

Schiphol Group
Jaarverslag
2015



Waardecreatie

Connecting the Netherlands

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; **connecting to compete** en **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 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 Schiphol Group.



Aviation

Infrastructuur en faciliteiten voor airlines, passagiers en afhandelaars, 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

Onze opdracht is de positie van de Mainport Schiphol als multimodaal knooppunt te handhaven en verder te ontwikkelen. Daarvoor dient Schiphol Group in volle breedte succesvol te zijn. Onze strategie om dit te realiseren is gestoeld op 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

- Locaties, locaties, locaties
- 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
- Financieel robuust
- Veilige omgeving voor medewerkers, reizigers en bezoekers

Wie

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



Reizigers



Airlines



Omwonenden

- 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



Business partners

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



Medewerkers



Netwerk- en belangenorganisaties



Kennisinstellingen

Waarde



Kapitaal

Input

Output

Outcome

Geproduceerd



- Luchthaven infrastructuur
- Gebouwen
- Parkeerterreinen
- Wegen

- Hoogwaardige faciliteiten en infrastructuur
- Concurrerende tarieven
- Aantrekkelijk vastgoed

Sociaal en relaties



- Infrastructuur en Netwerk
- Dialoog met stakeholders
- Samenwerkingsverbanden

- Bereikbaarheid van bestemmingen
- Relaties met sector-partners, business partners, leveranciers en medewerkers
- Draagvlak omgeving

Menselijk



- Medewerkers
- Schipholwerkers

- Opgeleide en getrainde medewerkers
- Diversiteit
- Veilige werk-omstandigheden

- Verbindingen
- Economische waarde
- Veiligheid
- Woon- en werkklimaat
- Draagvlak
- Reputatie
- Betrokken en gemotiveerde medewerkers
- Ecologische waarde

Intellectueel



- Kennis
- Expertise

- Merken en concepten
- Innovatie

Natuur



- Energie
- Grondstoffen
- Drinkwater
- Grondbezit

- Emissies
- Geluid
- Materiaalgebruik en reststromen
- Afvalwater
- Water
- Ruimtebeslag
- Biodiversiteit

Financieel



- Vermogenspositie
- Kredietwaardigheid

- Rendement
- Credit rating
- Belasting
- Dividend

Welvaart

Welzijn





Feiten en cijfers

pagina **14**



Luchthavens in de keten

pagina **26**



Onze strategie: vijf thema's

pagina **38**



Netwerk van bestemmingen

pagina **48**



Medewerkers in cijfers

pagina **69**



Stakeholder quotes

pagina **81**

Inhoudsopgave

Bericht van de CEO	7
Jaaroverzicht 2015	9
Schiphol 100 jaar	10

Over ons **13**

Feiten en cijfers	14
Connecting the Netherlands	16
Onze activiteiten	18
Onze positie in de keten	25

Onze strategie **28**

De context waarin we opereren	29
Onze strategie: vijf thema's	38

Onze resultaten **44**

Managementagenda 2015	45
Onze resultaten	46
De waarde van onze impact	74
Financiële gang van zaken	77

Governance **93**

Verslag Raad van Commissarissen	94
Raad van Commissarissen	102
Directie	104
Corporate Governance	105
Remuneratie	109
Risicomanagement	114

Jaarrekeningen

Maatschappelijke verantwoording	122
Jaarrekening	136



Bericht van de CEO



De luchtvaart is een fascinerende sector. De belangen en afhankelijkheden zijn groot en er is voortdurend beweging. Het is de kunst om je daar als marktspeeler met ambitie – en dat is Schiphol Group – te onderscheiden.

De Mainport Schiphol heeft een sterke uitgangspositie dankzij het uitgebreide netwerk van verbindingen. Schiphol groeit harder dan een aantal van haar Europese tegenspelers en het kostenniveau is concurrerend. Behoud van deze positie is echter niet vanzelfsprekend. De thuismarkt is relatief klein, het zwaartepunt van de wereldeconomie verschuift en de concurrentie blijft aan kracht winnen – binnen én buiten Europa. Tegelijkertijd zijn er kansen: meer mensen dan ooit maken gebruik van vervoer door de lucht en nieuwe markten ontwikkelen zich in hoog tempo.

Strategie 2016-2020

In 2015 heeft Schiphol Group haar strategie voor de periode 2016-2020 aangescherpt. De kern van de strategie is de connectiviteit te vergroten door te investeren in capaciteit en kwaliteit en de groei van de activiteiten op Schiphol en onze andere luchthavens zo goed mogelijk te faciliteren. De strategie is gebaseerd op vijf pijlers: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group en Sustainable & Safe Performance.

De kracht van de Mainport Schiphol is het fijnmazige netwerk van bestemmingen, waarvan onze homecarrier KLM en haar partners het leeuwendeel voor hun rekening nemen. Het netwerk maakt van Schiphol een van de belangrijkste knooppunten van Europa. Connectiviteit die Nederland en de metropoolregio Amsterdam economische groei en banen oplevert. We streven er daarom naar dit netwerk uit te breiden; we focussen op bestemmingen die de meeste waarde toevoegen aan de Nederlandse economie.

Concurrerende tarieven

De havengelden zijn voor een luchthaven een essentiële inkomstenbron. Echter, een concurrerend kostenniveau is een must voor behoud van een sterke internationale positie. In 2015 zijn de tarieven verlaagd met 6,8 procent en hebben we aangekondigd dat de havengelden op 1 april 2016 met 11,6 procent omlaag gaan. De redenen hiervoor: een hoger aantal reizigers dan verwacht en een effectieve kostenbeheersing. Het aantal reizigers groeit verder in de komende jaren en dit willen we goed blijven accommoderen en faciliteren. Daartoe zullen we fors moeten investeren, waardoor de havengelden op termijn weer gaan stijgen. We streven hierbij zo veel mogelijk naar een geleidelijke aanpassing van de tarieven.

Blijven investeren

Investeringen in het versterken, verbeteren en vergroten van onze infrastructuur blijven broodnodig. Onze grootste geplande investeringen zijn die in een nieuwe pier en terminal, het verbeteren van het bus- en treinstation, nieuwe toegangswegen, het upgraden van Schiphol Plaza en het Jan Dellaertplein, en de sloop en aanleg van parkeerfaciliteiten. Zowel reizigers als de luchtvaartmaatschappijen willen we een excellent product bieden. Definitieve besluitvorming over deze investeringen is binnenkort te verwachten. Verschillende aanbestedingen voor de aanleg van de nieuwe pier en terminal lopen al. De nieuwe pier staat gepland voor 2019 en de opening van het terminalgebouw voor 2023. Omdat ondertussen de reizigersaantallen zullen blijven groeien, gaan we op Schiphol de komende jaren tegen de grenzen van de capaciteit aanlopen. In de piekuren zijn operationele knelpunten onvermijdelijk, evenals moeilijke keuzes voor alle partijen die actief zijn op de luchthaven.

Kwaliteit onder druk: bereikbaarheid

De bereikbaarheid van Schiphol staat momenteel onder druk en dat kan onze concurrentiepositie ondermijnen. Het NS-station en het busstation zijn te klein en de capaciteit van de spoortunnel is ontoereikend. Zowel reizigers als medewerkers op de luchthaven ondervinden hier regelmatig hinder van. De problemen zullen gezien de verwachte groei van het aantal reizigers groter worden als we geen actie ondernemen. Schiphol pleit daarom al enige tijd voor het doortrekken van de Noord/Zuidlijn. Investerings zijn nodig, maar een echte oplossing is alleen in zicht als ook de nationale en regionale overheden hun verantwoordelijkheid nemen.

Kwaliteit onder druk: verbouwingen en verhoogd dreigingsniveau in Nederland

Ook op andere terreinen kwam de kwaliteit van onze dienstverlening in de knel. Zo is het door tegenslagen in de bouw bijvoorbeeld niet gelukt de verbouwing van Lounge 2 in 2015 af te ronden. De vertraging heeft de dienstverlening aan passagiers nadelig beïnvloed en heeft daarnaast veel gevergd van onze businesspartners. Dit zien we ook terug in de interne kwaliteitsmetingen en externe ranglijsten. Binnen de nieuwe centrale-securityfilters wordt gewerkt aan verdere optimalisatie van het securityproces ten behoeve van de passagiersbeleving. Er zijn met enige regelmaat lange wachtrijen voor de paspoortcontrole omdat de Koninklijke Marechaussee onvoldoende capaciteit heeft om alle balies op deze momenten te kunnen bezetten. Dit is voor Schiphol zeker een aandachtspunt omdat de inzet van de Koninklijke Marechaussee ten behoeve van terrorismebestrijding in het land en de immigratieproblematiek voor langere tijd gevergd wordt.

Rol overheid

Voor behoud van een sterke en concurrerende luchtvaartsector, is meer nodig dan veranderingen op bedrijfsniveau. Ook de overheid speelt hier een rol. Door voortvarend zaken op te pakken, het maken van de juiste keuzen, het creëren van optimale randvoorwaarden, het wegnemen van onnodige regels en kosten, het bewerkstelligen van eerlijke concurrentie en het waar nodig investeren en intensief samenwerken met de sector.

Zo zou het goed zijn als de evaluatie van de Wet Luchtvaart na zeven jaren denken en praten in wetgeving wordt omgezet en er eveneens meer vaart wordt gemaakt met de invoering van het Nieuwe Normen en Handhavingstelsel. Met de plannen van de regionale overheden voor het bouwen van nieuwe woningen in de nabijheid van Schiphol, kunnen wij alleen onder strikte voorwaarden akkoord gaan. Dit dossier kan in onze ogen alleen in samenhang worden bekeken met andere elementen van het Aldersakkoord en de langetermijngroei van de luchthaven na 2020.

Samen met KLM en Luchtverkeersleiding Nederland heeft Schiphol Group in 2015 actiepunten vastgesteld waarin we de overheid verzoeken te zorgen voor meer regie en integraliteit, te kijken in hoeverre zij een bijdrage kan leveren aan een concurrerend kostenniveau, helderheid te geven over het selectiviteitsbeleid en

mee te denken én mee te doen bij het verbeteren van de landzijdige bereikbaarheid. Tot onze tevredenheid hanteert het ministerie van Infrastructuur en Milieu deze elementen als input voor de Actieagenda Luchtvaart.

Connecting to compete & complete

Als luchtvaartonderneming heeft Schiphol Group een prominente economische én maatschappelijke functie. We noemen dat *connecting to compete* en *connecting to complete*. Ook op maatschappelijk gebied willen we nadrukkelijk het goede voorbeeld geven, onder meer wat betreft emissies en circulariteit. Schiphol wil de duurzaamste luchthaven in de wereld zijn. Het is niet voor niets dat een van de vijf pijlers van onze strategie Sustainable & Safe Performance is. Schiphol is een van de actiefste luchthavens in het reduceren van emissies. Ook zetten we in op het verbeteren van de leefkwaliteit voor bewoners in de omgeving, het gebruik van schone vervoersmiddelen, het efficiënt omgaan met energie, het slim hergebruiken en recyclen van reststromen en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Aandacht voor mens, milieu en omgeving is integraal onderdeel van onze dagelijkse gang van zaken. Ons commitment sinds 2010 aan de principes van United Nations Global Compact illustreert dit.

Schiphol is ambitieus. Zowel wat betreft *connecting to compete* als *connecting to complete*. Het runnen van een luchthaven is mensenwerk, we verlenen onze diensten aan reizigers en luchtvaartmaatschappijen. Dit doet Schiphol al een eeuw lang. In 2016 vieren we als luchthaven onze honderdste verjaardag. Toch voelen we ons niet 100 jaar oud, maar jong. We bruisen van energie en vitaliteit en gaan vol gas vooruit. De luchtvaartsector is fascinerend en is continu in beweging. Schiphol heeft alles in huis om haar rol in de mondiale voorhoede te blijven spelen.

Jos Nijhuis

President & CEO Schiphol Group

Jaaroverzicht 2015

Eerste kwartaal

1 januari

Oprichting Omgevingsraad Schiphol als platform voor het overleg met de regio en de sector over de langetermijnontwikkeling van de luchtvaart in de regio Schiphol.



31 maart

Staatssecretaris Mansveld van Infrastructuur en Milieu presenteert het Luchthavenbesluit Lelystad Airport.

30 april

Verkoop van 60% van het belang in Schiphol Airport Retail aan Gebr. Heinemann. Oprichting van een joint-venture voor de verkoop van drank, tabak en chocolade in het winkelgebied achter de securitycontrole.



13 mei

Staatssecretaris Mansveld opent Hoogwaardig OV-knooppunt op Schiphol-Noord. Unieke samenwerking tussen vijf partijen.



3 juni

Invoering van centrale security in de gehele terminal van Amsterdam Airport Schiphol. Ingebruikname van vier nieuwe securityfilters.

Derde kwartaal



Zomer

Zomercampagne in de terminal: minihelden.

29 augustus

Samsung Electronics B.V. meldt dat zij in 2016 haar hoofdvestiging verhuist naar Avioport.

30 september

Schiphol Group plaatst 11 jaars eurobond voor 300 miljoen euro.

30 oktober

Amsterdam Airport Schiphol voor de 26e keer gekozen tot beste luchthaven van Europa door het Engelse blad Business Traveller.

Schiphol kondigt aan per 1 april 2016 de havengelden met 11,6 procent te verlagen. De verlaging wordt mogelijk gemaakt door een hoger dan verwacht aantal reizigers in zowel 2014 als 2015 én een effectieve kostenbeheersing.

5 februari

Uit 100 inschrijvingen wint Protix de competitie Schiphol Go International. Dit duurzame bedrijf in kweekvoer voor vissen krijgt een internationale start.



Tweede kwartaal

2 mei

Schiphol krijgt certificering 3+ van Airport Carbon Accreditation, het hoogst haalbare. Schiphol behoort bij de kopgroep van duurzame luchthavens.

29 mei

Start Aruba Happy Flow. Samenwerkingsverband tussen Aruba, Nederland, Aruba Airport, Schiphol Group en KLM, waarbij de passagier nog maar één keer zijn paspoort hoeft te laten zien.



18 juni

Schiphol neemt 35 elektrische bussen in gebruik voor vervoer van reizigers van vliegtuig naar gate, en heeft voor deze bussen de grootste oplaadlocatie in Europa.



2 juli

Schiphol eerste Europese luchthaven met volledige beacon dekking. Bijna 2000 beacons in terminalgebouw.

23 juli

Uitzwaai app uitgebreid met 'welkom thuis' functie.



31 augustus – 1 oktober

Groot onderhoud Aalsmeerbaan, waardoor Zwanenburgbaan en Buitenveldertbaan meer zijn ingezet.

Vierde kwartaal

17 december

Het nieuwe Hilton-hotel op Schiphol met 433 kamers en uitgebreide conferentiefaciliteiten opent zijn deuren voor de eerste gasten. Een overdekte promenade verbindt het hotel direct met Schiphol Plaza en de terminal.



Schiphol Group tekent met bouwconcern Dura Vermeer het contract voor de aanleg en meerjarig onderhoud van de lucht- en landzijdige infrastructuur voor het nieuwe Lelystad Airport.

Schiphol 100 jaar



Het prille begin

De start als militair vliegveld

In de Haarlemmermeerpolder komen een paar houten loodsjes. De Eerste Wereldoorlog is in volle gang. Op 19 september 1916 landt het eerst militaire vliegtuigje. Na de oorlog komt al snel het luchtvervoer van post en vracht op gang. KLM wordt opgericht en Amsterdam-Londen wordt in 1920 de eerste lijndienst. Jan Dellaert komt bij KLM in dienst als stationschef en havenmeester.

De eerste verbouwing

Een volwaardige burgerluchthaven met stationsgebouw

Het luchtverkeer groeit snel. Maar de faciliteiten op Schiphol zijn gebrekkig. Het landingsterrein stond regelmatig door regen onder water: ongemak voor passagiers en piloten. Gemeente Amsterdam neemt in 1926 de burgerluchtvaart over. Er komt in 1928 een nieuw stationsgebouw als een waardige ontvangst voor de Olympische sporter en buitenlandse gasten.

Jaren van groei en bloei

Tweede luchthaven ter wereld met verhard banenstelsel

De bedrijvigheid op Schiphol neemt toe. Om het drukke luchtruim veilig te beheren krijgt de luchtverkeersleiding van Schiphol de verantwoordelijkheid over het vliegverkeer boven Nederland. In 1938 heeft Schiphol een verhard banenstelsel. Dellaert ontwikkelt de visie dat Schiphol van groot belang is voor de Nederlandse economie.

Verwoesting

Gebombardeerd door Duitsers en geallieerden

Direct aan het begin van de Tweede Wereldoorlog komt Schiphol in handen van de Duitsers. Door de goede ligging wordt het een bedreiging voor de geallieerden. De luchthaven wordt dan ook talloze keren door de Engelsen en Amerikanen gebombardeerd en uiteindelijk volledig van de kaart geveegd.

Wederopbouw

Herbouwd en uitgebreid

Op 8 juli 1945 landt al weer het eerste vliegtuig na de oorlog. Het is nog wel improviseren. De verkeersleiding zit eerst in verhuishagens. Een houten noodgebouw van twee verdiepingen dient later als verkeerstoren. Jan Dellaert pakt de wederopbouw voortvarend aan. In 1949 staat er weer een nieuw stationsgebouw en het aantal reizigers stijgt snel.

Een zelfstandige luchthaven

Van gemeentelijke dienst naar N.V.

Door de komst van straalvliegtuigen vanaf 1958, groeit Schiphol snel. Om voorbereid te zijn op de toekomst, ontwikkelt de inspirerende havenmeester Jan Dellaert plannen voor een geheel nieuwe luchthaven. Deze moet iets ten westen komen van de huidige plek. Het Rijk stemt hiermee in. Schiphol wordt een naamloze vennootschap in 1958 met het Rijk als belangrijkste aandeelhouder.



1960 De nieuwe luchthaven

Bouw van Schiphol-Centrum

Het plan van Dellaert is revolutionair. Er komt één centraal stationsgebouw met daar omheen drie pieren voor reizigers en een aparte locatie voor vracht. Er komen vier start- en landingsbanen die zo zijn gelegen dat bij alle windrichtingen starten en landen mogelijk is. Bijzonder is het belastingvrije winkelcentrum. Op 28 april 1967 opent koningin Juliana de nieuwe luchthaven.

1970 Gestage groei

Steeds grotere vliegtuigen en toename passagiersaantal

Door de komst van de Jumbo – de Boeing 747 – blijft het passagiersaantal gestaag groeien. In 1971 komt er een uitbreiding aan de aankomsthal en in 1975 wordt de noordzijde uitgebreid met vertrekhal 2 met daarbij een vierde pier. De bereikbaarheid van Schiphol verbetert door de komst van een spoorlijn in 1978.

1980 Nieuw masterplan

Opnieuw uitbreiding om verwachte groei op te vangen

Halverwege de jaren 80 begint de ruimte opnieuw te knellen. Er verschijnt in 1988 een nieuw Masterplan met meer dan 100 projecten. De bouw van een nieuwe verkeersstoren krijgt prioriteit. De toren wordt 101 meter hoog: op dat moment de hoogste ter wereld. Schiphol is de derde vrachtluchthaven van de wereld en krijgt in 1988 een nieuw vrachtareaal op Schiphol-Zuid.

1990 Realisatie van de uitbreidingsplannen

Van luchthaven naar AirportCity

Na de opening van de verkeersstoren in 1991 volgen de andere projecten elkaar snel op. In de jaren '90 wordt Schiphol uitgebreid met Terminal West (vertrek/aankomsthal 3) en Schiphol Plaza. Het treinstation en een landzijdig winkelcentrum komen onder één dak met aankomst- en vertrekhal.

2000 Stagnatie en afspraken over groei

Beheerste ontwikkeling binnen afgesproken grenzen

Het nieuwe millennium kent voor de luchtvaart een moeizame start. De aanslag in New York in 2001 betekent een terugval van het aantal reizigers. In 2003 wordt de Polderbaan geopend. Schiphol breidt uit met vertrek- en aankomsthal 4 en de H/M-pier. De luchtvaartsector maakt met de omgeving afspraken over verdere groei.

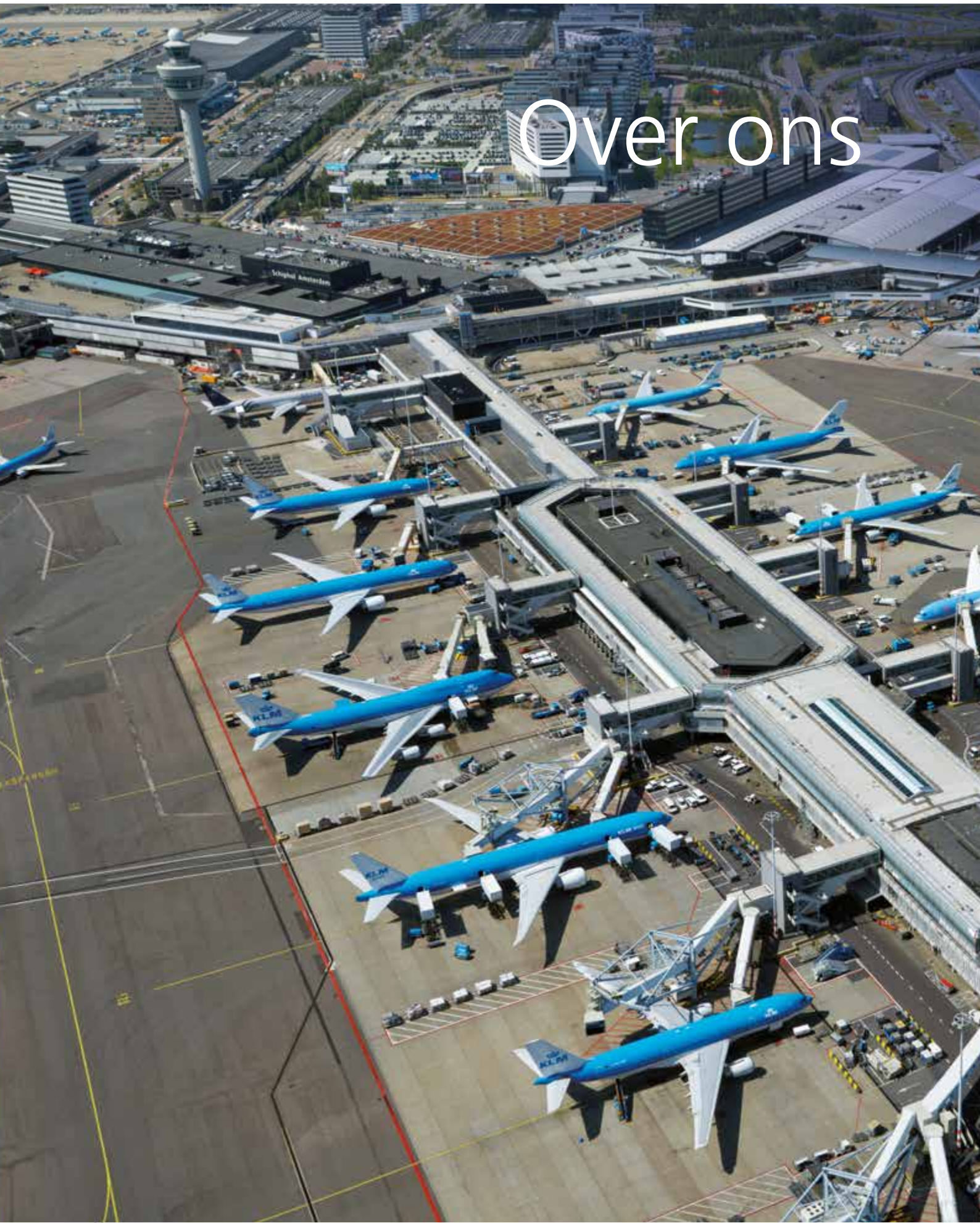
2016 Schiphol als belangrijke economische motor

Voortdurend vernieuwen houdt pioniersgeest levend

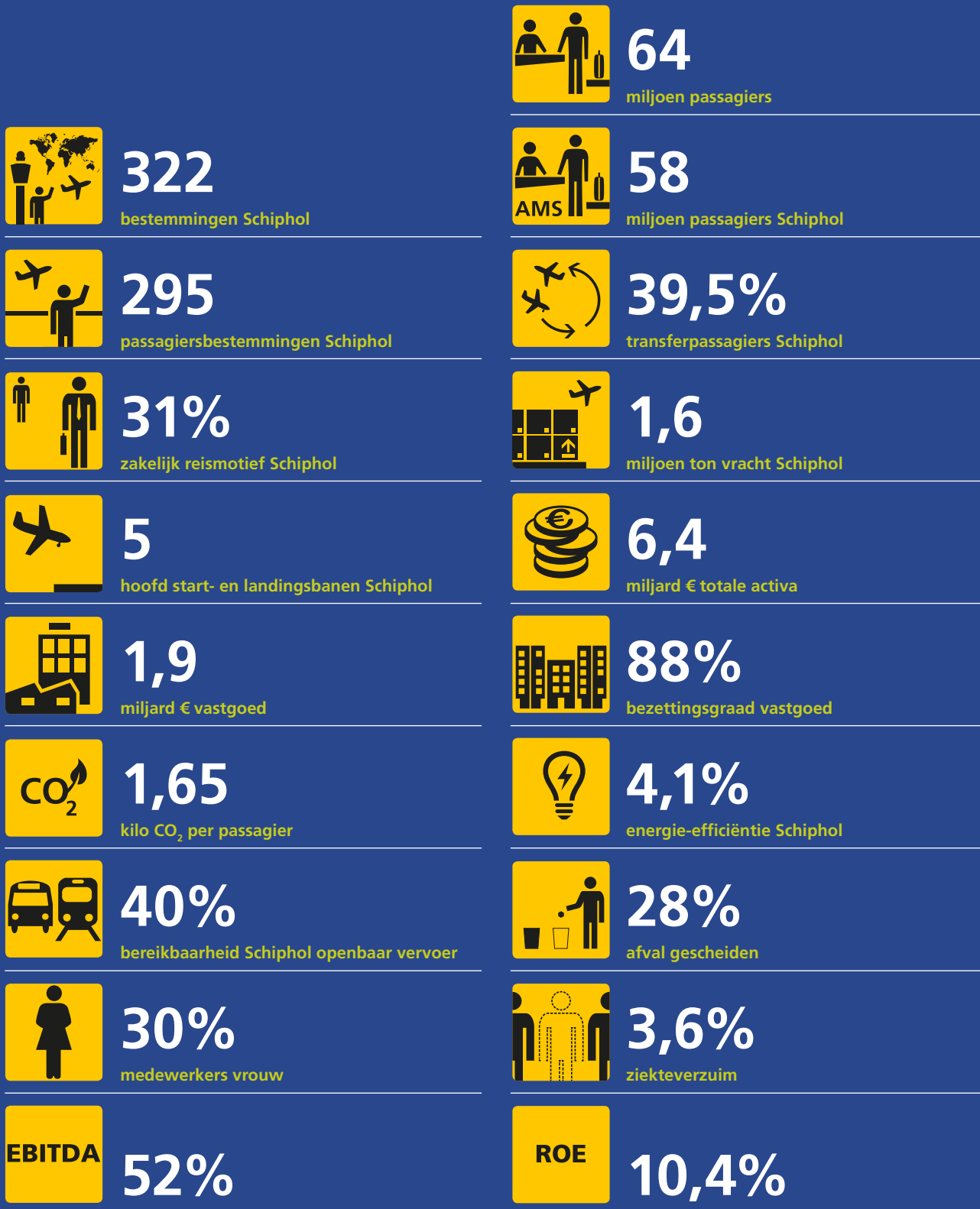
Honderd jaar geleden zag Jan Dellaert al dat Schiphol een sleutelrol zou spelen bij het 'groot' maken van Nederland. En hij heeft gelijk gekregen. Schiphol maakt Nederland groter dankzij de meer dan 300 internationale verbindingen. Schiphol blijft voortdurend vernieuwen en houdt de pioniersgeest levend. Hand-in-hand met aandacht voor leefbaarheid, is Schiphol een belangrijke economische motor voor Nederland.



Over ons



Feiten en cijfers



Kerncijfers

EUR miljoen tenzij anders vermeld	2015	2014	%
Resultaten			
Netto-omzet	1.423	1.438	-1,0
Overige resultaten uit vastgoed	67	-1	>100,0
Overige opbrengsten	50	36	39,1
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen)	804	837	-3,9
EBITDA ¹	735	635	15,7
Afschrijvingen	223	228	-2,3
Bijzondere waardeveranderingen	8	4	78,7
Exploitatieresultaat	505	403	25,3
Financiële baten en lasten	-89	-86	3,5
Resultaat geassocieerde deelnemingen	60	27	>100,0
Resultaat voor belastingen	477	345	38,3
Winstbelasting	-99	-71	38,2
Resultaat na belastingen	378	274	38,3
Nettoresultaat	374	272	37,6
Eigen vermogen	3.716	3.453	7,6
Investeringen in vaste activa	439	396	10,9
Kasstroom uit operationele activiteiten	508	508	-0,1
Voorgesteld dividend	187	138	35,2
Kernratio's			
RONA na belastingen ²	8,3%	6,6%	
Rendement gemiddeld eigen vermogen (ROE) ³	10,4%	8,0%	
Leverage ⁴	37,0%	35,0%	
FFO/totale schuld ⁵	22,0%	26,5%	
FFO interest dekkingsratio ⁶	6,7	6,4	
Winst per aandeel ⁷	2.010	1.461	
Dividend per aandeel	1.006	744	
Bedrijfsomvang (in aantallen)			
Vliegtuigbewegingen handelsverkeer ⁸	498.580	484.250	3,0
Passagiersbewegingen (x 1.000) ⁸	64.309	60.591	6,1
Vracht (x 1.000 ton) ⁸	1.621	1.633	-0,7
Personeelsbestand op basis van gemiddeld aantal FTE's	2.000	2.039	-1,9

1 Exploitatieresultaat voor afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen

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

3 Netto resultaat (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 bruto rentelasten / bruto rentelasten

7 Op basis van het netto resultaat (toekomend aan aandeelhouders)

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

Connecting the Netherlands



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.

