontwikkelde ICT toepassingen	Software licenties	Software in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	849	36.262	15.775	12.806	8.507	74.199
Specificatie van mutaties in 2015						
Investeringen	-	-	-	-	13.021	13.021
Opleveringen	-	-	5.654	3.617	- 9.271	-
Amortisatie	-	- 1.365	- 5.463	- 4.673	-	- 11.501
Bijzondere waardeveranderingen	- 849	-	-	-	-	- 849
Reclassificaties	-	-	- 74	- 506	-	- 580
Desinvesteringen	-	-	2	- 2	-	-
Koersverschillen	-	4.333	-	-	-	4.333
Totaal mutaties in het boekjaar	- 849	2.968	119	- 1.564	3.750	4.424
Samenstelling 31 december 2015						
Aanschaffingswaarde	849	46.036	71.471	44.489	12.571	175.416
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-849	-6.806	-55.577	-33.247	-314	- 96.793
Boekwaarde 31 december 2015	-	39.230	15.894	11.242	12.257	78.623
Specificatie van mutaties in 2016						
Investeringen	-	-	-	-	13.766	13.766
Opleveringen	-	-	10.300	7.686	-17.986	-
Amortisatie	-	-1.380	-6.396	-5.573	-	-13.349
Koersverschillen	-	1.234	-	-	-	1.234
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-146	3.904	2.113	-4.220	1.651
Samenstelling 31 december 2016						
Aanschaffingswaarde	849	47.270	81.771	52.175	8.351	190.416
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-849	-8.186	-61.973	-38.820	-314	-110.142
Boekwaarde 31 december 2016	-	39.084	19.798	13.355	8.037	80.274

9. Activa ten behoeve van operationele activiteiten

(in EUR 1.000)	Banen, rijbanen en platformen	Terreinen en wegen	Gebouwen	Installatiesbedrijfs- middelen	Andere vaste middelen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	360.734	458.939	815.777	769.755	93.564	2.498.769
Specificatie van mutaties in 2015						
Opleveringen	20.805	24.220	304.823	227.408	95.574	672.830
Afschrijvingen	- 22.588	- 12.789	- 41.633	- 101.448	- 27.873	- 206.331
(De)consolidatie	-	4	7	3	233	247
Desinvesteringen	- 49	- 183	- 354	- 3.163	- 1.214	- 4.963
Reclassificaties	-	- 27.931	-	85	- 2.044	- 29.890
Kostprijsaanpassing	-	-	- 3.265	-	-	- 3.265
Activa aangehouden voor verkoop	-	- 11.320	- 65.423	- 30.939	- 17.216	- 124.898
Totaal mutaties in het boekjaar	- 1.832	- 27.999	194.155	91.946	47.460	303.730
Samenstelling 31 december 2015						
Aanschaffingswaarde	751.266	646.230	1.670.955	2.216.546	502.527	5.787.524
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	- 392.364	- 215.290	- 661.023	- 1.354.845	- 361.503	- 2.985.025
Boekwaarde 31 december 2015	358.902	430.940	1.009.932	861.701	141.024	2.802.499
Specificatie van mutaties in 2016						
Opleveringen	21.421	32.408	57.790	93.245	38.827	243.691
Afschrijvingen	-24.753	-11.557	-52.851	-101.422	-32.295	-222.878
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-685	-	-	-685
Verkopen	-	-	-	-32	-215	-247
Acquisities	-	-	-	-	531	531
Desinvesteringen	4	-490	-539	-1.649	2.381	-293
Reclassificaties	-	-2.273	10.058	-11.073	9.989	6.701
Activa aangehouden voor verkoop	-	-3.023	2.244	162	-456	-1.073
Totaal mutaties in het boekjaar	-3.328	15.065	16.017	-20.769	18.762	25.747
Samenstelling 31 december 2016						
Aanschaffingswaarde	772.691	672.852	1.740.508	2.297.199	553.584	6.036.834
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-417.117	-226.847	-714.559	-1.456.267	-393.798	-3.208.588
Boekwaarde 31 december 2016	355.574	446.005	1.025.949	840.932	159.786	2.828.246
Gedurende het boekjaar zijn de volgende projecten opgeleverd:						
Herinrichting Lounge 2	-	-	11.966	15.886	17.220	45.072
Parkeergarage P3	-	-	14.925	1.617	1.387	17.929
Groot onderhoud Buitenveldertbaan	13.335	2.102	-	1.172	373	16.982
Grond Lelystad	-	14.014	-	-	-	14.014
Overige projecten	8.086	16.292	30.899	74.570	19.847	149.694
Totaal opleveringen in het boekjaar	21.421	32.408	57.790	93.245	38.827	243.691

De reclassificaties in het boekjaar hebben betrekking op een tweetal vastgoedobjecten, die als gevolg van een wijziging in gebruik, zijn gereclassificeerd van vastgoedbeleggingen naar activa ten behoeve van operationele activiteiten.

10. Activa in aanbouw of ontwikkeling

(in EUR 1.000)

Activa in aanbouw tbv operationele activiteiten

Boekwaarde 1 januari 2015 **456.224****Specificatie van mutaties in 2015**

Investeringsuitgaven	406.860
Activering van bouwrente	5.650
Opgeleverde activa	- 672.830
Reclassificaties	15.521
Totaal mutaties in het boekjaar	- 244.799

Boekwaarde 31 december 2015 **211.425****Specificatie van mutaties in 2016**

Investeringsuitgaven	279.115
Activering van bouwrente	383
Opgeleverde activa	-243.691
Reclassificaties	-2.541
Aangehouden voor verkoop	-272
Totaal mutaties in het boekjaar	32.994

Boekwaarde 31 december 2016 **244.419****De investeringsuitgaven hebben betrekking op de volgende projecten:**

Groot onderhoud	28.057
Centrale Security Non Schengen	24.256
Groot onderhoud Buitenveldertbaan	17.214
Herinrichting Lounge 2	16.623
Tijdelijke Terminal	14.550
Gronden Lelystad	14.014
Nieuwbouw Parkeergarage P3	7.591
Upgrade pieren	7.528
A-gebied	6.834
Overig	142.448
Totaal investeringen in het boekjaar	279.115

De activering van bouwrente vindt plaats aan de hand van een percentage dat per kwartaal wordt vastgesteld, op basis van de dan geldende verhouding tussen eigen en vreemd vermogen.

Gedurende 2016 is een percentage gehanteerd dat heeft gevarieerd van 1,98% tot 2,09% op jaarbasis, waarin rekening is gehouden met voornoemde verhouding.

11. Vastgoedbeleggingen

(in EUR 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Activa in aanbouw	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	850.545	350.062	82.795	1.283.402
Specificatie van mutaties in 2015				
Investeringsuitgaven	-	-	18.763	18.763
Activering van bouwrente	-	-	18	18
Opleveringen	4.827	- 1.307	- 3.520	-
Waardeveranderingen	56.083	10.512	-	66.595
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 6.660	- 6.660
Reclassificaties	1.126	22.306	- 9.064	14.368
Overig	271	-	404	675
Totaal mutaties in het boekjaar	62.307	31.511	- 59	93.759
Boekwaarde 31 december 2015	912.852	381.573	82.736	1.377.161
Specificatie van mutaties in 2016				
Investeringsuitgaven	-	-	10.464	10.464
Activering van bouwrente	-	-	25	25
Opleveringen	11.733	2.915	-14.648	-
Waardeveranderingen	66.291	3.176	1.500	70.967
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-910	-910
Reclassificaties	-8.330	-	4.170	-4.160
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-65	-65
Totaal mutaties in het boekjaar	69.694	6.091	536	76.321
Boekwaarde 31 december 2016	982.546	387.664	83.272	1.453.482
Gewaardeerd tegen				
Historische kostprijs	-	-	77.172	77.172
Reële waarde	982.546	387.664	6.100	1.376.310

Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen

Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen bestaan hoofdzakelijk uit grondposities voor toekomstige ontwikkeling van vastgoedbeleggingen of uit grondposities waarvan het toekomstig gebruik onzeker is (operationeel of commercieel gebruik). De plannen voor de ontwikkeling zijn jaarlijks onderhevig aan wijzigingen en zijn onvoldoende betrouwbaar en onzeker om op een continue basis tegen reële waarde te waarden. Derhalve is deze categorie gewaardeerd tegen historische kostprijs.

De bijzondere waardeverandering van 0,9 miljoen euro in 2016 heeft betrekking op een afboeking van de gronden op Rotterdam The Hague Airport. In 2015 had de bijzondere waardeverandering betrekking op een afboeking van de gronden op Schiphol Oost van 3,6 miljoen euro en Nieuwe Meer van 3,1 miljoen euro.

Gebouwen en terreinen

Tot vastgoedbeleggingen behoren gebouwen en terreinen. De waardering is tegen reële waarde waarbij de marktwaarde wordt

gehanteerd. De marktwaarde is het geschatte bedrag, inclusief kosten koper, waartegen vastgoed tussen een bereidwillige koper en bereidwillige verkoper in een zakelijke transactie zou worden overgedragen op de taxatiedatum. In de vaststelling van de kasstromen, die mede bepalend zijn voor de reële waarde waartegen vastgoedbeleggingen in de balans worden gepresenteerd, wordt rekening gehouden met het bestaan van huurincentives.

Per 31 december 2016 is 100% van de gebouwen getaxeerd door onafhankelijke, beëdigde externe taxateurs. Van de totale waarde van terreinen is 25% getaxeerd door onafhankelijke, beëdigde externe taxateurs. De overige terreinen zijn intern getaxeerd met door de externe taxateurs gevalideerde input variabelen.

In de categorie gebouwen is een bedrag van 120 miljoen euro (per 31 december 2015: 107 miljoen euro) begrepen inzake de reële waarde van activa (The Base) waarvan de vennootschap economisch (niet juridisch) eigenaar is (financiële lease). Terreinen vallend onder

deze categorie betreffen gronden die in erfpacht of grondhuur zijn uitgegeven.

Voor een nadere uiteenzetting van het resultaat uit verkoop vastgoed en waardeveranderingen vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar paragraaf 2. *Overige resultaten uit vastgoed.*

Alle vastgoedbeleggingen kwalificeren als een Level 3-waardering. In oktober 2015 is het Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs opgericht (NRVT). Het Nederlands Register Vastgoed Taxateurs (NRVT) beoogt de kwaliteit van vastgoedtaxateurs te waarborgen en te bevorderen. De Algemene gedrags- en beroepsregels en reglementen van het NRVT zijn, wat betreft de AFM, de nieuwe marktstandaard waar taxateurs minimaal aan moeten voldoen. In deze regels zijn ook de internationale verslaggevingstandaarden en internationale taxatierichtlijnen verwerkt. Onze externe taxateurs zijn ingeschreven bij het NRVT.

Hieronder wordt de waarderingstechniek nader uiteengezet.

Waarderingstechniek gebouwen

De waarderingstechniek voor de gebouwen is een combinatie van de kapitalisatiemethode (netto-aanvangsrendement methode) en de discounted cash flow methode (DCF-methode). Bij de kapitalisatiemethode wordt de nettomarkthuur gekapitaliseerd met een marktconform netto-aanvangsrendement (NAR) en worden vervolgens correcties toegepast voor alle onderdelen die afwijken van de marktconforme aannamen. De basis voor de bepaling van de NAR wordt gevormd door vergelijkbare transacties, aangevuld met markt en objectspecifieke kennis. Afwijkende onderdelen kunnen onder andere zijn de werkelijke huur, leegstand, achterstallig onderhoud en huurvrije perioden. Bij de DCF-methode worden verwachte nettocashflows contant gemaakt tegen een disconteringsvoet die is opgebouwd uit de risk free rate plus specifieke object- en locatie risico-opslagen.

Significante parameters waardering gebouwen

Relevante kengetallen voor de waarderingen van de gebouwen zijn:

	Gemiddelde gerealiseerde netto-huur per m2		Gemiddelde netto markthuur per m2		Gemiddeld gewogen (m2) NAR	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Schiphol Centrum						
Kantoren	279	291	287	321	5,35%	5,96%
Bedrijfsruimtes	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Schiphol Noord/Oost						
Kantoren	127	137	153	160	7,76%	8,04%
Bedrijfsruimtes	115	118	101	98	6,80%	7,20%
Schiphol Zuidoost						
Kantoren	119	112	167	167	10,00%	9,38%
Bedrijfsruimtes	128	130	111	112	6,58%	6,36%
Schiphol Zuid						
Kantoren	158	157	156	156	6,75%	7,00%
Bedrijfsruimtes	98	100	100	100	6,49%	6,79%
Rotterdam The Hague Airport						
Kantoren	192	163	180	166	7,06%	7,82%
Bedrijfsruimtes	85	49	92	82	7,04%	7,21%

De belangrijkste veronderstellingen van gebouwen betreffen:

- inflatieontwikkeling tussen 1,4% en 1,9%;
- markthuurontwikkeling tussen 0,0% en 1,5%;
- gemiddelde mutatieleegstand van 11 maanden;
- gemiddelde huurvrije perioden van 8,3 maanden en;
- netto-aanvangsrendementen op markthuur tussen de 4,6% en 10,0%.

Onderlinge relatie tussen significante niet-waarneembare input en de bepaling van de reële waarde

De geschatte reële waarde zal toenemen (afnemen) naar gelang de verwachte groei van de markthuur hoger (lager) uitvalt, de perioden van leegstand lager (hoger) uitvallen, de bezettingsgraad hoger (lager) uitvalt, de huurvrije perioden lager (hoger) uitvallen en de NAR lager (hoger) uitvalt.

Waarderingstechniek terreinen

Bij terreinen waar een erfpachtcanon of een grondhuur wordt betaald, wordt als waarderingstechniek de DCF-methode toegepast. De verwachte netto-inkomsten worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet die is opgebouwd uit de risk free rate plus risico-opslagen.

Bij terreinen waar de canon-/grondhuurverplichtingen zijn afgekocht is als waardering opgenomen het afkoopbedrag minus een jaarlijkse afboeking gelijk aan het afkoopbedrag gedeeld door de afkoopperiode plus de contante waarde van de verwachte afkoopsom voor de volgende afkoopperiode.

Significante parameters waarderingen terreinen

De belangrijkste parameters in de waarderingen van de terreinen betreffen:

	Terreinen	
	2016	2015
Inflatiepercentage	0,10% - 1,90%	0,60% - 1,90%
Disconteringsvoet	6,50% - 7,75%	6,75% - 8,25%

12. Winstbelastingen

In deze paragraaf worden alle jaarrekeningposten met betrekking tot winstbelastingen toegelicht. Deze zijn onder te verdelen in

winstbelasting in de winst- en verliesrekening, latente belastingen in het overzicht financiële positie, acute posities in het overzicht financiële positie en winstbelastingen in het totaalresultaat.

Reconciliatie van effectieve belastingdruk

(in EUR 1.000)

	2016		2015	
Resultaat voor belastingen	397.197		476.866	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	99.299	25,0%	119.217	25,0%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	- 16.871	-4,2%	- 15.118	-3,2%
Resultaat geassocieerde deelnemingen in commanditaire vennootschappen die niet zelfstandig belastingplichtig zijn	713	0,2%	972	0,2%
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	-	0,0%	- 12.462	-2,6%
Deelnemingsvrijstelling RPS dividend	- 759	-0,2%	-	0,0%
Afwijkend tarief buitenlandse dochters/deelnemingen	1.723	0,4%	1.765	0,4%
Fiscale verliezen waarvoor geen actieve latentie is opgenomen	1.782	0,4%	1.838	0,4%
Wijzigingen in verantwoording belastbare tijdelijke verschillen	-	0,0%	2.199	0,5%
Belastingresultaat voorgaande jaren	19	0,0%	182	0,0%
Overig	56	0,0%	- 83	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	85.962	21,6%	98.510	20,7%

In 2016 was de effectieve belastingdruk 21,6% en hiermee 0,9% hoger dan de effectieve belastingdruk van 20,7% in 2015. Beide zijn lager dan het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25%. De lagere belastingdruk, in beide jaren, wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de toepassing van de deelnemingsvrijstelling op resultaten van geassocieerde deelnemingen. Een ander eenmalig effect is het vrijgestelde verkoopresultaat op de verkoop van het belang in SAR in 2015 voor 50 miljoen euro. Zonder de vrijgestelde deelnemingsresultaten (inclusief verkoopresultaat) zou de belastingdruk over 2016 26% bedragen (2015: 26%).

Een stijging van de belastingdruk wordt veroorzaakt door de niet te verrekenen vennootschapsbelasting op verliezen, van onder andere Italiaanse vennootschappen, van 7 miljoen euro in 2016 (2015: 8 miljoen euro) als gevolg van bijzondere waardeveranderingen. Het bedrag aan compensabele verliezen waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen bedraagt 35 miljoen euro (2015: 28 miljoen euro).

Winstbelastingen in de winst- en verliesrekening

(in EUR 1.000)

	2016	2015
Acute winstbelastingen		
Winstbelasting boekjaar	68.719	79.103
Belastingbate voorgaande jaren verwerking aangiftes	20	182
Totaal acute winstbelastingen	68.739	79.285
Latente winstbelastingen		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	17.223	19.225
Totaal latente winstbelastingen	17.223	19.225
Totaal winstbelastingen	85.962	98.510

2016 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	396.836		7.489		-7.128		397.197	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	99.209	25,0%	3.437	45,9%	-2.238	31,4%	100.408	25,3%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-16.158	-4,1%	-	0,0%	-	0,0%	-16.158	-4,1%
Fiscale verliezen zonder actieve latentie	-	0,0%	-	0,0%	2.238	-31,4%	2.238	0,6%
Belastingresultaat voorgaande jaren	-	0,0%	548	7,3%	-	0,0%	548	0,1%
Overig	-1.074	-0,3%	-	0,0%	-	0,0%	-1.074	-0,3%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	81.977	20,7%	3.985	53,2%	-	0,0%	85.962	21,6%

2015 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	475.709		8.459		-7.302		476.866	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	118.927	25,0%	3.880	45,9%	-2.293	31,4%	120.515	25,3%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-14.146	-3,0%	-	0,0%	-	0,0%	-14.146	-3,0%
Vrijgesteld verkoopresultaat	-12.462	-2,6%	-	0,0%	-	0,0%	-12.462	-2,6%
Fiscale verliezen zonder actieve latentie	-	0,0%	-	0,0%	2.293	-31,4%	2.293	0,5%
Wijzigingen in verantwoording tijdelijke verschillen	-	0,0%	2.199	26,0%	-	0,0%	2.199	0,5%
Belastingresultaat voorgaande jaren	182	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	182	0,0%
Overig	473	0,1%	-544	-6,4%	-	0,0%	-71	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	92.975	19,5%	5.535	65,4%	-	0,0%	98.510	20,7%

Latente belastingen in het overzicht financiële positie

De volgende fiscale en commerciële waarderingsverschillen zijn te onderkennen:

- Activa ten behoeve van operationele activiteiten en activa in aanbouw worden commercieel en fiscaal gewaardeerd tegen kostprijs. In de fiscale balans is de kostprijs gelijk aan de waarde in het economische verkeer per 1 januari 2002 en in de commerciële balans is de kostprijs gelijk aan de (lagere) historische kostprijs;
- Fiscaal geldt een beperking op de afschrijving van zowel commerciële gebouwen als operationele gebouwen tot de zogenoemde bodemwaarde. De bodemwaarde is 50% van de WOZ-waarde van operationele gebouwen en 100% van de WOZ-waarde voor commerciële gebouwen;
- Op de beleggingen in vastgoed wordt fiscaal gezien afgeschreven (waarbij overigens rekening dient te worden gehouden met een restwaarde van 25%); commercieel is geen sprake van afschrijving op dit vastgoed;
- Langlopende leningen in vreemde valuta worden commercieel gewaardeerd tegen slotkoersen op balansdatum en fiscaal tegen kostprijs met de koers die bij afsluiting van toepassing was;
- De fiscale waardering van personeelsvoorzieningen wijkt af van de commerciële waardering door een verschil in de gehanteerde actuariële veronderstellingen;
- Vastgoedbeleggingen en derivaten worden commercieel gewaardeerd tegen reële waarde en fiscaal tegen kostprijs;
- De waardering van het contractuele belang in JFK IAT wijkt fiscaal (kostprijs) af van de commerciële waardering (geherwaardeerd bij uitbreiding).

Terzake van al deze waarderingsverschillen worden latente belastingvorderingen en -verplichtingen verantwoord.

Onder IAS 12, Winstbelastingen, is er een verplichting tot het opnemen van een latente belastingvordering als het waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare verschil kan worden verrekend. Voor een deel van de operationele activa (83,3 miljoen euro) is het moment van realisatie van de latente belastingvorderingen niet in te schatten. De reden hiervoor is dat het verschil tussen de commerciële en fiscale waarde uitsluitend wordt gerealiseerd bij verkoop (leidt tot fiscaal lagere winst en lagere afdracht van winstbelasting), bij bijzondere afwaardering (leidt tot fiscaal hogere kosten en lagere afdracht van winstbelasting) of bij beëindiging van de luchtvaartactiviteiten (leidt tot fiscaal hogere kosten doordat slechts een vergoeding wordt verkregen tot de commerciële boekwaarde). Schiphol Group is echter niet gemachtigd de grond voor operationele activiteiten te verkopen, de verwachtingen ten aanzien van toekomstige kasstromen duiden niet op de noodzaak tot het doorvoeren van een afwaardering en beëindiging van de activiteiten ligt evenmin voor de hand.

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschap aan het hoofd van deze fiscale eenheid een in rechte afdwingbaar recht hiertoe heeft.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Latente belastingvordering (fiscale eenheid)		
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	155.791	147.660
Activa in aanbouw	66.486	55.876
Derivaten en leningen	20.857	25.013
Personeelsvoorzieningen	4.766	5.709
Vastgoedbeleggingen	-83.042	-41.278
	164.858	192.980
Latente belastingvordering (buiten fiscale eenheid)		
Vastgoedbeleggingen	361	350
Latente belastingverplichting (buiten fiscale eenheid)		
Contractgerelateerde activa	-20.393	-20.789
Vastgoedbeleggingen	-230	-315
Derivaten en leningen	-2.301	-1.562
	-22.924	-22.666
Totaal latente belastingen	142.295	170.664
Langlopend (realisatie ligt niet in de lijn der verwachting)	83.274	83.274
Langlopend (realisatie te verwachten na 1 jaar)	58.890	84.868
binnen 1 jaar)	131	2.522
	142.295	170.664

Het verloop van de latente belastingvorderingen en latente belastingverplichtingen is als volgt:

(in EUR 1.000)	Operationele activa	Activa in aanbouw	Vastgoed beleggingen	Derivaten en Leningen	Personeels- voorzieningen	Contract gerelateerde activa	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	134.861	70.357	-22.004	8.906	5.610	-16.065	181.665
Specificatie van mutaties in 2015							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-	1.665	-18.516	-52	467	-2.789	-19.225
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-6.245	-321	-	-6.566
Reclassificaties	11.826	-16.146	-724	20.843	-47	-	15.752
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	973	-	-	-	-	-	973
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-1.935	-1.935
Totaal mutaties in het boekjaar	12.799	-14.481	-19.240	14.546	99	-4.724	-11.001
Boekwaarde 31 december 2015	147.660	55.876	-41.244	23.452	5.709	-20.789	170.664
Specificatie van mutaties in 2016							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-	-	-18.482	486	-313	1.086	-17.223
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-5.397	323	-	-5.074
Reclassificaties	9.572	10.610	-23.185	15	-953	-	-3.941
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	-1.441	-	-	-	-	-	-1.441
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-690	-690
Totaal mutaties in het boekjaar	8.131	10.610	-41.667	-4.896	-943	396	-28.369
Boekwaarde 31 december 2016	155.791	66.486	-82.911	18.556	4.766	-20.393	142.295

In 2015 heeft een reclassificatie plaatsgevonden tussen vastgoedbeleggingen en operationele activa. Bij het definitief opstellen van de aangifte 2015 is deze reclassificatie ook fiscaal verwerkt, waardoor een reclassificatie is gemaakt tussen de verschillende categorieën van latenties.

Winstbelastingen in het totaalresultaat

De belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, zijn als volgt:

(in EUR 1.000)	Voor belasting	Latente belasting	Na belasting
Omrekeningsverschillen	4.286	-	4.286
Waardemutaties afdekkingstransacties	25.026	-5.397	19.629
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-1.293	323	-970
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-2.843	-	-2.843
Totaal ongerealiseerd 2016	25.176	-5.074	20.102
Omrekeningsverschillen	3.310	-	3.310
Waardemutaties afdekkingstransacties	22.920	-6.245	16.675
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	1.284	-321	963
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	2.421	-	2.421
Totaal ongerealiseerd 2015	29.935	-6.566	23.369

Acute posities uit hoofde van winstbelasting

(in EUR 1.000)	2016	2015
Te vorderen winstbelastingen		
Fiscale eenheid	5.928	3.293
Buitenlandse winstbelasting	251	-
Totaal te vorderen winstbelastingen	6.179	3.293
Verschuldigde winstbelastingen		
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	-423	-253
Buitenlandse winstbelasting	-	-130
Totaal verschuldigde winstbelastingen	-423	-383
Totaal te vorderen winstbelastingen	5.756	2.910

De winstbelasting wordt berekend over de commerciële winst, rekening houdend met permanente verschillen tussen de commerciële en de fiscale winstberekening. De winstbelasting over waardeveranderingen, die niet gelijktijdig in de aangifte vennootschapsbelasting worden verwerkt, worden tot het moment van realisatie verantwoord onder de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. De vordering uit hoofde van winstbelasting in de balans per 31 december 2016, met betrekking tot de fiscale eenheid, heeft voor 1,3 miljoen euro betrekking op 2016 en voor 3,6 miljoen euro op 2015. De aangifte vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid N.V. Luchthaven Schiphol over 2015 is met de inspecteur besproken en dienovereenkomstig verwerkt in deze jaarrekening. De belastingjaren tot en met 2015 zijn definitief opgelegd en afgewikkeld. De buitenlandse winstbelasting heeft betrekking op Amerikaanse lokale belastingen.

Verschillen tussen de betaalde winstbelasting volgens het kasstroomoverzicht en de winstbelasting in de winst- en verliesrekening betreffen toevoegingen en onttrekkingen aan latente belastingvorderingen en -verplichtingen, schattingsverschillen in belastbare bedragen in voorlopige aanslagen en definitieve aanslagen en afrekeningen over oude jaren.

13. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

(in EUR 1.000)

	2016	2015
Geassocieerde deelnemingen	826.237	784.001
Joint ventures	69.108	73.813
Totaal	895.345	857.814

Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)

	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	784.001	748.238

Mutaties in het boekjaar:

Resultaat	71.877	58.454
Dividend	- 26.633	- 24.815
Kapitaalstorting (terugbetaling)	- 1.983	214
Totaalresultaat	- 1.743	2.420
Directe vermogensmutaties	- 1.100	-
Omrekeningsverschillen	1.818	- 510
Totaal mutaties in het boekjaar	42.236	35.763

Boekwaarde 31 december	826.237	784.001
-------------------------------	----------------	----------------

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen zijn:

		2016	2015
Groupe ADP	Parijs	8%	8%
Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. (BACH)	Brisbane	18,72%	18,72%

Zowel in Groupe ADP als in BACH heeft Schiphol Group invloed van betekenis ondanks dat het belang kleiner is dan 20%. Deze invloed komt tot uiting in Brisbane doordat er sprake is van benoemingsrechten in de Board of Directors, blokkeringsrechten bij belangrijke strategische en financiële besluiten en samenwerkings- en uitwisselingsverbanden. Bij Groupe ADP is sprake van een wederzijds aandelenbelang, zijn zowel de CEO als de CFO van Schiphol Group vertegenwoordigd in de Board of Directors, heeft Groupe ADP een vertegenwoordiger in de Raad van Commissarissen van Schiphol Group en is sprake van een langjarige samenwerkingsovereenkomst waarbij op verschillende terreinen wordt samengewerkt. Onderstaand is een uitsplitsing opgenomen van de activa en passiva en daarbij de aansluiting met de verwerking in de Schiphol Group jaarrekening. Hierbij zijn de gehanteerde grondslagen in overeenstemming met de Schiphol Group grondslagen of zijn waar nodig aanpassingen gemaakt.

In onderstaand overzicht zijn de materiële deelnemingen nader cijfermatig toegelicht:

Geassocieerde deelnemingen (in EUR 1.000.000)	Groupe ADP		Brisbane Airport ¹	
	2016	2015 ²	2016	2015
Verlies- en winstrekening				
Opbrengsten	2.947	2.935	429	407
Totaal financiële baten en -lasten	115	106	80	88
Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	479	458	67	67
Winstbelastingen	202	258	51	46
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	438	433	168	152
Niet-gerealiseerde resultaten	-4	30	-64	-30
Financiële positie				
Vaste activa	8.106	7.977	2.981	2.776
Vlottende activa	819	713	45	47
Liquide middelen	1.657	1.734	22	23
Langlopende verplichtingen	5.060	5.252	2.647	2.405
Kortlopende verplichtingen	1.241	1.064	80	173
Eigen vermogen	4.291	4.132	321	268
%-belang	343	330	60	50
Goodwill	244	244	34	34
Overige aanpassingen	65	57	9	9
Deelnemingswaarde 31 december	652	631	103	93

¹ Op basis van jaarrekening per 30 juni 2016

² Betreft aangepaste cijfers 2015

De boekwaarde van geassocieerde deelnemingen per 31 december 2016 is inclusief een goodwill van 244 miljoen euro op Groupe ADP en van 34 miljoen euro op BACH.

Het resultaat geassocieerde deelnemingen in 2016 is inclusief een bate van 24,6 miljoen euro van BACH (in 2015: 20,2 miljoen euro). Dit resultaat is in 2016 positief beïnvloed door de ontwikkelingen in de vastgoedportefeuille met 4,9 miljoen euro en de

derivatenportefeuille met 1,6 miljoen euro (in 2015 werd het resultaat positief beïnvloed door de ontwikkelingen in de derivatenportefeuille van 1,4 miljoen euro). BACH heeft een significante derivatenpositie die samenhangt met de financiering van de investering voor een nieuwe landingsbaan. Er bestaat geen verplichting tot het tussentijds afrekenen of betalen van deze derivaten. BACH past hedgeaccounting toe voor deze afdekkingstransacties.

De bijdrage van Groupe ADP aan het resultaat van Schiphol Group over 2016 betreft een bate van 42,8 miljoen euro (in 2015: een bate van 36,3 miljoen euro). Hierin zijn ook opgenomen de overige aanpassingen die voornamelijk betrekking hebben op de verschillen in waarderingsgrondslagen en resultaatbepaling met betrekking tot vastgoed. De reële waarde van Groupe ADP, ontleend aan de beurskoers van het aandeel per 31 december 2016, bedraagt 10,1 miljard euro (per 31 december 2015: 10,6 miljard euro). Het aandeel van Schiphol Group hierin bedraagt 806 miljoen euro (per 31 december 2015: 849 miljoen euro).

Er zijn voor Schiphol Group geen materiële aangegane verplichtingen met betrekking tot de geassocieerde deelnemingen.

Joint Ventures

(in EUR 1.000)	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	73.813	48.684
Mutaties in het boekjaar:		
Resultaat	- 4.392	2.021
Dividend	- 1.839	- 831
Acquisitie Schiphol Airport Retail B.V.	-	22.370
Kapitaalstorting	354	1.309
Omrekeningsverschillen	1.172	-
Overige	-	260
Totaal mutaties in het boekjaar	- 4.705	25.129
Boekwaarde 31 december	69.108	73.813

Onder acquisities in 2015 is opgenomen het 40%-belang in Schiphol Airport Retail B.V. (SAR) voor 22,4 miljoen euro dat sinds mei 2015 niet langer geconsolideerd wordt, maar wordt verwerkt als joint venture, zie hiervoor ook de paragraaf *Wijzigingen in de consolidatiekring*. Schiphol Group heeft als concessiehouder een overeenkomst met SAR voor een periode van tien jaar waarna de concessie weer toekomt aan Schiphol Group. De opbrengsten uit de concessie-overeenkomst bedragen in 2016 29,4 miljoen euro (2015 21,1 miljoen euro).

De openstaande vorderingen met geassocieerde deelnemingen en joint ventures bedragen per 31 december 2016 82,7 miljoen euro. Bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam is een volledige lijst van geassocieerde deelnemingen en joint ventures gedeponeerd.

Schiphol Group houdt een 25%-belang in de grondontwikkelingsmaatschappij Schiphol Area Development Company N.V. (SADC), die als doel heeft om bedrijvenlocaties en

ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de luchthaven. SADC houdt een 33,33% belang in GEM A4 zone west C.V. en een 80% belang in GEM Badhoevedorp Zuid C.V. Naast deze indirecte belangen van respectievelijk 8,33% en 20% heeft Schiphol in beide C.V.'s een direct belang van respectievelijk 33,33% en 20%.

Er zijn verder geen afzonderlijk materiële joint ventures.

14. Vorderingen op geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	66.596	60.511
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Rente bijschrijving	6.092	6.146
Omrekeningsverschillen afdekkingstransactie	3.491	1.816
Overige omrekeningsverschillen	- 1.979	- 1.877
Totaal mutaties in het boekjaar	7.604	6.085
Boekwaarde 31 December	74.200	66.596

De vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreffen uitsluitend de door Schiphol Group gehouden Redeemable Preference Shares (RPS) in BACH. Het uitgegeven schuld papier van BACH heeft een credit rating van BBB.

Terzake van de RPS is sprake van een cumulatief recht op dividend. De RPS kennen een formele aflossingsdatum per 30 juni 2022. Op basis van deze kenmerken worden de RPS van AUD 108 miljoen (74 miljoen euro, inclusief geaccumuleerde rente) als langlopende vordering op een geassocieerde deelneming geassocieerd en de vergoeding op deze aandelen als financieringsbate. In 2015 en 2016 is geen dividend ontvangen. De verwachting is dat in 2017 het dividend uitgekeerd zal gaan worden.

Het aan deze langlopende vordering gerelateerde valutarisico wordt voor wat betreft de nominale waarde en de te ontvangen rente afgedekt middels jaarlijkse termijntransacties. Met deze transacties wordt de positie in Australische dollars gehedged naar de euro. De afdekkingstransacties worden verantwoord als kasstroomafdekking. De koersverschillen over het niet afgedekte deel van de lening en de te ontvangen rente en de periode tussen de opeenvolgende jaarlijkse termijntransacties worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. Het koersresultaat op de afgedekte vordering wordt, via het totaalresultaat, verantwoord in de reserve afdekkingstransacties.

De reële waarde van de vorderingen op geassocieerde deelnemingen bedraagt per 31 december 2016 77 miljoen euro (AUD 112 miljoen) en de effectieve rente bedraagt 10%. De reële waarde wordt geschat door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de op dat moment gangbare marktrente die voor de geldnemer en voor vergelijkbare financiële instrumenten van toepassing is.

15. Langlopende vorderingen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Derivaten	38.706	13.895
Huurincentives	20.386	22.906
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	7.880	8.782
Vooruitbetaald op activa	6.196	5.460
Afgekochte erfpacht	2.961	3.384
Leningen aan externe bedrijven	746	883
Totaal overige langlopende vorderingen	76.875	55.310

Leningen aan geassocieerde deelnemingen (in EUR 1.000)	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	8.782	9.491

Specificatie van mutaties in het boekjaar

Aflossing	- 902	- 709
Totaal mutaties in het boekjaar	- 902	- 709

Boekwaarde 31 december	7.880	8.782
-------------------------------	--------------	--------------

Het kortlopende deel van de leningen aan geassocieerde deelnemingen van 0,6 miljoen euro (per 31 december 2015: 0,6 miljoen euro) is verantwoord onder de vlottende activa. Onder de leningen aan geassocieerde deelnemingen is een lening van 5,1 miljoen euro opgenomen die is verstrekt aan SRE Altai, een samenwerkingsverband met Groupe ADP waarin wordt samengewerkt op het gebied van vastgoedontwikkeling. De lening loopt tot 31 december 2024 en er zijn geen zekerheden verstrekt. De resterende leningen aan geassocieerde deelnemingen zijn verstrekt aan Villa Carmen B.V. voor 3,4 miljoen euro. De lening loopt tot 31 juli 2018 en er zijn geen zekerheden verstrekt.

De post afgekochte erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitbetaalde huurtermijnen op grond die zij in erfpacht heeft verkregen.

Huurincentives betreffen de kostprijs van voordelen die Schiphol Group heeft verstrekt aan huurders bij aanvang van hun huurcontract. Deze worden over de termijn van de onderliggende overeenkomsten ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. In de vaststelling van de kasstromen die ten grondslag liggen aan de bepaling van de reële waarde van vastgoed wordt rekening gehouden met het bestaan van huurincentives.

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten*.

16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

In december 2015 heeft management de intentie uitgesproken de hotelactiviteiten inclusief bijbehorende activa en passiva, die zijn ondergebracht in Schiphol Hotel Holding B.V., te verkopen. Deze activiteiten zijn ondergebracht in het segment 'Real Estate' onder

de business area Real Estate. Ten aanzien van deze vennootschap geldt dat management de intentie heeft om het volledige belang in deze vennootschap op korte termijn te verkopen. Management verwacht de verkoop in 2017 af te ronden nadat de noodzakelijke herstelwerkzaamheden aan de gevel zijn afgerond.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	126.307	124.898
Latente belastingen	468	-
Liquide middelen	12.076	3.263
Handels- en overige vorderingen	105	7.325
Activa aangehouden voor verkoop	138.956	135.486
Latente belastingen	-	973
Handels- en overige schulden	6.752	10.845
Passiva aangehouden voor verkoop	6.752	11.818

De activa en passiva beschikbaar voor verkoop worden gewaardeerd tegen de boekwaarde, aangezien de reële waarde, verminderd met verkoopkosten, niet lager is dan deze boekwaarde.