De kern van de kracht van de Mainport Schiphol is het netwerk van bestemmingen. Dat is bepalend voor de bijdrage die we kunnen leveren aan de welvaart en het welzijn, in de metropoolregio Randstad, in Nederland, maar ook in landen, steden en gebieden waarmee we in verbinding staan.

Dankzij het netwerk staat Nederland in direct contact met de belangrijkste economische centra van de wereld en kunnen Nederlandse ondernemers wereldwijd zakendoen. Andersom versterkt het netwerk de concurrentiekracht van de eigen regio, die hierdoor een aantrekkelijke vestigingsplaats wordt voor internationale bedrijven. Zo ontstaat een concurrerende marktplaats; een vliegwiel voor economische groei. Door dit netwerk en alle daarmee samenhangende activiteiten optimaal te faciliteren, draagt Schiphol Group bij aan de welvaart. We noemen dat: **Connecting to compete.**

Het verbindingennetwerk is ook van grote sociale waarde. De luchthavens maken Nederland groter en de wereld toegankelijker. Hoe verfijnder het netwerk, hoe makkelijker het wordt met elkaar in contact te komen, kennis te delen en culturele verschillen te overbruggen. Zo dragen we ook bij aan het sociale netwerk en het welzijn. Het is een vorm van persoonlijke en culturele verrijking; een winst die zich niet alleen financieel laat uitdrukken. Oftewel: **Connecting to complete.**

In al ons handelen hebben we oog voor mens, milieu en omgeving. We zijn ons bewust van de impact die luchtvaartactiviteiten hebben. We realiseren ons dat de lusten en de lasten van de luchthaven niet evenredig in de omgeving zijn verdeeld. Samen met onze stakeholders werken we voortdurend aan het minimaliseren van de hinder; we investeren met name in het versterken van de leefbaarheid in de regio.

Onze organisatie

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 kunnen versterken. Daaronder vallen de luchthavens van Aéroports de Paris, 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 uitgegroeid tot een van de grootste hubairports in Europa, met 322 directe bestemmingen. In 2015 groeide het aantal reizigers via Schiphol met 6,0 procent naar ruim 58,2 miljoen. Het vrachtvolume daalde met 0,7 procent naar 1,6 miljoen ton. Schiphol is een marktplaats van belang: alleen al op het luchthaventerrein is een vijfhonderdtal bedrijven gevestigd met in totaal ongeveer 65.000 werknemers.

Ook in de rest van de groep zit groei. Het aantal reizigers via Rotterdam The Hague Airport nam licht toe met 0,3 procent en het aantal reizigers via Eindhoven Airport met 10,3 procent. In 2015 vlogen in totaal 64,3 miljoen passagiers via de luchthavens van Schiphol Group, een stijging van 6,1 procent.

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 een stabiele dividendontwikkeling enerzijds en een gematigde tariefsontwikkeling voor de airlines anderzijds. 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 20,0 procent, Aéroports de Paris 8,0 procent en de gemeente Rotterdam voor 2,2 procent.

Schiphol Group



Onze activiteiten



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 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 biedt reizigers een uitgebreid aanbod aan producten en diensten die het reizen zorgeloos en comfortabel maken. Hiertoe behoren winkels, horeca en parkeren. Ook het bieden van advertentiemogelijkheden op de luchthaven is een activiteit van deze business area.

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 een grote variëteit aan 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 de AirportCity-formule: we investeren in vastgoed en creëren een aantrekkelijk winkel- en horeca-aanbod. Deze AirportCity-formule en onze operationale 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.

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 participaties, blijft de groep sterk, wendbaar en onderscheidend binnen onze industrie.

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.

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.

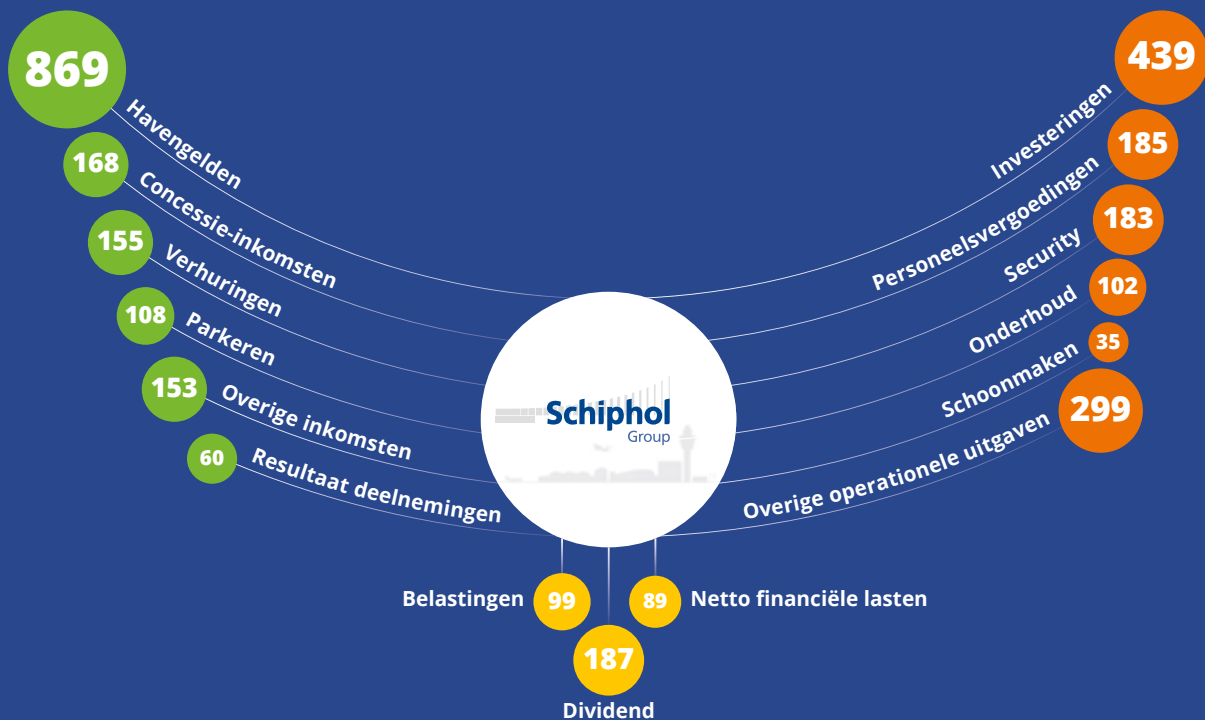
Voor Amsterdam Airport Schiphol zijn de tarieven voor de aviation-activiteiten gereguleerd. Grotendeels ligt vast welke ruimte Schiphol Group heeft bij het in rekening brengen van de kosten die direct samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, de infrastructuur en security. De tarieven, waaronder de start- en landingsgelden en de passagiers- en securityheffingen die luchtvaartmaatschappijen afdragen aan Schiphol, worden periodiek vastgesteld volgens wettelijke bepalingen die zijn vastgelegd in de Wet luchtvaart.

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 renteontwikkeling.

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.

Businessmodel





Kerncijfers

EUR miljoen	2015	2014	%
Totale omzet	844	839	0,6
Bedrijfslasten	579	565	2,4
Afschrijvingen	161	163	-1,2
EBITDA	266	274	-3,0
Exploitatieresultaat	104	110	-5,7
Gemiddelde vaste activa	2.225	2.147	3,6

EUR miljoen	Aviation			Security		
	2015	2014	%	2015	2014	%
Totale omzet	549	551	-0,4	295	288	2,6
Bedrijfslasten	341	323	5,6	238	243	-1,9
Afschrijvingen	124	123	1,0	37	40	-7,8
EBITDA	208	229	-8,9	57	45	26,8
Exploitatieresultaat	84	105	-20,4	20	5	299,7

Key performance indicators

Aantal lijndienstbestemmingen

Passagiers en vracht



Punctualiteit aankomend verkeer

(in %)



IR-Rate bagage afhandeling

(% van bagage vertraagd)



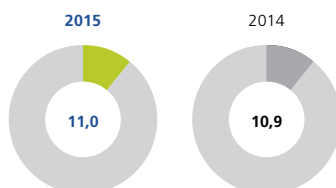
Punctualiteit vertrekkend verkeer

(in %)



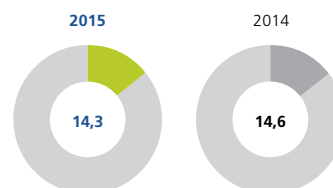
Marktaandeel passagiers Schiphol

Top-10 Europese luchthavens (in %)



Marktaandeel vracht Schiphol

Top-10 Europese luchthavens (in %)





Kerncijfers

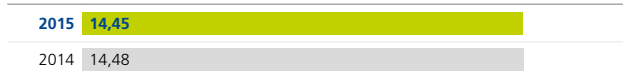
EUR miljoen	2015	2014	%
Totale omzet	314	361	-13,0
Overige opbrengsten	50	5	823,9
Bedrijfslasten	102	158	-35,7
Afschrijvingen	24	27	-10,1
EBITDA	262	208	26,0
Exploitatieresultaat	238	181	31,3
Gemiddelde vaste activa	314	298	5,5

EUR miljoen	2015	2014	%
Concessies	155	145	7,4
Parkeren	90	86	4,3
Winkelverkopen	26	82	-68,7
Verhuringen	16	18	-12,5
Reclame en Media	16	18	-11,7
Overige activiteiten	11	11	-2,5
Totale omzet	314	361	-13,0

Key performance indicators

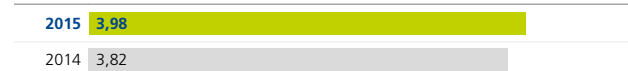
Bestedingen per passagier retail airside

Per vertrekkende passagier (in EUR)



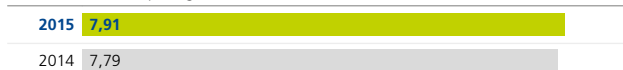
Bestedingen per passagier horeca airside

Per vertrekkende passagier (in EUR)



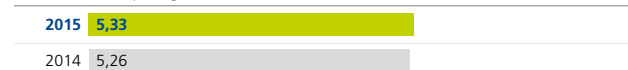
Parkeeropbrengsten

Per vertrekkende NL passagier (in EUR)



Concessie-inkomsten

Per vertrekkende passagier (in EUR)





Kerncijfers

EUR miljoen	2015	2014	%
Totale omzet	173	175	-1,2
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	66	31	117,6
Bedrijfslasten	85	103	-17,3
Afschrijvingen	19	20	-4,6
Bijzondere waardeveranderingen	7	4	58,5
EBITDA	154	102	50,4
Exploitatieresultaat	129	79	63,7
Gemiddelde vaste activa	1.861	1.702	9,3

EUR miljoen	2015	2014	%
Vastgoedbeleggingen gebouwen	70	70	-0,6
Vastgoedbeleggingen terreinen	24	24	1,5
Operationeel vastgoed	43	43	1,0
Overig	35	38	-7,4
Totale omzet	173	175	-1,4

Key performance indicators

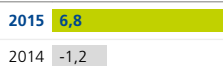
Direct rendement op kantoren

(in %)



Indirect rendement op kantoren

(in %)



Totaal rendement op kantoren

(in %)



Direct rendement op bedrijfsruimten

(in %)



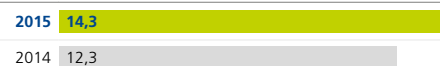
Indirect rendement op bedrijfsruimten

(in %)



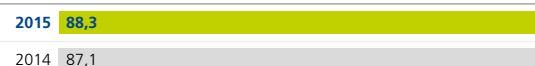
Totaal rendement op bedrijfsruimten

(in %)



Bezettingsgraad

(in %)





Kerncijfers

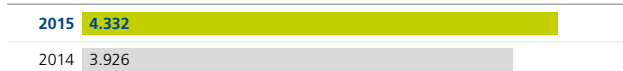
EUR miljoen	2015	2014	%
Totale omzet	187	178	4,7
Bedrijfslasten	133	126	6,0
Afschrijvingen	19	19	1,0
EBITDA	54	51	4,6
Exploitatieresultaat	34	33	4,0
Resultaat deelnemingen incl rentebaten	63	42	48,3
Gemiddelde vaste activa	983	921	6,7

EUR miljoen	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige deelnemingen		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Totale omzet	13	15	92	88	81	76	187	178
Exploitatieresultaat	11	6	18	16	5	11	34	33
Resultaat deelnemingen, rentebaten en resultaat overige belangen	63	42	-	-	-	-	63	42
Totaal resultaat	74	49	18	16	5	11	97	75
Gemiddelde vaste activa	820	754	117	112	46	55	983	921

Key performance indicators

Eindhoven Airport

Aantal passagiers (x 1.000)



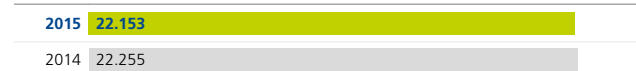
Rotterdam The Hague Airport

Aantal passagiers (x 1.000)



Brisbane Airport (Australië)

Aantal passagiers (x 1.000)



JFK IAT, New York (USA)

Aantal passagiers (x 1.000)





Onze positie in de keten

De ontwikkeling van de Mainport Schiphol is een samenspel van veel partijen. Onze kernactiviteiten vormen een belangrijke schakel in een gecompliceerde waardeketen.

De waardeketen van een luchthaven wordt gevormd door de processen voor het vervoer van reizigers en goederen. De rol van Schiphol Group is cruciaal: als exploitant van luchthavens zijn we verantwoordelijk voor de processen. Dit is vastgelegd in wetgeving en vergunningen.

De kern van onze verantwoordelijkheid is die van de exploitant van het luchthaventerrein, zoals is omschreven in de Wet luchtvaart. Onze maatschappelijke functie is het bevorderen van optimaal gebruik van de luchthaven als kwalitatief hoogwaardig knooppunt van nationaal en internationaal luchtverkeer.

Luchthavens bieden de infrastructuur en faciliteiten voor vertrekkende, overstappende en aankomende reizigers en goederen, en voor de bedrijven in het vervoersproces. Behalve een multimodaal knooppunt zijn we een aantrekkelijke marktplaats voor diensten en producten en bieden we uiteenlopende vestigingsmogelijkheden. Een groot aantal partijen voert de processen uit. Onze belangrijkste partners in de keten zijn luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL), de douane en de Koninklijke Marechaussee. Verder werken we samen met een groot aantal businesspartners, zoals huurders, retail- en horecabedrijven, schoonmaak- en securitybedrijven.

In veel gevallen is er sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid. Luchthavens hebben immers niet altijd volledig de controle over de uiteindelijke performance. Dat is inherent aan samenwerken met andere partijen. Zo kan een incident het gevolg zijn van een verkeerde handeling door een eigen medewerker maar ook een medewerker van een partner in de keten. Ook geluidshinderbeperking en de reductie van CO₂-uitstoot zijn een gedeelde verantwoordelijkheid. We kunnen wel onze invloed bij partners aanwenden om een milieuvriendelijker en geluidsarmer luchtverkeer te realiseren. Verder heeft Schiphol Group een

gedeelde verantwoordelijkheid als het gaat om de planologische ontwikkeling van het luchthaventerrein: hiervoor werken we nauw samen met de gemeentelijke, regionale en landelijke overheden.

We dienen terdege rekening te houden met deze verscheidenheid aan verantwoordelijkheden. Ze zijn van grote invloed op onze groeiambities: daaraan zijn grenzen gesteld op het gebied van onder meer milieu en geluid.

Schiphol Group wil inzichtelijk maken wat de uiteindelijke impact is van haar activiteiten in de keten. Dat doen we met een waardecreatiemodel. Dit model geeft het verband weer tussen input, output en outcome. De input bestaat uit resources waarmee we waarde creëren, zoals de luchthaveninfrastructuur, ons medewerkerspotentieel en de samenwerkingen met partners. De bedrijfsactiviteiten leveren een output op: dat wat we produceren. Dit zijn bijvoorbeeld hoogwaardige faciliteiten en diensten, maar ook een veilige werkomgeving, geluid en reststromen. De bedrijfsactiviteiten vormen samen met de output de outcome. Dat is de waardevermeerdering die we continu nastreven. Die toont zich onder meer in het uitgebreide netwerk van verbindingen, de economische waarde en het draagvlak in de maatschappij. De outcome draagt bij aan de toename van de welvaart en de verbetering van het welzijn – in Nederland, maar ook daarbuiten. We hebben in 2015 een start gemaakt met het vertalen van onze outcome naar impact in euro's. Zie hiervoor *De waarde van onze impact*.

Het luchthavenproces

Ons proces bestaat ruwweg uit drie elementen: het transport van en naar de luchthaven, de terminal en het platform en landingsbanen. Deze activiteiten zijn bepalend voor de materiële aspecten waarover we rapporteren, zoals bereikbaarheid, capaciteit, veiligheid en luchtkwaliteit. Lees meer over deze aspecten bij *Stakeholders en materialiteit*.

Keten



Luchthaventerrein

Door de kwaliteit en de capaciteit in de totale keten is een groot netwerk van bestemmingen opgebouwd, biedt de luchthaven een hoge verblijfskwaliteit, en hebben alle activiteiten een grote economische spin-off voor de regio en Nederland en Schiphol Group. Op het luchthaventerrein ontwikkelt, bouwt en exploiteert Schiphol Group vastgoed. De terminal en verscheidene gebouwen zijn eigendom van Schiphol Group. Ook geeft zij grond uit in erfpacht. Een groot aantal kantoorpanden, loodsen en andere gebouwen zoals hotels, wordt door Schiphol ontwikkeld in opdracht of in samenwerking met de gebruiker/huurder. Schiphol Group is, samen met overheden, verantwoordelijk voor de planologische ontwikkeling van het luchthaventerrein.

Materialiteit



Voor-/natransport

Schiphol Group is eigenaar van de parkeerterreinen op de luchthaven. Daardoor kan ze invloed uitoefenen op het gebruik van de verscheidene vervoersopties, bijvoorbeeld door te variëren in parkeertarieven: halen en brengen van reizigers leidt tot vier autobewegingen, zelf rijden en parkeren tot twee. Samen met onze partners in het openbaar vervoer werken we aan uitbreiding van de capaciteit en verbetering van de kwaliteit voor het vervoer per trein en bus. We leggen wegen en busbanen aan op de luchthaven en werken met busbedrijven en overheden aan een kwalitatief hoogwaardig busnet. Schiphol geeft verder concessies uit voor het (duurzame) taxivervoer vanaf de luchthaven.

Materialiteit



Terminal

De terminal is infrastructuur van Schiphol Group. In de terminal werken eigen medewerkers en medewerkers van sector- en businesspartners. De incheckbalies en het bagagesysteem behoren tot onze assets en maken een belangrijk onderdeel uit van de efficiënte doorstroom van reizigers. Een veilige en efficiënte 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, met zitruimtes, winkels en horeca, zijn assets van Schiphol Group. We geven concessies uit voor het exploiteren van winkels en horeca. De retail en verblijfsconcepten ontwikkelt Schiphol samen met deze businesspartners.

Materialiteit



Platform en landingsbanen

De gates, waar de passagier het vliegtuig instapt, zijn assets van Schiphol Group. Het vliegtuig zelf is eigendom van de luchtvaartmaatschappij. 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. LVNL geeft aan welke start- of landingsbaan moet worden gebruikt; vanuit de verkeerstoren houdt LVNL contact met de piloot. De door de overheid benoemde slotcoördinator verdeelt volgens internationaal vastgelegde regels de beschikbare slots, de vergunningen aan airlines om te mogen starten en landen op een bepaald tijdstip.

Materialiteit





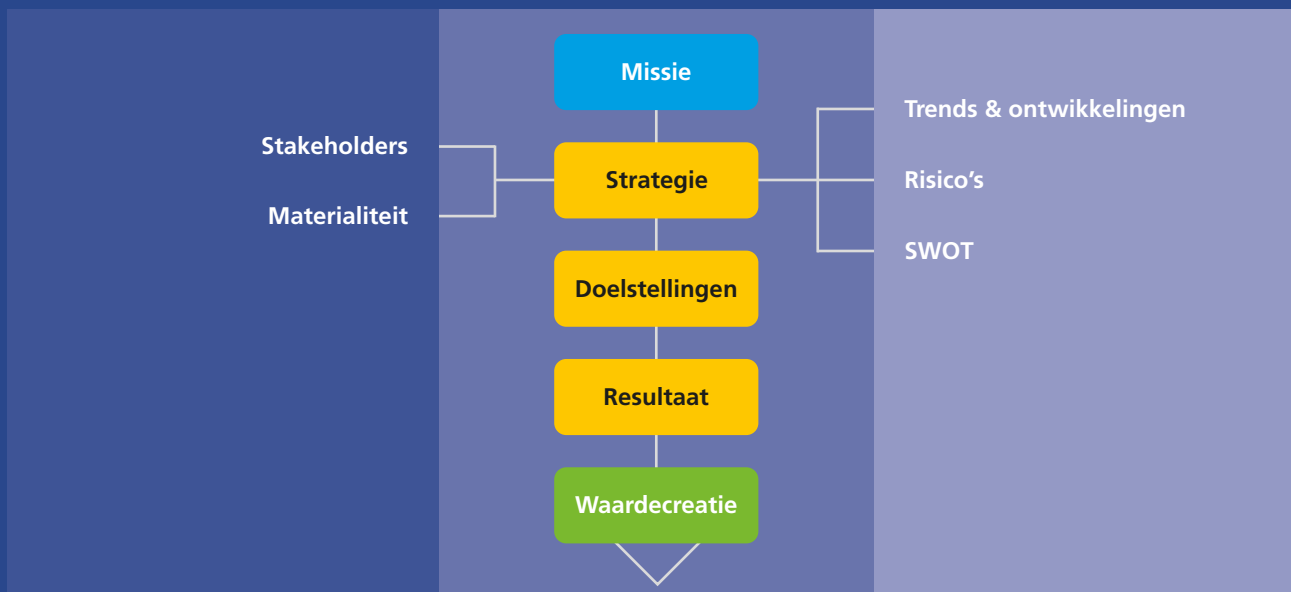
Onze strategie

De context waarin we opereren



Schiphol Group opereert in een dynamische omgeving. Door alert en toekomstgericht te reageren op nieuwe ontwikkelingen kunnen we onze positie versterken. Ook zijn we voortdurend in gesprek met onze stakeholders; we laten hun belangen meewegen in de keuzes die we maken. Op deze manier kan Schiphol haar maatschappelijke opdracht het beste vervullen en blijft de groep voldoen aan hetgeen een gezonde en ondernemende bedrijfsvoering vraagt.

Strategisch reportingschema



Stakeholders en materialiteit

Schiphol Group ziet het als haar maatschappelijke opdracht om de positie van de Mainport Schiphol en de regionale luchthavens te bestendigen en uit te bouwen. Voortdurend voeren we een dialoog met onze stakeholders over de invulling van deze opdracht. Op basis van deze dialoog stellen we de materialiteitsmatrix op. Daarin staan de belangrijkste materiële aspecten waarop onze organisatie impact heeft. We zetten het belang van de stakeholders af tegen het belang dat Schiphol Group zelf hecht aan deze aspecten.

Onze stakeholders hebben aangegeven dat direct contact voor hen de belangrijkste informatiebron is voor wat betreft onze strategie en doelstellingen. Al naar gelang het onderwerp en de doelgroep zetten we ook andere communicatiemiddelen in, waaronder social media, websites en nieuwsbrieven. Op ons jaarverslag ontvangen we met name reacties van aandeelhouders, financiers, beleidsmakers en toezichthouders. We geven met het jaarverslag een actueel en integraal beeld van lopende projecten, belangrijke ontwikkelingen en resultaten; deze informatie is ook nuttig voor andere stakeholders en voor (toekomstige) medewerkers en leveranciers.

Schiphol Group heeft een groot aantal stakeholders met veelal uiteenlopende belangen. We hebben met hen op reguliere basis en op verscheidene niveaus contact over heel diverse onderwerpen. Zo blijven we op de hoogte van wat voor hen belangrijk is; tegelijkertijd informeren we onze stakeholders over wat bij Schiphol Group leeft. 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 mogelijke oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en volgen waar mogelijk vragen en adviezen op die uit deze gesprekken voortkomen.

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. Bij de ontwikkeling van het A-gebied heeft het consultatieproces geleid tot fasering van de bouwplannen. Elk consultatieproces wordt na afloop met de airlines geëvalueerd.

In het Operationeel Schiphol Overleg (OSO) komen de Chief operating officers (COO) of senior managers van 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 Schiphol. In het OSO stellen we de capaciteitsdeclaraties vast voor het aantal uit te voeren vluchten voor het winter- en zomerseizoen (het maximale aantal vliegtuigbewegingen). Ook bespreken de partijen belangrijke operationele kwesties of knelpunten. De belangen en groeiplannen van betrokken partijen kunnen tegengesteld zijn, waardoor het belangrijk is in dit overleg consensus te bereiken over de capaciteitsdeclaratie. De slotcoördinator en vertegenwoordigers van het directoraat-generaal Burgerluchtvaart van het ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn regelmatig als toehoorder aanwezig.

In de Omgevingsraad Schiphol (ORS) bespreken overheden, de luchtvaartsector, bewoners en brancheorganisaties de ontwikkeling van Schiphol in relatie tot de omgeving. Daaronder vallen bijvoorbeeld afspraken in de convenanten van de Tafel van Alders, de inzet van hinderbeperkende maatregelen en het nieuwe geluidsstelsel. Een van de resultaten van dit overleg is dat de nachtelijke vertrek- en naderingsprocedures een half uur vroeger op de avond (vanaf 22.30 uur) wordt toegepast. Dit wordt vastgelegd in het Luchthavenverkeerbesluit (LVB). De ORS bespreekt ook nieuwe plannen voor woningbouw in de directe omgeving van Schiphol.

Dialoog met andere belanghebbenden

Schiphol kan de aanjager zijn van duurzame innovatie. Dat was een van de discussieonderwerpen tijdens een bijeenkomst eind november met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en experts op het gebied van duurzaamheid. Namens Schiphol, die het netwerk diner had georganiseerd, was onder meer de directie vertegenwoordigd. We zijn een gesprek aangegaan over de rol die Schiphol kan spelen in verduurzaming. En die rol is groot, aldus de aanwezigen: Schiphol heeft een regierol in de keten en moet haar leiderschap tonen. Zeker omdat de luchthaven de duurzaamste ter wereld wil zijn. We hebben vrijuit van meningen en gedachten gewisseld. Dat leverde een levendig, inspirerend gesprek op. De deelnemers gaven Schiphol het advies zo open mogelijk te zijn en goed te luisteren naar medewerkers en externe partijen. Ze zien dat Schiphol Group al veel doet, maar dat ze nog wel wat meer lef zou kunnen tonen en moet doorpakken. Er is besloten een vervolg te geven aan deze succesvolle bijeenkomst: in 2016 gaan we uitwerken hoe de meest duurzame luchthaven eruitziet.

Materialiteitsmatrix



Netwerk van bestemmingen



Financiële soliditeit



Circulaire economie



Capaciteit



Luchtkwaliteit



Werkgeverschap



Klantwaardering



Geluid



Ketenverantwoordelijkheid



Regionale betekenis



Bereikbaarheid



Water



Veiligheid



CO₂-emissies

Net als in 2014 heeft onze CEO bijeenkomsten gehouden met CEO's van vooraanstaande Nederlandse bedrijven. We hebben met de CEO's gediscussieerd over de toekomst van en de uitdagingen voor de mainport. We hebben ze ook een rondleiding gegeven langs de bouwprojecten; bij deze gelegenheid hebben we nog eens toegelicht wat het belang is van deze grote investeringen. De genodigden onderkenden de noodzaak te investeren om de concurrentiepositie van Schiphol te behouden en te versterken. Ze uitten hun zorg over het achterblijven van investeringen in weg- en treininfrastructuur op en rondom Schiphol. De CEO's hebben te kennen gegeven het zeer te waarderen dat ze op deze wijze regelmatig worden bijgepraat. Ze hebben ook hun eigen ervaringen met Schiphol en andere luchthavens gedeeld. Dat leverde nuttige inzichten op.

Schiphol Group wil een goede opdrachtgever zijn. Om Schiphol te kunnen blijven positioneren als Europe's Preferred Airport, heeft de

luchthaven hoge verwachtingen van leveranciers. Tegelijkertijd vinden we dat leveranciers die ook van Schiphol mogen hebben. Daarom heeft Corporate Procurement begin november een bijeenkomst georganiseerd voor directies van onze belangrijkste leveranciers. Daar hebben we onze strategie en recente ontwikkelingen gedeeld. Aan de leveranciers hadden we vooraf gevraagd hun mening te geven over de relatie met Schiphol. Leveranciers hebben hun mening toegelicht, en in een zaaldiscussie zijn actuele thema's als innovatie, Corporate Responsibility en integriteit uitgediept.

Materialiteitsanalyse

In de materialiteitsanalyse zijn na een interne consultatieronde enkele verfijningen aangebracht. Een aantal onderwerpen heeft een andere positie gekregen in de matrix. Twee onderwerpen kregen een andere benaming: Operationele capaciteit is vervangen door Capaciteit omdat, naast onze eigen operatie, ook capaciteit in het

Dialogoer Luchtvaartnota

In september 2015 heeft de vaste kamercommissie voor Infrastructuur en Milieu een rondetafelgespek gehouden met diverse belanghebbende partijen uit de luchtvaart. Centrale vraag was of de Luchtvaartnota, die dateert uit 2009, geheel of op elementen toe is aan vernieuwing. Schiphol, de regionale luchthavens, KLM en andere airlines, gemeenten, bewonersorganisaties en wetenschappers hebben in Den Haag hun mening gegeven. Namens Schiphol Group was president-directeur Jos Nijhuis aanwezig. Hij heeft zich hard gemaakt voor verscheidene punten die van groot belang zijn voor de ontwikkeling van de luchtvaartsector in Nederland en met name de Mainport Schiphol.

Een integrale mainportaanpak. Het Rijk, de provincies en de gemeenten maken beleid dat direct raakt aan het functioneren van de luchthaven Schiphol. Een voorbeeld: omliggende gemeenten willen meer woningbouw, maar zonder integraal beleid kan er een situatie ontstaan waarin inspanningen van de sector op het gebied van hinderbeperking teniet worden gedaan.

Een houdbaar kader voor selectiviteit. De keuze voor selectieve groei van de Mainport Schiphol betekent dat voorrang wordt gegeven aan het verkeer dat de meeste economische en maatschappelijke waarde toevoegt, en dat het overige verkeer gebruik kan maken van regionale luchthavens. Nationale noch Europese wet- en regelgeving biedt op dit moment mogelijkheden om hier voldoende vorm aan te geven.

Snelle investeringen in bereikbaarheid. De betrouwbaarheid en capaciteit van station Schiphol Airport en de spoortunnel staan onder grote druk. Snelle investeringen zijn noodzakelijk en deze moeten worden opgenomen in het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). Daarnaast kan de regionale bereikbaarheid flink worden verbeterd door de Noord-Zuidlijn door te trekken van Amsterdam naar Schiphol.

Het verbeteren van het concurrerend kostenniveau. Veiligheid is een topprioriteit in de luchtvaart. Tegelijkertijd dienen we een concurrerend kostenniveau te houden. De kosten van steeds verdergaande Europese maatregelen op het gebied van security komen nu geheel voor rekening van de sector. Bovendien zijn de toezichts- en inspectiekosten voor vracht op dit moment hoger dan in omliggende landen.

Een strategie voor een sterkere concurrentiekracht van de Europese luchtvaart. Schiphol Group steunt een gezamenlijke Europese benadering van luchtvaartverdragen met derde landen. Ook moet vaart worden gemaakt met het invoeren van projecten als de Single European Sky. De EU dient scherp toe te zien op een zo gelijk mogelijk speelveld. Het Nederlandse voorzitterschap van de EU in de eerste helft van 2016 biedt een kans deze dossiers te adresseren.

Schiphol Group heeft de Kamer gevraagd deze punten nadrukkelijk over te nemen in haar agenda. De staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu heeft naar aanleiding van het rondetafelgespek aangekondigd een actieagenda voor de luchtvaartsector op te stellen. Daarin zullen de overheid en de sector gezamenlijk maatregelen benoemen die leiden tot een versterking van de concurrentiepositie van de Nederlandse luchtvaartsector.

luchtruim en rondom de luchthaven wordt bedoeld. Betekenis in de regio is gewijzigd in Regionale betekenis. De verschuiving in de matrix van Werkgeverschap, zowel naar rechts op de horizontale als als omhoog op de verticale as, kunnen we verklaren aan de hand van een van de stakeholderdialogen. In het najaar hebben we samen met de werkgeversvereniging AWWN een bijeenkomst georganiseerd voor HR-managers van sectorpartners. Daaruit is 'Luchtvaart Inclusief' ontstaan: werkgevers in de Schipholregio gaan zich gezamenlijk inzetten om meer mensen met een arbeidsbeperking aan een baan te helpen.

Het thema Bereikbaarheid is naar rechts verschoven op de horizontale as. Door de druk op het station Schiphol is het onderwerp van groter belang voor ons geworden. Zie het onderdeel *Bereikbaarheid* voor een toelichting hierop. De thema's Circulaire Economie en Luchtkwaliteit zijn gestegen op de verticale as. Dit is toe te schrijven aan onder meer de aandacht voor ultrafijnstof en de samenwerkingsverbanden die we zijn aangegaan met onze stakeholders rondom het thema Circulaire Economie. De overige thema's sluiten nog goed aan bij de aangescherpte strategie, zoals beschreven in de volgende onderdelen van het jaarverslag.

Materieel aspect en resultaten	Stakeholder	Contactmomenten
 Regionale betekenis	Airlines Businesspartners Financiële stakeholders Medewerkers Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties	Amsterdam Economic Board Huurdersoverleg Amsterdamse Ondernemingsvereniging (ORAM) Bestuursforum Schiphol Structuurvisie Mainport Amsterdam Schiphol Haarlemmermeer (SMASH) Samenwerkingsagenda Gemeente Amsterdam, Schiphol, KLM
 Netwerk van bestemmingen	Airlines Reizigers Sectorpartners Businesspartners Overheden Netwerk- en belangenorganisaties	Consultatieproces Accountgesprekken
 Capaciteit	Airlines Reizigers Omwonenden Sector- en businesspartners Financiële stakeholders Overheden Netwerk- en belangenorganisaties	Operationeel Schiphol Overleg (OSO) Consultatieproces Tafel van Alders
 Bereikbaarheid	Airlines Reizigers Medewerkers Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties Kennisinstanties	Samenwerkingsprogramma NS, ProRail en ministerie van Infrastructuur en Milieu Samenwerking Innovatieve Mainport (SIM) Gesprekken met concessiehouders
 Klantwaardering	Airlines Reizigers Overheden Netwerk- en belangenorganisaties	Continueonderzoek ASQ Benchmark Customer Contact Center
 Geluid	Airlines Sectorpartners Medewerkers Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties Kennisinstanties	Omgevingsraad Schiphol Regionale Tafel van Alders Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) Stichting Leefomgeving Schiphol Knowledge and Development Center (KDC)

Materieel aspect en resultaten	Stakeholder	Contactmomenten
 Veiligheid	Airlines Reizigers Sectorpartners Businesspartners Medewerkers Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties Kennisinstanties	Veiligheidsplatform Schiphol Runway Safety Team Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen Platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol Campagnes Veilig Werken Maincontractors
 CO ₂ -emissies	Airlines Medewerkers Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties Kennisinstanties Netwerk- en belangenorganisaties	ACI Airport Carbon Accreditation Benchmark Climate KIC Samenwerking Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Bioport Holland RenJET
 Luchtkwaliteit	Airlines Financiële stakeholders Medewerkers Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties Kennisinstanties	Continu-onderzoek ASQ Benchmark Customer Contact Center Samenwerking waterstofeconomie regio Amsterdam
 Circulaire economie	Airlines Financiële stakeholders Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties Kennisinstanties	Ellen MacArthur Foundation Nederland Circulaire Hotspot Amsterdam Economic Board Westas Samenwerkingsagenda gemeente Amsterdam, Schiphol, KLM
 Keten-verantwoordelijkheid	Airlines Sectorpartners Businesspartners Medewerkers Overheden Netwerk- en belangenorganisaties	Leverancierscode Accountgesprekken Campagnes Veilig Werken Maincontractors
 Werkgeverschap	Financiële stakeholders Medewerkers Overheden Netwerk- en belangenorganisaties	Ondernemingsraad Luchtvaart College Schiphol Luchtvaart Inclusief Vakbonden
 Water	Overheden Netwerk- en belangenorganisaties Kennisinstanties	Hoogheemraadschap van Rijnland
 Financiële soliditeit	Airlines Businesspartners Financiële stakeholders Medewerkers Omwonenden Overheden Netwerk- en belangenorganisaties	Algemene Vergadering van Aandeelhouders Accountgesprekken

In de tabel zijn de contactmomenten opgenomen die we hebben met onze stakeholders. De materiële thema's staan daarin centraal.

Het overzicht is niet uitputtend en bij de contactmomenten zijn vaak verschillende stakeholders betrokken. De frequentie van de

overleggen varieert van dagelijks tot eenmaal per jaar. Er bestaat geen 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 onder *Rapportagerichtlijnen*.

Trends en ontwikkelingen

Algemene ontwikkelingen

In 2015 waren er voorzichtige tekenen van duurzaam economisch herstel, ook in Nederland. Maar op macro-economisch niveau kunnen we constateren dat de economische groei in Europa achterblijft; de kwetsbaarheid neemt toe. Voor de lange termijn zijn er verschillende scenario's mogelijk, en in alle varianten dient Schiphol Group in te spelen op veranderende omstandigheden. Volgens ramingen van het Centraal Planbureau (CPB) kan het aantal passagiers zeer sterk toenemen en uitkomen boven 120 miljoen in 2040, maar ook terugvallen tot onder de 40 miljoen. Deze verschillen hangen onder meer samen met de economische groei van Europa en de concurrentiekracht van andere werelddelen, die in hoge mate invloed hebben op de aantrekkingskracht van Nederland als vestigingslocatie en hoe steden zich ontwikkelen in metropoolregio's. In deze belangrijke toegangspoort tot Europa zullen de gevolgen voor reizigersvervoer en goederentransport merkbaar zijn.

Ook technologische ontwikkelingen en digitalisering zullen van invloed zijn op de toekomstige vraag naar luchtvervoer of de wijze waarop luchthavens hun dienstverlening inrichten. Wanneer en in welke vorm dit gebeurt, is nog moeilijk te voorspellen. Luchthavens moeten er rekening mee houden dat bijvoorbeeld 3D-printing, robotica of zelfrijdende auto's gevolgen kunnen hebben voor hun business en die van hun klanten en partners.

Geopolitieke ontwikkelingen

Geopolitieke gebeurtenissen als oorlogen, terrorisme, economische sancties en epidemieën kunnen grote gevolgen hebben voor luchthavens. Ze zijn van invloed op de operatie van luchtvaartmaatschappijen en de bereidheid van passagiers om te vliegen. Ook mogelijke ontwikkelingen als het vertrek van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie en aanpassingen in het vrij verkeer van personen en goederen als gevolg van de vluchtelingenstroom kunnen grote consequenties hebben voor onze operatie. Luchthavens krijgen vrijwel meteen te maken met veranderingen als gevolg van internationale gebeurtenissen. Te denken valt aan nieuwe security-eisen en scherpere grenscontroles: dergelijke ontwikkelingen kunnen leiden tot veranderingen in de luchthavenoperatie of in de terminals.

Maatschappelijke ontwikkelingen

De gemeenten in de omgeving van onze luchthavens kijken voor nieuwe woningbouw steeds vaker naar locaties in de nabijheid van start- en landingsbanen. Eerder vastgestelde grenzen en

bouwbeperkingen worden vaker ter discussie gesteld. Schiphol is niet per se tegen deze woningbouwplannen, maar wel als de nieuwbouw in de toekomst klagers creëert. Woningzoekenden kunnen zich vooraf niet altijd een beeld vormen van hoe het is om dicht bij een vliegveld te wonen of zullen, wanneer zij daar eenmaal wonen, geluid en geur anders ervaren dan vooraf gedacht.

Bij discussies over de langetermijngroei van onze luchthavens worden vaak de positieve maatschappelijke en economische effecten onvoldoende meegenomen. De gemaakte afspraken hebben tot doel om hinder te beperken. Echter, regelmatig is de aandacht van belangenbehartigers in de omgeving van een luchthaven enkel gericht op de reductie van de geluidbelasting door inperking van de groeicapaciteit. Er zijn ook andere mogelijkheden om hinder te beperken. Zo is in de afgelopen jaren bijvoorbeeld de geluidsbelasting afgenomen dankzij operationele maatregelen en stillere vliegtuigen. Luchtvaartmaatschappijen die op Schiphol vliegen hebben de afgelopen jaren meer dan 750 miljoen euro bijgedragen aan isolatiemaatregelen en compensatie van planschades. De doelstelling ten aanzien van hinderbeperking zal bij een volume van 500.000 vliegtuigbewegingen met 20 procent milieuwinst ruimschoots worden gehaald. De eerste resultaten van de MER laten zien dat de hinderbeperking per saldo zelfs nog gunstiger uitvalt.

Klimaatverandering tegengaan door vermindering van CO₂-emissies stond centraal tijdens de Klimaatconferentie in Parijs eind 2015. De 196 deelnemende landen hebben een historisch akkoord gesloten om de opwarming van de aarde te beperken tot 2 graden Celsius. Het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC, het klimaatpanel van de VN) heeft in haar rapport over 2014 bevestigd dat het 'uiterst waarschijnlijk' is dat de opwarming van de aarde een gevolg is van menselijke activiteiten. De schatting is dat wereldbevolking in 2050 zal zijn gegroeid tot 9,5 miljard mensen, aldus een rapport van de VN van juni 2013. Dit betekent een groei in de komende 35 jaar met ruim twee miljard mensen. Zij willen ook wonen, werken en reizen. Dit heeft consequenties voor het klimaat en de vraag naar grondstoffen. Het thema klimaatverandering is voor de luchtvaart relevant; wereldwijd veroorzaakt de sector 3 procent van de totale CO₂-uitstoot, voornamelijk door de verbranding van kerosine. Internationaal kunnen nieuwe inzichten in de risico's van ultrafijnstof leiden tot strengere wet- en regelgeving. Net als wegverkeer produceren ook (startende) vliegtuigen ultrafijnstof. Dat kan effect hebben op de toegestane groei van het luchtverkeer en op het draagvlak voor luchthavens in stedelijke gebieden. Wil de luchtvaartsector schoner worden, zal ze vooral op dit gebied nieuwe oplossingen moeten zoeken, waarbij het beperken van het gebruik van fossiele brandstoffen cruciaal is.

In september 2015 zijn in New York de Sustainable Development Goals bekrachtigd. De nieuwe doelen zijn de opvolgers van de Millennium Goals en gelden voor de periode 2015-2030. Aan de vooravond van de Klimaatconferentie lanceerde de Europese Commissie haar actieplan voor een Europese circulaire economie. De centrale boodschap hierin is: minder verspilling en vervuiling

door zuiniger om te gaan met grondstoffen, meer te recyclen en minder weg te gooien.

Ontwikkelingen in de luchtvaart

De verwachting is dat de luchtvaartsector een continue groei zal blijven laten zien. Maar dat is slechts een algemeen beeld. De groei in Europa blijft achter. Naar verwachting van de Airports Council International (ACI) en vliegtuigbouwer Boeing zal het intra-Europese luchtverkeer met ongeveer 3,5 procent toenemen, terwijl de gemiddelde groei wereldwijd 5 procent bedraagt. Dat heeft consequenties voor Europese hubluchthavens, waaronder Amsterdam Airport Schiphol.

De concurrentiekracht van met name de Golfstaten en Turkije neemt verder toe. De luchtvaartmaatschappijen en luchthavens in die landen breiden aanzienlijk uit; zij verstevigen hun positie als transferluchthavens ten koste van de traditionele Europese hubs. Ook zien we dat de concurrerende Europese hubs fors blijven investeren in capaciteit en kwaliteit – zie bijvoorbeeld de nieuwe Terminal 3 van Frankfurt Airport.

Binnen Europa blijven de lowcostmaatschappijen hun marktaandeel verstevigen – het staat nu op 39 procent. Ze breiden steeds meer uit naar het zakelijk segment en de grote airports. Dit heeft gevolgen voor netwerkcarriers. Dit heeft ook invloed op transferluchthavens zoals Schiphol, die in grote mate afhankelijk zijn van het hub- en spokesnetwerk van hun homecarrier.

Op het gebied van luchtvracht zien we een groei op lange termijn, hoewel de exacte ontwikkeling moeilijk is te voorspellen. Op dit moment wordt de markt gekenmerkt door overcapaciteit veroorzaakt door sterke groei in passagierstoestellen met grotere vrachtruimte. Deze overcapaciteit leidt tot een neerwaartse ontwikkeling van de vrachtvervoertarieven. Specifiek voor Schiphol is ook aan de orde dat KLM – net als andere combinatiecarriers – om deze reden haar vrachtvloot inkrimpt, inclusief haar Martinair-activiteiten. De ontwikkelingen in de luchtvracht worden direct beïnvloed door economische ontwikkelingen in markten zoals het Verre Oosten. Daarnaast zien we in Nederland een verschuiving van het zwaartepunt van logistieke activiteiten naar het zuiden van het land, zoals naar de provincie Noord-Brabant; andere luchthavens worden zo een alternatief. We zien kansen voor Schiphol, zowel bij de export als de import, door lucht- en wegverbindingen te verbeteren en de kwaliteit van de vrachtoverslag te verhogen.

Ontwikkelingen in capaciteit

Vrijwel alle grote Europese luchthavens breiden de komende jaren uit en vernieuwen hun faciliteiten. Doordat de de luchtvaart mondiaal groeit en Schiphol erin slaagt haar aandeel daarin mee te pakken, zal de noodzaak om uit te breiden op Schiphol alleen maar toenemen. Capaciteit en kwaliteit gaan hand in hand. Schiphol kan het zich niet veroorloven dat haar kwaliteit verder onder druk komt te staan en dat er te vaak 'nee' moet worden verkocht tijdens belangrijke piekmomenten. Dit ondermijnt direct het vermogen van Schiphol te kunnen blijven concurreren met de omringende

hubluchthavens en de snelgroeïende luchthavens in Turkije en het Midden-Oosten.

Op de andere Nederlandse luchthavens van de groep is er behoefte aan meer capaciteit. In zowel Eindhoven als Rotterdam wordt gewerkt aan uitbreiding. Lelystad heeft groen licht gekregen voor een gefaseerde realisatie van een nieuwe luchthaven voor niet-mainportgebonden verkeer zoals vakantievluchten.

Om een goede bereikbaarheid bij groei van de luchthavens te kunnen waarborgen, dient ook nieuwe openbaarvervoersinfrastructuur te worden ontwikkeld. Gezien het feit dat het treinstation van Schiphol een van de drukste stations van Nederland is, met een groeiend aantal reizigers die overstappen op een andere trein of bus, neemt de noodzaak van nieuwe infrastructuur ook hier toe.

Ontwikkelingen in consumentengedrag

Het consumentengedrag is de laatste jaren sterk veranderd. Reizigers verwachten steeds meer een omnichannel-aanbod, 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 voor het ontwikkelen van deze multichannelbenadering. Winkels op luchthavens zullen een nog gevarieerder aanbod moeten hebben, zowel online als offline. Daarnaast vormen 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 zogenaemde 'one-bag rule') een bedreiging voor de winkelverkopen op luchthavens.

Het aandeel van inkomend toerisme stijgt. Dit betreft vooral reizigers uit landen in het Verre Oosten. Zij vragen een andere benadering dan westerse toeristen, met een persoonlijker aanpak en bij voorkeur in hun eigen taal. Met name in onze winkels met exclusieve producten spelen we hier op in.

Ontwikkelingen in vastgoed

Op het gebied van vastgoed hebben we te maken met een tweedeling. De trend is dat gebouwen op A-locaties steeds beter presteren wat betreft bezetting en opbrengst, terwijl gebouwen op mindere locaties juist minder presteren. We zien dit ook op Schiphol: vooral het Central Business District en de eerste linie (de gebieden dicht bij de terminals en start- en landingsbanen) zijn in trek. Een andere trend is de groeiende vraag naar flexibele huurconcepten.

Ontwikkelingen in internationale activiteiten

De verwachting is dat in de toekomst zich kansen zullen blijven voordoen om internationale activiteiten te ontplooiën en samenwerkingen aan te gaan met buitenlandse luchthavens. Er zijn echter steeds meer partijen geïnteresseerd in luchthavens als beleggingsobjecten. Veel airport operators en financiële partijen bewegen zich op deze markt.

Sterkte-zwakteanalyse

Sterktes

- Netwerk van bestemmingen
- Moderne en goed geoutilleerde hubluchthaven
- Non-aviation activiteiten
- Prijs-kwaliteitverhouding
- Innovatievermogen
- Bewuste afweging people, planet en profit
- Betrokkenheid bij omgeving
- Bereikbaarheid via weg
- Reputatie en naamsbekendheid
- Netwerk internationale partners
- Sterk ontwikkelde AirportCity
- Ontwikkeling van de regio
- Sterke marktplaats

Kansen

- Verkeer en vervoer vanuit sterk opkomende regio's
- Invulling selectiviteit op basis van afspraken Omgevingsraad Schiphol
- Initiatieven in keten op het gebied van innovatie en duurzaamheid
- Directe internationale treinverbindingen van en naar luchthaven
- Internationale activiteiten
- Samenwerking met airlines en andere partners
- Single European Sky
- Verdere digitalisering en big data

Zwaktes

- Kleine thuishmarkt
- Afhankelijkheid van transfermarkt
- Capaciteitstekort gedurende piekmomenten
- Ligging in stedelijk gebied beperkt uitbreidingsmogelijkheden
- Relatief oude infrastructuur ten opzichte van concurrerende luchthavens
- Complex stelsel regels en afspraken voor gebruik landingsbanen en luchtruimcapaciteit
- Ligging ten opzichte van Azië minder gunstig dan die van luchthavens Istanbul en Dubai
- Afhankelijkheid van een aantal grote klanten

Bedreigingen

- Toenemende concurrentie van andere luchthavens
- Geografische verplaatsing van vervoers- en handelsstromen
- Meer concurrerende systemen van luchthavens en carriers
- Uitdagingen voor Europese netwerkcarriers
- Relatief beperkte economische groei
- Strengere security-eisen
- Kwaliteitsbeleving onder druk door grootschalige verbouwingen
- Online retail en prijsvergelijking
- Verminderd draagvlak in metropoolregio's
- Europese regulering
- Effecten ultrafijnstof
- Bereikbaarheid per spoor
- Terrorismedreiging

Onze strategie: vijf thema's



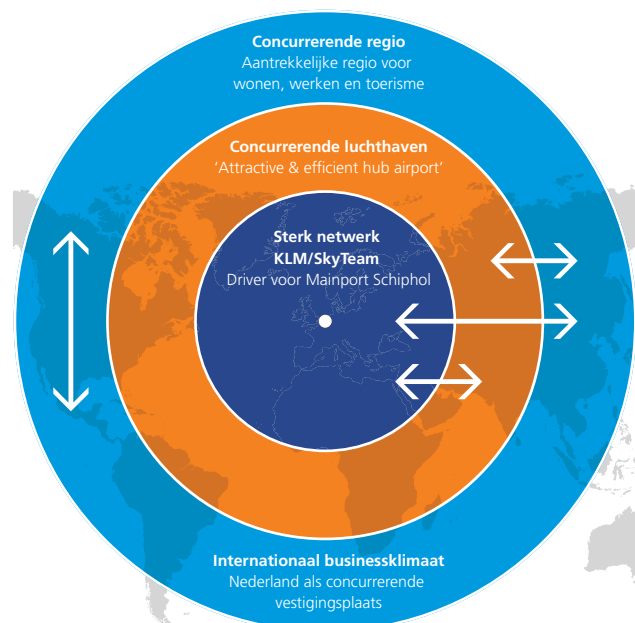
Onze missie Connecting the Netherlands houdt in dat we de positie van de mainport veilig moeten stellen. We dienen daarbij rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen die we al dan niet kunnen voorzien. De kern van de strategie van Schiphol Group is het vergroten van de connectiviteit; we doen dat door te investeren in capaciteit en kwaliteit en concurrerende tarieven te bieden.

Ons uitgangspunt is het netwerk van de mainport te versterken. We moeten ervoor zorgen dat de luchtvaartmaatschappijen hun operatie op onze luchthavens zo efficiënt mogelijk kunnen uitvoeren. Dit komt terug in de doelstellingen die we hebben geformuleerd voor 2016-2020: we hebben mijlpalen benoemd die we in die periode willen bereiken. Meer dan voorheen willen we de kracht van de groep als geheel benutten om onze doelstellingen te halen.

Voor het versterken van de mainport is Schiphol Group er altijd op gericht om de noodzakelijke investeringen te doen in capaciteit en kwaliteit. Tevens stuurt zij bewust op kostenbeheersing in al haar processen. Dat vertaalt zich in concurrerende tarieven.

Tegelijkertijd vragen we van de overheid een integraal beleid dat de mainport sterker maakt zonder onnodige regels en/of kosten. Ook kan de overheid 'fair competition' bewerkstelligen en waar nodig investeren in én intensief samenwerken met de sector. Zowel in nationaal als in Europees verband.

Mainport Schiphol



Strategische thema's

De kern van onze strategie is vervat in vijf thema's: Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group, en Sustainable & Safe Performance.



Top Connectivity De beste verbindingen

De kracht van de Mainport Schiphol is het netwerk van bestemmingen waar de luchtvaartmaatschappijen op vliegen. 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; we focussen daarbij op de bestemmingen die belangrijk zijn voor de mainport. Om de mainport verder te kunnen ontwikkelen, zullen we de huidige capaciteit nog efficiënter moeten benutten en zullen we ook nieuwe capaciteit moeten creëren.

Lelystad Airport gaat in 2018 open als commerciële luchthaven. We willen airlines verleiden niet-mainportgebonden vluchten vanaf Lelystad Airport aan te bieden. Dit schept ruimte voor het mainportverkeer op Schiphol. Daar treffen we voorbereidingen voor de bouw van een A-pier en een nieuwe terminal. Uitgangspunt is dat de nieuwe capaciteit op een flexibele wijze kan worden ingezet, al naar gelang de samenstelling van het vliegverkeer.

Ook een goede bereikbaarheid via weg en spoor is essentieel. Samen met sectorpartijen als de NS en ProRail werken we aan oplossingen voor actuele knelpunten, maar we werken ook aan een duurzame oplossing die op de lange termijn voorziet in de capaciteitsbehoefte. Een nieuw station voor trein en bus en aanpassing van de voorrijwegen maken deel uit van het gezamenlijke langetermijnplan. Tegelijkertijd voegen we zelf meer parkeercapaciteit toe in verband met de groeiende vraag naar goede parkeerfaciliteiten.

Samen met alle stakeholders zullen we werken aan de versterking en de ontwikkeling van de mainport.



Excellent Visit Value Een aantrekkelijke luchthaven

Onze ambitie is dat Schiphol zich blijft kwalificeren als Europe's Preferred Airport: 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 zullen in ons beleid nog nadrukkelijker rekening houden met het belang van klanten en reizigers. Essentieel hierbij is dat we waar mogelijk nieuwe digitale middelen inzetten om alle gebruikers een 'digitally enabled airport' te bieden.

Wat betreft onze luchthavenoperatie ligt de focus op het verbeteren van de efficiency en de betrouwbaarheid van de processen. Luchtvaartmaatschappijen bieden we service, snelheid, flexibiliteit,

veiligheid en betrouwbaarheid. Voor de reizigers leggen we de focus op het bieden van een aangename en veilige ervaring ('seamless and secure'). Schiphol wil een luchthaven zijn die de verwachtingen van de reiziger overtreft. Het aanbod van commerciële producten en diensten is een belangrijk element in de passagierservaring.

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.



Competitive Marketplace Een toplocatie

We versterken de mainport door het verder ontwikkelen van de 'marktplaats' Schiphol: het is een hoogwaardige locatie voor werken en verblijf. Voor internationaal opererende bedrijven is de nabijheid van een luchthaven een belangrijke factor in de keuze voor de vestiging. We verbeteren continu de kwaliteit van de werkomgeving, en we bieden flexibele en innovatieve huurconcepten. We noemen dit AirportCity 3.0. Verder stimuleert Schiphol de logistieke sector in de regio, en onderzoekt zij kansen voor nieuwe business.



Development of the Group Een sterke groep

We zullen nog meer als groep handelen. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat we de eigen organisatie van Schiphol Group verbeteren. We implementeren de HPO-cultuur (high performance organisation) en gaan grote projecten sterker integraal coördineren. Verder gaan we de synergie van het eigen luchthavennetwerk beter benutten: 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.



Sustainable & Safe Performance Duurzaamheid en veiligheid als basisvoorwaarde

Duurzaamheid en veiligheid zijn de belangrijkste basisvoorwaarden voor alles wat we doen; ze vormen een vast en integraal onderdeel van onze besluitvorming. Een gezond en veilig werkklimaat voor medewerkers en een veilige omgeving voor reizigers en omwonenden hebben altijd de hoogste prioriteit. Duurzaamheid betekent voor ons dat we altijd de lange termijn voor ogen hebben en blijvende waarde willen creëren. Dat kan niet zonder een dialoog met al onze stakeholders. We maken een zorgvuldige afweging tussen sociale, ecologische, commerciële en financiële belangen: People, Planet, Profit. We zijn gericht op het behalen van een redelijk rendement. Ons financiële beleid is solide en toekomstgericht.

Onze ambitie om de meest duurzame luchthaven in de wereld te worden, werken we in 2016 verder uit. Bovendien meten we onze waardecreatie steeds meer op andere dan financiële dimensies.

Samenhang

Onze aangescherpte strategie geeft een antwoord op nieuwe ontwikkelingen in de luchtvaartsector, de maatschappij en de wereld. Met deze strategie kan Schiphol Group ook de juiste koers bepalen bij het aangaan van uitdagingen en risico's. De materiële aspecten 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 te verbinden zijn met de materiële aspecten, hebben we een overzicht met deze samenhang opgenomen.