17. Handels- en overige vorderingen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Debiteuren	87.246	92.247
Te ontvangen baten	42.640	37.291
Vooruitbetaalde materiële vaste activa	32.130	-
Omzetbelasting	15.145	12.497
Vooruitbetaalde kosten	12.056	11.855
Huurincentives	5.704	5.179
Voorraden	2.159	2.319
Deelnemingen	35	82
Deposito's	-	40.000
Overige vorderingen	27.361	22.049
Totaal handels- en overige vorderingen	224.476	223.519

Onder de overige vorderingen is (evenals voorgaande jaren) een bedrag begrepen van 19,0 miljoen euro die Schiphol Group heeft betaald aan Chipshol, waarvoor additionele zekerheden zijn verkregen.

18. Liquide middelen

De liquide middelen van in totaal 238,7 miljoen euro per 31 december 2016 (per 31 december 2015: 394,0 miljoen euro) bestaan voor 155 miljoen euro (per 31 december 2015: 160,0 miljoen euro) uit deposito's met een oorspronkelijke looptijd van één maand tot zes maanden. De gemiddelde rente op deze deposito's bedraagt per 31 december 2016 -0,08% (per 31 december 2015: 0,09%). De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

19. Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt per 31 december 2016 142.960.968 euro. Dit kapitaal is verdeeld in 300.000 aandelen A en 14.892 aandelen B, elk met een nominale waarde

van 454 euro. Hiervan zijn 171.255 aandelen A en 14.892 aandelen B geplaatst.

Aan de aandelen A en B zijn dezelfde rechten verbonden, met uitzondering van de rechten met betrekking tot het wijzigen van de statuten. Hiervoor geldt dat slechts een statutenwijziging doorgevoerd kan worden in een Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin alle geplaatste aandelen A zijn vertegenwoordigd en dan met een meerderheid van ten minste vier/ vijfde van alle stemmen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan besluiten alle geplaatste aandelen B in te trekken met volstrekte meerderheid van uitgebrachte stemmen.

De verdeling over de aandeelhouders is als volgt:

	(aantal)	(in EUR 1.000)	(in %)
Aandeelhouder:			
Staat der Nederlanden	129.880	58.966	69,77%
Gemeente Amsterdam	37.276	16.923	20,03%
Groupe ADP	14.892	6.761	8,00%
Gemeente Rotterdam	4.099	1.861	2,20%
Totaal	186.147	84.511	100%

In 2016 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het geplaatst kapitaal.

20. Ingehouden winst

Op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besloten tot uitkering van een dividend over 2015 van 187,2 miljoen euro. Dit bedrag is bij uitkering in 2016 onttrokken aan de ingehouden winst. Het dividend over 2014 bedroeg 138,5 miljoen euro en is in 2015 uitgekeerd en onttrokken aan de ingehouden winst.

Het nettoresultaat over 2016 is geheel toegevoegd aan de ingehouden winst. Daarmee is in de ingehouden winst per 31 december 2016 nog begrepen het voorstel voor het over 2016 uit te keren dividend, zoals nader toegelicht onder de paragraaf *Eigen vermogen* van de enkelvoudige jaarrekening. Het voorgestelde dividend over 2016 bedraagt 148 miljoen euro, gelijk aan 797 euro per aandeel.

21. Overige reserves

(in EUR 1.000)	Reserve omrekenings verschillen	Reserve afdekkings transacties	Aandeel totaalresultaat deelnemingen	Actuariële resultaten en herwaarderingen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	10.605	-93.307	-16.355	-7.344	-106.401
Specificatie van mutaties in 2015					
Omrekeningsverschillen	3.310	-	-	-	3.310
Afdekking rente en valuta YEN lening					
Koersresultaat gehedgde lening	-	-15.628	-	-	-15.628
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	3.907	-	-	3.907
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	31.174	-	-	31.174
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkingsinstrument	-	-7.794	-	-	-7.794
Afdekking rente risico herfinanciering					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	9.725
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.358	-	-	-2.358
Afdekking valutarisico AUD vordering					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	1.816	-	-	1.816
Afwikkeling van afdekkingstransactie AUD vordering	-	-4.167	-	-	-4.167
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	2.421	-	2.421
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	1.284	1.284
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	-321	-321
Totaal mutaties in het boekjaar	3.310	16.675	2.421	963	23.369
Stand per 31 december 2015	13.915	-76.632	-13.934	-6.381	-83.032
Specificatie van mutaties in 2016					
Omrekeningsverschillen	4.286	-	-	-	4.286
Afdekking rente en valuta YEN lening					
Koersresultaat gehedgde lening	-	-9.514	-	-	-9.514
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	2.378	-	-	2.378
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	24.779	-	-	24.779
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkingsinstrument	-	-6.203	-	-	-6.203
Afdekking rente risico herfinanciering					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	9.725
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.358	-	-	-2.358
Afdekking valutarisico AUD vordering					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	3.491	-	-	3.491
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	-3.798	-	-	-3.798
Winstbelasting over reële waarde mutatie	-	786	-	-	786
Afwikkeling van afdekkingstransactie AUD vordering	-	343	-	-	343
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-1.743	-	-1.743
Directe vermogensmutatie deelnemingen	-	-	-1.100	-	-1.100
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-1.293	-1.293
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	323	323
Totaal mutaties in het boekjaar	4.286	19.629	-2.843	-970	20.102
Stand per 31 december 2016	18.201	-57.003	-16.777	-7.351	-62.930

Reserve omrekeningsverschillen

Onder de reserve omrekeningsverschillen worden de koersverschillen verantwoord die zijn ontstaan bij de omrekening van de netto-investeringen in de dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen buiten de eurozone.

Reserve afdekkingstransacties

In de reserve afdekkingstransacties worden de mutaties in de reële waarde van derivaten die worden gebruikt voor kasstroomafdekking verantwoord, na verwerking van (latente) belastingvorderingen en -verplichtingen. Voorts worden in de reserve afdekkingstransacties de waardingsverschillen verantwoord die optreden bij de omrekening van leningen tegen de slotkoers. Voor beide geldt dat verantwoording in de reserve

afdekkingstransacties plaatsvindt, voor zover sprake is van een effectieve afdekking. Voor nadere informatie over beperkingen aan de uitkeerbaarheid van reserves wordt verwezen naar paragraaf 32. *Eigen vermogen* in de enkelvoudige balans. Voor een nadere toelichting over de belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, wordt verwezen naar paragraaf 12. *Winstbelastingen*

Onder de reserve afdekkingstransacties zijn de volgende afdekkingsinstrumenten en afgedekte instrumenten opgenomen. Hierbij is aangegeven wanneer de afdekking een effect zal hebben op de winst- en verliesrekening. De reclassificatie van de afdekkingstransacties naar de winst- en verliesrekening zal in de toekomst leiden tot financiële lasten.

(in EUR 1.000)	Totaal 2016	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden			
		< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	48.620	7.077	41.543	28.307	13.236
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	6.275	291	5.984	1.163	4.821
Ongerealiseerd koersresultaat YEN lening	31.981	-	31.981	-	31.981
CCIR Swap - afdekking YEN lening	-29.029	-	-29.029	-	-29.029
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	-914	-914	-	-	-
Overig	70	70	-	-	-
Totaal	57.003	6.524	50.479	29.470	21.009

(in EUR 1.000)	Totaal 2015	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden			
		< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	55.694	7.077	48.617	28.307	20.310
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	6.566	291	6.275	1.163	5.112
Ongerealiseerd koersresultaat YEN lening	24.846	-	24.846	-	24.846
CCIR Swap - afdekking YEN lening	-10.421	-	-10.421	-	-10.421
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	-124	-124	-	-	-
Overig	71	71	-	-	-
Totaal	76.632	7.315	69.317	29.470	39.847

22. Minderheidsaandeelhouders

Onder minderheidsaandeelhouders is per 31 december 2016 het aandeel van derden in het vermogen van de groepsmaatschappij Eindhoven Airport N.V. opgenomen. Een verkorte balans voor deze vennootschap is opgenomen in de paragraaf *Dochterondernemingen*.

23. Leningen

(in EUR 1.000)	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente
	2016	2015	2016	2015		
EMTN programma	1.267.868	1.249.739	1.470.597	1.415.395	2018-2038	1,12%-5,16%
Europese Investeringsbank	500.500	509.500	576.496	563.305	2024-2031	2,12%-3,95%
KfW IPEX-bank	99.734	99.697	114.696	110.727	2024	2,80%
Schuldschein	60.666	194.501	71.320	215.136	2019	5,50%-5,75%
Namensschuldverschreibung	24.760	24.720	32.647	32.306	2023	5,07%
Overige leningen	62.172	53.272	62.090	53.272		
Totaal leningen	2.015.700	2.131.429	2.327.846	2.390.141		

(in EUR 1.000)	Nominaal	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente	Valuta
		2016	2015	2016	2015			
XS0621167732	438.447	422.899	419.311	518.753	517.788	2021	4,43%	EUR
XS1301052202	300.000	298.073	297.857	327.903	303.573	2026	2,00%	EUR
XS0378569247	20.000.000	162.406	152.881	209.116	173.742	2038	3,16%	JPY
XS1437013870	150.000	149.715	-	145.878	-	2028	1,12%	EUR
XS0459442710	85.000	84.952	84.935	97.147	100.088	2019	4,97%	EUR
XS0459479399	50.000	49.943	49.922	57.104	58.820	2019	4,94%	EUR
XS0983151282	40.000	39.941	39.934	46.907	45.211	2025	3,08%	EUR
XS0167622454	30.000	29.990	29.983	33.079	34.427	2018	5,16%	EUR
XS0997565436	30.000	29.949	29.944	34.710	33.448	2025	2,94%	EUR
XS0495479555	50.000	-	49.988	-	52.232	2016	4,46%	EUR
XS0459479472	15.000	-	14.993	-	15.642	2016	4,28%	EUR
XS1050663506	80.000	-	79.991	-	80.424	2016	0,67%	EUR
EMTN programma		1.267.868	1.249.739	1.470.597	1.415.395			

De reële waarde wordt geschat door de toekomstige contractuele kasstromen te verdisconteren tegen de op dat moment gangbare markttrente die voor de geldnemer en voor vergelijkbare financiële instrumenten van toepassing is. Voor leningen die actief in de markt verhandeld worden, is de beurskoers gehanteerd voor de bepaling van de reële waarde.

Schiphol Group heeft een Euro Medium Term Note (EMTN)-programma, waaronder tot momenteel een maximum van 2 miljard euro aan obligaties kunnen worden uitgegeven, mits het prospectus jaarlijks wordt geactualiseerd. Het prospectus is in 2016 geactualiseerd. De covenants van het EMTN programma bevat een 'change of control' clausule die in combinatie met een 'downgrade below investment grade' leidt tot vervroegde aflossing. Gedurende 2016 is van dergelijke omstandigheden geen sprake geweest.

In 2015 heeft Schiphol Group de uitgegeven EMTN-obligaties gesubstitueerd van Schiphol Nederland B.V. naar N.V. Luchthaven Schiphol.

Ultimo 2016 is voor een totaal van 1.268 miljoen euro (per 31 december 2015: 1.250 miljoen euro) opgenomen. Onder het EMTN programma is in 2016 een zogenoemde private placement geplaatst van 150 miljoen euro met een looptijd van 12 jaar.

In aanvulling op het bestaande EMTN-programma heeft Schiphol Group een Euro-Commercial Paper (ECP)-programma met een limiet van 750 miljoen euro. Op 31 december 2016 staan hieronder geen kortlopende leningen uit.

Schiphol Group heeft voor een nominaal bedrag van 61 miljoen euro aan Schuldschein-papier uitgegeven (vastrentende leningen met looptijden van zeven en tien jaar). De Schuldschein-documentatie bevat in beginsel dezelfde covenants als het EMTN-programma.

Schiphol Group heeft twee overeenkomsten gesloten met de Europese Investeringsbank voor een totale faciliteit van 550 miljoen euro, die nu geheel is opgenomen (waarop inmiddels 49,5 miljoen euro is afgelost). Schiphol Group kan verplicht worden tot vervroegde aflossing van de lening indien (naast de in dat kader gebruikelijke omstandigheden) andere leningen vervroegd worden afgelost of indien het eigen vermogen minder dan 30% van de activa bedraagt. Additionele zekerheden worden verlangd indien de credit rating BBB of lager is (S&P's) of Baa2 of lager (Moody's). De lening kent daarnaast een 'change of control' clausule.

Schiphol Group heeft eveneens een overeenkomst gesloten met de KfW IPEX-Bank voor een faciliteit van 100 miljoen euro die volledig is opgenomen.

Voor zowel de opgenomen leningen onder het EMTN programma, het ECP programma, de faciliteit bij de Europese Investeringsbank als de faciliteit bij KfW IPEX-Bank geldt geen achterstelling ten opzichte van andere verplichtingen. Voor deze faciliteiten bestaat de mogelijkheid tot vrijwillige vervroegde aflossing.

Schiphol Group heeft in 2015 een gesyndiceerde en gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit afgesloten voor een bedrag van 300 miljoen euro met een looptijd tot medio juni 2020. Daarnaast heeft Schiphol Group de beschikking over een bilaterale en gecommiteerde kredietfaciliteit van 100 miljoen euro met de Bank Nederlandse Gemeenten die in 2016 verlengd is tot 1 januari 2020 en over twee bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van elk 75 miljoen euro. Gedurende 2016 is kort gebruik gemaakt van een ongecommiteerde kredietfaciliteit met als doel een door seizoenpatronen veroorzaakte lagere kaspositie te versterken. Inmiddels is de faciliteit weer terugbetaald. Daarnaast heeft Eindhoven Airport een faciliteit van EUR 26 miljoen aangetrokken waarop per 31 december 2016 EUR 22,5 miljoen is getrokken.

Van het totale bedrag aan leningen is 162,4 miljoen euro opgenomen in Japanse yen (JPY 20 miljard). In lijn met het beleid Financieel Risico Management is ter afdekking van de aanwezige vreemdevalutarisico's een gecombineerde cross-currency swap afgesloten op de JPY-lening. De aangegane transactie komt in beginsel op relevante kenmerken zoals looptijd, omvang en dergelijke volledig overeen met de onderliggende lening en hedged de positie naar euro en/of vaste rente. De afdekkingstransactie wordt verantwoord als zijnde kasstroomafdekking en is volledig effectief.

Het kortlopende deel van de leningen per 31 december 2016 van 4,9 miljoen euro (per 31 december 2015: 283,9 miljoen euro) is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

In 2016 is Schiphol Group binnen de afgesproken leningscovenants gebleven.

Het gemiddelde interestpercentage in 2016 over de uitstaande rentedragende leningen bedraagt 4,7% (2015: 5,0%).

De resterende looptijd van de leningen per 31 december 2016 is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal	<1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
EMTN programma	1.267.868	- 3.902	1.271.770	590.338	681.432
Europese Investeringsbank	500.500	9.000	491.500	36.000	455.500
KfW IPEX-bank	99.734	- 38	99.772	- 150	99.922
Schuldschein	60.666	- 157	60.823	60.823	-
Namensschuldverschreibung	24.760	24	24.736	- 217	24.953
Overige leningen	62.172	-	62.172	22.500	39.672
Totaal leningen	2.015.700	4.927	2.010.773	709.294	1.301.479

Het verloop van de leningen gedurende het boekjaar was als volgt:

(in EUR 1.000)	Leningen > 1 jaar	Leningen < 1 jaar	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	1.800.360	4.957	1.805.317
Specificatie van mutaties in 2015			
Nieuw opgenomen	316.803	-	316.803
Reële waarde mutatie lening	6.069	-	6.069
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	- 291.340	291.340	-
Aflossing	-	- 17.106	- 17.106
Omrekeningsverschillen	15.628	-	15.628
Overige mutaties	-	4.718	4.718
Totaal mutaties in het boekjaar	47.160	278.952	326.112
Boekwaarde 31 december 2015	1.847.520	283.909	2.131.429
Specificatie van mutaties in 2016			
Nieuw opgenomen	153.200	-	153.200
Reële waarde mutatie lening	5.418	-	5.418
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	- 4.879	4.879	-
Aflossing	-	- 288.227	- 288.227
Omrekeningsverschillen	9.514	-	9.514
Overige mutaties	-	4.366	4.366
Totaal mutaties in het boekjaar	163.253	- 278.982	- 115.729
Boekwaarde 31 december 2016	2.010.773	4.927	2.015.700

24. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	Vergoedingen na uitdiensttreding	Andere lange termijn personeels- beloningen	Ontslag- vergoedingen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2016				
Waarde van de verplichtingen	23.668	14.468	1.519	39.655
Waarde van de beleggingen	-	-	-	-
Verplichting in de balans	23.668	14.468	1.519	39.655
Boekwaarde 31 december 2015				
Waarde van de verplichtingen	22.720	13.586	2.140	38.446
Waarde van de beleggingen	-	-	-	-
Verplichting in de balans	22.720	13.586	2.140	38.446

Vergoedingen na uitdiensttreding betreffen pensioenregelingen, functioneel leeftijdsontslag (FLO), vergoeding ziektekostenverzekering voor gepensioneerden en aanvullende uitkering bij arbeidsongeschiktheid. Andere langetermijn personeelsbeloningen betreffen jubilea-uitkeringen, variabele beloning (langetermijn), sabbatical leave en loonsuppletie bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid. Ontslagvergoedingen betreffen wachtgeld en loonsuppletie werkloosheid.

Schiphol Group heeft de pensioenregeling ondergebracht bij het ABP. Op basis van de bepalingen in de pensioenregeling kwalificeert deze als een toegezegde bijdrage pensioenregeling. Schiphol Group heeft de premie die verschuldigd is aan het ABP als last in de winst- en verliesrekening verantwoord. Nadere informatie hieromtrent is opgenomen in de paragraaf *Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling*.

Het reglement van het ABP voorziet in geen enkel opzicht in de mogelijkheid tot bijstortingen in en/of onttrekkingen aan het fonds. Het proportionele aandeel van Schiphol Group in overschotten en tekorten zal daardoor uitsluitend kunnen leiden tot wijzigingen in de in de toekomst af te dragen premie. De hoogte van de premie is afhankelijk van de (verwachtingen ten aanzien van de) financiële positie van het pensioenfonds die wordt uitgedrukt in een dekkingsgraad. De verwachte premiebetaling voor 2017 bedraagt 18,3 miljoen euro. De dekkingsgraad van ABP bedraagt per 31 december 2016 96,6%.

Met ingang van 2014, is door de afschaffing van de levensloopregeling, de FLO-regeling gewijzigd in een meer flexibele regeling waarbij beter geanticipeerd wordt op het mogelijk maken om langer door te werken. De effecten hiervan op de FLO-regeling zijn gering.

Gezien het beperkte belang is een significante mutatie in balansposities als gevolg van andere veronderstellingen niet aannemelijk.

Het verloop van verplichtingen uit hoofde van de vergoedingen na uitdiensttreding was als volgt:

(in EUR 1.000)	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	22.720	24.310
Specificatie van mutaties		
Totale kosten ten laste van het boekjaar	1.295	1.403
Uitkeringen gedurende het boekjaar	- 1.460	- 1.700
Actuariële resultaten en herwaarderingen verantwoord in totaalresultaat	1.293	- 1.284
Overige mutaties	- 180	- 9
Totaal mutaties in het boekjaar	948	- 1.590
Boekwaarde 31 december	23.668	22.720

Actuariële veronderstellingen en inschattingen

	31 December 2016	31 December 2015
Disconteringsvoet	1,50%	1,80%
Beleggingsrendement	1,50%	1,50%
Inflatie	1,50%	1,50%
Algemene salarisstijging	1,50%	1,50%
Overlevingskansen	Prognosetafel 2016 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisniveau van de onderneming	Prognosetafel 2014 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisniveau van de onderneming
Individuele salarisstijging, afhankelijk van leeftijd	3,00% (tot 39 jaar), 2,00% (tot 49 jaar), 1,00% (tot 59 jaar), 0,00% (tot 65 jaar)	3,00% (tot 39 jaar), 2,00% (tot 49 jaar), 1,00% (tot 59 jaar), 0,00% (tot 65 jaar)
Leeftijdsverschil	Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote	Aangenomen wordt dat mannelijke deelnemers 3 jaar ouder zijn dan hun echtgenote
Arbeidsongeschiktheid	Afgeleid van landelijke in- en uitstroom WIA gebaseerd op waarnemingsperiode 2006-2011.	Afgeleid van landelijke in- en uitstroom WIA gebaseerd op waarnemingsperiode 2006-2011.
Ontslagkansen, afhankelijk van leeftijd	4,20% (voor 25 jaar) tot 0,10% (voor 60 jaar)	4,20% (voor 25 jaar) tot 0,10% (voor 60 jaar)
Blijfkansen (met betrekking tot FLO)	100%	100%

25. Overige voorzieningen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	17.399	17.484
Mutaties in het boekjaar:		
Ottrekking voorziening	-	- 58
Dotatie voorziening claims	280	
Vrijval in winst- en verliesrekening	-	- 27
Totaal mutaties in het boekjaar	280	- 85
Boekwaarde 31 december	17.679	17.399

Schiphol Group heeft een verplichting in het kader van een claim en geschil waarvoor ter hoogte van 10,0 miljoen euro een voorziening is getroffen en die in 2016 ongewijzigd is gebleven. Dit betreft de gevolgen van het bouwverbod dat vanaf 19 februari 2003 tot 28 juni 2007 voor het Groenenbergterrein van kracht was. Hierover loopt met Chipshol een procedure over de gevolgen van de oplegging en opheffing van het bouwverbod voor het Groenenbergterrein. Het is thans nog niet duidelijk wanneer door het Hof Amsterdam einduitspraak zal worden gedaan.

Gelet op het voorgaande is de directie van mening dat op dit moment de schatting die zij heeft gemaakt van de verplichtingen die Schiphol Group per saldo jegens Chipshol zal hebben, niet hoeft te worden herzien. Zij verwacht dat het uiteindelijke restbedrag aan schadeloosstelling dat Schiphol Group aan Chipshol verschuldigd blijft inzake het Groenenbergterrein en/of aan anderen uit hoofde van claims, de voorziening die terzake is getroffen niet zal overschrijden. Verdere toelichting inzake de vordering op Chipshol is opgenomen onder paragraaf 17. *Handels- en overige vorderingen*.

Onder de overige voorzieningen is een voorziening voor een verlieslatend contract opgenomen van 7,7 miljoen euro. Deze heeft betrekking op een verlieslatend contract betreffende een toekomstige verplichting tot inbreng van gronden in een gemeenschappelijke groundbank tegen een vast afgesproken prijs.

26. Overige langlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Vooruitontvangen erfpacht	85.797	85.773
Leaseverplichtingen	49.223	51.358
Ongerealiseerde winst Schiphol Logistics Park C.V.	2.280	3.303
Overige	1.371	7.092
Totaal	138.671	147.526

De post vooruitontvangen erfpacht betreft de door Schiphol Group vooruitontvangen huurtermijnen op grond die derden van haar in erfpacht hebben verkregen. Deze post wordt over de termijn van de onderliggende overeenkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Onder leaseverplichtingen is het The Base-contract met ABP opgenomen dat een totale looptijd van 40 jaar heeft met tussentijdse opties tot beëindiging van de huurovereenkomst na 25 en na 30 jaar. Bij voortijdige beëindiging is Schiphol Group een afkoopsom en boeterente verschuldigd, waarna de opstallen eigendom worden van Schiphol Group. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van prijsindexcijfers voor de gezinsconsumptie. De grond onder The Base is in erfpacht uitgegeven aan ABP gedurende de termijn van de lease.

(in EUR 1.000)	The Base	Auto's	Totaal
Verplichting < 1 jaar	1.519	495	2.014
Verplichting 1 jaar en < 5 jaar	7.197	4.339	11.536
Verplichting > 5 jaar	37.687	-	37.687
Boekwaarde van de verplichtingen uit financiële lease	46.403	4.834	51.237

In 2006 heeft Schiphol Real Estate B.V. een terrein ingebracht in Schiphol Logistics Park C.V. en daarmee een belang verworven in deze vennootschap van ruim 38%. Het verschil tussen de reële waarde van het terrein bij inbreng van 23,7 miljoen euro en de totale kostprijs van het terrein van 11,7 miljoen euro bedraagt 12,0 miljoen euro. In overeenstemming met de grondslagen van waardering en resultaatbepaling dient van deze winst het deel gelijk aan het belang van Schiphol Real Estate B.V. in Schiphol Logistics Park C.V. van ruim 38% of wel 4,6 miljoen euro als ongerealiseerd te worden beschouwd. In de hierop volgende jaren is de grond gedeeltelijk verkocht en is 2,3 miljoen euro als winst gerealiseerd.

27. Handels- en overige schulden

(in EUR 1.000)	2016	2015
Schulden aan leveranciers	111.252	107.911
Nog te betalen kosten	86.352	109.221
Vooruitontvangen baten	47.958	47.380
Te betalen interest	31.816	37.825
Cash collateral JPMorgan	29.527	-
Schulden ter zake van loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	6.580	2.185
Derivaten	3.798	654
Leaseverplichtingen	2.014	2.336
Schulden ter zake van pensioenen	1.902	-
Vooruitontvangen erfpacht	1.843	1.804
Overige schulden	1.929	4.410
Totaal handels- en overige schulden	324.971	313.725

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten*.

28. Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Verontreiniging door blusschuim

Het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft in juli 2008 verontreinigd blusschuim, dat bij een incident is vrijgekomen bij een KLM-hangar op Schiphol-Zuidoost, opgevangen en opgeslagen in door Schiphol beschikbaar gestelde bassins. Het Hoogheemraadschap heeft daarvoor een vergunning van de provincie Noord-Holland gekregen. Ondanks verwijdering en zuivering van het verontreinigd blusschuim in 2009, is later gebleken dat grond en grondwater ter plaatse van de bassins verontreinigd zijn geraakt. Schiphol heeft als grondeigenaar schade geleden door de verontreiniging. In 2011 heeft het Hoogheemraadschap het verontreinigde slib dat was achtergebleven in de bassins verwijderd waardoor geen verdere verontreiniging door uitspoeling uit dat slib plaatsvindt. Monitoring

wijst uit dat het scherm adequaat functioneert. In 2015 is geconcludeerd dat een definitieve oplossing vooralsnog niet voorhanden is door het ontbreken van normering en saneringstechniek. Vanwege het verspreidingsrisico zijn bij de bassins beheersmaatregelen (KLM, Schiphol, Rijnland) getroffen om verdere verspreiding van PFOS tegen te gaan. De beheersmaatregel betreft het aanleggen van een bentoniet wand rondom de vervuilde vlek. Omdat de wand een waterdichte wand is moet regen- en kwelwater afgevoerd worden. Daarvoor is een filterinstallatie aangelegd teneinde het water uit de grond te kunnen pompen, te filteren en te kunnen lozen in de naastgelegen sloot.

KLM, Schiphol en Rijnland financieren elk een derde deel van de kosten van de beheersmaatregelen zonder daarbij over en weer aansprakelijkheid te erkennen voor schade. De watergangen van Schiphol, die bij hetzelfde incident verontreinigd zijn geraakt, zijn in het kader van het reguliere baggerprogramma schoongemaakt. De meerkosten (voor afvoer en verwerking van het verontreinigde materiaal) ten opzichte van het reguliere baggerprogramma zijn bij KLM in rekening gebracht. Het waterzuiveringsbedrijf Evides heeft, voor de door dit incident eveneens verontreinigde installaties, grond en grondwater, in overleg met de gemeente Haarlemmermeer een monitoringprogramma opgesteld. Evides heeft met Schiphol en KLM contact gezocht om de verdere aanpak van het beheersen van de verontreiniging te bespreken. Eind 2013 is overleg gestart met de bevoegde gezagen om de aanpak te toetsen aan wet- en regelgeving. Ter bescherming van de kwaliteit van het oppervlaktewater in de sloot naast de afvalwaterzuivering hebben Evides, KLM en Schiphol in 2014/2015 maatregelen genomen. Momenteel vindt evaluatie van het effect daarvan plaats. De financiële impact van een eventuele afwikkeling van deze discussie kan momenteel niet betrouwbaar worden ingeschat.

Convenant Omgevingskwaliteit middellange termijn

De onder dit convenant te maken afspraken betreffen gebiedsgerichte projecten (verbetering van de omgevingskwaliteit in een bepaald gebied) en individuele maatregelen (verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast). Schiphol Group heeft in 2006 voor de eerste tranche 10 miljoen euro beschikbaar gesteld. In het Aldersadvies van oktober 2013 is een tweede tranche toegezegd, waarvoor Schiphol Group opnieuw 10 miljoen euro ter beschikking stelt.

De financierende partijen provincie Noord-Holland, Ministerie van Infrastructuur en Milieu en Schiphol hebben in 2015, op grond van ervaringen uit de eerste fase, in een beleidskader met elkaar vastgesteld op welke wijze en met welke programma's de leefbaarheid in de omgeving het meest effectief kan worden bevorderd. Dit beleidskader is afgestemd met de Omgevingsraad Schiphol en in 2016 uitgewerkt door de Stichting Leefomgeving Schiphol. Dit is een door de financiers in 2008 opgerichte onafhankelijke stichting, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de programma's binnen de doelstellingen van het convenant. De uitvoering van het programma voor de tweede tranche is eind 2016 gestart.

De bijdrage van Schiphol zal ook in de tweede tranche primair gericht zijn op schrijnende gevallen. Bijdragen aan de

gebiedsgerichte projecten in de meest gehinderde delen van het binnengebied worden op voorhand niet uitgesloten.

Reductie grondgeluid

Aan de tafel van Alders is afgesproken een reductie van grondgeluid te realiseren van 10dB. Tot nu toe is een reductie gerealiseerd van 7dB. Schiphol heeft aangegeven op eigen grond geluidsribbels aan te leggen die tot een reductie kan leiden van nog eens 1dB. De totale gerealiseerde reductie komt daarmee op 8dB. Om de resterende 2dB te realiseren heeft Schiphol toegezegd, momenteel aan een derde partij verpachte, grond aan te kopen van de gemeente Haarlemmermeer voor 2,5 miljoen euro. De kosten voor aanleg van de geluidreducerende ribbels worden geschat op 3,8 miljoen euro. Schiphol is met de gemeente Haarlemmermeer van mening dat de additionele reductie van 2dB ook kan worden gerealiseerd met aankomende vlootvernieuwingen van luchtvaartmaatschappijen. Indien de vlootvernieuwing de nog openstaande reductie kan realiseren, is de verplichting tot aankoop van de grond en het aanleggen van de geluidribbels vooralsnog voorwaardelijk van aard.

Onderzoek ACM consultatievoorwaarden

ACM heeft in mei 2015 Beleidsregels gepubliceerd betreffende de consultatie en vaststelling van voorwaarden voor het gebruik van Schiphol. Schiphol heeft bij ACM aangegeven dat zij per 3 juni 2015, bij de invoering van Centrale security niet-Schengen, de zogenaamde 'bus@gate procedure' heeft geïntroduceerd voor afhandeling van inkomende vluchten uit non-EU herkomsten. Deze procedure resulteert in een noodzakelijke aanpassing van de allocatieregels voor opstelplaatsen, die door ACM zijn aangemerkt als te consulteren voorwaarden. Schiphol is van mening dat deze wijzigingen niet formeel geconsulteerd hadden moeten worden. Vanwege de inflexibiliteit van de Beleidsregels was Schiphol daarbij niet in staat deze aanpassing volgens de door ACM voorgeschreven

regels te consulteren vóór de introductie per 3 juni 2015. In juni 2016 heeft ACM rapport opgemaakt tegen Schiphol wegens overtreding van de Wet luchtvaart. In oktober 2016 heeft een hoorzitting plaatsgevonden en naar verwachting zal de ACM uiterlijk eind maart 2017 uitspraak doen in deze zaak. Schiphol heeft de herziende allocatie voor opstelplaatsen in 2015 geconsulteerd, met positieve uitkomst. Hier zijn geen zienswijzen of klachten op gevolgd.

Shared vision

De ACM is in 2013 een onderzoek gestart naar aanleiding van het 'shared vision' traject dat Schiphol met KLM en de Nederlandse overheid doorlopen heeft. Het onderzoek richt zich op de vraag of in deze relatie gedragingen hebben plaatsgevonden die een overtreding van de mededingingsregels betekenen. Het onderzoek is nog niet afgerond en de uitkomsten zijn nog onduidelijk.

Schiphol Area Development Company N.V. (SADC)

Schiphol Group participeert direct en indirect middels het samenwerkingsverband Schiphol Area Development Company N.V. (SADC), in grondposities in de omgeving van de luchthaven Schiphol. SADC heeft als doel om bedrijvenlocaties en ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de luchthaven.

Een van deze grondposities betreft het gebied A4 Zone West. Schiphol Group heeft de toekomstige verplichting commanditair kapitaal te storten van 16,7 miljoen euro, te vermeerderen met financierings- en verwervingskosten, ter financiering van de inbreng van gronden in de GEM A4 Zone West CV door de gemeente Haarlemmermeer.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten

(in EUR 1.000)

	Totaal 2016	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	740.306	245.335	482.016	12.955
Investerings Lelystad Airport	51.881	35.695	6.134	10.052
Investerings Capital Programme	18.399	17.790	609	-
Investerings Eindhoven Airport	12.908	12.908	-	-
Electriciteit en gas	5.402	5.402	-	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	3.185	1.327	1.858	-
Overige investeringsprojecten	38.776	38.776	-	-
Totaal	870.857	357.233	490.617	23.007

(in EUR 1.000)

	Totaal 2015	<1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	906.526	246.605	647.702	12.219
Investerings A-gebied	38.600	32.130	6.470	-
Investerings Lelystad Airport	25.268	3.000	-	22.268
Electriciteit en gas	6.782	6.782	-	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	3.213	1.593	1.620	-
Overige investeringsprojecten	49.667	49.667	-	-
Totaal	1.030.056	339.777	655.792	34.487

Overige voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Aan de provincie Noord-Holland is een bankgarantie verstrekt tot een bedrag van 2,3 miljoen euro met betrekking tot betalingsverplichtingen voortvloeiend uit het besluit 'Opslaan in ondergrondse tanks'.

Daarnaast zijn nog diverse claims tegen N.V. Luchthaven Schiphol en/of haar groepsmaatschappijen ingediend en zijn geschillen aanhangig. Alle claims worden betwist. Over de claims en geschillen is door de vennootschap waar nodig en relevant juridisch advies ingewonnen. De afloop van de onderhandelingen en/of procedures kan evenwel niet met zekerheid worden voorspeld. Dientengevolge is het op dit moment nog onvoldoende duidelijk of een en ander zal leiden tot daadwerkelijke verplichtingen voor de vennootschap en/of haar groepsmaatschappijen. Voor deze claims en geschillen is daarom per balansdatum geen voorziening opgenomen in de balans.

Voorts heeft de vennootschap claims ingediend respectievelijk geschillen aanhangig gemaakt bij derden. Op dit moment is nog onvoldoende duidelijk of de vennootschap wat betreft deze zaken in het gelijk zal worden gesteld. Dientengevolge zijn voornoemde vorderingen per balansdatum niet in de balans opgenomen. In 2016 zijn bovengenoemde geschillen ontstaan bij de (ver)bouw werkzaamheden van grote projecten.

29. Management van financiële risico's en financiële instrumenten**Financiële baten en lasten**

In onderstaande tabel is een specificatie opgenomen van de financiële baten en lasten. De geactiveerde bouwrente heeft betrekking op gemaakte rentekosten tijdens de uitvoeringsfase van grote investeringsprojecten.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Interest- en overige financiële baten		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	6.092	6.146
Koersverschillen overige activa en passiva	1.290	1.816
Heffingsrente	1.038	1.193
Liquide middelen	400	278
Koersverschillen liquide middelen	29	-
Koersverschillen overige activa en passiva	-	195
Overige	82	309
	8.931	9.937
Interest- en overige financiële lasten		
Leningen	-76.911	-79.885
Derivaten	-11.580	-11.473
Reële waarde mutatie lening	-5.418	-6.069
Leaseverplichtingen	-3.882	-4.068
Koersverschillen vordering op geassocieerde deelnemingen	-1.979	-1.877
Geactiveerde bouwrente	407	5.668
Koersverschillen liquide middelen	-	-15
Overige financiële resultaten	-173	-772
	-99.536	-98.491
Totaal financiële baten en lasten	-90.605	-88.554

De post koersverschillen vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreft de Redeemable Preference Shares (RPS) die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Deze vordering wordt, mede door de bepalingen over terugbetaling van de nominale waarde aan de aandeelhouders binnen een termijn van tien jaar, niet gezien als een onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Als gevolg hiervan zouden de omrekeningsverschillen verantwoord moeten worden in de winst- en verliesrekening in plaats van in de reserve omrekeningsverschillen. Het op deze langlopende vordering aanwezige vreemdevalutarisico wordt echter voor een belangrijk deel afgedekt door middel van jaarlijkse termijntransacties waarmee de positie in Australische dollars wordt gehedged naar de euro. Deze afdekkingstransacties worden verantwoord als zijnde een kasstroomafdekking en de hieraan gerelateerde koersverschillen worden verantwoord in de reserve afdekkingstransacties. De overige koersverschillen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Type	Wederpartij	Rente	Valuta	Nominaal		Reële waarde in EUR 1.000 per	
				(in 1.000)	Looptijd	31 december 2016	31 December 2015
Valuta-renteswap	JPMorgan	3,16%	JPY	20.000.000	2038	38.706	13.895
Valuta termijn-transactie	JPMorgan	n.v.t.	AUD	99.000	2017	- 3.798	- 654
						34.908	13.241
Verantwoord in de balans onder:							
Vaste activa						38.706	13.895
Kortlopende verplichtingen						-3.798	-654
						34.908	13.241

Financiële risicofactoren

Door de aard van de activiteiten heeft Schiphol Group te maken met een verscheidenheid aan risico's waaronder marktrisico, tegenpartijrisico en liquiditeitsrisico. In het beheersingsprogramma voor financiële risico's (dat deel uitmaakt van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group) ligt de nadruk op de onvoorspelbaarheid van de financiële markten en op het minimaliseren van de eventuele nadelige effecten daarvan op de financiële resultaten van Schiphol Group.