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:

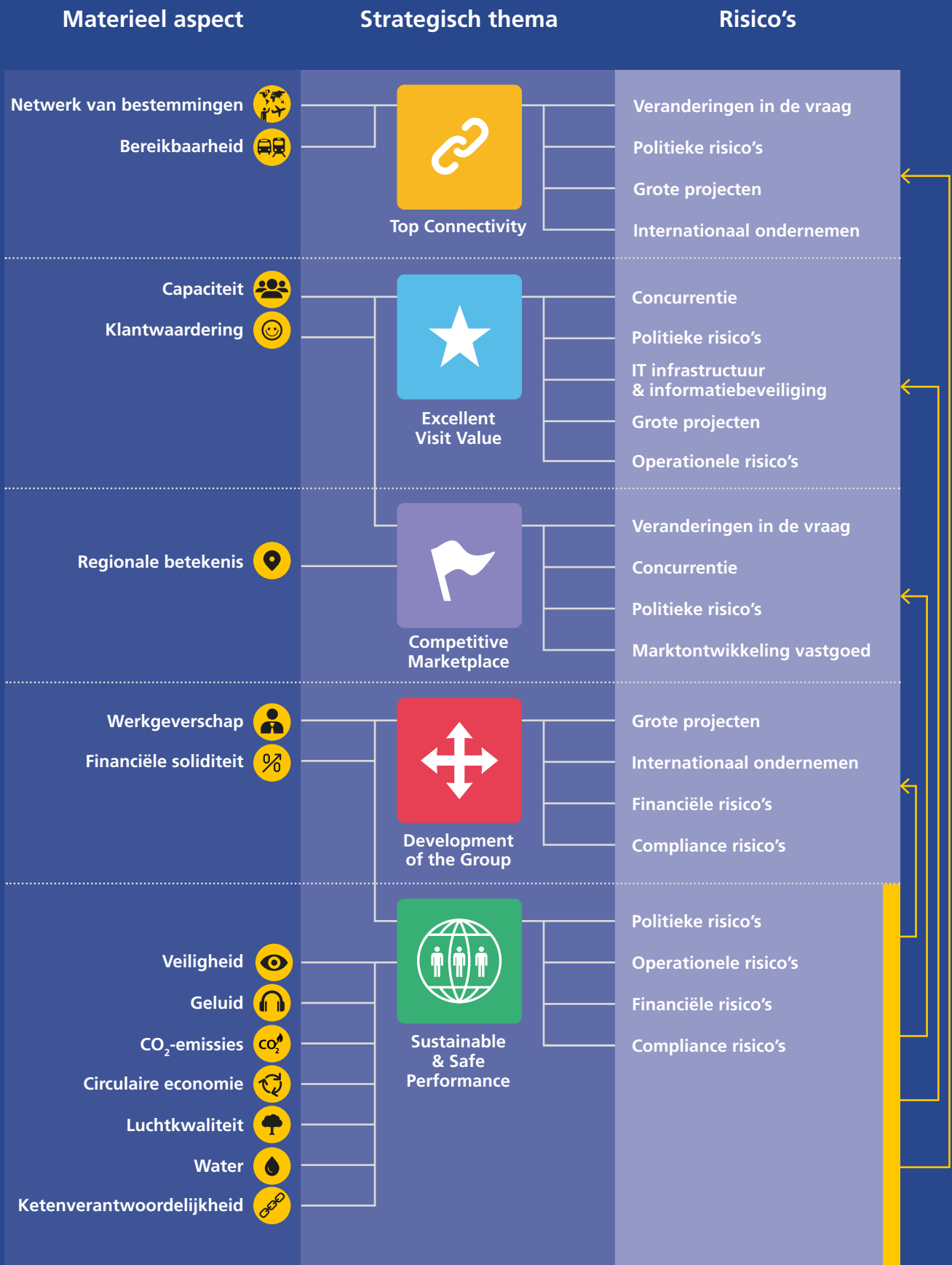
- **Verandering van de vraag**, die kan leiden tot een tekort of overschot aan capaciteit, kan direct van invloed zijn op de groei

van de mainport, het netwerk van bestemmingen, de winkelverkoop en horeca-omzet en de bezettingsgraad van het vastgoed.

- **Concurrentie** is ook bepalend voor de groei van de luchthavens en de ontwikkeling van commerciële activiteiten op en rondom luchthavens.
- **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 & informatiebeveiliging**: de afhankelijkheid van IT wordt steeds groter en beschikbaarheid en betrouwbaarheid 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 risicodiversificatie mogelijkheden, maar levert ook andere en onbekende risico's op, en dit wordt niet altijd als wenselijk gezien.
- **Operationele risico's**: veiligheid, businesscontinuïteit, afhankelijkheid van derden vragen om een goed beheer zodat de groei op betrouwbare manier kan worden gefaciliteerd.
- **Financiële risico's**: marktrisico, liquiditeitsrisico en tegenpartijrisico die vooral met financiering samenhangen worden ingeperkt zodat op de lange termijn financiële soliditeit blijft gewaarborgd.
- **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 114)* 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 forecast 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 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 2016

Naast het handhaven van de kwaliteit en connectiviteit van het netwerk, zijn een hogere klanttevredenheid en het zekerstellen van voldoende capaciteit cruciaal. De infrastructurele uitdagingen zijn groot. Ook de commerciële omzet moeten we verder optimaliseren, mede gezien de schaarste in vierkante meters in de komende jaren en veranderingen in het consumentengedrag.

Daarnaast willen we onze stakeholders nog meer betrekken bij het bepalen van onze plannen en zorgdragen voor een integrale benadering vanuit de overheid en meer politieke steun. Ondertussen willen we de ambitie de meest duurzame luchthaven te zijn omzetten in een plan waarmee we dat waar kunnen maken. Er blijft veel aandacht voor veiligheid en onze veiligheidscultuur. De verdere ontwikkeling van onze organisatie moet een gezonde bedrijfsvoering blijven waarborgen, in het bijzonder bij grote projecten en het beheer van de luchthaveninfrastructuur.



Top Connectivity



Excellent Visit Value



Competitive Marketplace



Development of the Group



Sustainable & Safe Performance

Managementagenda 2016

	Top Connectivity	Excellent Visit Value	Competitive Marketplace	Development of the Group	Sustainable & Safe Performance
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				●	●

Waar staan we in 2020



Onze resultaten






































Managementagenda 2015

De Raad van Commissarissen stelt de managementagenda vast. Er liggen concrete en meer gedetailleerde doelstellingen onder. De beoordeling wordt gebruikt bij het vaststellen van de variabele beloning. Meer hierover in het onderdeel *Remuneratie*.


In 2015 zijn zes van de tien doelstellingen van de managementagenda volledig gerealiseerd. Het gaat hier om het verbeteren van de concurrentiepositie van de mainport, het intensiveren van het stakeholdermanagement, het behoud van de solide financiële positie, het afronden van de organisatietransitie en verdere efficiencyverbetering. Het beoogde resultaat met betrekking tot de masterplanning is gedeeltelijk gehaald. Zo wordt het investeringsbesluit over het A-gebied begin 2016 genomen; een meer gefaseerde planning, die mede op wens van de gebruikers van Schiphol tot stand is gekomen, heeft extra voorbereidingstijd gevraagd.

De operationele overgang naar centrale security heeft op de geplande datum van 3 juni plaatsgevonden. We hebben hiermee een nieuwe standaard neergezet van security als een service. Door de vertraagde oplevering van Lounge 2 is het vergroten van non-aviation inkomsten niet helemaal gelukt. Nieuwe huurders voor The Base en Avioport en de oplevering van het Hilton-hotel geven wel een impuls. Op het gebied van Corporate Responsibility (CR) zijn wederom resultaten behaald, zoals het programma Luchtvaart Inclusief om meer arbeidsplaatsen te creëren voor werkzoekenden met een arbeidsbeperking. Ook heeft Amsterdam Airport Schiphol het hoogste niveau 3+ van de Airport Carbon Accreditation benchmark van brancheorganisatie ACI vast weten te houden. Intern blijkt er niet altijd voldoende aandacht te zijn voor CR. Een aantal van de CR-KPI's is niet gehaald.

Managementagenda 2015	 Top Connectivity	 Excellent Visit Value	 Competitive Marketplace	 Sustainable Performance
Verbeteren concurrentiepositie van de Mainport, inclusief de ontwikkeling van Lelystad Airport en de overige regionale luchthavens				
Verder uitvoeren en ontwikkelen van het Masterplan, inclusief het A-gebied				
Continueren en intensiveren stakeholdermanagement				
Realiseren van de belangrijkste investeringsprojecten met zo min mogelijk verstoring voor de operatie en met specifieke aandacht voor Corporate Responsibility				
Zorgdragen voor behoud van de solide financiële positie				
Verder ontwikkelen van internationale activiteiten				
Realiseren van de Corporate Responsibility-ambities				
Vergroten en uitbouwen van de non-aviation inkomsten				
Afronden organisatietransitie en verdere efficiencyverbetering				
Focus op leiderschap, cultuur en compliance				

 Target is gerealiseerd

 Gedeeltelijk gerealiseerd

 Niet gerealiseerd

Onze resultaten



De maatschappelijke opdracht van 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.

Regionale betekenis

De activiteiten van Schiphol Group zijn bijzonder relevant voor de Nederlandse economie en de aantrekkingskracht van de Randstad. De Mainport Schiphol – hubluchthaven voor KLM, SkyTeam-partners en overige airlines – en de regionale luchthavens binnen de groep zijn verbindende schakels tussen nationale en internationale netwerken van mensen, bedrijven, handel, wetenschap en cultuur. Daarmee geven we invulling aan onze missie Connecting the Netherlands.

Connectiviteit essentieel voor Nederlandse economie en maatschappij

De Mainport Schiphol heeft een sterke uitgangspositie: het netwerk van Schiphol en homecarrier KLM behoort tot de sterkste netwerken. Schiphol groeit harder dan haar Europese concurrenten en het kostenniveau is concurrerend. Behoud van deze positie is echter niet vanzelfsprekend. De concurrentiepositie van de mainport staat in toenemende mate onder druk: de thuismarkt is relatief klein, het zwaartepunt van de wereldeconomie verschuift en de concurrentie blijft groeien – binnen én buiten Europa, in het bijzonder in de Golfregio en Turkije. Tegelijkertijd zijn er kansen. Meer mensen dan ooit maken gebruik van vervoer via de lucht en nieuwe markten ontwikkelen zich in een hoog tempo.

Nederland is gebaat bij goede, directe verbindingen met de politieke, culturele en toeristische centra van de wereld. Het zorgvuldig opgebouwde netwerk van ruim 320 Europese en intercontinentale bestemmingen en de activiteiten op en rond Schiphol en de andere luchthavens zijn een belangrijke motor voor de Nederlandse economie en werkgelegenheid. Volgens de luchtvaartorganisatie IATA zijn in 2015 3,5 miljard mensen en 55 miljoen ton vracht vervoerd via een wereldwijd netwerk van 51.000 routes. In de EU zorgt de luchtvaart voor 9,3 miljoen banen en een bijdrage van 512 miljard euro aan het Bruto Binnenlands Product (BBP). Een doorrekening van een BCG/McKinsey-onderzoek uit 2011 laat zien dat de bijdrage van de luchtvaart aan de Nederlandse economie is gestegen van 26 miljard euro in 2011 naar 30 miljard euro in 2015, ofwel 4,5 procent van het BBP. Direct en indirect leveren de luchtvaartactiviteiten 300.000 banen op. Alleen al op de locatie Schiphol zijn ongeveer vijfhonderd bedrijven gevestigd, die gezamenlijk werk bieden aan ongeveer 65.000 medewerkers.

Goede verbindingen met de rest van de wereld zijn ook van groot belang voor het toerisme. In 2015 is het aantal toeristen dat Nederland bezoekt opnieuw gestegen naar bijna 15 miljoen (+7 procent), zo blijkt uit cijfers van het Nationaal Bureau voor Toerisme & Congressen. Nederland trekt toeristen uit bijna alle Europese landen en ook uit andere werelddelen, met name uit Azië. Een groot deel van hen arriveert via Schiphol.

Betekenis voor Amsterdam en de Randstad

Onze luchthavens, de metropoolregio Amsterdam en de Randstad zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Schiphol levert een vitale bijdrage aan de metropoolregio Amsterdam. Als mainport vervult de luchthaven een belangrijke functie voor Nederland, met directe en snelle verbindingen over weg en spoor naar de rest van Europa. Dankzij het netwerk van verbindingen behoort Schiphol tot de belangrijkste hubs van Europa. Met Nederland als kleine thuismarkt is dat een uitzonderlijke prestatie.

Amsterdam Airport Schiphol is een dynamische stad op zichzelf geworden, een AirportCity. Schiphol voorziet in een variëteit aan voorzieningen voor werken, verblijf en ontspanning, met in het hart een internationale luchthaven – die we continu nog aantrekkelijker maken. Onze uitgangspunten hierbij zijn: flexibiliteit, multifunctionaliteit, connectiviteit, beleving en value for money. We bieden uiteenlopende hoogwaardige faciliteiten zowel aan reizigers en luchtvaartmaatschappijen als aan logistiek dienstverleners en bedrijven die zich op het luchthaventerrein vestigen.

Betekenis regionale luchthavens

Ook onze andere luchthavens vormen een belangrijke spil in de (regionale) economie. Zij spelen in hun omgeving een verbindende rol die steeds meer aan betekenis wint voor werkgelegenheid, bedrijvigheid, kennisontwikkeling en toerisme. Ook leveren zij een wezenlijke bijdrage aan de uitbouw van de mainportfunctie van Schiphol. De ontwikkeling van Eindhoven Airport en Lelystad Airport is belangrijk voor de groei van Schiphol, omdat zij een alternatief bieden voor het niet-mainportgebonden vliegverkeer.

Rotterdam The Hague Airport

Rotterdam The Hague Airport voorziet met haar netwerk van bestemmingen in toenemende mate in de vervoersbehoefte van en naar Zuidwest-Nederland. De luchthaven richt zich primair op Europese bestemmingen met een zakelijk karakter en heeft een groeiend netwerk van verbindingen met voor die regio belangrijke bestemmingen. Rotterdam The Hague Airport is belangrijk voor het vestigingsklimaat en het internationale imago van de metropoolregio Rotterdam-Den Haag. De luchthaven voorziet eveneens in verbindingen met toeristische bestemmingen in het buitenland en speelt een steeds belangrijker rol in het inkomend toerisme. De regionale economie en werkgelegenheid profiteren hiervan.

Eindhoven Airport

Eindhoven Airport is essentieel voor de ontwikkeling van de regio Eindhoven. De luchthaven verbindt het hightechcentrum Brainport met andere bestemmingen in met name Europa. Daarnaast verbetert de luchthaven het vestigingsklimaat en speelt ze een cruciale rol in de verwezenlijking van de ambities van de regio.

Lelystad Airport

Om de economische functie van de Mainport Schiphol te behouden en te versterken, is afgesproken Schiphol selectief te laten groeien

en Eindhoven Airport en Lelystad Airport te ontwikkelen als alternatief voor niet-mainportgebonden verkeer.

Lelystad Airport gaat de mainport ondersteunen door reizigers aantrekkelijke verbindingen met toeristische steden en regio's in Europa en de overige landen rond de Middellandse Zee aan te bieden. Daarnaast fungeert de luchthaven als regionaal centrum voor business aviation, MRO-activiteiten (maintenance, repair and overhaul), recreatieve luchtvaart en (vlieg)opleidingen. In 2015 is de werkgelegenheid op de luchthaven Lelystad al met ruim 25 procent gestegen van 295 naar 374 arbeidsplaatsen.

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. Samen met onze partners en diverse overheden en in goed overleg met andere stakeholders willen we invulling geven aan onze missie (zie ook: *Geluid*).

Omwonenden Schiphol

We vinden het belangrijk dat omwonenden Schiphol ervaren als een goede en betrokken buur. 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 drie Burendagen en in lespakketten voor basisscholen in de omgeving hebben we in 2015 allerlei facetten van de luchthaven getoond. Schoolklassen die het lespakket hadden gevolgd mochten meedoen aan een Schiphol Behind the Scenes-tour.

Schiphol heeft een financiële en een actieve bijdrage geleverd aan de Olympische Sportweek in juni, georganiseerd door Amsterdam Cares en Combiwel. 21 Schiphol-medewerkers leverden hieraan vrijwillig hun inzet. Ongeveer driehonderd basisschoolkinderen uit achterstandssituaties kwamen samen in het Olympisch Stadion voor dit sportevenement. Deelnemende scholen zijn veelal afkomstig uit Amsterdam-Zuidoost en Amsterdam-West en hebben zelf niet de middelen om voldoende sportactiviteiten te organiseren.

In 2015 hebben we een nulmeting uitgevoerd naar de sympathie van omwonenden uit de omgeving voor Schiphol. Deze meting gaan we jaarlijks herhalen om te kijken of het draagvlak groeit of afneemt. We doen dit ook om te kijken of Schiphol de juiste activiteiten in de omgeving onderneemt om de band met omwonenden te versterken.

Over de hele linie is de sympathie voor Schiphol redelijk tot goed te noemen: we krijgen gemiddeld 4,9 op een schaal van 1 tot 7. Opmerkelijk is dat er tussen inwoners in de directe omgeving en verder daarbuiten geen significant verschil bestaat. De sympathie voor Schiphol is relatief groter onder recente bezoekers van de

luchthaven. Datzelfde geldt voor mensen die er zelf werken en/of iemand in de directe omgeving kennen die er werkzaam is.

Bijdragen aan scholing op en rond de luchthavens

Luchthavens zijn belangrijk voor de regionale werkgelegenheid. We stimuleren die 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 worden elk jaar duizend werknemers getraind of geschoold. 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 de werkgevers op de luchthaven. Verder hebben we jongeren tussen 10 en 14 jaar van drie IMC Weekendscholen uit Amsterdam een Airport Experience aangeboden. Ze kregen zo de kans kennis te maken met de wereld van Schiphol en met de beroepen die ze later op de luchthaven kunnen uitoefenen.

Rotterdam The Hague Airport spant zich in werkgelegenheid te creëren voor jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt via het project Startbaan II. Het is gelukt om bij partners Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam, het Korps Mariniers en het Scheepvaart en Transport College ongeveer twintig werkervaringsplekken te regelen voor jongeren. Van deze groep heeft al een kwart een baan gevonden na afronding van de stage.

Ook Lelystad Airport heeft zich geëngageerd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk te krijgen op de luchthaven. Dit gebeurt samen met Werkbedrijf Lelystad. Ook is een samenwerking gesloten met de Stichting Campus Amsterdam Lelystad Airport (SCALA) en de Hogeschool van Amsterdam om opleidingsinitiatieven en stageplaatsen te stimuleren en te realiseren.



Netwerk van bestemmingen

De luchthavens van Schiphol Group, met voorop Amsterdam Airport Schiphol, vormen de poort naar de rest van de wereld. Dankzij het uitgebreide netwerk van Europese en intercontinentale bestemmingen kunnen we invulling geven aan onze missie: Connecting the Netherlands. Onze doelstelling is dit netwerk – voor reizigers en vracht – in stand te houden en uit te breiden.

Netwerk van Schiphol in 2015

Het aantal bestemmingen en de frequentie van de vluchten van en naar Amsterdam Airport Schiphol zijn bepalend voor de maatschappelijke en economische waarde van ons netwerk en de mainport. Ook in 2015 hebben we ons ingespannen om dit netwerk zo goed mogelijk te faciliteren. Het aantal directe bestemmingen is nagenoeg gelijk gebleven; we komen uit op 322, ten opzichte van 323 in 2014. Het overgrote deel van de bestemmingen, 295, betreft passagiersbestemmingen waarop al dan niet ook vracht werd vervoerd. Het aantal vrachtbestemmingen komt in 2015 uit op 165 (2014: 159). Op 27 bestemmingen vlogen alleen full freighters (toestellen met enkel vracht). In 2014 waren dit er 21.

AirportCity Schiphol in 2015

Amsterdam Airport Schiphol onderscheidt zich door topkwaliteit. Die ambitie overstijgt onze activiteiten in de terminal en het luchthavenproces. Ook in 2015 hebben we de AirportCity dynamischer en innovatiever gemaakt. Nieuwe bedrijven hebben zich op het terrein gevestigd. Schiphol wordt meer en meer een inspirerende ontmoetingsplek.

Het nieuwe Hilton-hotel, midden in het Central Business District (CBD), is een ware blikvanger door zijn moderne design. Het hotel kon in december zijn eerste gasten ontvangen; de officiële opening was begin februari 2016. Ook andere bedrijven hebben hun poorten geopend. In mei 2016 zal het elektronicaconcern Samsung zich vestigen in het pand Avioport. Het is een bevestiging dat Schiphol alsnog aantrekkelijker wordt als vestigingslocatie.

Het kantorencomplex The Base is een groot succes: de 36.000 m² zijn nagenoeg bezet. We onderzoeken of we het gebouw kunnen uitbreiden met een toren van ongeveer 6.000 m². Het gebouw ontwikkelt zich tot communitycenter en biedt allerlei faciliteiten die werkenden het leven veraangenamen. We zijn partner geworden van TEDx Amsterdam, bij uitstek een evenement dat bijdraagt aan onze AirportCity-ambitie.

Ook het buitenterrein zijn we verder aan het verbeteren. Parkeerterrein P15, tussen het Hilton-hotel en The Base, wordt een publieke ruimte met een plein, een amfitheater, veel groen, een fontein en lichtelementen. Er komen bovendien sportfaciliteiten. De verfraaiing van de Evert van de Beekstraat is in december voltooid: de straat heeft nu comfortabele bankjes, groen en bijzondere verlichting.

De 322 directe bestemmingen liggen in 95 landen, en worden gevlogen door in totaal 109 luchtvaartmaatschappijen. Van deze bestemmingen zijn in 2015 134 intercontinentaal (in 2014: 132). We danken dit grote intercontinentale netwerk aan het transferproduct van met name homecarrier KLM en haar partners. Het aantal bestemmingen van KLM en haar (codeshare)partners is gestegen naar 217 (2014: 210).

Op Schiphol is het OD-verkeer (Origin & Destination, met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt) substantieel gegroeid. KLM heeft binnen Europa haar netwerk uitgebreid en frequenties verhoogd. Verder richten lowcostmaatschappijen – met name easyJet en Flybe – zich meer dan voorheen op de grote (hub)luchthavens, om zo de zakelijke markt beter te kunnen bedienen.

De verschuiving in het aantal bestemmingen is voor een belangrijk deel terug te voeren op de wijzigingen in de dienstregeling van KLM en haar partners. Onze homecarrier heeft in 2015 Edmonton (Canada) en Bogota en Cali (beide in Colombia) toegevoegd. De directe verbinding met Cali is uniek: Schiphol is de enige luchthaven in Europa die deze aanbiedt. Delta Air Lines is gaan vliegen op Salt Lake City (Verenigde Staten).

Wat betreft Europa heeft KLM een aantal nieuwe bestemmingen toegevoegd: Belfast City (Noord-Ierland), Krakau (Polen) en Montpellier (Frankrijk). Flybe is gaan vliegen op Bournemouth (Engeland), Adria Airways op Lodz (Polen), Transavia op Lemnos (Griekenland). Transavia France vliegt nu op Parijs Orly (Frankrijk).

We hebben in 2015 op Schiphol zeven nieuwe luchtvaartmaatschappijen mogen verwelkomen: Aegean Airlines (naar Heraklion en Rhodos), Xiamen Airlines (Xiamen), Atlas Global (Istanbul Atatürk Airport), Ryanair (Dublin), Qatar Airways (Doha), Air Canada (Toronto) en Transavia France (Parijs Orly).

EasyJet heeft in het voorjaar van 2015 een basis geopend op Schiphol en stationeert sindsdien vliegtuigen en personeel op de luchthaven. China Southern Airlines zet met ingang van juni 2015 de Airbus A380 in op de route Amsterdam-Beijing; hiermee is China Southern Airlines de tweede maatschappij die 's werelds grootste passagiersvliegtuig gebruikt op vluchten vanaf Schiphol.

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 Europa. De regionale luchthavens faciliteren echter ook zakelijk verkeer binnen Europa, naar bijvoorbeeld Londen City of Londen Stansted.

Op Rotterdam The Hague Airport is het aantal bestemmingen in 2015 gegroeid naar 47 (2014: 40). Ruim een kwart van de bestemmingen wordt het gehele jaar door aangeboden, de rest is seizoensgebonden. Nieuwe directe verbindingen zijn Berlin-Tegel

(Transavia) en Hamburg (VLM Airlines). Het aantal bestemmingen op Eindhoven Airport is in 2015 afgenomen van 76 naar 72; Ryanair heeft een aantal verbindingen gestaakt. Het vliegverkeer is hier minder seizoensgebonden dan in Rotterdam: op driekwart van het aantal bestemmingen wordt het gehele jaar gevlogen.

Aantal passagiers blijft stijgen

Op alle luchthavens van Schiphol Group is het aantal passagiers gestegen. Het totaal aantal passagiers groeide met 6,1 procent van ruim 60,5 miljoen naar 64,3 miljoen. Het leeuwendeel komt voor rekening van Amsterdam Airport Schiphol: daar groeide het aantal met 6,0 procent naar 58,2 miljoen passagiers (2014: 54,9 miljoen).

Passagiersaantallen 2015 op Schiphol

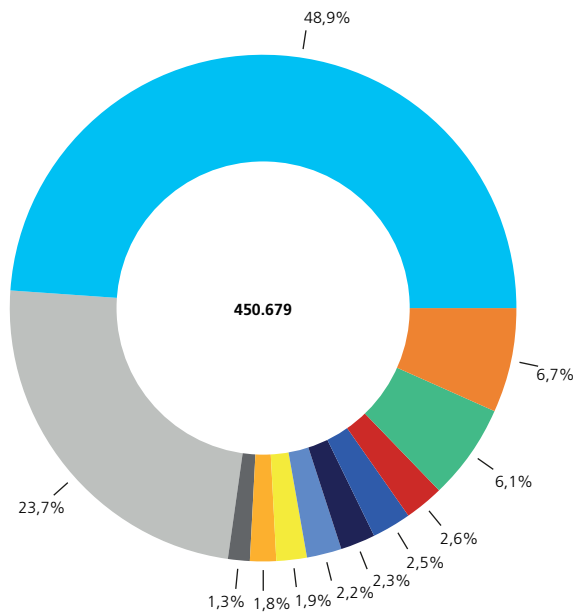
(aantallen per luchtvaartmaatschappij)

	Aantal	Relatieve groei
KLM	28.681.460	2,7%
easyJet	4.477.209	21,0%
Transavia	4.243.148	-2,2%
Delta Air Lines	2.720.136	4,5%
TUfly	1.630.574	3,9%
Air France	1.231.682	21,7%
British Airways	1.222.410	10,5%
Vueling	884.801	17,8%
Lufthansa	837.446	4,5%
Aer Lingus	703.637	3,0%

Het aantal vliegtuigbewegingen op Schiphol nam toe met 2,8 procent van 438.296 naar 450.679. De stoelcapaciteit is met 5,2 procent omhoog gegaan naar 70,3 miljoen. De gemiddelde stoelcapaciteit is met 1,9 procent gestegen naar 162 (2014: 159). De trend van de afgelopen jaren dat het aantal beschikbare stoelen harder groeit dan het aantal vliegtuigbewegingen, heeft zich in 2015 dus doorgezet. Dit is onder meer toe te schrijven aan nieuwe, grotere vliegtuigen. Ook is de bezettingsgraad gestegen, van 82,2 procent in 2014 naar 82,9 procent in 2015.

Opvallend is de groei van het aantal OD-passagiers op Schiphol, dat in 2015 bovengemiddeld steeg met 7 procent naar 35,2 miljoen. Met name de categorie buitenlandse passagiers met Nederland als bestemming groeide sterk. Dat past bij de trend dat het aantal buitenlandse toeristen in de lift zit. Het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) heeft voor heel 2015 een toename van 7 procent berekend. Het NBTC constateert dat de relatief goedkope euro het reizen naar Europa vanuit niet-eurolanden stimuleert. Ook profiteert de toerismesector van herstel van Europese en Amerikaanse economieën. Inkomend toerisme vanuit China (+20 procent) en Brazilië (+12 procent) is in 2015 sterk gegroeid, terwijl het aantal toeristen vanuit Rusland sterk kromp (-23 procent). Het inkomend toerisme uit India steeg met 9 procent.

Vliegtuigbewegingen 2015 op Schiphol



	Aantal vluchten		Aantal vluchten
KLM	220.512	Air France	10.442
easyJet	30.201	Flybe	9.640
Transavia	27.597	TUIfly	8.667
Delta Air Lines	11.432	Lufthansa	8.285
British Airways	11.086	Vueling	5.910
		Other	106.907

Ook bij de regionale luchthavens is het aantal passagiers gegroeid. Op Eindhoven Airport steeg het aantal met 10,3 procent tot 4,3 miljoen. Deze groei is met name veroorzaakt door een toename van het aanbod door Ryanair (13 procent), Wizz Air (10 procent) en

Transavia (7 procent). Op Rotterdam The Hague Airport groeide het aantal reizigers met 0,3 procent naar 1,7 miljoen.

Schiphol laat een hogere passagiersgroei zien dan de drie grote hubluchthavens van Europa, Londen Heathrow, Parijs Charles de Gaulle en Frankfurt. Daartegenover staat dat Istanbul Atatürk Airport, inmiddels de derde luchthaven van Europa als het gaat om passagiersaantallen, het in 2015 beter deed. Istanbul groeide met 7,7 procent naar 61,3 miljoen, wat goed is voor een marktaandeel van 11,6 procent. Het marktaandeel van Schiphol, ook in 2015 de vijfde luchthaven van Europa, steeg licht van 5,8 procent naar 6,0 procent. Madrid staat op de zesde plaats in de ranglijst maar nadert Schiphol met rasse schreden: in 2015 groeide het aantal passagiers op Madrid met 11,9 procent.

De groei van het transferverkeer was 3,4 procent waarmee het totaal aantal overstappende reizigers uitkwam op 23,0 miljoen. Het aandeel van transferreizigers is hierdoor afgenomen van 40,5 naar 39,5 procent. Het transferverkeer groeit onder andere minder hard omdat passagiers vaker dan voorheen kiezen voor een overstap in de Golfregio en Turkije. Ter illustratie: in 2015 is het marktaandeel van Schiphol voor overstappende passagiers van en naar het Verenigd Koninkrijk (van 7 naar 6 procent) en Scandinavië (van 10 naar 9 procent) gekrompen.

Met name het vliegverkeer binnen Europa groeide sterk en komt nu uit op 69,8 procent van het totale passagiersvolume (2014: 69,0). Deze groei komt vooral op het conto van het Verenigd Koninkrijk (11 procent), Italië (18 procent) en Duitsland (13 procent). EasyJet en KLM hebben in 2015 het aantal vluchten op deze landen verhoogd. Buiten Europa zit de groei van het aantal passagiers vooral in Noord-Amerika (5 procent) en het Midden-Oosten (8 procent). Afrika was het enige continent dat een afname van het aantal reizigers liet zien: min 2 procent.

Ontwikkeling marktaandeel Schiphol 2015

(miljoenen passagiers)

				Markt- Groei	aandeel
1	Londen Heathrow	LHR	75,0	2,2%	14,2%
2	Parijs CDG	CDG	65,7	3,1%	12,4%
3	Istanbul	IST	61,3	7,7%	11,6%
4	Frankfurt	FRA	60,9	2,5%	11,5%
5	Amsterdam	AMS	58,2	6,0%	11,0%
6	Madrid Barajas	MAD	46,8	11,9%	8,9%
7	München	MUC	40,9	3,2%	7,7%
8	Londen Gatwick	LGW	40,3	5,6%	7,6%
9	Rome Fiumicino	FCO	40,2	5,1%	7,6%
10	Barcelona	BCN	39,7	5,7%	7,5%

Vracht

Schiphol heeft het in 2015 wat betreft vracht iets minder goed gedaan dan in het recordjaar 2014. Het volume daalde met 0,7 procent naar 1,62 miljoen ton. Deze daling is deels toe te schrijven aan de afgenomen import vanuit Azië. Ook heeft het handelsembargo op Rusland een negatief effect op de luchtvrachtvolumes.

We zagen in 2015 een lichte verschuiving van de vracht per full freighter (toestel met enkel vracht) naar vracht per 'belly' (toestellen die zowel passagiers als vracht vervoeren). Dit is deels toe te schrijven aan de verkleining van de full-freightervloot van KLM/Martinair. Het aandeel van het full-freightervolume daalde in 2015 tot 59,7 procent (2014: 61,4 procent).

Schiphol is nog steeds de op twee na grootste vrachtluchthaven van Europa, na Frankfurt en Parijs Charles de Gaulle. Vergeleken met Frankfurt, Charles de Gaulle en ook Heathrow is ons marktaandeel iets gedaald van 14,6 naar 14,3 procent. Een aantal kleinere luchthavens in onze catchment area groeiden sneller dan Schiphol;

zo nam het vrachtvolume van Leipzig 8 procent en van Luik 10 procent toe.

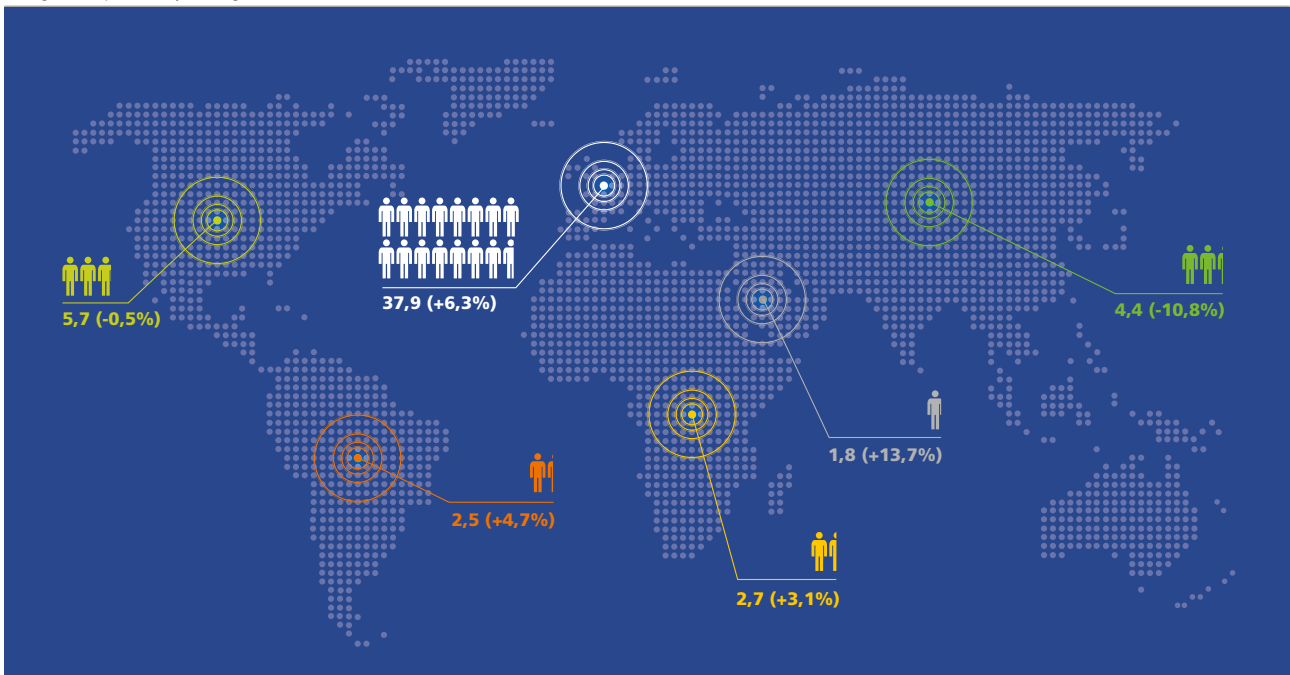
Schiphol heeft het in 2015 goed gedaan wat betreft vracht richting Azië: het exportvolume groeide met 11 procent. Uitschieters waren Shanghai (groei van 912 ton, 15 procent), Guangzhou (+618 ton, 62 procent) en Singapore (+534 ton, 21 procent). Bij de inkomende

vracht waren er grote plussen voor Noord-Amerika, met name vanuit Los Angeles (100 procent), Atlanta (100 procent) en Chicago (37 procent).

De luchtvracht was volatiel in 2015. Halverwege het jaar was een herstel zichtbaar, maar het is nog te vroeg om te bepalen of dit herstel zal aanhouden.

Passagiersvolume en -groei per werelddeel

Passagiers Schiphol in miljoenen (groei t.o.v. 2014)



Vrachtvolume en -groei per werelddeel

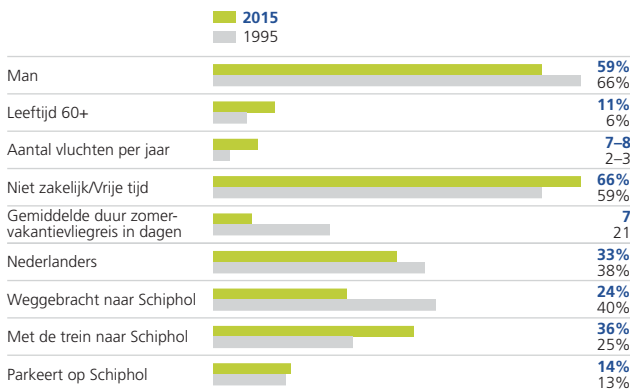
Vracht Schiphol x 1.000 ton (groei t.o.v. 2014)



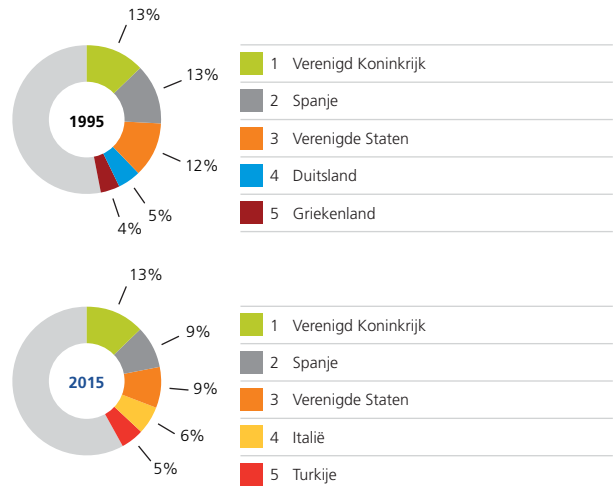
Onze reiziger

De kenmerken van onze reiziger zijn in de afgelopen twintig jaar geleidelijk veranderd. In toenemende mate heeft vliegen een leisuremotief, en er is een verschuiving zichtbaar naar meer kortere vliegvakanties. Het merendeel van de reizigers is nog steeds mannelijk, terwijl de gemiddelde leeftijd toeneemt. De topdrie leisurebestemmingen is onveranderd gebleven.

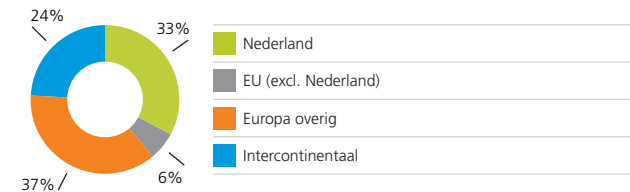
De reiziger op Schiphol



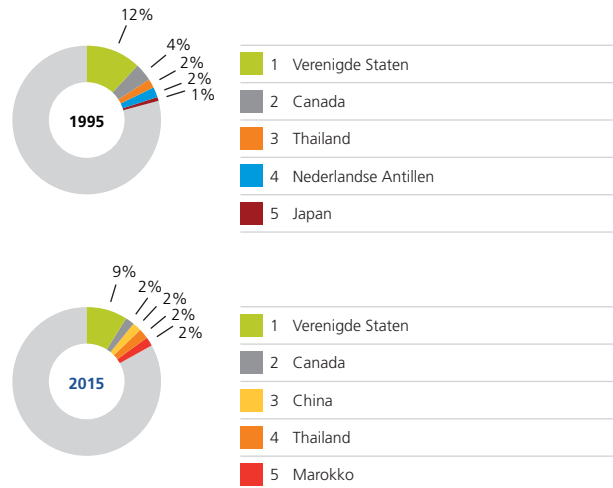
Top 5 leisurebestemmingen



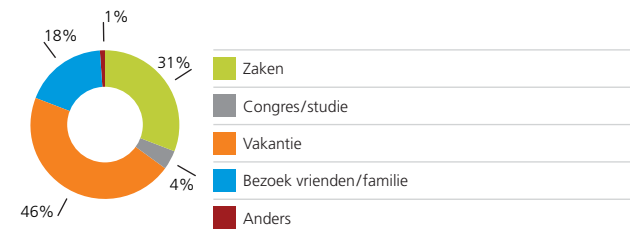
Woonachtig



Top 5 intercontinentale bestemmingen



Reismotief



Capaciteit

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. In onze masterplanning werken we modulair; we breiden de capaciteit geleidelijk uit, passend bij de verwachte marktontwikkelingen.

Capaciteit en kwaliteit voor onze klanten

Door het groeiende luchtverkeer neemt de druk op de operationele capaciteit in de piekuren toe. We willen ook op piekmomenten topkwaliteit blijven bieden aan onze klanten. Daarom voorzien we investeringen in noodzakelijke uitbreiding van het aantal vliegtuigopstelplaatsen, de ruimte in de terminal, de toeleidende wegen en het treinstation. In het A-gebied worden een nieuwe terminal en pier voorbereid. Nu er afspraken zijn gemaakt over de groei van Schiphol, willen we airlines verleiden een deel van het vliegverkeer te verplaatsen naar Lelystad Airport, waar een efficiënte, nieuwe luchthaven voor vakantievluchten wordt gebouwd.

Reizigers bieden we meer comfort met ruimere terminals en pieren en soepelere passagiersprocessen. De nieuwe securityfilters, de inrichting van aangename wachtruimtes bij de gates, de metamorfose van Lounge 2 en een grootschalige opknopbeurt en uitbreiding van de Holland Boulevard gaan bijdragen aan een excellente klantbeleving.

Centrale security in het niet-Schengengebied

Amsterdam Airport Schiphol is in 2015 in het niet-Schengengebied overgestapt op centrale security via vier grote controlefilters: twee voor vertrekkende passagiers en twee voor overstappende passagiers. De 130 afzonderlijke controlepunten aan de niet-Schengengates zijn daarmee overbodig geworden. De overgang van het oude naar het nieuwe systeem is soepel verlopen. Letterlijk van de een op de andere dag (in de nacht van 2 op 3 juni) zijn 52 nieuwe lanes, verdeeld over vier filters, in gebruik genomen. In

vertrekhal 1 (Schengen) was het nieuwe centrale securityfilter al sinds 2014 in gebruik.

Deze ingrijpende vernieuwing biedt een efficiënter en servicegericht securityproces en meer ruimte op de pieren. Schiphol anticipeert hiermee tevens op groei van het aantal passagiers, toekomstige wet- en regelgeving en nieuwe technologische ontwikkelingen. De jaarlijkse besparing die de centrale security oplevert blijkt hoger dan waar oorspronkelijk rekening mee was gehouden. De business case voor aviation is daarmee positiever dan op het moment van besluitvorming.

Om de overgang naar centrale security mogelijk te maken, is de terminal ingrijpend verbouwd. Ruim 40.000 m² nieuwe ruimte is in gebruik genomen en 30.000 m² is aangepast. In vertrekhal 2 en 3 is een extra verdieping gebouwd voor de nieuwe filters. Op de pieren E, F, en G is een extra verdieping gebouwd om passagiersstromen van elkaar te kunnen scheiden. Dit vergde een aanpassing van 27 gates; 24 gates zijn voorzien van zogenoemde gatehuizen. Hierin zitten twee verdiepingen; slimme wandsystemen kunnen in- en uitgaande passagiersstromen van elkaar scheiden. Overstappende passagiers krijgen nu een securitycheck voordat ze de lounge betreden. Aan de beleving van reizigers over de nieuwe centrale-securityfilters kunnen we zien dat de wachttijdperceptie is verbeterd.

De ingrijpende verbouwingen die nodig waren voor de centrale security zijn gestart in 2013 en zullen in 2016 worden afgerond. Tijdens de complexe uitvoering van het project dienden de operationele processen doorgang te vinden. Hiervoor is nauw overleg gevoerd met vele partners om de overlast voor de passagiers en alle betrokken partijen te minimaliseren. Daarnaast kende het project een strakke planning om te kunnen voldoen aan securityregelgeving. Veel werkzaamheden zijn in de nacht uitgevoerd en talrijke tijdelijke maatregelen zijn getroffen. Uit een uitgebreide evaluatie is gebleken dat deze strakke tijdsplanning weliswaar is gehaald, maar dat deze ook kostenverhogend heeft gewerkt.

Slimme klimaatbeheersing op nieuwe verdiepingen

De nieuwe verdiepingen op de pieren zitten vol nieuwe, slimme technologie die op verschillende gebieden besparingen oplevert. De klimaatbeheersing mag uniek worden genoemd: die is gekoppeld

Ruimte voor kwaliteit

Capaciteit en kwaliteit zijn direct met elkaar verbonden. Zonder voldoende capaciteit kunnen we geen kwaliteit in processen of voorzieningen leveren aan onze reizigers, airlines en logistiek dienstverleners. We constateren dat we op dit vlak een probleem hebben in onze terminal en op onze parkeerterreinen: gedurende drukke piekmomenten kunnen we reizigers niet de kwaliteitsbeleving bieden die we nastreven. We hebben daarom allereerst extra capaciteit en ruimte nodig. Dan kunnen we Schiphol ook in de toekomst positioneren als Europe's Preferred Airport – met een efficiënt en betrouwbaar, maar ook aantrekkelijk en inspirerend productaanbod voor al onze gebruikers. Bij het creëren van meer capaciteit staat duurzaamheid voorop, want kwaliteit en duurzaamheid gaan in onze visie hand in hand.

aan het vluchtinformatiesysteem van Schiphol. De luchtregelaars, die weten hoeveel reizigers zullen arriveren, blazen tijdens piekdrukke meer lucht door de ruimtes. De luchtregelaars detecteren personen op de pieren op basis van mobiele telefoons die zoeken naar wifibronnen. Als er geen enkel signaal meer wordt ontvangen, stopt de luchtverversing.

De nieuwe verdiepingen beschikken over een slimme zonwering. Geen elektrische, energieverbruikende lamellen of luxaflex, maar ramen met daarin een zeefdruk van miljoenen kleine bolletjes: aan de binnenkant zwart, en aan de buitenkant wit. Iedereen kan van binnen naar buiten kijken, maar tegelijkertijd reflecteren de witte bolletjes het zonlicht.

Vernieuwing Lounge 2

In 2014 zijn we begonnen met een grootschalige verbouwing en vernieuwing van het hele winkel- en horecagebied van Lounge 2. In deze lounge komt een geheel nieuw aanbod aan winkels, restaurants en services. Er worden verrassende 'belevingswerelden' gecreëerd die passen bij de voor Schiphol zo kenmerkende sfeer.

In 2015 hebben we gefaseerd nieuwe winkels en horecagelegenheden geopend. Reizigers konden zo al een indruk krijgen van de kwaliteit van de nieuwe lounge. Helaas is het door tegenslagen in de bouw niet gelukt de verbouwing conform plan in de tweede helft van 2015 af te ronden. De vertraging heeft veel gevergd van onze sector- en businesspartners en heeft de dienstverlening aan passagiers onder druk gezet. We zien dit terug in onze kwaliteitsmetingen. De vernieuwing van Lounge 2 zal in de komende maanden worden afgerond.

Niet alleen in Lounge 2 maar ook op de Holland Boulevard zijn we nog volop aan het verbouwen. Dat gebied richten we helemaal nieuw in. De oppervlakte van de Holland Boulevard is bijna verdubbeld.

De beleving van onze reizigers over de nieuwe winkels en horeca in Lounge 2 en de Holland Boulevard is verbeterd, maar zit nog niet op het niveau van voor de verbouwingen. Dat komt doordat op een aantal plekken nog volop wordt verbouwd. We verwachten dat de passagiers in 2016 een hogere waardering zullen geven.

De verbouwingsactiviteiten hebben een negatief effect op de gemiddelde bestedingen. Door de stofschotten en omleidingen is er minder ruimte voor reizigers. Dit beïnvloedt de beleving en het koopgedrag van de reiziger: waar het te druk is, wordt minder gekocht. Dankzij tijdelijke winkels en ook de goedkopere euro ten opzichte van een aantal andere valuta is de derving beperkt gebleven.

Vorbereidingen A-gebied

De uitbreiding van Schiphol is essentieel voor de concurrentiepositie van de mainport: het stelt Schiphol in staat mee te groeien met de markt, de connectivity te verbeteren en een belangrijke positie te houden in Europa.

De ontwikkeling van het A-gebied, met de nieuwe pier en een terminal, is de eerstvolgende stap in de modulaire masterplanning van Schiphol. Waar we vele jaren bij vernieuwingen vooral uitgingen van verbouwing en aanpassing van de bestaande infrastructuur, is het A-gebied een structurele uitbreiding die capaciteit en daarmee ook kwaliteit zal toevoegen. Bovendien worden de nieuwe pier en de terminal ontwikkeld volgens de LEED-methodiek, waarmee duurzaamheidsaspecten alle aandacht zullen krijgen.

De nieuwe pier hebben we hard nodig om het tekort aan opstelplaatsen op te vangen. Er zal plek zijn voor zowel grote als middelgrote vliegtuigen. Het is de bedoeling dat deze A-pier gefaseerd wordt opgeleverd als onderdeel van het A-gebied; het eerste in eind 2019. Naar verwachting zal in het eerste kwartaal van 2016 de besluitvorming over het A-gebied worden afgerond.

Op dit moment worden voorbereidingen getroffen voor de bouw van een nieuwe terminal boven de huidige bagagekelder Zuid (naast de verkeerstoren) en de inpassing hiervan in relatie tot de huidige landzijdige infrastructuur. De terminal, die is bedoeld voor zowel intercontinentale reizigers als reizigers binnen Europa, wordt verbonden met de huidige terminal, zodat het door de reizigers gewaardeerde 'one terminal concept' behouden blijft. Volgens de huidige planning zal de nieuwe terminal in 2023 in gebruik worden genomen.

Operationeel overbruggingsplan

Met het oog op de grootschalige nieuwbouw hebben we in 2015 het Operationeel overbruggingsplan opgesteld. Daarin hebben we in beeld gebracht welke operationele knelpunten we voorzien totdat de A-Pier en de nieuwe terminal gereed zijn. We geven aan hoe we met (tijdelijke) oplossingen de gewenste capaciteit kunnen blijven bieden. Die kunnen bestaan uit onder meer aanpassingen van processen, verbouwingen of nieuwbouw. Voorop staat dat we het kwaliteitsniveau voor de reizigers en onze klanten zo hoog mogelijk houden. We hebben het Operationeel overbruggingsplan gedeeld met de luchtvaartmaatschappijen.

Parkeren

Schiphol trok in 2015 weer meer reizigers en bezoekers dan het jaar ervoor. We lopen daardoor op steeds meer momenten in het jaar aan tegen de grenzen van de capaciteit, ook van onze parkeergarages en -terreinen.

Met de nieuwe overdekte parkeergarage op P3, met 2.650 extra plaatsen, vergroten we de capaciteit voor lang parkeren. Deze garage wordt conform planning in het voorjaar van 2016 opgeleverd, voor de zomerdrukke. Tijdens de bouw ondervinden onze passagiers helaas wel hinder. Met een aantal tijdelijke maatregelen proberen we de kwaliteitsbeleving op peil te houden. Producten als Holiday Valet Parking en Drive-Inchecken hebben hieraan een positieve bijdrage geleverd.

Ook op Schiphol Centrum lopen we tegen de grenzen van de parkeercapaciteit aan. In 2015 hebben we plannen ontwikkeld voor



A-gebied Schiphol met nog te ontwikkelen nieuwe pier en terminal

uitbreiding van de faciliteiten om reizigers en bezoekers een goede service te kunnen blijven bieden. We zullen een deel van de huidige parkeergarage P2 moeten slopen om ruimte te maken voor de bouw van de nieuwe terminal in het A-gebied. Ter compensatie zullen de parkeergarages P1 en het resterende deel van P2 worden voorzien van een extra verdieping en wordt er een nieuwe garage gebouwd op de locatie van het oude Hilton-hotel.

De parkeeromzet is in 2015 gestegen met 4,3 procent. Die stijging is groter dan de stijging in het aantal vertrekkende Nederlandse passagiers vanaf Schiphol (2,4 procent). Met extra marketinginspanningen – zowel via tv-commercials als online en offline advertising – is doorlopend het brede aanbod aan parkeerproducten van Schiphol Parking onder de aandacht gebracht. We zien ook een duidelijke toename in het aantal passagiers dat een parkeerplaats vroegtijdig online reserveert.

Ontwikkeling van Lelystad Airport

Op 31 maart 2015 heeft de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu het Luchthavenbesluit afgegeven. Met dit besluit kan Lelystad Airport beginnen met de bouw van een nieuwe luchthaven: in 2018 gaat deze open en kunnen de eerste vakantievluchten vertrekken.

Lelystad Airport heeft gekozen voor een concept waarin de reiziger centraal staat, met een compacte luchthaven, toegesneden producten en een bijpassend kwaliteits- en comfortniveau. Eenvoud en no-nonsense zijn uitgangspunten.

Rotterdam The Hague Airport

Om aan de groeiende marktvraag te kunnen voldoen, bereidt Rotterdam The Hague Airport een nieuw Luchthavenbesluit voor: geleidelijk groeien door het toevoegen van tien nieuwe

bestemmingen tot 2025. Ter onderbouwing van deze aanvraag zijn inmiddels een Milieueffectrapportage, een maatschappelijke kosten-batenanalyse en een economische onderbouwing opgesteld. Deze dienen ook als beginpunt voor de dialoog met de regio. Een breed regionaal draagvlak onder bestuurders en omwonenden is een randvoorwaarde voor de gewenste groei en uitbreiding van het aantal bestemmingen.

In 2016 en 2017 worden het platform en het airportplein gerenoveerd en wordt de capaciteit van de terminal opnieuw bekeken.

Eindhoven Airport

Eindhoven Airport heeft zich met het oog op de snelle groei gericht op infrastructurele uitbreidingen. Er komt een 'multi purpose building' op het voorterrein, waarin ruimte is voor kort parkeren, een openbaarvervoerterminal en retail/horeca. Het begin van de bouw staat gepland voor het tweede kwartaal van 2016. Het nieuwe 'multi purpose building' op het voorterrein zal worden gebouwd volgens het BREAAAM-driesterrencertificaat ('zeer goed'). Dit betekent dat het nieuwe pand zal voldoen aan een uitgebreide set van duurzaamheidseisen. Verder zal de bagagehal worden uitgebreid. De bouw start in het eerste kwartaal van 2016; processen in de terminal en voorzieningen zullen hiertoe moeten worden aangepast. In 2015 is airside al uitgebreid: er zijn twee vliegtuigopstelplaatsen bij gekomen en ook een apart General Aviation-platform. Na alle verbouwingen en uitbreidingen zal Eindhoven Airport jaarlijks ongeveer zes miljoen passagiers kunnen verwerken.



Bereikbaarheid

Schiphol Group kan Nederland pas optimaal verbinden met de rest van de wereld als onze luchthavens ook over de weg en het spoor optimaal bereikbaar zijn. Dit is cruciaal voor reizigers, bedrijven, leveranciers en werknemers. Na prijs en het netwerk van bestemmingen en frequenties is bereikbaarheid de belangrijkste reden voor reizigers om te kiezen voor een bepaalde luchthaven. We werken daarom met partners continu aan een uitgebreid en betrouwbaar netwerk van multimodale verbindingen. Dat is een voorwaarde om onze concurrentiepositie veilig te kunnen stellen.

Schiphol Group is zelf geen aanbieder van openbaar vervoer, maar vervult een regierol om in samenspraak met vervoerders de ontsluiting van haar luchthavens met het OV te verbeteren en te verduurzamen. We willen op de locatie een goede mix van producten aanbieden, met als vereiste dat deze van hoge kwaliteit zijn en de aanbieders worden gestimuleerd om hun producten zo duurzaam mogelijk te laten zijn. Hierover zijn we regelmatig in gesprek met onze partners. We stellen dit als criterium bij onze concessieovereenkomsten voor de straattaxi's en het busvervoer van, naar en op Schiphol.

Bereikbaarheid van Schiphol

De ruimte in Nederland en ook rondom Schiphol, onze belangrijkste luchthaven, is beperkt. Schiphol Group en betrokken partijen moeten alles op alles zetten om het wegensysteem, de parkeervoorzieningen en het openbaar vervoer in de pas te laten lopen met de groei van het vliegverkeer. We streven ernaar de voorzieningen zo efficiënt mogelijk in te richten en het verkeer op de luchthaven zo soepel mogelijk te laten doorstromen.

De lat ligt hoog: Schiphol kan niet zonder een fijnmazig en hoogfrequent openbaarvervoernetwerk en een gevarieerd en voldoende aanbod van parkeermogelijkheden die passen bij de behoeften van bezoekers, passagiers en medewerkers. Desalniettemin staat de bereikbaarheid van Schiphol onder druk, wat onze concurrentiepositie kan ondermijnen. Een concreet voorbeeld hiervan is het NS-station Schiphol. Perrons, opgangen, Plaza en het busstation lopen tegen de grenzen van hun capaciteit aan. Om dit op te lossen is een projectgroep opgericht met ProRail, NS, het ministerie van Infrastructuur en Milieu, de gemeente Haarlemmermeer en de Stadsregio Amsterdam. De projectorganisatie werkt aan verbeterplannen voor de korte- en lange termijn. Gezien de verwachte groei van het aantal reizigers, moeten de plannen snel worden uitgevoerd.

Schiphol zal zich daarnaast blijven inspannen voor meer en betere treinverbindingen. We zijn voorstander van het doortrekken van de Noord/Zuid-metrolijn van Amsterdam-Zuid WTC naar Schiphol. We blijven dit bij de politiek op de agenda zetten. De reden waarom we aandringen op het doortrekken van deze metrolijn is tweeledig: een betere verbinding met Amsterdam en het ontlasten van het spoor. De verwachting is dat de betrouwbaarheid van het totale

vervoerssysteem groeit. Op het spoor komt ruimte vrij voor internationale verbindingen – niet alleen naar Parijs, maar ook naar belangrijke centra als Berlijn, Frankfurt en Londen. Behalve dat we hiermee onze bereikbaarheid voor reizigers en bezoekers verbeteren, passen deze vervoersmogelijkheden ook in onze ambitie om CO₂-emissies te verlagen.

In 2015 heeft een aantal belangrijke verbeteringen het licht gezien. Er is verder gewerkt aan het wegennet rond de luchthaven: de omlegging van de A9 is gaande, de oplevering staat gepland voor 2018. Het verkeer zal dan op het knooppunt A4/A9 beter doorstromen.

De bereikbaarheid per bus is in 2015 aanzienlijk verbeterd. In mei is het Hoogwaardig Openbaar Vervoersknooppunt (HOV) Noord geopend door de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu. Reizigers kunnen op het knooppunt comfortabel overstappen tussen snelle bussen naar onder meer Schiphol Plaza, Haarlem, Amsterdam, Amstelveen en Amsterdam-Zuidoost. Het project is een samenwerking tussen Schiphol, de stadsregio Amsterdam, de provincie Noord-Holland en de gemeente Haarlemmermeer.

Het nieuwe busstation, ontworpen door architectenbureau Claessens Erdmann, is een bijzonder en duurzaam gebouw. De overkapping is gemaakt van hergebruikt staal van een oude Britse vliegtuighangar uit de Tweede Wereldoorlog, die eerder dienst heeft gedaan op Rotterdam The Hague Airport. Zonnepanelen op het dak maken het gebouw zelfvoorzienend en daardoor klimaatneutraal. Het dak kan worden aangelicht met verschillende kleurencombinaties, waardoor het een blikvanger is voor reizigers en voor de omgeving. Het unieke ontwerp is onderscheiden met de ARC 15 Innovatie Award. Inmiddels is een tweede busstation in aanbouw op Schiphol-Oost.