Schiphol Group maakt gebruik van derivaten voor de afdekking van bepaalde risico's. Het financiële risicobeheer wordt verzorgd door de centrale treasury-afdeling (Corporate Treasury) en valt onder beleid dat de directie heeft goedgekeurd. De directie stelt schriftelijke richtlijnen op voor het financiële risicobeheer, en stelt daarnaast ook het beleid vast voor specifieke aandachtsgebieden als valutarisico, renterisico, kredietrisico, gebruik van afgeleide (derivaten) en niet-afgeleide financiële instrumenten en het uitzetten van een tijdelijk surplus aan liquiditeiten. De derivaatcontracten zijn opgenomen in de tabel op deze pagina.

Marktrisico

Marktrisico omvat drie soorten risico's: valutarisico, prijsrisico en renterisico.

(a) Valutarisico

Valutarisico treedt op als toekomstige zakelijke transacties, in de balans opgenomen activa en verplichtingen en netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone worden uitgedrukt in een valuta die niet de functionele valuta van Schiphol Group is. De functionele valuta van Schiphol Group is de euro. Schiphol Group is internationaal actief en heeft te maken met valutarisico's via enkele valutaposities. Het betreft dan vooral de Japanse yen (leningen), de Amerikaanse dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone) en de Australische dollar (netto-investeringen in activiteiten buiten de eurozone).

Bij de beheersing van het valutarisico met betrekking tot leningen maakt Schiphol Group gebruik van termijn- en swapcontracten. Het beleid voor de beheersing van het financiële risico is dat vrijwel 100% van de verwachte kasstromen wordt afgedekt. Per 31 december 2016 was van de groepsfinanciering 8,1% in vreemde valuta opgenomen (één lening met een boekwaarde van 162,4 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Een jaar eerder betrof dit 7,2% van de groepsfinanciering (één lening met een boekwaarde van 152,9 miljoen euro

overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Deze positie is in overeenstemming met voornoemd beleid volledig afgedekt met behulp van een valutaswap. Een wijziging in de koers van de betreffende vreemde valuta heeft derhalve geen effect op de resultaten uit hoofde van deze groepsfinanciering. Het effect op het eigen vermogen is tijdelijk (immers slechts voor de duur van de afdekkingstransactie) en bedraagt in 2016 7,1 miljoen euro negatief (na aftrek van latente belastingen).

Schiphol Group heeft een aantal strategische investeringen in activiteiten buiten de eurozone, waarvan de netto-investeringen, verantwoord in de balans onder de regels geassocieerde deelnemingen, vorderingen op geassocieerde deelnemingen en contract gerelateerde activa, te maken hebben met een omrekeningsrisico. De valutapositie die samenhangt met de netto-investeringen van de activiteiten buiten de eurozone van in totaal 231 miljoen euro per 31 december 2016 (204 miljoen euro per 31 december 2015) wordt in overeenstemming met het beleid niet afgedekt, met uitzondering van de hierin begrepen Redeemable Preference Shares die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Het valutarisico op deze vordering inclusief te vorderen dividend, met een boekwaarde per 31 december 2016 van 74,2 miljoen euro (66,6 miljoen euro per 31 december 2015), wordt voor een belangrijk deel afgedekt met valutatermijntransacties. Een wijziging in de koers van de afgedekte vreemde valuta heeft derhalve een gering effect op de resultaten uit hoofde van deze vordering. Omrekeningsverschillen op de niet afgedekte positie in relatie tot de post geassocieerde deelnemingen worden verantwoord in de reserve omrekeningsverschillen en hebben ook geen directe invloed op het resultaat. Het effect op het eigen vermogen in 2016 bedraagt 4,3 miljoen euro en daardoor neemt voornoemde reserve toe van 13,9 miljoen euro per 31 december 2015 naar 18,3 miljoen euro per 31 december 2016.

Het risico dat Schiphol Group loopt op de cross-currency swap wordt gemitigeerd middels een 'cash collateral' overeenkomst met JPMorgan, die voor beide partijen resulteert in een maximale nettopositie, die afhankelijk is van de credit rating van beide partijen. Indien de credit rating van beide partijen verlaagd wordt, daalt tevens de maximale nettopositie op die partij. Volgens de 'cash collateral' overeenkomst wordt het verschil tussen de marktwaarde van de swap en de van toepassing zijnde maximale nettopositie wekelijks per bank betaald.

Per 31 december 2016 bedroeg de maximale nettopositie van beide partijen 10 miljoen euro (per 31 december 2015 10 miljoen euro)

en bedroeg de marktwaarde van de swap circa 38,7 miljoen euro positief (per 31 december 2015 13,9 miljoen euro positief) in het voordeel van Schiphol Group. Per 31 december 2016 is er een openstaande verplichting voor Schiphol Group aan JPMorgan voor een bedrag van 29,5 miljoen euro (per 31 december 2015 was er geen verplichting) uit hoofde van de gestorte collateral. Als de koers van de EUR/JPY met 10% daalt, ontvangen wij 31 miljoen euro van JPMorgan. Als de koers stijgt met 10% moet Schiphol Group 25 miljoen euro aan collateral terug storten.

De rentepercentages vermeld bij de valutaswaps, renteswaps en de cross-currency swap betreffen de vaste rente die op de betreffende swaps aan de wederpartij dient te worden betaald, tegen ontvangst van de wederpartij van de variabele (of vaste) rente die Schiphol Group op haar beurt dient te betalen op de betreffende leningen.

(b) Prijsrisico

Prijsrisico betreft het risico dat de waarde van activa en verplichtingen zal schommelen als gevolg van veranderingen in marktprijzen. Schiphol Group heeft vooral te maken met het prijsrisico van vastgoedbeleggingen die door Schiphol Group tegen reële waarde worden verantwoord. Deze reële waarde wordt beïnvloed door ontwikkelingen in vraag en aanbod en veranderingen in de rentestand en inflatie. Een stijging van het door vastgoedbeleggers geëiste netto-aanvangsrendement (NAR) op kantoren en bedrijfsruimten met gemiddeld 10 procent zal leiden tot een daling van de waarde van onze kantoren en bedrijfsruimten van in totaal circa 101 miljoen euro. Een daling van de NAR van 10% zal leiden tot een stijging van in totaal circa 123 miljoen euro. Gezien voornoemde grondslag van waardering en resultaatbepaling is onze winstgevendheid voor belasting in die situatie tot eenzelfde bedrag lager.

Schiphol Group koopt elektriciteit en gas in en sluit daartoe voor wat betreft het eigen gebruik voor Aviation termijncontracten af.

(c) Renterisico

Het renterisico is onderverdeeld in een reële waarde-renterisico en een kasstroom-renterisico.

Reële waarde-renterisico

Het reële waarde-renterisico betreft het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van schommelingen in de marktrente. Schiphol Group heeft geen omvangrijke financiële activa die reële waarde-renterisico lopen. Schiphol Group heeft via leningen tegen een vaste rente te maken met het reële waarde-renterisico. Als de marktrente met gemiddelde 0,5% daalt heeft dit tot gevolg dat de reële waarde van de leningen met 57 miljoen euro (2,4%) stijgt. Een stijging van de gemiddelde marktrente met 0,5% leidt tot een daling van de reële waarde van de leningen met 53 miljoen euro (2,3%). Het beleid van Schiphol Group is om ten minste 50% van de geleende gelden op te nemen tegen een vaste rente, zo nodig met gebruikmaking van derivaten. Per 31 december 2016 bedroeg het percentage leningen met een vaste rente 100%, exclusief dochters en geassocieerde deelnemingen (per 31 december 2015: 96%).

Kasstroom-renterisico

Het kasstroom-renterisico betreft het risico dat de toekomstige kasstromen van een financieel instrument zullen schommelen als gevolg van veranderingen in de marktrente. Schiphol Group heeft behalve liquide middelen geen omvangrijke financiële activa die een kasstroom-renterisico lopen. Indien de rente die wordt vergoed op deposito's gedurende het jaar 2016 gemiddeld 0,5% lager zou zijn geweest (en derhalve -0,5% zou zijn geweest) was de rentebate (last) uit hoofde van deposito's 0,7 miljoen euro lager uitgevallen (2015: 0,1 miljoen euro).

Daarnaast bestaat bij de groepsfinanciering een kasstroom-renterisico op langlopende leningen tegen een variabele rente. Deze positie wordt beperkt door het beleid van Schiphol Group om, zo nodig met gebruikmaking van derivaten, maximaal 50% van de geleende gelden tegen een variabele rente op te nemen (minimaal 50% vaste rente). Per 31 december 2016 bedroeg het percentage leningen met een variabele rente met betrekking tot de groepsfinanciering 0% (per 31 december 2015: 4%).

Het kasstroom-renterisico wordt beheerst door het gebruik van renteswaps, waarmee van een variabele rente kan worden overgestapt op een vaste rente, en eventueel rentecaps waarmee een eventuele stijging van de rente wordt gemaximeerd. Als onderdeel van een renteswap komt Schiphol Group met een tegenpartij overeen om op vooraf vastgestelde momenten een ruil aan te gaan van het verschil tussen een vast contracttarief en een variabele rente. Dit verschil wordt berekend op basis van de overeengekomen onderliggende hoofdsom. Indien de variabele rente gedurende het jaar 2016 gemiddeld 1% hoger zou hebben gelegen, zou dit een negatief effect van 0,6 miljoen euro hebben gehad op de rentelast uit hoofde van leningen voor de groepsfinanciering (0,8 miljoen euro in 2015).

Tegenpartijrisico

Tegenpartijrisico betreft het risico dat de ene partij bij een financieel instrument haar verplichting niet zal nakomen, waardoor de andere partij een financieel verlies krijgt te verwerken. Tegenpartijen van Schiphol Group bij derivaten- en liquiditeitentransacties zijn beperkt tot financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid (minimaal een S&P credit rating in de A-categorie) waarbij de nettopositie per tegenpartij niet groter mag zijn dan 150,0 miljoen euro. De nettopositie per 31 december 2016 was maximaal 150 miljoen euro (per 31 december 2015: maximaal 150 miljoen euro).

Per 31 december 2016 bedraagt de post debiteuren 87,2 miljoen euro (per 31 december 2015: 92,2 miljoen euro). Dit bedrag is inclusief een voorziening voor oninbaarheid van 3,4 miljoen euro (per 31 december 2015: 2,8 miljoen euro) en ontvangen waarborgsommen van 3,1 miljoen euro (per 31 december 2015: 2,8 miljoen euro). Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surséance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100% voorzien. Dit geldt eveneens voor vorderingen ouder dan één jaar en grotere vorderingen jonger dan één jaar waarvan wordt verwacht dat deze oninbaar zijn.

Van de post debiteuren van 87,2 miljoen euro (vóór aftrek van voorziening oninbaarheid van 3,4 miljoen euro en ontvangen

waarborgsommen van 3,1 miljoen euro) is een bedrag van 6,7 miljoen euro vervallen, maar niet voorzien. Deze debiteuren hebben geen historie van wanbetaling, in januari 2017 hebben deze debiteuren betaald.

Partijen die diensten afnemen van Schiphol Group worden vooraf beoordeeld op kredietwaardigheid. Afhankelijk van de uitkomsten daarvan kunnen van de afnemer bepaalde zekerheden worden verlangd (in de vorm van bankgarantie of waarborgsom) ter beperking van het risico van oninbaarheid. Schiphol Group beschikt per 31 december 2016 over een bedrag van 50,7 miljoen euro aan bankgaranties en waarborgsommen (per 31 december 2015: 41,7 miljoen euro). Eén onderneming, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij N.V. (KLM) heeft een individueel debiteurensaldo groter dan 10 miljoen euro.

Het verloop van de voorziening voor oninbaarheid en ouderdomsanalyse is als volgt:

(in EUR 1 mln)	2016	2015
Boekwaarde 1 januari	2,8	3,3
Afboeking	- 0,3	- 0,6
Toevoeging	0,9	0,1
Boekwaarde 31 december	3,4	2,8
Ouderdomsanalyse		
Jonger dan 60 dagen	88,3	92,6
Ouder dan 60 dagen	2,8	2,8
Ouder dan 360 dagen	1,2	1,2
Faillissementen	1,4	1,2
	93,7	97,8
Voorziening oninbaarheid	- 3,4	- 2,8
Ontvangen waarborgsommen	- 3,1	- 2,8
Totaal debiteuren	87,2	92,2

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico betreft het risico dat Schiphol Group problemen zal hebben om de financiële middelen bijeen te brengen die nodig zijn om te voldoen aan haar kortetermijn verplichtingen. Zorgvuldig beheer van het liquiditeitsrisico brengt met zich mee dat Schiphol Group voldoende liquide middelen aanhoudt en dat voldoende financieringsruimte voorhanden is, in de vorm van toegezegde (bij voorkeur gecommiteerde) kredietfaciliteiten en het EMTN-programma. In ons financieringsbeleid streven wij voorts naar het reduceren van het herfinancieringsrisico. Korthedshalve wordt verwezen naar paragraaf 23. *Leningen* waarin vorenstaande ruimte en faciliteiten nader worden toegelicht. In het kader van het liquiditeitsrisico beheert Corporate Treasury de cashpool waarbij verschillende banksaldi beheerd en gesaldeerd worden van de dochters teneinde een optimaal saldobehoor te creëren.

Alle posten in onderstaande overzichten zijn opgenomen tegen de bedragen waartegen zij ook in de balans worden verantwoord en

met een resterende looptijd gebaseerd op het jaartal van aflossing of afwikkeling zoals per post is overeengekomen met de wederpartij. Het beleid van Schiphol Group is dat maximaal 25% van de leningen een looptijd korter dan één jaar mag hebben. Per 31 december 2016 bedroeg dit percentage 0% (per 31 december 2015: 13,3%).

De resterende looptijd van de verplichtingen uit hoofde van financiële instrumenten en de samenstelling van de verwachte kasstromen is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal 2016	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	2.015.700	1.992.470	9.000	1.983.470	762.970	1.220.500
Schulden aan leveranciers	111.252	111.252	111.252	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	51.237	51.237	2.014	49.223	11.536	37.687
Te betalen interest	31.816	31.816	31.816	-	-	-
Derivaten verplichtingen	3.798	3.798	3.798	-	-	-
Totaal	2.213.803	2.190.573	157.880	2.032.693	774.506	1.258.187

(in EUR 1.000)	Totaal 2015	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	2.131.429	2.115.936	283.909	1.847.520	264.553	1.582.967
Schulden aan leveranciers	107.911	107.911	107.911	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	53.694	53.694	2.336	51.358	11.687	39.671
Te betalen interest	37.825	37.825	37.825	-	-	-
Derivaten verplichtingen	654	654	654	-	-	-
Totaal	2.331.513	2.316.019	432.635	1.898.878	276.240	1.622.638

De financiële instrumenten zijn op basis van hun grondslagen van waardering en resultaatbepaling als volgt ingedeeld:

(in EUR 1.000)	Level ¹	Totaal 2016	Geamortiseerde kostprijswaardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
Leningen	2	1.975.677	1.975.677	-	2.287.823
Leningen	3	40.023	-	-	-
Financiële leaseverplichtingen	2	51.237	51.237	-	51.237
Derivaten verplichtingen	2	3.798	-	3.798	-
Schulden aan leveranciers	nvt	111.252	-	-	111.252
Te betalen interest	nvt	31.816	-	-	31.816
Passiva		2.213.803	2.026.914	3.798	183.091
Vorderingen op deelnemingen	2	- 74.200	- 74.200	-	-77.000
Leningen	2	- 746	- 746	-	-746
Derivaten vorderingen	2	- 38.706	-	- 38.706	-
Leningen deelnemingen	2	- 7.880	- 7.880	-	-7.880
Debiteuren	nvt	- 87.246	-	-	-87.246
Liquide middelen	nvt	- 238.691	-	-	-238.691
Activa		- 447.469	- 82.826	- 38.706	- 325.937
Totaal		1.766.334	1.944.088	- 34.908	2.070.565

¹ Indien een instrument niet is gewaardeerd tegen reële waarde is de waarderingmethode opgenomen die is gehanteerd voor de reële waarde toelichting.

(in EUR 1.000)	Level ¹	Totaal 2015	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
Leningen	2	2.096.824	2.096.824	-	-	2.355.537
Leningen	3	34.604	-	-	34.604	-
Financiële leaseverplichtingen	2	53.694	53.694	-	-	53.694
Derivaten verplichtingen	2	654	-	654	-	-
Schulden aan leveranciers	nvt	107.911	-	-	107.911	107.911
Te betalen interest	nvt	37.825	-	-	37.825	37.825
Passiva		2.331.512	2.150.518	654	180.340	2.554.966
Vorderingen op deelnemingen	2	- 66.596	- 66.596	-	-	-70.000
Leningen	2	- 883	- 883	-	-	-883
Derivaten vorderingen	2	- 13.895	-	- 13.895	-	-
Leningen deelnemingen	2	- 8.782	- 8.782	-	-	-8.782
Debiteuren	nvt	- 92.247	-	-	- 92.247	-92.247
Liquide middelen	nvt	- 394.045	-	-	- 394.045	-394.045
Activa		- 576.448	- 76.261	- 13.895	- 486.293	- 565.957
Totaal		1.755.064	2.074.257	- 13.241	- 305.952	1.989.009

¹ Indien een instrument niet is gewaardeerd tegen reële waarde is de waarderingsmethode opgenomen die is gehanteerd voor de reële waarde toelichting.

In bovenstaande overzichten zijn de financiële instrumenten opgenomen die tegen reële waarde gewaardeerd worden, onderverdeeld naar waarderingsmethode (level) en grondslag. Hierbij is er sprake van waarderingsmethoden die iedere rapporteringsperiode plaatsvinden.

- Level 1: Onaangepaste genoteerde prijzen in actieve markten voor identieke activa en verplichtingen;
- Level 2: Genoteerde prijzen voor soortgelijke activa en verplichtingen in actieve markten of gegevens die gebaseerd zijn op of ondersteund worden door waarneembare marktgegevens;
- Level 3: Niet waarneembare gegevens voor het bepalen van de reële waarde van een actief of verplichting.

Er hebben zich geen verschuivingen voorgedaan tussen Level 1- en Level 2-waarderingsmethoden. Level 2-waarderingsmethoden worden bepaald door verschillende methodes en veronderstellingen gebaseerd op de marktomstandigheden per balansdatum. De reële waarde van deze financiële instrumenten wordt bepaald op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen omgerekend naar euro, op basis van de relevante koersen en de op dat moment door Schiphol Group gehanteerde markttrenten per balansdatum.