Ondanks het samenwerkingsprogramma met NS en ProRail is het aantal verstoringen als gevolg van defecten aan treinen en spoor hoog. Het aantal brandmeldingen in de tunnel is verminderd, maar vanwege de centrale plek van Schiphol in de landelijke treindienstregeling heeft een verstoring buiten Schiphol alsnog vaak negatieve impact op de bereikbaarheid van de luchthaven. Het voortzetten van het verbeterprogramma is daarom een must.

Vervoerskeuze reizigers

Ondanks het aantal verstoringen op het spoor scoort de bereikbaarheid van Schiphol nog steeds goed bij de reizigers. In Europa wordt alleen de luchthaven van Kopenhagen hoger gewaardeerd op bereikbaarheid in het jaarlijkse Airport Service Quality-onderzoek. Dit onderzoek, waarin 280 luchthavens zijn vergeleken, weerspiegelt de tevredenheid van reizigers over de bereikbaarheid.

Gedurende het hele jaar nemen we enquêtes af bij reizigers in de wachtruimte bij de gates. Een van de vragen is hoe de reiziger naar Schiphol is gekomen. In 2015 is het aandeel reizigers dat met de auto is weggebracht en wordt opgehaald licht gedaald, het aandeel

reizigers dat parkeert op de parkeerterreinen van Schiphol is iets gegroeid, en tegelijkertijd is het aandeel passagiers dat arriveert per OV licht gestegen. We zijn tevreden over deze ontwikkeling: parkeren betekent immers twee verkeersbewegingen (heen en terug), bij ophalen en wegbrengen zijn dat vier bewegingen (twee maal heen en terug).

Vervoerskeuze reizigers van en naar Schiphol in %

	2015	2014
Openbaar vervoer	40,4	39,1
Weggebracht per auto	23,8	26,2
Auto geparkeerd	13,6	13,7
Taxi	10,8	9,3
Collectief vervoer	8,2	8,4
Overig	3,2	3,3

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, de Doenkadeknoop. Het autoverkeer stroomt daardoor makkelijker door. Op het gebied van openbaar vervoer is de frequentie van de busdienst van en naar station Meijersplein voor aansluiting op Randstadrail verhoogd. Zo is sinds eind 2015 de luchthaven ook in het weekeinde met het openbaar vervoer beter bereikbaar. De ontsluiting zou echter nog beter

kunnen – hier wordt aan gewerkt met de Metropoolregio, RET en andere betrokkenen.

Eindhoven Airport heeft met nationale en regionale overheden goede afspraken gemaakt over een verbetering van de bereikbaarheid. Een belangrijk element daarin is om uiterlijk in 2020 een betere aansluiting op de snelwegen A2 en de A58 te hebben. Eindhoven Airport streeft daarnaast naar een spoedige verbetering van de bereikbaarheid met de trein. In 2015 is de frequentie van de rechtstreekse busverbinding tussen Eindhoven Airport en NS-station Eindhoven verhoogd naar acht bussen per uur.

Voor de langere termijn (2028) is het toevoegen van een nieuw treinstation Eindhoven Airport aan de verbinding Eindhoven-Den Bosch een serieuze optie. Het station zou van belang kunnen zijn voor onder meer de verdere ontwikkeling van Brainport Eindhoven, met zijn diverse bedrijventerreinen. De staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu ondersteunt een onderzoek naar de mogelijkheden van een station Eindhoven Airport.



Klantwaardering

Schiphol Group positioneert de luchthaven Schiphol als Europe's Preferred Airport, de voorkeursluchthaven voor reizigers en airlines. Die ambitie 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.

Taxi als kwaliteitsservice

Schiphol wil reizigers en bezoekers hoogwaardig en duurzaam taxivervoer bieden. Daarom hebben we afspraken gemaakt met BBF Schipholtaxi en BIOS-groep over tarieven en het serviceniveau voor ritten vanaf de voorrijwegen aan het Jan Dellaertplein. Bovendien rijden deze vervoerders met een vloot van 167 elektrische Tesla's.

Door een wijziging in de taxiwet en een lacune in lokale wetgeving konden in 2015 ook andere taxivervoerders hun diensten vanaf het Jan Dellaertplein aanbieden. Op hinderlijke, ongewenste en intimiderende wijze boden taxiondernemers ritten aan op het voorterrein van de aankomsthal. De door de luchthaven voor Schiphol Taxi geselecteerde vervoerders liepen ritten mis doordat de ronselaars reizigers onderschepten voordat zij de officiële taxistandplaatsen bereikten. We vinden deze situatie niet wenselijk en ook niet passen bij de uitstraling van een internationale kwaliteitsluchthaven.

Schiphol heeft samen met de gemeente Haarlemmermeer een passende aanpak gevonden. De gemeente zorgt voor een vernieuwde Algemene Plaatselijke Verordening (APV) die het taxironselen verbiedt. Schiphol zorgt op haar beurt voor organisatorische aanpassingen, zoals verbetering van de zichtbaarheid en de bewegwijzering naar de officiële taxi's, en aanvullende handhaving van de vernieuwde APV. Schiphol draagt de kosten voor extra toezichthouders.

Met deze aanpak gaan we verdere praktijken van de taxironselaars en de daarmee gepaard gaande ordeverstoringen tegen. We willen de taxiservice vanaf Schiphol weer op het gewenste hoogwaardige en duurzame niveau terugbrengen, maar lopen nog steeds aan tegen de wettelijke beperkingen in de toegestane maatregelen en de capaciteit om deze maatregelen te handhaven.

Amsterdam Airport Schiphol

De klantwaardering voor Amsterdam Airport Schiphol staat momenteel onder druk. We zien dat in onze eigen onderzoeken maar ook in externe metingen en ranglijsten. In de wereldwijde ranking van SKYTRAX zijn we gezakt van plaats 5 naar 9. We hadden dit ingecalculerd: we hebben aan comfort en kwaliteit tijdelijk moeten inboeten vanwege de verbouwing voor de centrale securityfilters, Lounge 2 en de Holland Boulevard.

Elk jaar doen we zelf onderzoek naar hoe tevreden reizigers zijn over ons. We meten de waardering over het aankomst- en het vertrekproces, de bereikbaarheid van de luchthaven, en de prijs-kwaliteitverhouding van de winkels en horeca achter de paspoortcontrole. We constateren dat de verbouwingen op Schiphol een duidelijk effect hebben op de kwaliteitsperceptie van passagiers. Gemiddeld genomen konden reizigers in de eerste helft van het jaar minder eenvoudig hun weg vinden en waren de loopafstanden groter. Ook de perceptie van de hygiëne, de sfeer en het horeca- en retailaanbod in Lounge 2 is minder positief.

Passagiers moesten, na de invoering van de centrale security op 3 juni, wennen aan het veranderde proces en de veranderde looproutes in de terminal. De Net Promoter Score (NPS) is gedaald, van 30 naar 28. De perceptie van de wachttijd voor de centrale security scoort tot nu toe redelijk tot goed. Passagiers zijn minder tevreden over de wachttijd voor de verschillende paspoortcontroles. Voor een deel is dat toe te schrijven aan tijdelijke capaciteitsproblemen bij de Koninklijke Marechaussee.

Ondanks de iets lagere waardering op een aantal onderdelen blijft het algemene oordeel over Schiphol stabiel en op een hoog niveau. We verwachten dat we in 2016 een verbetering gaan zien in de kwaliteitsperceptie, omdat dan de verbouwing van de Holland Boulevard en Lounge 2 achter de rug is en de reizigers gebruik kunnen maken van de nieuwe faciliteiten. In het laatste kwartaal van 2015, toen bijvoorbeeld de centrale security al volledig funtioneerde, zagen we al een kentering naar positievere waardering. Ook in Lounge 2 krijgen we al signalen dat de waardering weer toeneemt; dat is te danken aan het gefaseerd opleveren van nieuwe retail en horeca.

Hoe reizigers ons serviceniveau waarderen ten opzichte van andere luchthavens, lezen we onder meer af aan de ASQ-benchmark (Airport Service Quality), waarin Europese luchthavens met elkaar worden vergeleken. Voor wat betreft de OD-passagiers staan we op de zevende plaats; de luchthaven van Kopenhagen staat bovenaan. Ons streven is een tweede positie in 2020. Bij de transferpassagiers staan we zesde; boven aan die lijst staat München. We streven hier naar de koppositie in 2020.

Rotterdam The Hague Airport

Rotterdam The Hague Airport heeft met succes gewerkt aan verdere verbetering van de kwaliteit, bijvoorbeeld met nieuwe parkeerproducten, online reserveren, vernieuwing en uitbreiding van de aankomstfaciliteiten, en verbetering van doorstroom bij de

bagagecontrole. De reizigers tonen hun waardering: de NPS is gestegen van 30 naar 46.

Eindhoven Airport

Eindhoven Airport zit momenteel in een fase van uitbreiding en verandering. De klanttevredenheid in de ASQ-benchmark blijft daardoor iets achter ten opzichte van andere luchthavens. De score komt per najaar 2015 uit op 3.62 ten opzichte van 3.65 in 2014. De positie ten opzichte van andere luchthavens blijft gehandhaafd op 21. De verwachting is dat de klantwaardering verder zal groeien en de ASQ-score hoger zal uitpakken als de bouwwerkzaamheden voorbij zijn en de luchthaven zich opnieuw kan positioneren. Ook de lancering van een nieuwe mobiele website kan daaraan bijdragen.

Awards

Amsterdam Airport Schiphol

- Business Traveller UK (Verenigd Koninkrijk): 'Best Airport in Europe', voor 26ste opeenvolgende jaar.
- Airlines on Airports-benchmark onder Europese luchthavens: nummer 1 overall.
- IATA: Air Cargo Excellence Award, 'Best major European airport'.
- Airport Marketing Awards Routes Europe Highly Commended in de categorie 'Airports above 20 million passengers'.
- Airport Marketing Awards World Routes genomineerd (top-5) in categorie '50 million passengers plus'.
- Spin Award (voor creatieve digitale concepten): online game Destination Unknown.
- Baxter Travel Media Agents' Choice: favoriete internationale luchthaven volgens Canadese reisagenten, voor elfde keer op rij.

Eindhoven Airport

- Zoover Awards: 'Populairste luchthaven van Nederland'.



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 opdracht 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 direct invloed, op andere kunnen we slechts onze (indirecte) invloed aanwenden. Schiphol zet zich samen met andere luchtvaartpartijen, waaronder KLM, BARIN en Luchtverkeersleiding Nederland, in voor hinderbeperkende maatregelen.

Hinderbeperking rondom Schiphol

Hoe vaak er wordt gevlogen: groei en afspraken

Met het oog op de groei van Schiphol is aan de Tafel van Alders, die inmiddels is opgegaan in de Omgevingsraad Schiphol, afgesproken hoe vaak er mag worden gevlogen tot 2020 en hoe dat aantal daarna mag groeien. In januari 2015 hebben de partijen aan de Tafel van Alders aanvullende afspraken gemaakt. Tot 2020 krijgt Schiphol minder groeiruimte. Het maximale verkeersvolume is verlaagd van 510.000 naar 500.000 vliegtuigbewegingen. In ruil hiervoor mag de vierde baan vaker worden gebruikt.

Hoe er wordt gevlogen: baangebruik en groot onderhoud

Het baangebruik is gereguleerd op basis van vier regels. Die beschrijven op welke wijze de luchtvaartsector de banen kan inzetten. Lees *hier* verder voor meer informatie.

Binnen deze regels is het aan de LVNL om te bepalen welke banen op welk moment in gebruik worden genomen. Schiphol heeft hier invloed op door de keuzes die zij maakt in de timing van het groot onderhoud aan de banen. Dit jaar is groot onderhoud uitgevoerd op de Aalsmeer- en Zwanenburgbaan. Op beide banen is gewerkt aan de zogenoemde 'Touch Down Zone'; het doelgebied op de baan waar vliegtuigen als eerste de baan raken. Een zwaar belast gedeelte van de landingsbaan. Dit soort onderhoud is essentieel om mogelijke toekomstige verstoringen te voorkomen. Daarnaast is er hard gewerkt aan het Aircraft Lighting Control and Monitoring System. Dit baanverlichtingssysteem wordt over het gehele luchtvaartterrein vernieuwd, dit jaar bijvoorbeeld op de Kaagbaan, Polderbaan, Buitenveldertbaan en Aalsmeerbaan. In 2015 was er sprake van meer buitengebruikstellingen van banen dan in andere jaren.

Waarmee er wordt gevlogen: vlootvernieuwing

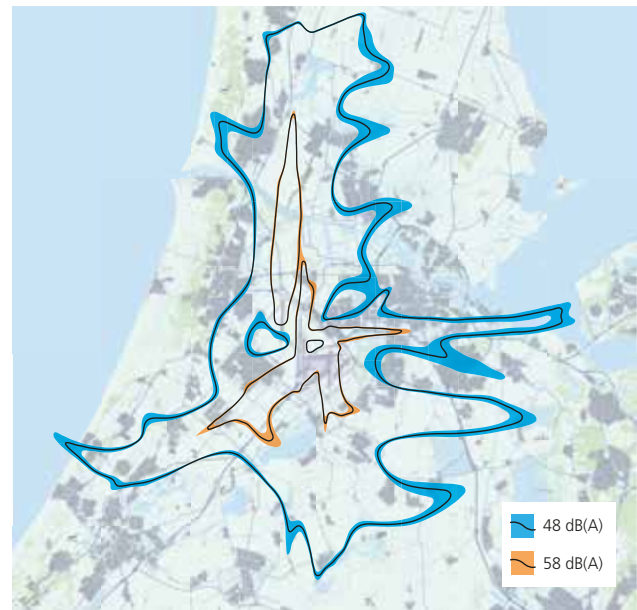
Vlootvernieuwing heeft impact op de geluidshinder. Dit jaar mocht Schiphol voor het eerst een Airbus A350 ontvangen. De Finse maatschappij Finnair introduceerde dit innovatieve toestel in zijn vloot. Het vliegtuig zal de komende jaren regulier te zien zijn op Schiphol. Ook zagen we in 2015 de introductie bij KLM van de Boeing B787 Dreamliner. Zowel de Airbus A350 als de Boeing B787 produceert minder geluid en stoot minder luchtverontreinigende stoffen uit dan hun voorgangers. Een stillere, schonere en zuinigere vloot is in ieders belang. Zowel luchtvaartmaatschappijen, luchthavens en omwonenden profiteren van deze moderne technieken.

Impact hinderbeperking in 2015

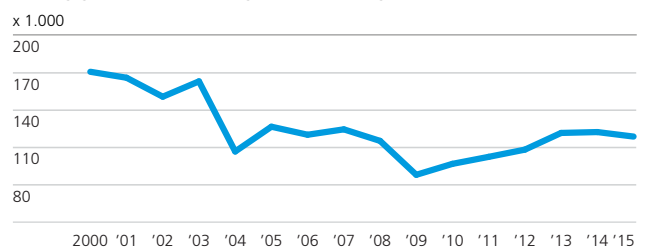
Al in 2013 was duidelijk dat we de afgesproken 5 procent geluidshinderbeperking ruimschoots zouden halen. Nu blijkt dat er sprake is van een daling van 20 procent bij een volume van 500.000 bewegingen. De eerste resultaten van de milieueffectrapportage (MER) laten zien dat de hinderbeperking per saldo zelfs nog hoger uitvalt.

Geluidsbelasting

Op de afbeelding is de 58 en 48 LDEN geluidscontour zichtbaar voor het gebruiksjaar 2015. 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 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 gebruiksjaar 2015 was het berekend aantal ernstig gehinderden door de werkelijke geluidsbelasting 119.000.



Ernstig gehinderden door geluidsbelasting



Overschrijdingen geluidsstelsel

Schiphol zit in de overgangsfase van het oude geluidsstelsel naar het Nieuwe Normen- en Handhavingssstelsel (NNHS). Het NNHS is formeel nog niet van kracht, maar er wordt al wel volgens dit stelsel gevlogen. Afgelopen gebruiksjaar is aan alle regels van dit toekomstige stelsel voldaan, met uitzondering van het aantal nachtbewegingen; dat moet het komende gebruiksjaar nog worden verminderd.

Het nieuwe stelsel wordt omgezet in wet- en regelgeving. De Notitie Reikwijdte en Detailniveau is in juni 2015 gepubliceerd. De verwachting is dat de milieueffectrapportage (MER) het eerste kwartaal van 2016 wordt gepubliceerd en de inspraakperiode kan

beginnen. Doel van de MER is implementatie van het nieuwe stelsel voor het gebruiksjaar 2017, dat op 1 november 2016 ingaat.

We rapporteren nu nog volgens het oude stelsel. In het gebruiksjaar 2015 zijn de grenswaarden van een drietal handhavingpunten overschreden. Totdat het NNHS in de Wet luchtvaart is geïmplementeerd, zal bij de evaluatie van overschrijdingen al 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.

Samenwerkende partijen

De bestuurlijke overleggen op nationaal, provinciaal en gemeentelijk niveau zijn voor ons van grote waarde. 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 Omgevingsraad is de opvolger van de Tafel van Alders Schiphol en de Commissie Regionaal Overleg luchthaven Schiphol (CROS).

We nemen verder actief deel in SMASH (Structuurvisie Mainport Amsterdam Schiphol Haarlemmermeer), met als doel de versterking van de metropoolregio en de rol van de luchthaven daarin.

Op regionaal niveau voert de Tafel van Alders Lelystad geregeld overleg met gemeenten en andere belanghebbenden in de omgeving. In Eindhoven wordt aan de regionale Tafel van Alders de ontwikkeling van de luchthaven besproken met de belangrijkste stakeholders. Rotterdam The Hague Airport heeft een eigen Commissie Regionaal Overleg waarin regelmatig wordt gesproken met de belangrijkste partijen in de omgeving.

Verbeteren leefkwaliteit rondom Schiphol

Verbeteren van de leefkwaliteit van omwonenden rondom Amsterdam Aiport Schiphol is een gezamenlijk doel van Schiphol Group, de provincie Noord-Holland en het Rijk. Deze partijen hebben hiervoor de Stichting Leefomgeving Schiphol opgericht. Alle deelnemers hebben twee maal tien miljoen euro aan de stichting gedoneerd. De stichting financiert projecten en biedt compensatie in natura (zoals geluidsisolatie) aan individueel gedupeerden in onleefbare of onwerkbaar situaties die buiten bestaande wettelijke regelingen vallen. Zo zijn schrijnende gevallen tegemoetgekomen in een speciaal programma voor individueel gedupeerden, waarvan de eerste fase in 2015 is afgerond.

Gebiedsgerichte projecten waaraan de stichting geld doneert zijn de Campus Uilenstede in Amstelveen en de Iepenlaan in Uithoorn. Beide worden in de eerste helft van 2016 opgeleverd. De goedgekeurde projecten Groenzone in Aalsmeer en Hart van Zwanenburg verkeren nog in de voorbereidingsfase. De projecten worden gefinancierd uit de eerste tranche die de stichting ter beschikking heeft gesteld. In 2016 begint de stichting met de

selectie en uitvoering van activiteiten en projecten voor de toegezegde gelden uit de tweede tranche.

Meldingen van omwonenden

Het Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (Bas), een stichting van de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol, geeft dagelijks informatie over het vliegverkeer van, op en naar Schiphol, het baan- en routegebruik en wonen bij Schiphol. 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	
	2015	2014	2015	2014
Aantal melders	5.462	7.446	35	26
Aantal meldingen				
Specifieke meldingen	20.392	20.870	114.204	83.437
Periode meldingen	27.197	40.894	4.990	5.530
Algemene meldingen	685	840	422	275
Totaal meldingen	48.274	62.604	119.616	89.242

Meldingen kunnen gaan over specifieke vliegtuigbewegingen, over een tijdsperiode of kunnen een algemene aard hebben.

De focusgroep bestaat uit personen die per jaar niet meer dan vijfhonderd meldingen per persoon indienen. Hierin vallen 99,4 procent van het aantal melders. In deze groep is zowel het totaal aantal melders als het aantal meldingen in 2015 gedaald, zo blijkt uit cijfers van Bas. Dit volgt op een stijging van het aantal melders in het vorige gebruiksjaar, veroorzaakt door langdurig onderhoud aan de twee meest preferente banen, de Kaagbaan en de Polderbaan. Het totaal aantal meldingen vertoont een toename. Dit is toe te schrijven aan 35 individuele veelmelders, die 119.616 meldingen indienden, 34 procent meer dan in 2014.

De meeste melders dienden in september 2015 meldingen in. Deze meldingen hebben grotendeels betrekking op het aangepaste baangebruik als gevolg van groot onderhoud en werkzaamheden aan verlichtings- en aansturingssystemen aan de Aalsmeerbaan. In deze maand zijn de Buitenveldertbaan en Schiphol-Oostbaan vaak ingezet vanwege dit baanonderhoud en de heersende weersomstandigheden. In voorgaande jaren registreerden de omwonenden de meeste meldingen in de (drukke) zomermaanden juli en augustus.

Geluidmeetposten

Amsterdam Airport Schiphol maakt gebruik van het Noise Monitoring System, de zogenoemde NOMOS-meetpunten. Op dit moment zijn 37 meetposten in gebruik. Een geluidmeetpost bestaat uit een mast van zes tot tien meter hoog met daarop een microfoon die permanent al het geluid in de omgeving meet. De

posten zijn gekoppeld aan een computer en de website nomos.schiphol.nl, waarop de resultaten worden gepubliceerd. In 2014 en 2015 heeft Schiphol het netwerk van meetposten uitgebreid met acht locaties in omliggende gemeenten. Begin 2016 wordt een geluidmeetpost in Sassenheim in gebruik genomen.

Geluid rondom Rotterdam The Hague Airport

De geluidsbelasting wordt in de omgeving van Rotterdam The Hague Airport berekend door middel van zes handhavingspunten. Deze handhavingspunten zijn vastgelegd in een regeling die functioneert als een voorlopig luchthavenbesluit. In het gebruiksjaar 2015 waren er geen overschrijdingen van de handhavingspunten. Op het meest kritische handhavingspunt heeft de luchthaven in het gebruiksjaar 2015 ongeveer 97 procent van de beschikbare geluidsruimte gebruikt.

Geluid rondom Eindhoven Airport

In 2015 kon het aantal vliegtuigbewegingen van Eindhoven Airport beperkt groeien vanwege de toegestane geluidsruimte. De geluidsruimte is in 2015 niet overschreden en zal in 2016 groeien waardoor ook meer vluchten mogelijk zijn. Op de website www.samenopdehoogte.nl kunnen omwonenden informatie vinden over geluid en vliegtuigbewegingen vanaf Eindhoven Airport.

Tafel van Alders Lelystad Airport

Het Luchthavenbesluit voor de uitbreiding van Lelystad Airport is op 1 april 2015 van kracht geworden. Het maakt een gefaseerde ontwikkeling mogelijk tot 45.000 vliegtuigbewegingen met commerciële vluchten. Leden van de Tafel van Alders Lelystad hebben een Werkprogramma 2.0 vastgesteld. Daarin zijn voor de komende jaren acties gedefinieerd en toebedeeld.

Meer informatie:

- *Bewoners Aanspreekpunt Schiphol*
- Website *NOMOS*
- *Omgevingsraad Schiphol*
- *Stichting Leefomgeving Schiphol*

Veiligheid

Veiligheid heeft prioriteit in de bedrijfsvoering van ons en die van onze partners. Samen met de airlines, de Koninklijke Marechaussee, aannemers en andere bedrijven werken we aan veiligheid voor reizigers, bezoekers en medewerkers, en aan veiligheid op de werkplek.

Een veilige en gezonde (werk)omgeving op de luchthavens is een verantwoordelijkheid van iedereen. Iedere partner borgt veiligheid in zijn eigen proces. Als exploitant ziet Schiphol Group toe op navolging van regels. In perioden van grootschalige

bouwwerkzaamheden, zoals nu tijdens het uitvoeren van het Masterplan, krijgen veilige arbeidsomstandigheden extra aandacht. Het management en de medewerkers hebben een voorbeeldfunctie en dragen het belang van veiligheid en gezondheid intern en extern uit.

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. We spannen ons 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 te beperken en aan de hand van onderzoek te bepalen hoe we dit in de toekomst kunnen voorkomen. We werken hierbij nauw samen met alle partijen binnen het luchtvaartproces, met name de Luchtverkeersleiding Nederland en onze homecarrier KLM.

Schiphol

Op de luchthaven Schiphol vonden 41 runway incursions plaats in 2015 (2014: 17). We zitten daarmee ruim boven het door ons gestelde maximum van 22. Voor deze stijging is niet direct een oorzaak aan te wijzen. De meeste runway incursions ontstonden doordat er werd afgeweken van procedures. Op Schiphol maar ook binnen de gehele luchtvaartsector heeft dit onderwerp blijvende aandacht. In een aparte themasessie van het Runway Safety Team is aandacht geschonken aan het onderwerp Human Factors.

In 2015 hebben we de toeritten W11 en W12 naar de Zwanenburgbaan vanaf rijbaan Zulu permanent afgesloten. Hier hebben in het verleden diverse runway incursions plaatsgevonden. De maatregelen die we hebben getroffen op en nabij toerit G1 van de Schiphol-Oostbaan hebben geleid tot een aanzienlijke reductie van het aantal runway incursions aldaar.

Runway incursions op Schiphol

(aantal per jaar)

2015	41
2014	17
2013	23
2012	42
2011	36

Rotterdam The Hague Airport

Op Rotterdam The Hague Airport vonden in 2015 negen runway incursions plaats (2014: 5). Om runway incursions te voorkomen, heeft Rotterdam The Hague Airport in 2015 additionele beheersmaatregelen uitgevoerd. Zo zijn diverse nieuwe (en bestaande) belijningen in duurzaam materiaal aangebracht. Ook staat er nu knipperverlichting op de taxibaan ter hoogte van de 'holding position markings', waardoor vliegers en voertuigbestuurders extra worden geattendeerd wanneer zij de start- en landingsbaan naderen.

Eindhoven Airport

In 2015 waren er op Eindhoven Airport elf runway incursions (2014: 8). In oktober 2015 heeft het NVL Auditinstituut de audit voor de Regeling Veilig Gebruik Luchthavens en andere Terreinen (RVGLT) uitgevoerd. Hieruit zijn geen dringende bevindingen gekomen.

Aanvaringen met vogels

Vogels zijn een groot risico voor de vliegveiligheid. Om dit risico te beheersen, heeft Schiphol Bird Controllers in het landingsterrein die 24 uur per dag, zeven dagen per week actief zijn. In 2015 zijn we geconfronteerd met een muizenplaag door de zachte winter. Hierdoor is het aantal roofvogels in heel Nederland sterk toegenomen; op Schiphol steeg met name het aantal torenvalken. Om deze vogels te weren, zijn we begonnen met het grootschalig inzaaien van een grassoort dat insecten en muizen niet eetbaar vinden waardoor ze zich zullen verplaatsen naar een ander foerageergebied. Met een afname van de muizenpopulatie zal ook de torenvalk andere gebieden opzoeken.

De activiteiten van de Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen (NRV) zijn verder ontwikkeld. Zo zijn in 2015 de maatregelen uit het convenant zo effectief mogelijk uitgevoerd, zoals het versneld onderploegen van graanvelden door agrariërs.

In 2015 is een nieuw NRV-convenant voorbereid voor de jaren 2015-2018. Dit convenant, dat in het voorjaar van 2016 wordt ondertekend, bouwt voort op de huidige afspraken. In 2015 is ook het vogeldetectiesysteem veelvuldig ingezet om de partners binnen NRV van data te voorzien en de resultaten van de eigen maatregelen op Schiphol te onderzoeken. Het aantal vogelaanvaringen in 2015 op de luchthaven Schiphol bedraagt 8,4 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2014: 5,8).

Vogelaanvaringen op Schiphol

(aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)

Jaar	Aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen
2015	8,4
2014	5,8
2013	6,1
2012	7,0
2011	7,6

Rotterdam The Hague Airport

Het aantal aanvaringen met vogels op Rotterdam The Hague Airport is gedaald naar 3,1 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2014: 5,7).

Eindhoven Airport

Op Eindhoven Airport is het aantal vogelaanvaringen in 2015 gedaald naar 8,0 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2014: 8,8). Het aantal vogelaanvaringen geldt voor het civiel en militair verkeer samen. De ratio lag in 2014 hoger dan in het Jaarverslag 2014 gerapporteerd vanwege een fout in de berekening.

Veilig werken

Veiligheid tijdens bouwwerkzaamheden

Ons streven de arbeidsveiligheid te verbeteren heeft een impuls gekregen met de vernieuwde structuur voor Veilige en Duurzame inzetbaarheid, die risicogestuurd is ingericht. In 2015 heeft een Schipholbrede inventarisatie plaatsgevonden naar arbo-risico's. Deze risico's zijn ingedeeld in een risicomatrix. Daaruit komen vijf top risico's die nader worden geanalyseerd en waarvoor we maatregelen gaan ontwikkelen. Voorbeelden van deze top risico's zijn het uitvallen van medewerkers door langdurig te hoog ervaren werkdruk; het uitvallen van oudere medewerkers door moeilijker inzetbaarheid als gevolg van digitalisering, innovatie en flexibilisering en schade en/of letsel aan personen door het bouwproces.

Bij het ontwerp en de bouw van de centrale security voor niet-Schengenbestemmingen heeft veiligheid, naast ergonomie, een grote rol gespeeld. Veiligheid is niet vanzelfsprekend. De twaalf Golden Rules of Safety zijn een belangrijk instrument: aan de hand van deze richtlijnen brengen we veiligheid blijvend onder de aandacht van medewerkers en contractors. In 2016 zullen we samen met maincontractors campagnes gaan opzetten.

Van de lessen die we hebben geleerd bij het project centrale security niet-Schengen kunnen we profijt hebben bij de ontwikkeling van het A-gebied. We hebben een externe evaluatie laten uitvoeren op de werking van het safetybeleid voor dit project. De conclusie is dat de projecten die we realiseren strakke deadlines hebben, maar dat we de veiligheidsaspecten niet uit het oog verliezen. Een voorbeeld hiervan is de keuze of bepaalde onderdelen van een project enkel worden gemonteerd of dat materialen nog worden bewerkt op locatie in de terminal. Dit laatste kan impact hebben op het binnenklimaat. Zorgvuldige afwegingen zijn noodzakelijk: onze terminal is 24 uur per dag in gebruik, de speelruimte is beperkt.