De Level 3-waardering ziet op één winstdelende lening gekoppeld aan de periodiek en het eindrendement van een specifieke vastgoedportefeuille. De kasstromen zijn hierbij ingeschat op basis van de verwachte eindwaarde van de portefeuille op aflossingsdatum. Deze waarde is gebaseerd op taxatierapporten van onafhankelijke taxateurs. Voor deze veronderstellingen verwijzen wij naar de paragraaf *Vastgoedbeleggingen*. Als gevolg van de

positieve reële waarde ontwikkelingen op de vastgoedportefeuille vertoont de reële waarde van de lening een soortgelijk (tegenovergesteld) effect.

Met betrekking tot de vordering op deelnemingen, debiteuren, liquide middelen en schulden aan leveranciers wordt verondersteld dat de nominale waarde de reële waarde benadert.

Voor de informatieverschaffing wordt de reële waarde van de financiële activa en passiva geschat door de toekomstige contractuele kasstromen te disconteren tegen de op dat moment gangbare markttrenten die voor Schiphol Group voor vergelijkbare financiële instrumenten geldt.

Kapitaalbeheer

De kapitaalstrategie en het dividendbeleid van Schiphol Group voor de lange termijn zijn gericht op verbetering van de aandeelhouderswaarde, bevordering van duurzame groei en behoud van een passende financiële structuur en gedegen kredietwaardigheid. Gegeven de aandeelhoudersstructuur heeft Schiphol Group in de kapitaalmarkt uitsluitend toegang tot schuldpapier.

Schiphol Group hanteert enkele financieringsratio's, waaronder kasstroomcijfers, om inzicht te houden in de dynamiek van kapitaalstructuur, dividendbeleid en kasstroomgeneratie en om in het toezicht op de kapitaalstructuur aan te sluiten bij ratinginstituten en vergelijkbare best practices. De belangrijke financieringsratio's zijn in dit verband onder meer:

- Funds From Operations (FFO)/totale schuld;
- Leverage, dit betreft rentedragend vreemd vermogen gedeeld door het eigen vermogen plus het rentedragend vreemd vermogen;
- Funds From Operations (FFO) interest dekkingsratio, dit betreft de FFO plus rentelasten gedeeld door de rentelasten.

Funds From Operations

(in EUR 1.000)	2016	2015
Exploitatieresultaat	420.317	504.946
Afschrijvingen	236.520	222.796
Bijzondere waardeveranderingen	1.595	7.510
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa	-207	-181
Resultaat uit verkoop joint ventures	-	-49.847
Overige resultaten uit vastgoed	-71.390	-66.687
Niet kasmutaties langlopende vorderingen en verplichtingen	-391	-4.504
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen	1.489	-1.276
Betaalde winstbelasting	-64.966	-79.270
Betaalde interest	-82.435	-78.800
Ontvangen interest	1.580	1.438
Ontvangen dividend	28.472	25.646
Funds From Operations	470.584	481.771

Bovenstaande Funds From Operations wordt berekend specifiek ten behoeve van de financieringsratio's en wijkt af van de kasstroom uit operationele activiteiten zoals berekend, in overeenstemming met onze grondslagen voor verslaggeving, in het *Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2016*. Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2016 gedaald van 482 miljoen euro naar 471 miljoen euro.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Leningen	2.010.773	1.847.520
Leaseverplichtingen	49.223	51.358
Langlopende verplichtingen	2.059.996	1.898.878
Leningen	4.927	283.909
Leaseverplichtingen	2.014	2.336
Kortlopende verplichtingen	6.941	286.245
Totale schuld	2.066.937	2.185.123

Vreemd vermogen bestaat, in het kader van kapitaalbeheer, uit de langlopende en kortlopende verplichtingen zoals opgenomen in de totale schuld. Eigen vermogen is, in het kader van kapitaalbeheer, gelijk aan het eigen vermogen in de geconsolideerde balans. Per 31 december 2016 bedroeg het eigen vermogen 3.860 miljoen euro (3.716 miljoen euro per 31 december 2015).

De FFO/totale schuld en leverage ratio's bedroegen per 31 december:

	2016	2015
FFO/totale schuld	22,8%	22,0%
Leverage	34,9%	37,0%
FFO interest dekkingsratio	6.8x	6.7x

De FFO interest dekkingsratio wordt berekend door de FFO vermeerderd met de rentelasten uit hoofde van leningen en leaseverplichtingen van 80,8 miljoen euro in 2016 (83,9 miljoen euro in 2015) te delen door de rentelasten. Zodoende bedroeg de FFO interest dekkingsratio over 2016 6.8x (over 2015 6,7x). De ratio's per 31 december 2016 passen in het beleid van Schiphol Group om minimaal een single A- credit rating (S&P's) te handhaven.

Gerelateerde partijen

Gerelateerde verbonden partijen

Verbonden partijen	Aard van de relatie en relevante transacties	Relevante toelichting
Directieleden	Bestuurdersbeloningen	Bezoldiging bestuurders
Raad van Commissarissen	Commissarisbeloningen	Bezoldiging Raad van Commissarissen
Schiphol Airport Retail B.V.	Concessievergoeding	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
ABP	Pensioenpremies	Personeelsbeloningen
Groupe ADP	Geassocieerde deelneming/dividenden	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
Brisbane Airport Corporation Holdings	Geassocieerde deelneming/dividenden en opbrengsten uit hoofde van vordering	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures en Vorderingen op geassocieerde deelnemingen
Ministerie van Financiën	Aandeelhouder/dividenden	Ingehouden winst

Schiphol Group heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen.

In bovenstaande tabel is een overzicht opgenomen van de belangrijkste relaties met verbonden partijen.

Exploitatie van de luchthaven

De overheid (Staat der Nederlanden) is als wetgever verantwoordelijk voor de wetgeving met betrekking tot de exploitatie van de luchthaven Schiphol. Deze exploitatie is voor onbepaalde tijd geregeld bij wet in onder meer Hoofdstuk 8 titel 4 van de Wet luchtvaart.

De Wet luchtvaart beschrijft in de artikelen 8.7 en 8.17 de randvoorwaarden voor de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol. In het Luchthavenverkeerbesluit (LVB) zijn regels voor het gebruik en grenswaarden voor de geluidsbelasting, de luchtverontreiniging en de externe risico's vastgelegd. Het Luchthavenindelingbesluit (LIB) beschrijft het luchthavengebied en beperkingen voor het gebruik van de omgeving van de luchthaven. De Regeling Toezicht Luchtvaart beschrijft de regels met betrekking tot de veiligheid van het luchtvaartterrein.

Op de exploitatie van de luchthaven Schiphol wordt langs twee lijnen toezicht gehouden:

Het toezicht langs de ene lijn houdt verband met het voorkomen van misbruik van economische machtspositie door de exploitant. Met dit toezicht is de ACM belast. Het toezicht langs deze lijn heeft betrekking op de tarieven en voorwaarden die de exploitant op grond van artikel 8.25d van de Wet luchtvaart vaststelt voor het eerst komende boekjaar en in rekening brengt aan de gebruikers.

Het toezicht langs de andere lijn wordt uitgevoerd door de minister van Infrastructuur en Milieu en heeft betrekking op de exploitatie van de luchthaven Schiphol waarvoor op grond van artikel 8.25 van de Wet luchtvaart een vergunning is verleend. De exploitant brengt

ten minste eens per drie jaar verslag uit aan de minister over de exploitatie van de luchthaven, in het bijzonder met betrekking tot investeringen die van belang zijn voor de ontwikkeling van de luchthaven. De behartiging van het mainportbelang, voor zover de exploitant daarop invloed heeft, is met name afhankelijk van de ontwikkeling van de infrastructuur op de luchthaven op de middellange en lange termijn.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

(x EUR 1)	Remuneratie	Commissies				Totaal 2016
		Audit	Remuneratie	Selectie en benoeming	Public Affairs en CR	
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	37.399	-	-	5.123	5.123	47.645
H.J. Hazewinkel RA	24.591	3.066	5.123	5.123	-	37.903
E. Arkwright ¹	-	-	-	-	-	-
C. Clarke	24.591	-	-	5.123	-	29.714
P. Jeantet ²	-	-	-	-	-	-
R.J. van de Kraats RA	24.591	6.148	-	-	-	30.739
A.B.M. Olsson	24.591	-	5.123	-	5.123	34.837
drs. M.A. Scheltema	24.591	3.082	5.123	-	5.123	37.919
mr. drs. J.G. Wijn	24.591	6.148	-	5.123	-	35.862
Totaal	184.945	18.444	15.369	20.492	15.369	254.619

1 vanaf 25 augustus 2016

2 tot 1 juni 2016

(x EUR 1)	Remuneratie	Commissies				Totaal 2015
		Audit	Remuneratie	Selectie en benoeming	Public Affairs en CR	
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	26.582	-	-	5.000	5.000	36.582
H.J. Hazewinkel RA	30.519	6.000	5.000	3.640	-	45.159
C. Clarke	17.473	-	-	3.640	-	21.113
L. Galzy	-	-	-	-	-	-
R.J. van de Kraats RA	18.000	4.500	-	-	-	22.500
A.B.M. Olsson ¹	17.473	-	3.640	-	3.640	24.753
drs. M.A. Scheltema	24.000	-	5.000	-	5.000	34.000
mr. drs. J.G. Wijn	24.000	4.368	-	5.000	1.360	34.728
Afgetreden per 8 april 2015						
mr. A. Ruys	9.927	-	-	1.360	-	11.287
dr. F.J.G.M. Cremers	6.527	1.632	-	1.360	-	9.519
drs. J.G.B. Brouwer	6.527	1.632	1.360	-	-	9.519
Totaal	181.028	18.132	15.000	20.000	15.000	249.160

1 vanaf 8 april 2015

Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.639 euro per jaar, die niet is begrepen in bovenstaande bezoldiging van commissarissen. De heren Jeantet, Arkwright en Galzy hebben aangegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen terzake van het lidmaatschap van de Raad van Commissarissen en haar commissies. Er zijn en worden geen aandelen, opties, leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan leden van de Raad van Commissarissen.

Bezoldiging bestuurders

(x EUR 1)

	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning (korte termijn)	Variabele beloning (lange termijn)	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen	Totaal 2016
J.A. Nijhuis RA	397.120	51.626	263.657	27.686	110.940	11.597	862.626
drs. A. van den Berg ¹	263.225	34.219	-	15.800	29.840	8.698	351.782
drs. M.M. de Groof ²	77.551	27.143	58.126	6.116	22.860	2.899	194.695
drs. E.A. de Groot	350.967	45.626	-	20.662	36.245	11.597	465.097
drs. B.I. Otto	350.967	45.626	-	20.715	38.565	11.597	467.470
Totaal	1.439.830	204.240	321.783	90.979	238.450	46.388	2.341.670

¹ vanaf 1 april 2016² tot 1 april 2016

(x EUR 1)

	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning (korte termijn)	Variabele beloning (lange termijn)	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen	Totaal 2015
J.A. Nijhuis RA	395.461	59.319	203.732	29.707	107.253	13.153	808.625
drs. M.M. de Groof	308.909	101.940	158.141	26.994	88.983	337.725 ¹	1.022.692
drs. E.A. de Groot	349.500	52.425	-	22.593	34.399	13.153	472.070
drs. B.I. Otto	349.500	38.445	-	22.593	36.622	13.153	460.313
Totaal	1.403.370	252.129	361.873	101.887	267.257	377.184	2.763.700

¹ Onderdeel van de overige vergoeding is een contractuele beëindigingsvergoeding die is uitbetaald bij het einde van het dienstverband per april 2016.

De bezoldigingen van bestuurders wordt conform art 2:383c BW toegelicht. De periodiek betaalde beloningen betreft het totaal van het bruto salaris en vakantiegeld.

Op basis van de uitkomsten van de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd is wat betreft de variabele beloning (korte termijn) over 2016 de bovenstaande beloning ten laste van het resultaat over 2016 gebracht. Mevrouw De Groot, mevrouw Otto en de heer Van den Berg vallen onder het nieuwe beloningsbeleid. De variabele beloning is vastgesteld op 13% van het vaste inkomen voor mevrouw De Groot, mevrouw Otto en de heer Van den Berg. De variabele beloning (korte termijn) voor de heer Nijhuis is eveneens vastgesteld op 13% van het vaste inkomen. De heer Nijhuis heeft, evenals in 2015, vrijwillig afgezien van het verschil in (korte termijn) variabele beloning tussen het oude- en nieuwe beloningsbeleid. Hierdoor is de variabele beloning van De heer Nijhuis in lijn met de overige directieleden.

Voor de heer Nijhuis geldt, tot en met 2016, ook een variabele beloningsregeling die ziet op de bedrijfsresultaten gemeten over een langere termijn (Long Term Incentive, hierna: 'LTI') zoals opgenomen in het oude beloningsbeleid. De LTI wordt gemeten over een referentieperiode van drie jaar en kent een 'on target' uitkeringsniveau van 35% van het vaste inkomen.

Op basis van de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de ontwikkeling in de Economic Profit, worden de tot en met 2016 opgebouwde LTI rechten uitgekeerd in 2017 :

- de LTI 2014 (referentieperiode 2014-2016) met een swing factor van 1,5;
- tweederde van de LTI 2015 (referentieperiode 2015-2017) met een swing factor van 1,5;
- eenderde van de LTI 2016 (referentieperiode 2016-2018) met een swing factor van 1,25.

Bovenstaande afrekening zorgt voor een eenmalige verhoging van de LTI in 2016. Vanaf 2017 valt de heer Nijhuis onder het in 2014 vastgestelde beloningsbeleid. Naast het vervallen van de LTI-regeling betekent dit dat ook zijn pensioenbijdrage in lijn gebracht wordt met dit beleid.

Bovenstaande verschuldigde LTI rechten zijn onder de kortlopende verplichtingen opgenomen.

De overige vergoedingen betreffen representatiekosten en het werkgeversdeel van de sociale lasten. Onderdeel van de overige vergoedingen in 2015 bij de heer De Groof is de beëindigingsvergoeding van 324.452 euro.

Voor meer informatie wordt verwezen naar de paragraaf *Beloning van de directie over 2016* in het jaarverslag.

Dochterondernemingen

	Plaats van vestiging	Direct / indirect belang in %
Schiphol Nederland B.V. ¹	Schiphol	100,00
Schiphol Australia Pty Ltd	Schiphol	100,00
Schiphol North America Holding Inc.	Delaware	100,00
Eindhoven Airport N.V.	Eindhoven	51,00
N.V. Luchthaven Lelystad ¹	Lelystad	100,00
Luchthaven Lelystad Vastgoed B.V. ¹	Lelystad	100,00
Schiphol USA Inc.	New York	100,00
Rotterdam Airport B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Holding B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Vastgoed B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Schiphol International B.V.	Schiphol	100,00
Schiphol Real Estate B.V. ¹	Schiphol	100,00
Airport Real Estate Management B.V. ¹	Schiphol	100,00
Avioport Srl	Lonate Pozzolo	100,00
Schiphol Telematics B.V. ¹	Schiphol	100,00

¹ Toegepast is artikel 2:403 BW

De hiervoor vermelde belangrijkste dochterondernemingen worden integraal geconsolideerd. De volledige lijst is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Onderstaand is een verkorte balans en winst- en verliesrekening weergegeven voor het minderheidsbelang in Eindhoven Airport N.V.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Activa		
Vaste activa	45.463	38.973
Vlottende activa	5.781	6.046
	51.244	45.019
Passiva		
Eigen vermogen	36.340	31.584
Langlopende verplichtingen	11.231	9.397
Kortlopende verplichtingen	3.673	4.038
	51.244	45.019

Verkorte winst-en-verliesrekening voor deze vennootschap:

(in EUR 1.000)	2016	2015
Netto-omzet	25.525	23.700
Overige resultaten uit hoofde van vastgoed	60	- 86
	25.585	23.614
Totaal bedrijfslasten	18.849	17.577
Exploitatieresultaat	6.736	6.037
Financiële baten en -lasten	- 139	- 453
Resultaat voor belastingen	6.597	5.584
Winstbelasting	1.619	1.391
Resultaat	4.978	4.193

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016

(in EUR 1.000)	Toelichting	2016	2015
Netto-omzet		-	-
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		25	14
Personeelsbeloningen		2.228	2.417
Overige bedrijfskosten		343	142
Totaal bedrijfslasten		2.596	2.573
Exploitatieresultaat		-2.596	-2.573
Financiële baten		11	24
Financiële lasten		-49.728	-8.711
Totaal financiële baten en -lasten		-49.717	-8.687
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	30	42.835	36.336
Resultaat dochterondernemingen	30	302.656	346.272
Resultaat voor belastingen		293.178	371.348
Winstbelasting		13.078	2.815
Resultaat toekomend aan aandeelhouders (nettoresultaat)		306.256	374.163

Enkelvoudige balans per 31 december 2016

Activa (in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2016	31 december 2015
Vaste activa			
Dochterondernemingen	30	3.501.614	3.188.929
Geassocieerde deelnemingen	30	652.098	631.325
Derivaten		38.706	13.895
Latente belastingen		10.660	8.282
		4.203.078	3.842.431
Vlottende activa			
Vorderingen	31	1.215.230	1.064.133
Winstbelasting	31	13.078	2.815
Liquide middelen		783	188.471
		1.229.091	1.255.419
		5.432.169	5.097.850
Passiva (in EUR 1.000)			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		84.511	84.511
Agio reserve		362.811	362.811
Ingehouden winst		2.624.848	2.497.008
Overige reserves		- 62.930	- 83.032
Herwaarderingsreserve		481.202	424.809
Overige wettelijke reserves		26.532	23.838
Nettoresultaat boekjaar		306.256	374.163
	32	3.823.230	3.684.108
Langlopende verplichtingen			
Latente belastingen		9.676	3.474
Voorziening personeelsbeloningen		341	602
Leningen - EMTN programma	23	1.267.868	1.108.640
		1.277.885	1.112.716
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen	34	331.054	301.026
		5.432.169	5.097.850

Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

Basis van opstellen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij is gebruik gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening. Indien geen nadere grondslagen zijn vermeld wordt verwezen naar de grondslagen zoals toegelicht in de geconsolideerde jaarrekening. N.V. Luchthaven Schiphol is bij de kamer van koophandel geregistreerd onder het nummer 34029174.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Dochterondernemingen

Dochterondernemingen waarin overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover het de centrale leiding heeft worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening. Indien het aandeel van verliezen de boekwaarde van de dochteronderneming overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt tenzij er zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de dochteronderneming dan wel verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de dochteronderneming zijn verricht. In dat geval wordt een voorziening opgenomen voor dergelijke verplichtingen. Resultaten op transacties met dochterondernemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang in deze dochterondernemingen voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als de transactie met een dochteronderneming aantoont dat sprake is van een bijzondere waardeveranderingen van een actief.

Samenstelling van het eigen vermogen

In de enkelvoudige balans worden enkele wettelijke reserves aangehouden, die in de geconsolideerde balans onderdeel uitmaken van de ingehouden winst. Deze reserves beperken de uitkeerbaarheid van het eigen vermogen. Het betreft de herwaarderingsreserve vastgoed, de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen. De twee laatstgenoemde reserves zijn samengevoegd onder de overige wettelijke reserves.

De herwaarderingsreserve (artikel 2:390 lid 1 BW) wordt aangehouden voor positieve ongerealiseerde veranderingen in de reële waarde van individuele vastgoedbeleggingen (onroerend goed en terreinen) gehouden door vennootschappen die onderdeel

uitmaken van Schiphol Group. Dotaties aan deze reserve geschieden uit de winstbestemming, rekening houdend met vennootschapsbelasting. Bij verkoop van vastgoedbeleggingen vallen de in de herwaarderingsreserve besloten herwaarderings van de betreffende objecten vrij ten gunste van de overige reserves.

De reserve immateriële activa (artikel 2:365 lid 2 BW) wordt aangehouden in verband met de activering van kosten van onderzoek en ontwikkeling software door vennootschappen die onderdeel uitmaken van Schiphol Group. In de reserve deelnemingen (artikel 2:389 lid 6 BW) wordt het aandeel in het positieve resultaat uit deelnemingen en in rechtstreekse vermogensvermeerderingen verantwoord. Deelnemingen waarvan het cumulatief resultaat niet positief is, worden daarbij niet in aanmerking genomen. De reserve wordt verminderd met de uitkeringen van dividend, rechtstreekse vermogensverminderingen en uitkeringen die Schiphol Group zonder beperkingen kan bewerkstelligen.

Het eigen vermogen in de geconsolideerde balans omvat daarnaast een reserve omrekeningsverschillen, een reserve overige financiële belangen en een reserve afdekkingstransacties. Deze reserves (in de enkelvoudige jaarrekening gezamenlijk aangeduid als 'Overige reserves') worden ook getoond als onderdeel van het enkelvoudige eigen vermogen aangezien zij de uitkeerbaarheid daarvan evenzeer beperken.

Toelichtingen bij de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

30. Vaste activa

(in EUR 1.000)	Dochterondernemingen	Deelnemingen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	2.807.211	617.500	3.424.711
Specificatie van mutaties in 2015			
Resultaat boekjaar	346.272	36.336	382.608
Dividend	-	- 24.859	- 24.859
Overige mutaties	35.446	2.348	37.794
Totaal mutaties in het boekjaar	381.718	13.825	395.543
Boekwaarde 31 december 2015	3.188.929	631.325	3.820.254
Specificatie van mutaties in 2016			
Resultaat boekjaar	302.656	42.835	345.491
Dividend	-	- 20.662	- 20.662
Overige mutaties	10.029	- 1.400	8.629
Totaal mutaties in het boekjaar	312.685	20.773	333.458
Boekwaarde 31 december 2016	3.501.614	652.098	4.153.712

De dochterondernemingen zijn 100% eigendom van Schiphol Nederland B.V. of Schiphol International B.V. met uitzondering van Eindhoven Airport N.V. Voor Schiphol Nederland B.V. is artikel 2:403 van toepassing. De deelneming betreft het 8%-belang van N.V. Luchthaven Schiphol in Groupe ADP.

31. Vlottende activa

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De vorderingen en liquide middelen worden opgenomen tegen de reële waarde, gewoonlijk de nominale waarde.

(in EUR 1.000)	2016	2015
Winstbelasting	13.078	2.815
Rekening-courant groepsmaatschappijen	1.215.147	1.063.991
Overige vorderingen	83	142
	1.228.308	1.066.948

32. Eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Herwaar- derings reserve	Overige wettelijke reserves	Nettoresultaat Boekjaar	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2015	84.511	362.811	2.379.826	- 106.401	417.483	14.907	271.895	3.425.032
Specificatie van mutaties in 2015								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	133.954	-	4.542	- 5.057	- 133.439	-
Reclassificatie	-	-	- 16.772	-	2.784	13.988	-	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	- 138.456	- 138.456
Omrekeningsverschillen	-	-	-	3.310	-	-	-	3.310
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	16.675	-	-	-	16.675
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	374.163	374.163
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	2.421	-	-	-	2.421
Actuariële resultaten en herwaarderings na belastingen	-	-	-	963	-	-	-	963
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	117.182	23.369	7.326	8.931	102.268	259.076
Stand per 31 december 2015	84.511	362.811	2.497.008	- 83.032	424.809	23.838	374.163	3.684.108
Specificatie van mutaties in 2016								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	127.840	-	56.393	2.694	- 186.927	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	- 187.236	- 187.236
Omrekeningsverschillen	-	-	-	4.286	-	-	-	4.286
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	19.629	-	-	-	19.629
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	306.256	306.256
Overig	-	-	-	- 1.100	-	-	-	- 1.100
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	- 1.743	-	-	-	- 1.743
Actuariële resultaten en herwaarderings na belastingen	-	-	-	- 970	-	-	-	- 970
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	127.840	20.102	56.393	2.694	- 67.907	139.122
Stand per 31 december 2016	84.511	362.811	2.624.848	- 62.930	481.202	26.532	306.256	3.823.230

In de overige wettelijke reserves zijn opgenomen de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen.

Voorstel tot winstbestemming

(in EUR 1.000)

Resultaat toekomend aan aandeelhouders	306.256
--	---------

Met inachtneming van artikel 25 van de Statuten wordt voorgesteld aan het resultaat de volgende bestemming te geven:

Toe te voegen aan de herwaarderingsreserve

(waardeveranderingen vastgoed volgens de winst- en verliesrekening, gecorrigeerd voor waardeveranderingen onder de kostprijs, na aftrek van vennootschapsbelasting)	- 58.132
---	----------

Toe te voegen aan de overige wettelijke reserves

(de som van resultaat geassocieerde deelnemingen verminderd met dividend uitkeringen en investeringen in onderzoek en ontwikkeling verminderd met afschrijvingen)	- 74
---	------

Voorstel uit te keren dividend	- 148.438
--------------------------------	-----------

Toe te voegen aan de ingehouden winst	99.612
--	---------------

33. Personeelsbeloningen

De verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen hebben betrekking op de directie van N.V. Luchthaven Schiphol en betreffen de nettoverplichtingen voor wat betreft de variabele beloning (lange termijn). Zie voor nadere details de paragraaf *Bezoldiging bestuurders* in de geconsolideerde jaarrekening.

34. Kortlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2016	2015
Rekening-courant dochters	309.962	140.011
Leningen	-	141.099
Te betalen interest leningen	20.631	19.916
Overige verplichtingen	461	-
	331.054	301.026

Zie voor de uitsplitsing van de accountantskosten paragraaf *4.Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten* in de geconsolideerde jaarrekening.

Schiphol, 16 februari 2017

Raad van Commissarissen

Prof dr. L.J. Gunning-Schepers, voorzitter

H.J. Hazewinkel RA, vice-voorzitter

E. Arkwright

C. Clarke

R.J. van de Kraats RA

A.B.M. Olsson

drs. M.A. Scheltema

mr. drs. J.G. Wijn

Voor de jaarrekening over 2016:

Directie

J.A. Nijhuis RA

President-directeur & Chief Executive Officer

drs. A. van den Berg

Chief Commercial Officer

drs. E.A. de Groot

Chief Financial Officer

drs. B.I. Otto

Chief Operations Officer

Overige gegevens

Statutaire bepalingen omtrent winstbestemming

Artikel 25 van de Statuten van de vennootschap bepaalt inzake de winstbestemming het volgende:

1. Onverminderd het in artikel 2:105 BW bepaalde wordt de winst, ingevolge de door de directie opgemaakte jaarrekening, gereserveerd tenzij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen besluit de winst uit te keren.
2. Over de bestemming van de aldus gereserveerde bedragen beslist de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van N.V. Luchthaven Schiphol

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Luchthaven Schiphol per 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Luchthaven Schiphol per 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 136 tot en met 209 opgenomen jaarrekening 2016 van N.V. Luchthaven Schiphol (de vennootschap) te Schiphol gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit het geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2016, de geconsolideerde winst- en verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016, en de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2016, de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016 en de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. Luchthaven Schiphol zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.



Controleaanpak

Samenvatting



Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 15 miljoen (2015: EUR 15 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van het resultaat voor belastingen en de materialiteit bedraagt 3,8% daarvan (2015: 3,1%). Hoewel het resultaat voor belastingen is afgenomen ten opzichte van 2015, hebben wij de materialiteit als absoluut bedrag niet verlaagd. Hierbij hebben wij in overweging genomen dat het resultaat voor belastingen in het voorgaande jaar elementen bevatte die niet maatgevend zijn voor het activiteitsniveau van de onderneming, zoals het verkoopresultaat met betrekking tot Schiphol Airport Retail. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij aan hen de tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,8 miljoen (2015: EUR 0,8 miljoen) rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn. Wij hebben geen niet gecorrigeerde afwijkingen boven de EUR 0,8 miljoen gerapporteerd.

Reikwijdte van de groepscontrole

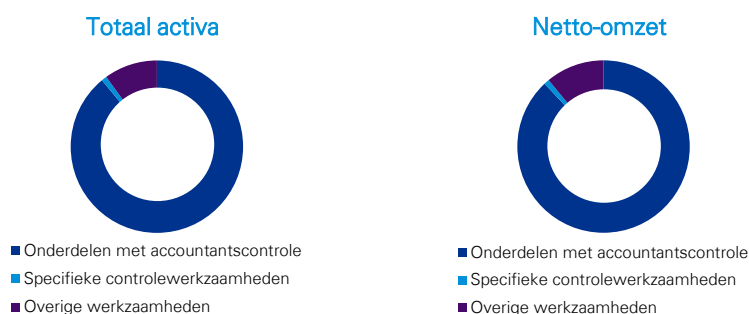
N.V. Luchthaven Schiphol staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen) die activiteiten verricht in de business areas Aviation, Real Estate, Consumer Products & Services en Alliances & Participations. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van N.V. Luchthaven Schiphol.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen op de locatie Amsterdam Airport Schiphol, met activiteiten binnen de business areas Aviation, Real Estate en Consumer Products & Services.



De controlewerkzaamheden met betrekking tot de door ons geselecteerde buitenlandse activiteiten in de business area Alliances & Participations zijn uitgevoerd door lokale accountants. Dit geldt bijvoorbeeld voor de deelnemingen in Groupe ADP en Brisbane Airport. De uitkomsten van de werkzaamheden van de betreffende lokale accountants zijn geëvalueerd, onder andere op basis van bezoek ter plaatse, en de aan ons gerapporteerde bevindingen, waarom wij hebben gevraagd via specifiek voor dit doel opgestelde instructies. Bij andere onderdelen, waaronder de activiteiten op Terminal 4 van JFK IAT, hebben wij zelf specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 88% van de totale netto-omzet en 89% van de totale activa.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de genoemde groepsonderdelen, gecombineerd met cijferanalyses met betrekking tot activiteiten buiten de locatie Amsterdam Airport Schiphol, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie verkregen met betrekking tot de financiële informatie van de groep om een oordeel te geven over de jaarrekening.



De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze opmerkingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Investerings in operationele activa – aandacht voor juistheid van activeringen

Omschrijving

Investerings in operationele activa zijn een kernpunt van onze controle vanwege het onderscheid tussen investeringen en operationele kosten: operationele kosten worden direct als last in de winst- en verliesrekening verantwoord, terwijl investeringen worden geactiveerd en over de levensduur worden afgeschreven.

Activa ten behoeve van operationele activiteiten (activa in gebruik) en Activa in aanbouw of ontwikkeling bedragen samen 48% van het geconsolideerde balanstotaal. Schiphol investeert in operationele capaciteit en kwaliteit en voert daartoe grote en complexe verbouwingen en vernieuwingen uit. Zoals opgenomen op pagina 169 van de jaarrekening, zijn er in 2016 investeringsuitgaven geactiveerd als onderdeel van de Activa in aanbouw of ontwikkeling tot een bedrag van circa EUR 279 miljoen.





Respons

Wij hebben controles uitgevoerd gericht op de opzet, het bestaan en de werking van interne controlemaatregelen in het inkoop- en investeringsproces. Bovendien hebben wij de interne controlemaatregelen voor het aanbestedingsproces in hoofdlijnen geëvalueerd. Voor Activa in aanbouw of ontwikkeling hebben wij de juistheid van nieuwe investeringen en terechte activering daarvan getoetst door een steekproef op de investeringsuitgaven, onder andere op basis van registraties van goederenontvangsten en facturen. Voor overboekingen van activa in aanbouw naar activa in gebruik hebben we de opzet, bestaan en werking van de intern goedgekeurde opleverprotocollen getoetst. Voor de in gebruik genomen activa hebben wij, door middel van een deelwaarneming, vastgesteld of de juiste afschrijvingstermijnen worden gehanteerd.

Wij hebben gebruik gemaakt van op in dit gebied aanwezige *application controls* in IT systemen, zoals goedkeuring van investeringsfacturen en automatische afstemming van facturen met bestellingen en goederenontvangsten (de zogenaamde "three-way-match").



Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde, op basis van onder meer externe taxaties

Omschrijving

De waardering van vastgoedbeleggingen is een kernpunt van onze controle vanwege de omvang van vastgoedbeleggingen en de belangrijke schattingsonzekerheden.

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde en bedragen 23% van het geconsolideerde balanstotaal. De resultaten uit waardeveranderingen bedragen EUR 71 miljoen positief. De waardering van vastgoedbeleggingen is complex en vereist significante oordeelsvorming van het management. Dit geldt ook voor de onafhankelijke externe taxateurs die Schiphol hiervoor inschakelt, zoals ook toegelicht op pagina 170 van de jaarrekening. De waarderingen zijn sterk afhankelijk van schattingen en veronderstellingen voor het bepalen van toekomstige kasstromen, bijvoorbeeld ten aanzien van markthuurl, leegstand, interest percentages en onderhoud, zoals toegelicht op pagina 171 van de jaarrekening. Voor de waardering van terreinen maakt Schiphol, naast de inschakeling van externe taxateurs, ook gebruik van een intern waarderingmodel.



Respons

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van het proces van totstandkoming van waarderingen onderzocht. Wij hebben de objectiviteit, onafhankelijkheid en deskundigheid van de door Schiphol ingeschakelde externe taxateurs geëvalueerd. Wij hebben de opdracht die Schiphol heeft verstrekt aan de externe taxateurs onderzocht om vast te stellen dat de taxaties aan de daaraan te stellen eisen voor EU-IFRS voldoen. Tevens hebben wij de juistheid en volledigheid onderzocht van de door Schiphol aan taxateurs aangeleverde informatie. Wij hebben de taxatierapporten van de externe taxateurs geëvalueerd en geanalyseerd. Onze eigen waarderingsspecialisten hebben in het bijzonder de aanvaardbaarheid en goede werking van de gebruikte waarderingmodellen onderzocht, evenals de aanvaardbaarheid van de schattingen en veronderstellingen. Daarnaast hebben wij de methodiek en juiste werking onderzocht van het interne waarderingmodel dat is gehanteerd voor het bepalen van de waardering van terreinen.





Omzet havengelden deels gebaseerd op van derden afkomstige data

Omschrijving



De omzet havengelden is een kernpunt van onze controle vanwege de omvang daarvan en het gebruik van informatie van derden.

De omzet havengelden bedraagt 59% van de netto-omzet zoals blijkt uit de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Deze omzet is verder gespecificeerd op pagina 158 van de jaarrekening. Hier is onder meer opgenomen dat de tariefstelling voor havengelden op locatie Amsterdam Airport Schiphol is gereguleerd.

In onze controle is naast de juistheid ook de volledigheid van de verantwoorde havengelden van belang. Voor het bepalen van de havengelden, waaronder passagiersvergoedingen, is Schiphol mede afhankelijk van informatie van derde partijen. Dit betreft vooral de registratie van passagiersaantallen en de samenstelling hiervan, waarbij het onderscheid tussen OD- en transferpassagiers van belang is voor het te hanteren tarief.

Respons



Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking getoetst van interne controlemaatregelen gericht op de betrouwbaarheid van de van derden ontvangen registraties van passagiersaantallen, en de samenstelling daarvan.

Onze controlewerkzaamheden bestonden verder uit cijferanalyses van de havengelden, waaronder trendanalyses op de verantwoorde passagiersvergoedingen per periode. Tevens hebben wij een analyse uitgevoerd van het verband tussen de verantwoorde havengelden en andere omzetstromen waarvan de omvang correleert met het aantal passagiers, zoals autoparkeergelden en omzet uit concessies die deels variabel zijn op basis van winkerverkopen.

Wij hebben gebruik gemaakt van aanwezige *application controls* in IT systemen, zoals de koppeling tussen het operationele luchthavensysteem, waarin alle vluchten en relevante vluchtgegevens zijn opgenomen, en het factureringssysteem. Hiermee wordt gewaarborgd dat alle uitgevoerde vluchten worden gefactureerd.

Ook hebben wij de juiste afgrenzing van de omzet havengelden getoetst, met name voor vluchten die voor balansdatum hebben plaatsgevonden maar na balansdatum zijn gefactureerd vanwege een vast tijdstip van facturatie.

Tot slot hebben wij door middel van data-analyse vastgesteld dat de omzet havengelden – via de post debiteuren – leidt tot overeenkomstige bankontvangsten. Voor debiteuren per balansdatum hebben wij dit ook vastgesteld aan de hand van na balansdatum ontvangen betalingen.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag, waarin is opgenomen het bericht van de CEO van N.V. Luchthaven Schiphol (hierna ook: Schiphol) (pagina 7 tot en met 9), feiten en cijfers over Schiphol (pagina 12 en 13), de strategie (pagina 24 tot en met 39), de resultaten van Schiphol (pagina 40 tot en met 87), en het verslag inzake governance, met daarin onder meer het verslag van de Raad van Commissarissen en informatie over remuneratie (pagina 88 tot en met 119);
- de overige gegevens (pagina 209);
- de maatschappelijke verantwoording (pagina 120 tot en met 132).



Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering op 10 februari 2014 benoemd voor een termijn van drie jaar als accountant van N.V. Luchthaven Schiphol voor de controle vanaf het boekjaar 2014 en zijn sindsdien de externe accountant.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.