Bedrijfsongevallen

Schiphol 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. Binnen onze organisatie was er dit jaar sprake van in totaal zeven bedrijfsongevallen met verzuim waarvan zes betrekking hadden op personeel van onze luchthavenbrandweer. Eén daarvan betreft een blessure die was opgelopen tijdens een brandweeroefening en de overige vijf waren sportgerelateerd. In 2015 kwam Schiphol Nederland B.V. (exclusief de brandweer) uit op één bedrijfsongeval met arbeidsverzuim waardoor het LTIF-cijfer op 0,4 is geëindigd (2014: 1,2). Voor de brandweer is het resultaat 27,1. Dit ligt onder de gestelde doelstelling van 40 (2014: 22,7). De LTIF voor zowel Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport was 0.

In 2015 waren er 78 letselongevallen, voornamelijk met passagiers, in de terminal geregistreerd (2014: circa 100). Ongeveer de helft hiervan is gerelateerd aan het gebruik van faciliteiten als trappen,

roltrappen of hellingbanen. Het merendeel van de ongevallen betreft een val.

CO₂-emissies

Schiphol Group, een belangrijke schakel in de luchtvaartketen, neemt haar verantwoordelijkheid en voert actief beleid op het terugdringen van emissies. We verduurzamen onze bedrijfsvoering continu en stimuleren onze partners op de luchthavens het voorbeeld te volgen. Schiphol Group heeft in 2015 opnieuw deelgenomen aan de Airports Going Green-conferentie in Chicago. Dit is een toonaangevend forum in de luchtvaartindustrie waar experts kennis uitwisselen over de verduurzaming van de luchthavens en op zoek gaan naar innovatieve oplossingen. In 2016 zal de negende editie van Airports Going Green op Schiphol worden gehouden, ter gelegenheid van ons 100-jarig bestaan.

Samen optrekken

Luchthavens gebruiken zelf weliswaar geen kerosine, maar ze kunnen als faciliterende partij een bijdrage leveren aan de omschakeling van fossiele brandstoffen naar schonere alternatieven. Schiphol Group stimuleert samen met homecarrier KLM, biobrandstofleverancier SkyNRG en nog een aantal andere partners het grootschalige gebruik van biobrandstof in de luchtvaart. Schiphol Group en KLM werken bovendien samen in een aantal universitaire onderzoeken en pilots naar de mogelijkheden om de markt voor biobrandstof te ontwikkelen. KLM is op dit gebied een van de meest vooruitstrevende luchtvaartmaatschappijen ter wereld. Schiphol heeft de deelname aan het Corporate BioFuel-programma van KLM in 2015 verlengd, in elk geval tot 2018.

In Europees verband wordt onder de noemer Single European Sky (SES) gewerkt aan het moderniseren van het Europese luchtverkeersleidingsysteem. Deze modernisering behelst niet alleen een verhoging van de capaciteit en het optimaliseren van het luchtruim maar ook een significante efficiencyverbetering van de processen op de grond, de vliegtuigafhandeling en het gebruik van de luchthavens. Optimalisatie van het luchtruim betekent kortere vliegroutes en een lager brandstofverbruik, wat leidt tot een reductie van CO₂-uitstoot.

Met het SES-programma verdwijnen de landsgrenzen in de lucht alsook de grenzen tussen burger- en militair luchtruim en wordt het Europese luchtruim één geheel. Samen met Europese partners zet Schiphol Group zich actief in voor een snellere invoering van een Single European Sky.

Schiphol ondersteunt de ontwikkeling van zuinige startprocedures als deze in balans zijn met de geluidsbelasting. 2015 was het eerste volledige jaar waarin KLM de NADP2-procedure heeft gevlogen, waarbij vertrekkende vliegtuigen eerder op hoge snelheid vliegen maar ook eerder aan een steile klim beginnen. Deze startprocedure leidt tot een lager brandstofverbruik. Ook nieuwe, lichtere

vliegtuigtypen dragen bij aan het terugdringen van de uitstoot van schadelijke stoffen, zoals de Airbus A350 en de Boeing 787 Dreamliner die TUI (vanaf 2014) en KLM (2015) in gebruik hebben genomen.

Koploper op gebied reductie CO₂-emissie

Schiphol Group wil voor haar eigen activiteiten elk jaar CO₂-neutraal opereren. Die doelstelling hebben we sinds 2012. We reduceren de emissies door zoveel als mogelijk gebruik te maken van duurzame energie en brandstoffen. Ook in 2015 hebben we onze doelstelling gerealiseerd om Amsterdam Airport Schiphol CO₂-neutraal te laten zijn, deels door emissies te compenseren met certificaten van Nederlandse, Belgische en Centraal Europese wind-energie en Belgische zonne-energie.

Amsterdam Airport Schiphol is een van de actiefste luchthavens in het reduceren van emissies. We hebben in 2015 het niveau 3+ in de Airport Carbon Accreditation benchmark van de Airport Council International vastgehouden. Dit is het hoogst haalbare level. Geprezen worden we onder meer om onze inspanningen op het gebied van biobrandstof, elektrisch vervoer, het gebruik van ledverlichting en de beperking van het woonwerkverkeer. Het is onze ambitie deze hoogste status te behouden.

In 2012 hebben we ons als doel gesteld de CO₂-uitstoot per passagier terug te brengen naar 1,35 kg in 2020. Het doel voor 2015 was 2,01 kg, de gerealiseerde uitstoot was 1,71 kg. Voor 2016 is het doel gesteld op 1,88 kg. Gezien de uitbreidingen van onder andere de centrale security en het nieuwe Hilton-hotel is het voor 2016 een uitdaging dit doel daadwerkelijk te realiseren.



Vanaf 2015 rapporteren we voor Amsterdam Airport Schiphol de emissies in relatie tot het energieverbruik op basis van het Greenhouse Gas Protocol (scope 1 voor uitstoot door eigen activiteiten en scope 2 voor indirecte uitstoot door ingekochte energie). Dit maakt het mogelijk de prestatie-indicator actiever te monitoren. De CO₂-uitstoot is daardoor anders dan in het Jaarverslag 2014 is gepubliceerd. Lees meer over *prestatie-indicatoren* in het onderdeel Maatschappelijke verantwoording.

In 2013 behaalde Eindhoven Airport het niveau 3+ van het Airport Carbon Accreditation benchmark. Eindhoven Airport heeft sinds 2011 een ACA-certificering. Momenteel loopt het proces om het accreditatieniveau opnieuw vast te stellen.

Rotterdam The Hague Airport heeft zich ten doel gesteld de CO₂-uitstoot te verminderen door in 2020 20 procent van haar energie uit duurzame bronnen te genereren. De luchthaven heeft nog geen ACA-accreditatie, maar heeft wel stappen gezet op weg

CO₂-emissies Amsterdam Airport Schiphol (in tonnen)

Veroorzaakt door		2015 ¹	2014 ¹
Scope 1	Aardgas en brandstoffen die worden verbruikt binnen de vergunning van Schiphol Nederland B.V.	19.954	16.190
Scope 2	Elektriciteit	78.681	81.426
Totale CO₂-emissies		98.635	97.616
Passagiers	x 1.000	57.581	54.549
CO ₂	Kg / Passagier	1,71	1,79

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

daarnaartoe. Zo is geïnventariseerd welke bronnen de CO₂-uitstoot veroorzaken zodat projecten en initiatieven om die uitstoot te verminderen gericht kunnen worden opgestart en gemonitord. De CO₂-uitstoot, die op een andere wijze is berekend dan de CO₂-emissies van Amsterdam Airport Schiphol, is in 2015 met 5 procent gedaald tot 2.356 ton (2014: 2.484).

Energie-efficiëntie

Schiphol Group wil zo efficiënt mogelijk omgaan met energie: meer vliegtuigen, passagiers en vracht afhandelen met relatief minder energie. In 2015 hebben we daartoe wederom een groot aantal maatregelen uitgevoerd. We hebben een groot deel van de openbare verlichting en parkeerverlichting vervangen door ledlampen; grote koelmachines en luchtbehandelingskasten hebben plaatsgemaakt voor zuinigere modellen, en waar mogelijk worden borden en installaties vaker uitgeschakeld. Sinds 2015 sluiten we Duurzaam Beheer en Onderhouds-contracten met onze maincontractors. Dit leidt tot een beter comfort voor de gebruikers van de panden en het levert energiereductie op. We zijn gestart met de certificering van onze kantorenportefeuille conform het duurzaamheidslabel BREEAM-NL in-use. Op Schiphol-Oost gaan we een energieneutraal verplaatsbaar bedrijfsverzamelgebouw realiseren.

Alle maatregelen samen hebben in 2015 geleid tot een besparing van ruim 60 TJ – vergelijkbaar met het energieverbruik van ongeveer 730 huishoudens. Daarmee hebben we onze doelstelling, een besparing van 4,1 procent gehaald. Het absolute energieverbruik is wel toegenomen met 40 TJ. Dit komt onder meer doordat het in het operationeel jaar 2015, dat loopt van 1 november 2014 tot en met 31 oktober 2015, iets kouder is geweest dan het operationeel jaar 2014. Het verbruik komt ook hoger uit doordat de bussen op het platform nu elektrisch worden geladen; daar staat tegenover dat er geen emissie is door dieselvebruik. Het doel is om in 2016 wederom 4 procent energie-efficiëntie te behalen.

In 2015 is de terminal van Rotterdam The Hague Airport aangesloten op een collectieve warmte- en koudeopslag (WKO), waardoor het gasverbruik drastisch omlaag gaat. Het volledige effect zal in 2016 zijn te meten. Er zijn zonnecellen geplaatst op het dak van een nieuw operationeel pand; eerder was dat al gedaan op het dak van de terminal. De nieuwe tweede aankomsthal, die naar verwachting april 2016 gereed is, wordt zo gebouwd dat het energieverbruik minimaal is: er zal gebruik worden gemaakt van ledverlichting, er komt een aansluiting op de WKO en het dak wordt voorzien van zonnepanelen.

Duurzame energie

De bodem van Schiphol is zeer geschikt voor warmte- en koudeopslag. Deze techniek blijft zowel financieel als technisch gezien een duurzame oplossing voor zowel bestaande als nieuwe bouw. In 2015 zijn twee nieuwe bronnen actief geworden: een voor het nieuwe Hilton-hotel en een voor het nieuwe securityfilter bij de G- en H-pier. Deze bronnen zijn nu voor het eerst aan het laden. De WKO van de F-pier, die gedurende de bouw van de centrale-securityvoorzieningen uit gebruik is genomen, wordt ook weer ingezet.

Dilemma: energie opwekken op eigen terrein?

In voorgaande jaren was het onze ambitie 20 procent van de eigen energiebehoefte duurzaam op te wekken op de eigen locatie Schiphol. Dit jaar hebben we geëvalueerd of deze ambitie nog realistisch is. We stuitten hier op een dilemma: enerzijds hebben we veel grond op de locatie, maar anderzijds hebben we te maken met beperkingen vanwege de veiligheid op het luchthaventerrein. Ook speelde de vraag of het wel in de strategie past dat Schiphol opereert als energieproducent.

In 2015 hebben we daarom de mogelijkheden voor energieopwekking op en buiten de locatie vergeleken. We hebben besloten om 100 procent duurzame energie te gaan inkopen. Tegelijkertijd blijven we de mogelijkheden onderzoeken om op onze eigen locatie gebouwgebonden en specifieke procesgebonden energie zelf op te wekken. Een voorbeeld hiervan zijn onze elektrische bussen op airside: ze rijden op zonne-energie die op het eigen terrein is opgewekt. Tevens zijn er gevorderde plannen voor zonnepanelen op de daken van twee vrachtloodsen. In 2015 hebben we zonnepanelen geplaatst op het dak van het kantorencomplex The Base en het HOV Noord-busknooppunt.

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-, PM_x- en fijnstofemissie. 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. Op het Schipholterrein wordt voldaan aan alle eisen die de overheid stelt op dit gebied. In Europa wordt hierover een maatschappelijke discussie gevoerd; deze kan in de toekomst leiden tot scherpere normen.

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 te stellen is.

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 energieverbruik te verlagen. Meestal betreft het vervanging van de traditionele brandstofmotor door een elektromotor. In 2015 hebben we op airside 35 elektrische bussen in gebruik genomen. Deze rijden op zonne-energie en niet meer op fossiele brandstoffen. De bussen zijn speciaal ontworpen voor en in samenwerking met de luchthaven: mede daardoor hebben ze meer zitplaatsen en comfort en is er meer ruimte voor bagage. Dat is onder meer te danken aan een kleinere accu, afgestemd op de actieradius op Schiphol.

Met de groei van het elektrisch rijden neemt ook de behoefte aan laadpunten toe. Het afgelopen jaar heeft Schiphol met alle betrokken partijen een beleid opgesteld voor elektrisch opladen. Dit beleid is gecommuniceerd met de afhandelaren en de airlines.

Inmiddels zijn er zestien laadvoorzieningen geplaatst. Uiteindelijk zullen er 150 tot 200 laadvoorzieningen nodig zijn. Deze zullen in de komende twee jaar worden aangelegd. Ook de parkeerterreinen en parkeergarages zullen worden voorzien van elektrische laadpunten.

Eind 2015 waren in totaal zeventig vliegtuigopstelplaatsen voorzien van walstroom. Op deze plekken hoeft het vliegtuig de staartmotor niet meer te gebruiken, wat zorgt voor minder NO_x-uitstoot. In 2016 zullen we walstroom installeren bij nog eens drie opstelplaatsen.

Rotterdam The Hague Airport zal in 2016 wederom een deel van het rijdend materieel vervangen door elektrisch vervoer. De luchthaven en de afhandelaar hebben 2015 besloten een pilot op te starten waarin de dieselaggregaten worden vervangen door waterstofaangedreven generatoren.

Circulaire economie

Schiphol Group ziet de noodzaak van een circulaire economie. We zetten in op slim ontwerpen van onze bedrijfsmiddelen, op hergebruik en recyclen van reststromen, gesloten kringlopen, en ook op bewustwording in de gehele keten. De luchtvaartonderneming heeft een belangrijke maatschappelijke en economische functie. We vinden het belangrijk dat we waar we kunnen het goede voorbeeld geven. Schiphol Group wil geen onderdeel zijn van het probleem maar van de oplossing. Innovatie staat hoog in ons vaandel.

De zorg voor het milieu is weliswaar de belangrijkste reden in te zetten op een circulaire economie, er zijn ook andere factoren die een rol spelen. Zo zijn we bij een effectiever en efficiënter gebruik van grondstoffen minder gevoelig voor fluctuaties in het aanbod en bijbehorende prijschommelingen. Ook verlagen we het risico op calamiteiten of incidenten die kunnen ontstaan bij gebruik van gevaarlijke stoffen zoals asbest of chroom-6 gifverf.

Als spil in het luchtvaartproces in Nederland werken we samen met een groot scala aan bedrijven en organisaties, al dan niet op onze

Extra onderzoek naar ultrafijnstof

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) heeft in 2015 aanvullend onderzoek gedaan naar de hoeveelheid ultrafijnstof in de lucht rondom Schiphol. Het is een reactie op een publicatie van onderzoeksinstituut TNO van eind 2014. Daarin constateerden onderzoekers dat startende vliegtuigen mogelijk de concentratie ultrafijnstof verhogen in een straal van veertig kilometer rond de luchthaven. Het RIVM, dat zijn onderzoeksresultaten in september 2015 heeft gepubliceerd, schrijft dat op locaties dicht bij de luchthaven de concentraties ultrafijnstof vergelijkbaar zijn met die in een drukke straat in de binnenstad. Daarnaast geeft het RIVM aan dat aanvullend onderzoek noodzakelijk is om de effecten van ultrafijnstof op de gezondheid te kunnen bepalen. De staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu heeft de Tweede Kamer verder onderzoek toegezegd. We zoeken samenwerking met andere partijen in de luchtvaartsector om de kennis over ultrafijnstof te vergroten. We zullen zoveel als mogelijk proactief handelen: we voorzien opstelplaatsen van walstroom en stimuleren een snelle(re) overstap op elektrisch rijden aan airside.

eigen terreinen. Schiphol is founding partner van 'Nederland als Circulaire Hotspot'. Met name tijdens het Nederlands voorzitterschap van de EU zal de visie dat Nederland een voortrekkersrol vervult breed worden uitgedragen, onder andere tijdens een inkomende handelsmissie.

In 2015 hebben we ons aangesloten bij de Ellen MacArthur Foundation, een stichting die de overgang naar een circulaire economie wil versnellen. We willen hiermee onze kennis op dit gebied verder uitbreiden. Met een breed internationaal netwerk als basis is de stichting actief in het onderwijs. Ook werkt ze samen met bedrijven en overheden aan ultramoderne innovaties.

'Zero waste' in 2030

We streven ernaar in 2030 een organisatie te zijn waarin we louter producten en grondstoffen gebruiken die kunnen worden hergebruikt of gerecycled danwel compleet biologisch afbreekbaar zijn. Om van Amsterdam Airport Schiphol een 'zero waste'-luchthaven te maken, hebben we een langetermijnvisie en doorzettingsvermogen nodig.

Recyclen en hergebruik

We boeken elk jaar vooruitgang, maar het is nog niet gelukt al onze ambities waar te maken. We hebben in 2015 bijvoorbeeld onze doelstelling voor recycling niet gehaald. Dat is een van de redenen waarom we zijn begonnen met een Zero Waste Plan.

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. In 2015 is het aandeel gescheiden afval 28,4 procent (2014: 25,9). De doelstelling was 40,0 procent.

We zitten nu in een periode van omslag in ons denken. We streven naar het elimineren van afvalstromen, en spreken nu over reststromen, omdat reststromen vaak nog een economische waarde hebben. Volledig afvalvrij zijn is alleen haalbaar als we onze ketens verduurzamen en businessmodellen anders inrichten. Het heeft onze voorkeur zoveel mogelijk de vrijgekomen materialen te hergebruiken op de locatie zelf; vervolgens in de regio of op nationaal niveau. Dat maakt het proces eenvoudiger. Bovendien is er minder transport nodig. Verder zijn we bezig met het uitfasen van giftige stoffen die worden toegepast in de bouw of verbouwing op onze locaties.

Materiaalgebruik

Schiphol gebruikt waar mogelijk biobased producten. We verbouwen vezelhennep, olievlas en sinds kort ook olifantengras. Deze soorten gras zijn om diverse redenen nuttig: ze leiden niet tot reststromen, zijn onaantrekkelijk voor vogels en ze leveren tegelijkertijd biologische producten op als meubelolie, duurzame bouwmaterialen en verf. Verffabrikant Rigo, die deze biologische verf en olie produceert, heeft in oktober de SHARE Award ontvangen voor zijn duurzame initiatieven. De prijs werd uitgereikt

tijdens het achtste SHARE-congres. Schiphol is een van de oprichters van deze conferentie, een jaarlijks evenement in de Haarlemmermeer dat zich richt op een duurzame economie, met name in de regio.

Percentage gescheiden afval

(per jaar)

2015	28,4
2014	25,9
2013	36,0
2012	35,0
2011	30,2

Regionale luchthavens

Rotterdam The Hague Airport kijkt bij alle activiteiten en investeringen welke materialen kunnen worden hergebruikt. Zo komt bij het vervangen van het platform veel betonpuin vrij. Dat wordt hergebruikt op het luchthaventerrein, zoals bij het verharderen van wegen en het inklinken van delen van het terrein. Tevens staat een groot zonnecelpark op het investeringsprogramma. De opgewekte energie wordt bij voorkeur geheel op het terrein gebruikt, bijvoorbeeld voor het produceren van waterstof. Door een contractwijziging met de afvalinzamelaar heeft afvalscheiding in 2015 nog niet plaatsgevonden. De bakken om afval te scheiden zijn eind van het jaar geleverd. De bedoeling is om deze bakken gefaseerd in te voeren in de terminal en geheel over te gaan op afvalscheiding per 1 maart 2016.



Ketenverantwoordelijkheid

Schiphol Group vervult als exploitant van luchthavens een regierol. We verduurzamen onze eigen bedrijfsvoering en stimuleren duurzaamheid in onze inkoopketens. We werken samen met bedrijven en organisaties die hierin voorop willen lopen. Met concrete maatregelen en afspraken maken we gezamenlijk de mainport duurzamer en de regio aantrekkelijker.

We hebben te maken met kernprocessen waarin we nauw samenwerken met onze belangrijkste partners: airlines, afhandelaren, Koninklijke Marechaussee, douane en Luchtverkeersleiding Nederland. We kopen niet direct bij deze partners in, waardoor zij buiten de scope van ons duurzame inkoopbeleid vallen. Het grootste inkoopvolume neemt Schiphol af bij bouwbedrijven, beveiligingsbedrijven en facilitaire bedrijven.

CR in inkoopprocessen

Onze centrale inkoopafdeling selecteert leveranciers die bewust bezig zijn met Corporate Responsibility (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 2015 is in 83 procent van de gevallen onze CR-functionaris bij de aanbesteding om advies gevraagd.

Er gelden kaders en regels voor de inkoopactiviteiten, onder andere met betrekking tot arbeidsomstandigheden. In de onderliggende contracten staan specifieke afspraken. Als een leverancier zich niet houdt aan deze afspraken, kunnen wij het contract eenzijdig beëindigen. Onderdeel van de wetgeving voor aanbesteding is het proportionaliteitsbeginsel: de keuzes die we maken en de eisen en voorwaarden die we stellen aan een leverancier dienen in redelijke verhouding te staan tot de aard en omvang van de aan te besteden opdracht. In 2015 hebben we Regie op Contractmanagement (RCM) opgezet. Het doel van RCM is te borgen dat voor elk afgesloten contract de gemaakte afspraken worden nagekomen zodat de contracten maximaal bijdragen aan onze doelstellingen.

A-gebied en de nieuwe luchthaven van Lelystad

Twee projecten springen in het oog: het A-gebied en de nieuwe luchthaven van Lelystad.

Bij het A-gebied is duurzaamheid voor Amsterdam Airport Schiphol nadrukkelijk meegenomen. Het is ons streven het welzijn van reizigers en andere gebruikers van de luchthaven te vergroten. Daarnaast willen we dat het A-gebied op duurzame en verantwoorde wijze wordt gerealiseerd én functioneert. In dit project staan acht uitgangspunten op het gebied van duurzaamheid centraal: well-being, materialen, energie, luchtkwaliteit, werkgelegenheid, omgeving en geluid, waterketen en zichtbare duurzaamheid. Deze worden zowel in de aanbesteding als in het functioneel programma van eisen verwerkt.

Voor de realisatie van de nieuwe luchthaven van Lelystad is in januari 2015 gestart met de aanbesteding in een aantal percelen. Een van de uitkomsten is dat de aannemer bij de aanleg van de start- en landingsbaan een innovatieve funderingstechniek toepast. Dit vermindert het aantal vrachtwagenritten en daarmee de CO₂-uitstoot. Daarnaast zal door het gebruik van ledverlichting een energiebesparing van 30 procent worden bereikt ten opzichte van reguliere verlichting. Ook is afgesproken dat eenderde van de bouwomzet zal worden gerealiseerd met bedrijven uit de omgeving. Voor de onderhoudswerkzaamheden zullen voor tweederde van de omzet lokale en regionale bedrijven worden ingeschakeld.

Schiphol werkt met maincontractors voor het onderhoud van de luchthaven. Het merendeel van deze raamovereenkomsten is in 2015 met één tot drie jaar verlengd. Bij de verlenging is met leveranciers afgesproken dat ze een bijdrage leveren aan het reduceren van onze CO₂-footprint en de hoeveelheid afval, en aan het verbeteren van de luchtkwaliteit.

Verantwoordelijk marktgedrag

We werken volgens de code van de Commissie Verantwoordelijk Marktgedrag. Schiphol is mede-initiatiefnemer en ondertekenaar van deze code. In de code is het belang van professionaliteit, kwaliteit en omgangsvormen in de branche samengevat als 'verantwoordelijk marktgedrag'. De samenwerking tussen opdrachtgevers, werkgevers, werknemers en intermediairs staat hierbij centraal.

De Code Verantwoord Marktgedrag voor Schoonmaak is verbreed naar beveiliging en catering. Schiphol heeft als commissielid een actieve rol in de verbreding en borging van de code. Een van de onderwerpen is goed opdrachtgeverschap. De code luidt nu: een onderneming dient net zo te zorgen voor medewerkers van opdrachtnemers als voor eigen medewerkers.

Schiphol Group onderneemt met respect voor mens, milieu en omgeving. Dat kunnen we alleen in nauwe samenwerking met onze leveranciers. Daarom heeft Schiphol in 2015 haar Leverancierscode geactualiseerd en uitgebreid met het onderwerp integriteit. In deze code staat omschreven wat we van leveranciers op het gebied van integriteit en Corporate Responsibility verwachten. Ook medewerking aan eventuele onderzoeken valt daaronder.

Schiphol heeft in 2015 een klachtenmeldpunt ingesteld waar belanghebbenden bij de aanbestedingsprocedures een klacht kunnen indienen over eventuele onjuistheden en onregelmatigheden in een aanbestedingsprocedure. De klachtencommissie heeft in 2015 één klacht binnengekregen en in behandeling genomen. De klachtencommissie heeft de klacht niet gegrond verklaard. De partij heeft zich in het antwoord geschikt.

Schiphol Group staat bekend om de innovatieve wijze waarop zij haar leveranciersketen organiseert. In 2015 heeft Schiphol hiervoor een eervolle vermelding gekregen van ICT Media en Outsource Magazine tijdens de uitreiking van de TOMMIE Awards, waarbij werd opgemerkt dat Schiphol zich onderscheidt door een innovatieve wijze van aanbesteden. Door middel van bijvoorbeeld hackathons en designathons bouwt de luchthaven aan een ecosysteem van innovatieve leveranciers.



Werkgeverschap

Schiphol Group kan haar strategie alleen uitvoeren als ze daar de juiste mensen voor heeft. Om het succes van de onderneming vast te houden, hebben we vakkundige en betrokken medewerkers nodig. Tegelijkertijd wil Schiphol Group zich voor al haar medewerkers een goed werkgever tonen. We zien dit als een randvoorwaarde voor een onderneming die met nadruk rekening houdt met mens en maatschappij op en rond haar luchthavens en ook partners aanspreekt op verantwoord en duurzaam beleid.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is de leidraad voor Schiphol Group – ook in 2015 hebben we hieraan veel aandacht besteed. 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. Ook in 2015 is dit gelukt: het mobiliteitspercentage kwam uit op 20,1 procent (2014: 15,2). We zitten nu in het derde jaar van ons actieve mobiliteitsbeleid en we zien dat medewerkers en leidinggevendenden echt met elkaar in gesprek gaan over duurzame inzetbaarheid. In 2016 gaan we ons specifiek richten op doelgroepen die we tot nu toe minder goed hebben bereikt, zoals oudere medewerkers en medewerkers in continudiensten. We gaan ook door met personeelsuitwisselingen en detacheringen van medewerkers naar regionale en internationale luchthavens.

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, gaardheid of lichamelijke beperking. Schiphol Group heeft haar ambities voor het inclusief ondernemen in 2015 opgeschroefd. In de zomer tekenden we het Charter Diversiteit. Het verbeteren van de positie van mensen met een arbeidsbeperking is een van de speerpunten in ons werkgelegenheidsbeleid geworden.

Op 2 december hebben we samen met de werkgeversvereniging ANVV het initiatief genomen voor het samenwerkingsprogramma Luchtvaart Inclusief. Werkgevers in de Schipholregio hebben de intentie uitgesproken meer arbeidsplaatsen te creëren bij reguliere

werkgevers voor werkzoekenden met een arbeidsbeperking. De variëteit en de mogelijkheden zijn enorm: behalve de bedrijven die direct met de luchtvaart te maken hebben, doen bijvoorbeeld toeleveranciers, beveiligingsbedrijven, schoonmaakbedrijven en bouwbedrijven mee. Luchtvaart Inclusief sluit aan op de Participatiewet, en het programma wordt in 2016 geconcretiseerd. Het Luchtvaart College Schiphol ondersteunt ons daarbij. Deze stichting is een belangrijke schakel omdat ze de partijen kan linken aan werkzoekenden met een achterstand tot de arbeidsmarkt.

We hebben in 2015 honderd 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.

Vrouwen

In november 2015 heeft Schiphol net als negen andere landelijke werkgevers – waaronder Unilever, NS, Rabobank en AkzoNobel – afspraken gemaakt met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over de bevordering van kansen voor vrouwen op de arbeidsmarkt. Het doel van dit programma is de financiële zelfstandigheid van vrouwen te vergroten middels het aanbieden van leer-werkplekken, stages en banen.

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 per 1 september 2014 een verdeling van 50 procent vrouwen en 50 procent mannen. Ook de samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet: vanaf april 2015 zijn er vijf mannelijke commissarissen en drie vrouwelijke (37 procent).

We hebben onze doelen op het terrein van vrouwenparticipatie in 2015 ruimschoots gehaald. De uitdaging voor 2016 ligt in het doortrekken van deze lijn om een goede verdeling mannen/vrouwen in alle geledingen van de onderneming te waarborgen.

Dilemma: voorrang voor speciale groepen?

Schiphol heeft haar doel gehaald om in 2015 minstens vijftien medewerkers in dienst te nemen binnen de categorieën mensen met een arbeidsbeperking, jongeren en niet-westerse allochtonen. Het zijn 53 plaatsingen geworden. Helaas is het niet gelukt deze plaatsingen proportioneel over de categorieën te spreiden. Met name de doelgroep medewerkers met een arbeidsbeperking zal in 2016 nog meer onze aandacht moeten krijgen.