Voor een nadere beschrijving van onze verantwoordelijkheid ten aanzien van een controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de website van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

https://www.nba.nl/Documents/Tools%20Vaktechniek/Standaardpassages/Standaardpassage_nieuwe_controletekst_oob_variant_%20Nederlands.docx

Amstelveen, 16 februari 2017
KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA

Historisch overzicht

(in EUR 1.000.000, tenzij anders aangegeven)

	2016	2015	2014	2013	2012 ¹
Winst- en verliesrekening					
Netto-omzet	1.435	1.423	1.438	1.364	1.353
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	71	117	35	3	- 13
Som der bedrijfsopbrengsten	1.506	1.540	1.473	1.367	1.340
Som der bedrijfslasten exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	- 848	- 804	- 838	- 796	- 806
EBITDA	658	735	635	571	534
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	- 238	- 230	- 232	- 266	- 238
Exploitatieresultaat	420	505	403	305	296
Financiële baten en lasten	- 91	- 89	- 86	- 90	- 88
Belastingen, aandeel in het resultaat van deelnemingen en aandeel derden	- 18	- 38	- 43	15	- 12
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	311	378	274	230	196
Minderheidsaandeelhouders	5	4	2	3	- 2
Resultaat toekomstend aan aandeelhouders (nettoresultaat)	306	374	272	227	198

Balans

Vaste activa	5.818	5.643	5.412	4.929	5.108
Vlottende activa	608	756	418	772	681
Totaal activa	6.426	6.399	5.830	5.701	5.789
Eigen vermogen	3.860	3.716	3.453	3.309	3.203
Voorzieningen	57	56	57	46	44
Langlopende verplichtingen	2.172	2.017	1.986	1.576	1.980
Kortlopende verplichtingen	337	610	334	770	562
Totaal passiva	6.426	6.399	5.830	5.701	5.789

Operationele cashflow²

	438	508	508	462	399
--	-----	-----	-----	-----	-----

Ratio's

Exploitatieresultaat als % van de netto-omzet	29,3	35,5	28,0	22,4	21,9
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % (ROE)	8,2	10,4	8,0	7,0	6,2
Return on Net Assets in % ³	9,5	11,1	8,8	7,8	7,4
Return on Average Capital Employed in % ⁴	8,2	10,1	8,4	7,2	7,4
FFO/totale schuld in % ⁵	22,8	22,0	26,5	26,0	24,5
FFO interest dekkingsratio ⁶	6,8	6,7	6,4	5,8	5,6
Leverage ⁷	34,9	37,0	35,0	36,2	37,8

Gegevens per aandeel

Winst per aandeel	1.645	2.010	1.461	1.222	1.068
Operationele cashflow per aandeel	2.354	2.728	2.730	2.446	2.143
Dividend per aandeel	797	1.006	744	726	582

Personeel

Gemiddelde effectieve bezetting op basis van fulltime-equivalenten	2.063	2.000	2.039	2.058	2.087
--	-------	-------	-------	-------	-------

	2011	2010	2009	2008	2007
	1.278	1.180	1.154	1.154	1.146
	-	22	- 40	22	114
	1.278	1.202	1.114	1.176	1.260
	- 766	- 719	- 731	- 709	-666
	512	483	383	467	594
	- 208	- 186	- 196	- 172	-175
	304	297	187	295	419
	- 91	- 115	- 91	- 54	-35
	- 15	- 10	37	- 54	-68
	198	172	133	187	316
	3	3	-	0,00	0,00
	195	169	133	187	316
	5.106	5.000	4.798	4.754	3945
	681	506	729	655	342
	5.787	5.506	5.527	5.409	4.287
	3.175	3.109	2.975	2.887	2957
	51	65	69	50	54
	1.980	1.762	2.061	1.747	914
	581	570	422	725	362
	5.787	5.506	5.527	5.409	4.287
	387	351	327	421	313
	23,8	25,1	16,2	25,5	36,6
	6,2	5,6	4,5	6,4	11,1
	7,4	7,9	4,9	7,5	12,3
	7,5	7,3	4,5	7,3	11,7
	18,5	17,0	18,5	19,3	34,3
	4,5	3,8	4,4	6,5	7,7
	37,9	37,2	40,5	38,6	23,5
	1.045	908	710	1.083	1.844
	2.081	1.883	1.756	2.439	1.830
	524	409	347	371	543
	2.115	2.328	2.496	2.506	2.459

- 1 vergelijkende cijfers van 2012 en eerder zijn niet aangepast op equity methode (IFRS 11)
- 2 Voor een specificatie wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht
- 3 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat + resultaat en rentebaten deelnemingen / gemiddelde vaste activa verminderd met belastinglatenties.
- 4 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat + resultaat en rentebaten deelnemingen/ gemiddelde van eigen vermogen en rentedragend vreemd vermogen
- 5 Vanaf 2006: zie berekening FFO / totale schuld en FFO interest dekkingsratio in de paragraaf Financieel Risico Management
- 6 Vanaf 2006 zie vorige voetnoot. Tot en met 2005: Kasstroom uit bedrijfsoperaties gecorrigeerd voor werkkapitaal plus rentelasten / rentelasten
- 7 Met ingang van 2004: Rentedragend vreemd vermogen / eigen vermogen plus rentedragend vreemd vermogen in %

Begrippenlijst

ACI

Airports Council International – internationale brancheorganisatie van luchthavens

ACM

Autoriteit Consument & Markt (voorheen Nederlandse Mededingingsautoriteit); houdt toezicht op vaststelling van aviation-tarieven en -voorwaarden van Amsterdam Airport Schiphol

Afhandeling

De activiteiten die nodig zijn bij de aankomst en het vertrek van vliegtuigen, passagiers en vracht. Deze activiteiten bestaan onder andere uit het inchecken van passagiers, het laden en lossen van baggage en vracht, vliegtuig schoonmaak en catering

Airport Carbon Accreditation

Benchmark van brancheorganisatie ACI. Deze benchmark maakt inzichtelijk wat luchthavens doen om CO₂ te verminderen

AirportCity-concept

Een integrale ontwikkeling van aviation en non-aviation activiteiten waarbij bedrijven en gebruikers alle services en faciliteiten wordt geboden die ze nodig hebben. De Airportcity-formule omvat de activiteiten van de business areas Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate

Airside (luchtzijde)

Gebied waar vliegtuigen starten, landen, taxiën en worden afgehandeld

AREB Fonds

Vastgoedfonds op de locatie Schiphol waarvan Schiphol Real Estate 100% eigenaar is

BAS

Bewoners Aanspreekpunt Schiphol is het informatie- en klachtencentrum waar omwonenden terecht kunnen met al hun vragen en klachten over het vliegverkeer op Schiphol. BAS geeft op haar website dagelijks informatie over onder meer het baan- en routegebruik en wonen bij Schiphol. BAS is een stichting van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol

Bedrijfsongeval

Een ongewilde, plotselinge gebeurtenis, die verband heeft met het werk en die vrijwel onmiddellijk tot schade aan de gezondheid leidt. Voor een bedrijfsongeval met verzuim, geldt dat het verzuim ingaat als de medewerker de dienst/dag na het bedrijfsongeval niet op het werk komt

Belevingsmonitor Schiphol

Tweemaandelijks onderzoek onder vertrekkende en aankomende passagiers en bezoekers van Schiphol Plaza naar de beleving en waardering van Schiphol.

BREEM

BREEM staat voor Building Research Environmental Assessment Method en is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestaties van gebouwen te bepalen

Business area

Functioneel cluster van activiteiten binnen de organisatie van Schiphol Group

Capital Programme

Programmaorganisatie om omvangrijke en complexe investeringsprojecten op Schiphol aan te sturen

Catchment area

Gebied waaruit passagiers met grondvervoer van en naar de luchthaven komen

Concessie-inkomsten

Inkomsten uit activiteiten waarvoor een concessie (toestemming om bepaalde activiteiten te mogen uitvoeren) verstrekt is, veelal in de vorm van en percentage van de omzet

Corporate Responsibility (CR)

Ondernemen met respect voor mens, milieu en omgeving

CROS

Commissie Regionaal Overleg luchthaven Schiphol; overlegplatform tussen luchtvaartsector en omgeving

DAP

Digital Airport Programme; Programmaorganisatie voor innovatieve IT- en digitale initiatieven op Schiphol

EASA

European Aviation Safety Agency; Europees Agentschap voor Luchtvaartveiligheid

Economic profit

RONA (na belastingen) minus WACC vermenigvuldigd met gemiddelde vaste activa

Euro Medium Term Note (EMTN)

Een overkoepelend programma waaronder investment grade instanties schuldbewijzen ('notes') zonder onderpand ('unsecured') uitgeven

FFO

Funds From Operations is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor veranderingen in het werkkapitaal

Fte

Fulltime-equivalent; voltijds arbeidsplaats

Full freighter

Vliegtuig dat alleen vracht vervoert

General Aviation

Internationale benaming voor privé- en zakenvluchten met vliegtuigen voor maximaal 20 passagiers

Global Compact

Initiatief van de Verenigde Naties, waarbij de deelnemende bedrijven zich committeren aan tien principes van zakendoen op het gebied van ethiek en milieu

GRI

Global Reporting Initiative – wereldwijd gehanteerde richtlijnen voor Corporate Responsibility verslaggeving

Grondgeluid

Grondgeluid is laagfrequent geluid waarvan trillingen hinder kunnen veroorzaken. Laagfrequent geluid is geluid dat op een andere manier wordt ervaren dan 'gewoon' geluid; laagfrequent geluid wordt vaker gevoeld dan gehoord. Dit geluid ontstaat bij startende vliegtuigen

Handelsverkeer

Commercieel vliegverkeer (niet zijnde militair, politie etc.)

Handhavingspunt

Een berekeningspunt waarop een door de overheid vastgestelde maximaal toegestane geluidsbelasting van toepassing is.

Havengelden

Vliegtuig-, passagiers- en beveiligings-gerelateerde vergoedingen

Homecarrier

Belangrijkste netwerkvluchtvaartmaatschappij op hubluchthaven

HPO

High Performance Organisation: een organisatie die gedurende langere tijd beter (financieel) presteert dan vergelijkbare organisaties

Hub

Knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtvervoer

ICAO

International Civil Aviation Organization; onderdeel van de Verenigde Naties. Binnen de ICAO worden internationale afspraken gemaakt over veiligheid, milieuaspecten, efficiency en continuïteit in de luchtvaartsector.

IFRS

International Financial Reporting Standards: de door Schiphol Group gehanteerde internationaal bepaalde en erkende boekhoudregels

Integraal testen

Integraal testen van brandmeldinstallaties, luchtbehandelingsinstallaties, bagagesystemen, liftsturing, rolluiken en evacuatiesystemen in de terminal op brandveiligheid onder operationele omstandigheden

IR-rate

Irregularity Rate; percentage koffers dat niet gelijktijdig met de passagier op diens bestemming is aangekomen

Ke

Kosten Eenheid: maat waarin geluidsbelasting wordt uitgedrukt

Koninklijke Marechaussee

De Koninklijke Marechaussee houdt zich bezig met de paspoortcontrole, de bewaking van de grens en de beveiliging van de burgerluchtvaart tegen aanslagen en kapingen. Daarmee is zij ook verantwoordelijk voor zaken als mensenhandel. De Koninklijke Marechaussee voert ook andere politietaken op Schiphol uit.

Ladder van Hudson

Binnen de veiligheidskunde een bekende theorie om de veiligheidscultuur te beschrijven. Vanaf trede 1 naar trede 5 zijn werknemers en organisatie in toenemende mate geïnformeerd en aware

Landside (landzijde)

Het landzijdige (publiek toegankelijke) gedeelte van de luchthaven of het luchthaventerrein

LEED

LEED staat voor Leadership in Energy & Environmental Design. Het is een vrijwillig keurmerk, op basis van BREEAM. Op Schiphol-Oost heeft het TransPort gebouw het hoogste certificaat voor duurzaamheid, Platinum LEED

Lost Time Injury Frequency (LTIF)

Bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren

Lowcostmaatschappij

Luchtvaartmaatschappij die zich kenmerkt door het aanbieden van relatief goedkopere tickets, meestal in combinatie met de mogelijkheid om voor bepaalde extra diensten bij te betalen

Luchthavenverkeerbesluit

Onderdeel van Wet luchtvaart dat het gebruik van een luchthaven bepaalt

Luchtvaartnota

Visie van het kabinet op de ontwikkelingen en groei van het Nederlandse vliegverkeer

Maatschappelijk thema

Schiphol Group heeft vijf Corporate Responsibility thema's waaraan zij op strategisch niveau invulling geeft. Dit zijn: klimaatvriendelijke luchtvaart, duurzame werkgelegenheid, grondstoffen en reststromen, bereikbaarheid en omgeving, geluid en luchtkwaliteit

Mainport

Knooppunt van lucht-, weg- en spoorverbindingen, met een grote betekenis voor en impact op de ontwikkeling van een regio en de nationale economie

Masterplan

Richtinggevend plan waarin, in lijn met onze Europe's Preferred Airport ambitie, de ruimtelijke ontwikkeling van de luchthaven infrastructuur is vastgelegd en vertaald naar een investeringsprogramma, als antwoord op de vraag naar capaciteit en kwaliteit, maatschappelijke ontwikkelingen en trends in de luchtvaartmarkt

Materieel onderwerp

Een onderwerp is materieel als het de significante economische, sociale of milieu impact weerspiegelt van de organisatie of als het de beslissingen van stakeholders substantieel beïnvloedt

MTOW

Maximum Take-Off Weight, maximum startgewicht van vliegtuigen, waarop start- en landingsgelden van vliegtuigen zijn gebaseerd

Nachtprocedure

Periode gedurende de nacht (23.00 uur -7.00 uur) waarin een beperking geldt voor het gebruik van start- en landingsbanen en waarin geluidsarme naderingen en speciale nachtroutes voor startend verkeer worden uitgevoerd

NADP2-procedure

NADP staat voor Noise Abatement Departure Procedure. NADP2 is een startprocedure waarbij geklommen wordt met hogere snelheid en ingetrokken flaps; hierdoor wordt minder brandstof verbruikt en dit heeft een gunstig effect op de uitstoot

Net Promotor Score

Een eenvoudig maar krachtig instrument om klanttevredenheid te meten waarbij iemand gevraagd wordt in welke mate hij een bedrijf, product of dienst aan anderen zou aanbevelen

Non-aviation activiteiten

Activiteiten die niet samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, infrastructuur of security. Non-aviation activiteiten zijn activiteiten op het gebied van winkels, horeca, verhuringen, media, autoparkeergeleden en vastgoedontwikkeling. Ook onze internationale activiteiten vallen hieronder. In tegenstelling tot de aviation activiteiten zijn de non-aviation activiteiten niet gereguleerd

OD-passagier

Origin-Destination passagier; passagier met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt

Omgevingsraad Schiphol (ORS)

De Omgevingsraad Schiphol is het platform waar alle vraagstukken, belangen en partijen rond de ontwikkeling van Schiphol en omgeving bij elkaar komen. Betrokken partijen zijn overheden, bewoners, de luchtvaartsector en brancheorganisaties

Omgevingsvergunning Milieu

Exploatievergunning voor het uitvoeren van onze activiteiten binnen de daarin opgenomen milieuvoorwaarden

Operationeel afval

Verzamelnaam voor alle afval, behalve bouw- en sloopafval en afvalstoffen en water uit de-icingsactiviteiten. Regulier afval bevat onder andere glas, papier, GFT en gemaaid gras

Operationeel jaar

Tijdvak van 1 november tot en met 31 oktober; wordt bij geluid aangeduid als gebruiksjaar

Passenger Service Charge

Tarief dat per vertrekkende passagier in rekening wordt gebracht voor het gebruik van de luchthavenvoorzieningen

Retail Airside

De winkels in het gebied achter de securitycontrole; alleen toegankelijk voor reizigers op Schiphol

ROE

Resultaat na belastingen (toekomstend aan aandeelhouders) gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen (Return on equity)

RONA

Exploitatieresultaat gedeeld door het saldo van de gemiddelde vaste activa minus actieve belastinglatentie en derivatenvorderingen langer dan één jaar (return on net assets)

Runway incursion

Een runway incursion is een voorval op een start- of landingsbaan met een luchtvaartuig, voertuig of persoon die op dat moment daar niet hoorde te zijn (ICAO)

Schengenlanden

Landen in Europa waartussen vrij verkeer van personen en goederen bestaat (genoemd naar plaats in Luxemburg waar hierover een verdrag is gesloten)

Schipholwerker

Werknemer van een van de op Schiphol gevestigde bedrijven

Security Service Charge

Tarief dat vertrekkende passagiers betalen voor beveiligingsmaatregelen

Securityscan

De Securityscan maakt gebruik van millimeter wave technologie. Deze ongevaarlijke millimetergolven gaan niet door het lichaam heen, maar weerkaatsen op het lichaam en op voorwerpen. Met deze scan is daardoor te zien welke voorwerpen een persoon bij zich draagt

See Buy Fly

De winkels waar de traditionele tax-free artikelen zoals parfum, cosmetica, drank en tabak worden verkocht

SkyTeam

Wereldwijd opererende alliantie van luchtvaartmaatschappijen rond Air France-KLM en Delta Airlines

Slotcoördinator

Door overheid benoemde persoon die volgens internationaal vastgelegde regels de beschikbare slots (vergunningen om op een bepaald tijdstip te mogen starten of landen) op luchthavens verdeelt

Tafel van Alders

Overlegorgaan tussen luchtvaartsector en omgeving onder leiding van oud-minister en oud-commissaris van de Koning(in), Hans Alders

Top van de organisatie

Alle functies vanaf schaal 14 en hoger, die een bepaalde mate van invloed uitoefenen strategieontwikkeling, beleid en/of besluitvorming met betrekking tot onze kernactiviteiten

Transferreiziger

Passagier die overstapt van het ene naar het andere vliegtuig

Transitoreiziger

Passagier die met hetzelfde vliegtuig doorvliegt als waarmee hij aangekomen is

Uitvoeringstafel Eindhoven Airport

Stakeholderoverleg over de groei van Eindhoven Airport onder voorzitterschap van oud-staatssecretaris Pieter van Geel

Veiligheidsplatform Schiphol (VpS)

In het Veiligheidsplatform Schiphol werken partijen in de luchtvaartsector samen om de luchtvaartveiligheid op Schiphol te waarborgen en verder te verbeteren. In het VpS zijn alle bedrijven vertegenwoordigd die een rol spelen in het luchtvaartproces op Schiphol. Als havenmeester vervult Amsterdam Airport Schiphol het voorzitterschap en verzorgt zij het programmamanagement.

Verantwoorde leverancier

Leverancier die een recent Corporate Responsibility beleidsdocument, een (geïntegreerd) Corporate Responsibility verslag, een ISO 14001 of specifiek certificaat voor een product(groep) en een EMAS-certificaat kan overleggen

Verhuurbaar vloeroppervlak

Aantal verhuurbare vierkante meters (vvo)

Visit costs

Het totaal aan kosten dat een luchtvaartmaatschappij kwijt is voor een bezoek aan de luchthaven

Vogelaanvaring

Incident waarbij sporen van een vogel op een vliegtuig of (delen van) dode vogels op een start- of landingsbaan zijn aangetroffen en het aannemelijk is dat de birdstrike heeft plaatsgevonden binnen de grenzen van het luchthaventerrein.

WACC

Gemiddelde gewogen kosten van kapitaal (weighted average cost of capital) volgens capital asset pricing model (CAPM)

Walstroom

Stroomvoorziening voor vliegtuigboordsystemen op het platform aan luchtzijde als vervanger voor dieselaggregaat of kerosinemotor

Wet luchtvaart inzake de exploitatie van de luchthaven Schiphol

Wet waarin de exploitatievergunning en het sector-specifieke toezicht met betrekking tot de tarieven en voorwaarden voor het gebruik van Schiphol zijn vastgelegd; van kracht sinds juli 2006

Wet luchtvaart inzake de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol

Wet waarin normen voor geluid, luchtkwaliteit, geur en veiligheid voor Schiphol zijn vastgelegd; van kracht sinds februari 2003

Work Load Unit (WLU)

Begrip om productie te meten; staat gelijk aan 1 passagier of 100 kg vracht