We zoeken naar de manier waarop we onze ambitie zo goed mogelijk kunnen realiseren. Gaan we leidinggevendenden verplichten nadrukkelijk te zoeken naar kandidaten uit deze doelgroep? Gaan we voorrang geven aan mensen met een arbeidsbeperking?

In 2015 hebben we gemerkt dat de voorlichting binnen de organisatie verbetering behoeft. Een van de heersende percepties is dat mensen met een arbeidsbeperking minder aankunnen. Dit vooroordeel moeten we uit de wereld helpen. Verder moeten we leidinggevendenden er beter van overtuigen dat eventuele extra begeleiding haalbaar is.

Betrokkenheid

In 2015 is Schiphol Group opnieuw uitgeroepen tot Beste Werkgever in de sector transport en logistiek in het Beste Werkgeversonderzoek van Effectory en Intermediair. In de categorie werkgevers met meer dan duizend medewerkers zijn we uitgekomen op een achtste positie (2014: vijfde). Wij koesteren deze erkenning, mede omdat het onderzoek is uitgevoerd onder onze eigen medewerkers. Ze geven aan dat ze graag op Schiphol werken omdat geen dag hetzelfde is, terwijl het luchthavenproces gewoon doorgaat. In de vele uiteenlopende bedrijfsactiviteiten kan ieder zijn kwaliteiten inzetten. Het gemiddelde dienstverband is relatief lang (13,1 jaar) en de gemiddelde leeftijd relatief hoog (44,7 jaar). Aandacht voor interne mobiliteit is daarom essentieel, bijvoorbeeld ook omdat onregelmatige diensten doorgaans niet door de oudere medewerkers kunnen worden gedraaid.

Integriteit

Schiphol hecht aan integer gedrag van alle medewerkers. Het onderwerp integriteit stond ook in 2015 hoog op de agenda. Er is een online gedragsregelstraining beschikbaar gesteld waarmee we de gedragsregels niet alleen bij onze eigen maar ook de externe medewerkers onder de aandacht brengen en toetsen. Gemiddeld heeft ruim 90 procent van de eigen en externe medewerkers de training gevolgd.

Aan de *leverancierscode* is een hoofdstuk integriteit toegevoegd, gebaseerd op de gedragsregels. Deze is opnieuw aan alle leveranciers ter beschikking gesteld en is onderdeel gemaakt van het inkoopproces. We merken dat duidelijke regels effect sorteren: medewerkers worden zich bewuster van de relatie met externe partijen. Zo hebben we duidelijk gemaakt dat het ontvangen van sponsoring van leveranciers strijdig is met de gedragsregels. Belangrijk is ook dat iedereen weet wanneer en hoe iemand niet-integer gedrag kan melden. We hebben daaraan in 2015 extra aandacht besteed. We zien dat situaties vaker preventief worden besproken.

In de gedragsregels is onder meer 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.

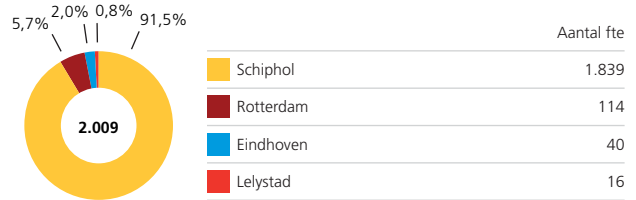
In 2015 zijn er 17 meldingen geweest bij de integriteitscommissie, waarvan er één discriminatie betrof. De meldingen zijn onderzocht, waar nodig zijn mensen aangesproken en is actie ondernomen.

Ontwikkeling medewerkers in cijfers

Het aantal fte is eind 2015 licht gedaald naar 2.009 (2014: 2.039). 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.

Aantal medewerkers

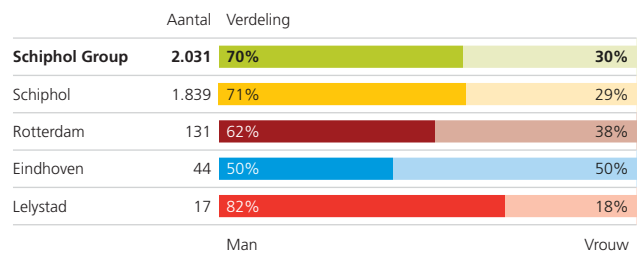
(Per locatie, in % van totaal aantal fte)



Het verzuimpercentage voor Schiphol Nederland B.V. is in 2015 gestegen van 3,4 naar 3,7. De Verbaannorm voor Schiphol Nederland B.V., een indicatie voor een realistisch ziekteverzuim, is 3,6 procent. Het ziekteverzuim op Rotterdam The Hague Airport staat op een historisch laag niveau: 2,6 procent. In 2014 stond het verzuim nog op 4,0 procent; die uitschieter was toe te schrijven aan enkele langdurig zieke collega's. Het ziekteverzuim op Eindhoven Airport kwam in 2015 uit op 1,4 procent.

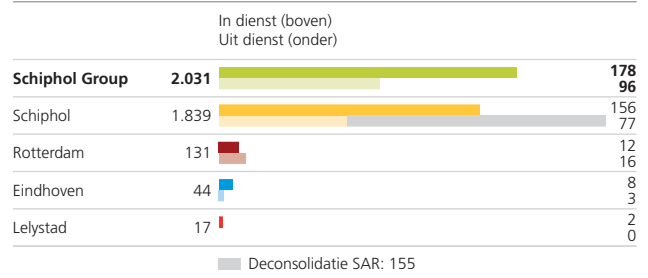
Man-vrouwverhouding

(In % van aantal medewerkers per locatie)



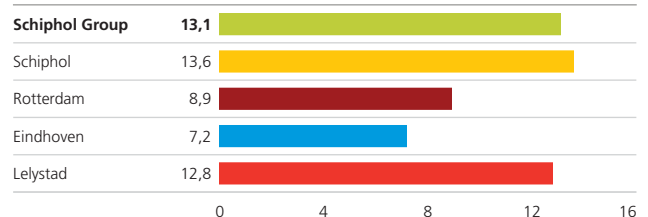
Personeelsverloop

(Aantallen per locatie)



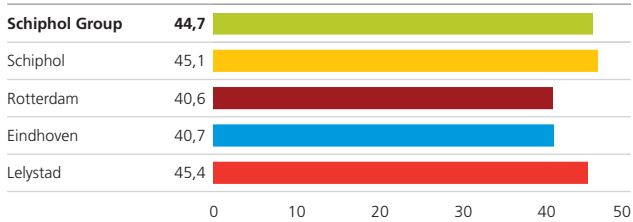
Gemiddelde lengte dienstverband Schiphol Group

(In jaren per locatie)



Gemiddelde leeftijd medewerkers

(In jaren per locatie)



Financiële soliditeit

Schiphol Group streeft in haar financieel 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 2015 heeft Schiphol Group 138 miljoen euro uitgekeerd, waarvan 128 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. 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. In de nieuwe Wet luchtvaart (inzake de exploitatie van Schiphol) wordt naar verwachting een mechanisme ingevoerd waarbij Schiphol een deel van de winst boven de rendementsnorm zal aanwenden ter verlaging van de luchthavengelden. Hierdoor gaan luchtvaartmaatschappijen meeprofiten van het deel van het rendement boven de norm. In het verleden heeft Schiphol op eigen initiatief meermalen de havengelden onder het wettelijk maximum vastgesteld. Daardoor was er regelmatig sprake van een kruissubsidie van non-aviation activiteiten naar de aviation-activiteiten.

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.

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 doen.

De langetermijnrating van Standard & Poor's is in 2015 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.

Concurrerende tarieven

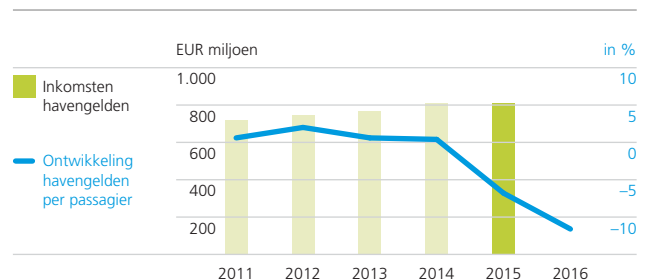
Om de concurrentiepositie van onze luchthavens te handhaven, is het essentieel dat we concurrerende tarieven hanteren. De tarieven van Amsterdam Airport Schiphol voor het gebruik van de luchthaven zijn gereguleerd en worden jaarlijks vastgesteld na een uitgebreide consultatie met de luchtvaartmaatschappijen. Ze zijn onderworpen aan toezicht van de Autoriteit Consument en Markt (ACM). Deze economische regulering is onderdeel van de Wet luchtvaart.

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 begin 2015 werd gepubliceerd blijkt dat in 2014 zeven concurrenten duurder waren dan Schiphol. De SEO constateerde dat de verschillen ten opzichte van Istanbul en Dubai groot zijn. De SEO benchmark over 2015 verschijnt naar verwachting in het tweede kwartaal van 2016.

Tarieven in 2015 en 2016

Per 1 april 2015 zijn de tarieven met 6,8 procent verlaagd. Voor 2016 is besloten de tarieven te verlagen met gemiddeld 11,6 procent. De zogenoemde aviation charges gaan daarbij gemiddeld

Havengelden

10,6 omlaag en de security charges 13,4 procent. De daling bestaat voor ongeveer de helft uit een verrekening van hogere dan verwachte verkeers- en vervoersvolumes in het jaar 2014. Daarnaast wordt deze tariefdaling veroorzaakt door hogere volumes in 2015, hogere verwachte volumes in 2016 en een strikte kostenbeheersing.

Naar verwachting zullen na 2016 de tarieven niet meer dalen, tenzij er wederom sprake zal zijn van significante verrekeningen door hoger dan verwachte verkeersvolumes. Daarnaast voorzien we in de komende jaren aanzienlijke investeringen die zullen leiden tot een verhoging van het kostenniveau.

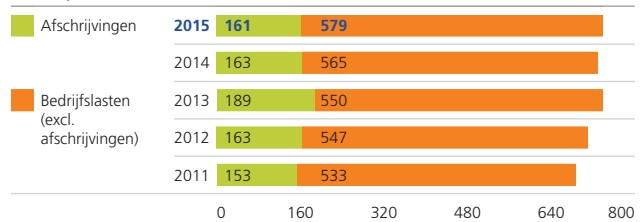
Sturen op kosten

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. Hiervoor is een aantal jaar geleden het programma AssetWise! gestart.

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 leverancierrelaties. 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: bestaande en potentieel toekomstige partners en leveranciers denken in een vroeg stadium mee. Intern is verder gewerkt aan een cultuuromslag om doelmatiger met onze eigen assets om te gaan. Ook hebben we workshops georganiseerd om het kennisniveau over aanbestedingsprocedures te vergroten.

BA Aviation kosten

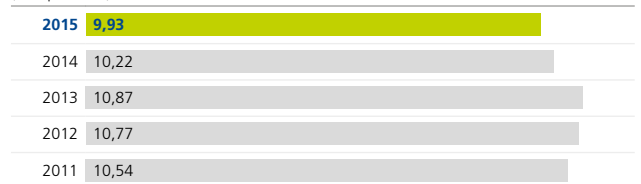
(EUR miljoen)



De kostenefficiency is in 2015 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 2015 gedaald met ruim 2,8 procent naar 9,93 euro (2014: 10,22 euro).

Kosten per WLU (Aviation)

(EUR per WLU)



Belang van non-aviation activiteiten

De non-aviation activiteiten dragen substantieel bij aan het rendement en de financierbaarheid van Schiphol Group. Deze activiteiten genereren 41 procent van de netto-omzet en 79 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 gereguleerde gemiddelde vermogenskostenvoet is vastgesteld op 2,87% in 2015. Zonder de bijdrage uit non-aviation activiteiten zou Schiphol Group niet zelfstandig financierbaar zijn en is er onvoldoende risicospreiding.

Netto-omzet

(EUR miljoen)



Exploitatieresultaat

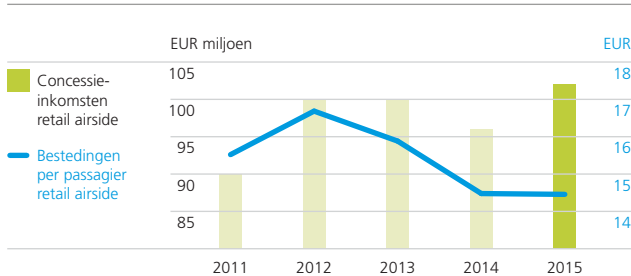
(EUR miljoen)



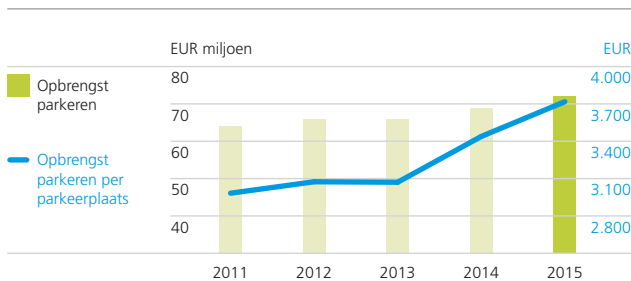
Consumer Products & Services

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.

Concessie-inkomsten en bestedingen per vertrekkende passagier



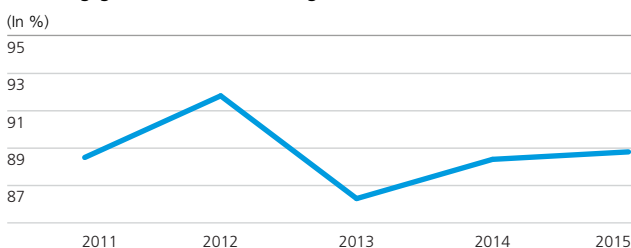
Opbrengst (publieks)parkeren en opbrengst per parkeerplaats



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.

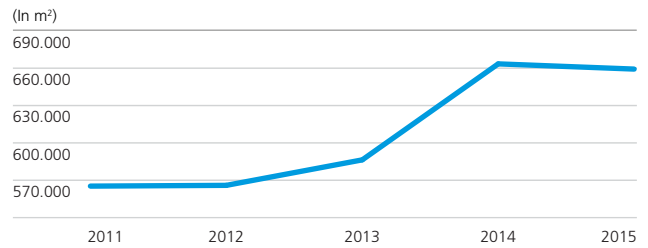
Bezettingsgraad commercieel vastgoed



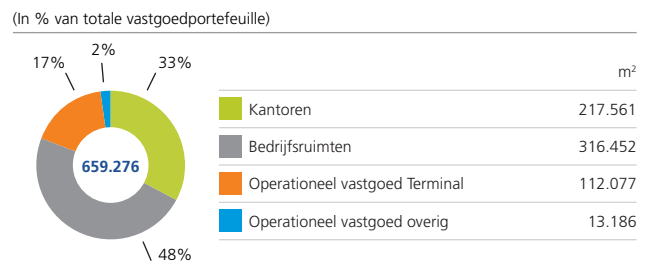
In 2015 is de bezettingsgraad gestegen naar 88,3 procent (2014: 87,1). Een aantal belangrijke nieuwe huurders is aangetrokken voor bestaand en herontwikkeld vastgoed, waaronder The Base, het kantorencomplex dat nu het hart vormt van het Schiphol Central Business District (CBD). De afgelopen periode zit 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



Bijdrage regionale luchthavens

Het verbinden van Nederland met de rest van de wereld gebeurt niet alleen via Amsterdam Airport Schiphol. Ook de regionale luchthavens zoals Eindhoven Airport, Rotterdam The Hague Airport en in de toekomst Lelystad Airport vergroten onze connectiviteit. 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. Daarnaast dragen de regionale luchthavens ook bij aan het totale resultaat. Dit maakt 3 procent uit van het totale nettoresultaat van Schiphol Group.

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 Aéroports de Paris S.A., Brisbane Airport en onze overige internationale activiteiten droegen in 2015 ongeveer 18 procent bij aan de nettowinst.

In lijn met de nieuwe strategie hebben we in 2015 een proactief beleid ingezet om nieuwe internationale activiteiten te verwerven. We gaan gesprekken aan met luchthavens die voor de mainport relevant zijn. Dit zijn doorgaans langdurige trajecten waardoor pas op langere termijn resultaat van het nieuwe beleid is te verwachten.

Onze strategische partner Aéroports de Paris (ADP) telde in 2015 95,4 miljoen passagiers; 65,8 miljoen op Parijs Charles de Gaulle (+3,1 procent) en 29,6 miljoen op Parijs Orly (+2,8 procent). De groei wordt deels verklaard door het relatief lage volume in 2014

(langdurige staking Air France). De terreurdaden in Parijs in november 2015 hebben een negatief effect gehad op de passagiersontwikkeling in de maanden november en december. De retail- en vastgoedactiviteiten op de Parijse luchthavens hebben goed gepresteerd. Op het gebied van de samenwerking tussen ADP en Schiphol, de HubLink-alliantie, hebben we afspraken gemaakt over het intensiveren van de kennisuitwisseling.

Brisbane Airport heeft in 2015 een groei in het aantal passagiers behaald van 0,5 procent, van 22,1 miljoen naar 22,2 miljoen. Het segment internationale passagiers is met 4,8 procent gestegen naar 5,2 miljoen passagiers. De herontwikkeling van de internationale terminal, in het bijzonder van het retailgebied, is in 2015 afgerond en krijgt nu al veel internationale erkenning door zijn eigentijdse en ook 'Brisbane-eigen' karakteristieken en inrichting. Internationale reizigers krijgen meer (lokale) beleving; de terminal biedt inspirerende en uitnodigende winkels en horecagelegenheden. De winkelomzetten vallen tot nu toe hoger uit dan verwacht.

Het aantal passagiers via Terminal 4 op JFK Airport in New York liet in 2015 een verdere groei (+14,6 procent) zien tot 19,6 miljoen passagiers. Begin 2015 zijn elf nieuwe gates voor Delta Air Lines in gebruik genomen.

Het aantal passagiers via Aeropuerto Internacional Reina Beatrix op Aruba steeg met 16 procent naar 2,9 miljoen. In mei 2015 heeft Aruba Airport een uniek en innovatief project gelanceerd voor een verbeterde paspoort- en instapkaartcontrole: Aruba Happy Flow. Dankzij gezichtsherkenningstechnologie kan de passagier vanaf de check-in en bagage drop-off via de grenspassage naar het vliegtuig zonder dat hij elke keer een paspoort en/of instapkaart hoeft te tonen.

op de huidige situatie minus de situatie als de luchthaven niet zou bestaan.

Verkenning van de impact op kapitalen

Een belangrijke impact van Schiphol binnen de waardeketen is dat de luchthaven reizen toegankelijker maakt. Dankzij het bestaan van Schiphol hoeven Nederlanders niet via buitenlandse luchthavens te reizen en kunnen mensen buiten Nederland direct naar ons land vliegen. Hierdoor kunnen meer mensen eenvoudiger, goedkoper en sneller reizen.

Samen met True Price hebben we een inschatting gemaakt van de impact van de activiteiten op de locatie Schiphol. Het financiële kapitaal behoort tot de belangrijkste kapitalen van Schiphol. Niet alleen door het financiële resultaat dat we behalen, maar ook door het betalen van lonen en belastingen. De waardecreatie op het geproduceerd kapitaal bestaat uit al onze activa, waarbij de afschrijvingen een negatieve impact hebben. De luchthaven heeft weinig octrooien en patenten; dit komt tot uitdrukking in de, ten opzichte van de andere kapitalen, relatief kleine impact op intellectueel kapitaal. Door de uitstoot van emissies hebben we een negatieve impact op het natuurlijk kapitaal; hier creëren we echter ook een positieve impact door de vergroening van onze energievoorziening en het recyclen van reststromen. Het besteden van geld aan reizen en het bezoeken van familie en vrienden levert

een positieve impact op het sociaal kapitaal op. Geluidshinder daarentegen zorgt voor een negatieve impact op de omgeving en dus het sociale kapitaal. Investeren in medewerkers en het genereren van werkgelegenheid resulteren in een positieve impact op het menselijk kapitaal.

Diepere analyse

Twee *strategische thema's* waarmee we onze missie invullen zijn Top Connectivity and Sustainable & Safe Performance. We hebben voor elk van deze thema's een materieel onderwerp uitgekozen: netwerk van bestemmingen voor Top Connectivity en CO₂-emissies voor Sustainable & Safe Performance. Reizigers hebben verschillende soorten reismotieven om naar een bestemming binnen ons netwerk te vliegen. We hebben een analyse uitgevoerd specifiek op reizen met een vakantiemotief. Vakantiereizen hebben een waarde voor en impact op het welzijn van de reiziger.

De impact op het milieu door het gebruik van fossiele brandstoffen is onderzocht in de analyse van CO₂-emissies. Het beprijzen van emissies is steeds meer gemeengoed. Het verbinden van mensen en de impact daarvan op het welzijn van reizigers zijn abstract. In deze verkennende analyses van een kapitaal met een positieve en een negatieve waarde zijn we gestimuleerd om op een andere wijze naar onze impact te kijken.



Financieel kapitaal

Positieve impact

- Financieel resultaat
- Lonen
- Belastingen
- Contributie aan resultaat businesspartners

Negatieve impact

- Subsidies



Geproduceerd kapitaal

- Investeren in vaste activa
- Infrastructuur

- Afschrijvingen



Intellectueel kapitaal

- Innovatie
- Luchtvaartspecifieke kennis



Natuurlijk kapitaal

Positieve impact

- Opwekken duurzame energie
- Hergebruiken en recyclen van reststromen
- Vergroenen van energie d.m.v. compensatie

Negatieve impact

- Emissies
- Grondstofgebruik
- Reststromen
- Water- en landgebruik



Sociaal kapitaal

- Welzijn door vakantie
- Klantwaardering

- Geluidshinder
- Ongemak door vertraging van vluchten



Menselijk kapitaal

- Welzijn door werk
- Opleidingen en trainingen
- Contributie werkgelegenheid van businesspartners

Impact van vakantie op welzijn

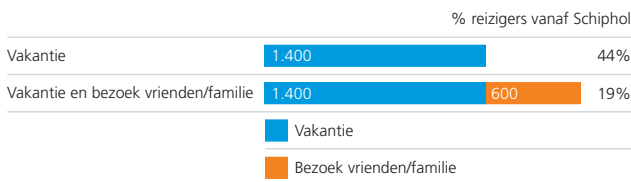
We hebben onderzocht of vakantie bijdraagt aan het welzijn van reizigers. Uit de literatuur blijkt dat het welzijn van een reiziger zowel enkele maanden voor als na de reis hoger is. Dit neemt verder toe als hij tijdens de reis familie of vrienden kan ontmoeten.

Voor de berekening is uitgegaan van het aantal passagiers dat in 2014 als reismotief vakantie (44%) of het ontmoeten van vrienden en familie (19%) heeft aangegeven. Op basis van de allocatiefactor kan er worden aangenomen dat zonder Schiphol 10 procent van de huidige Schiphol-vakantiegangers niet op vliegvakantie zouden gaan. Het grootste deel van hen zal nog wel op vakantie gaan, bijvoorbeeld met de auto, maar een deel niet. Per vliegvakantie die zonder Schiphol niet mogelijk zou zijn, is ongeveer de helft van de impact toe te wijzen aan Schiphol en de helft aan hotels, restaurants en andere spelers in de reisketen. De luchthaven is een belangrijke maar tevens een van de vele schakels in de keten.

Op basis van verschillende literatuurbronnen is berekend hoe de waarde van welzijn wordt beïnvloed door een vakantie. Het CBS heeft daarnaast data over het gemiddelde bedrag dat aan vakanties wordt uitgegeven. Door dit te combineren, komt de nettowaarde van een vakantie uit op gemiddeld 1.400 euro per passagier. Daar komt nog een gemiddeld bedrag van 600 euro bij als tijdens de vakantie familie of vrienden worden bezocht.

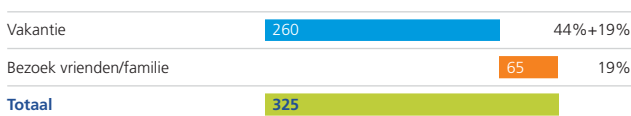
Impact van vakantie op welzijn

Besteding per persoon (in EUR)



Impact van vakantie op welzijn

Totale impact (in EUR miljoen)



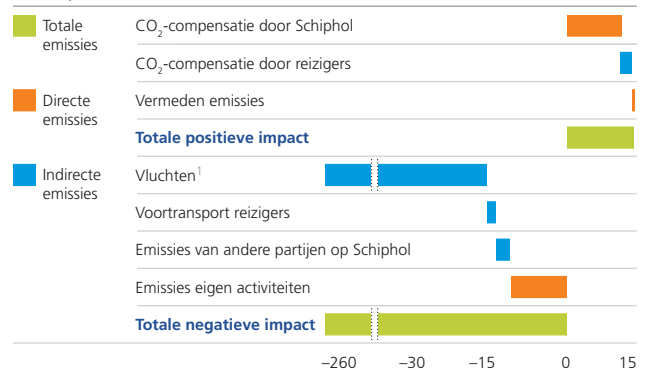
CO₂-emissies

De tweede analyse betreft de impact van CO₂-emissies van de locatie Schiphol. Alle emissies, ook die van vluchten, zijn meegenomen. De allocatiefactor aan Schiphol voor deze emissies is wederom 10 procent. Dat deel rekenen we aan onze impact toe. De gehanteerde CO₂-prijs bedraagt 110 euro per ton CO₂. We rekenen met deze relatief hoge prijs omdat de schade van CO₂-emissies hoger is dan het voorkomen van emissies. Elke speler in de keten moet verduurzamen, en we moeten dat met elkaar doen. In het onderdeel *CO₂-emissies* is beschreven welke initiatieven de sector

onderneemt om de emissies te verlagen. De positieve impact realiseren we door het vergroenen van onze energievoorziening.

CO₂-impact van Schiphol

(EUR miljoen)



¹ De hier weergegeven impact van vluchten betreft 10% van de totale impact van vluchten die van Schiphol vertrekken

Verdere uitwerking

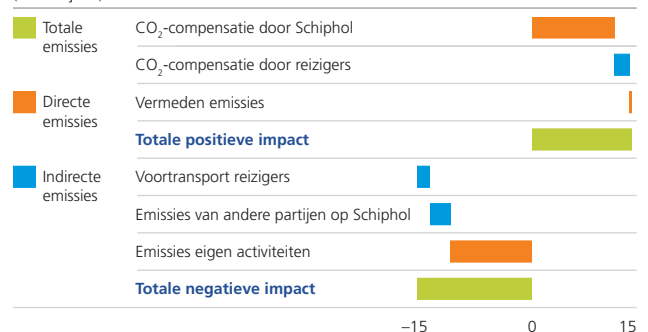
Het is de eerste keer dat we deze verkenning hebben uitgevoerd. Voor alle kapitalen kunnen we de analyse verdiepen en uitbreiden. In de analyse van de impact op natuurlijk kapitaal zijn bijvoorbeeld nog niet de grondstoffen meegenomen die de luchthaven gebruikt, omdat deze data nog niet beschikbaar zijn. Voor het sociale kapitaal zijn de waarde van zakenreizen en veiligheid nog niet meegenomen.

Om profijt te hebben van deze methode, is het nodig te analyseren welke impact in onze invloedssfeer ligt en welke impact we willen vergroten dan wel verkleinen. Bij de CO₂-analyse, waarin de allocatiefactor is meegenomen, is de impact van de vluchten zelf goed te zien. Wanneer we het vliegverkeer uit de analyse halen, wordt inzichtelijk welk deel van de emissies voortkomt uit onze eigen bedrijfsactiviteiten.

Via een zelf ontwikkelde methode hebben we daarnaast onderzocht of moneteriseren van niet-financiële waarden toegevoegde waarde heeft bij het maken van investeringsbeslissingen. We kunnen concluderen dat we meer inzicht hebben in de impact van onze activiteiten en zullen deze methode verder uitbouwen in 2016.

CO₂-impact van Schiphol zonder de gealloceerde emissies van vluchten

(EUR miljoen)



Financiële gang van zaken

Het aantal passagiers is in 2015 verder toegenomen tot ruim 58,2 miljoen op Amsterdam Airport Schiphol. Dit versterkt de urgentie om verder te blijven investeren in capaciteit en kwaliteit. Schiphol Group heeft een gezonde financiële positie die deze investeringen mogelijk maakt.



Het nettoresultaat van Schiphol Group is in 2015 gestegen tot 374 miljoen euro (2014: 272 miljoen) door de groei van 6,0 procent in het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol, het 50 miljoen euro eenmalig effect van de verkoop van een 60-procentsbelang in Schiphol Airport Retail (SAR) en 67 miljoen euro positieve-waardeontwikkeling van het vastgoed. Per 1 april 2017 zal conform de Wet luchtvaart ongeveer 55 miljoen euro in de havengelden worden verrekend, waarvan 36 miljoen euro door de beter dan verwachte passagiersontwikkeling.

Netto-omzet

De netto-omzet is in 2015 ten opzichte van 2014 met 15 miljoen euro (1,0%) gedaald van 1.438 miljoen euro naar 1.423 miljoen euro. Gecorrigeerd voor het deconsolidatie-effect van SAR stijgt de netto-omzet met 1,5 procent.

Ondanks de verlaging van de havengeldentarieven per 1 april 2015 met 6,8 procent is de totale omzet uit havengelden met 0,6 procent gestegen tot 869 miljoen euro (2014: 864 miljoen) door een gunstige ontwikkeling in verkeers- en vervoervolume. Het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol is gegroeid met 6,0 procent naar ruim 58,2 miljoen; het aantal vliegtuigbewegingen is gestegen met 2,8 procent naar 450.679. De groei is met name zichtbaar in het segment reizigers dat Schiphol als vertrekpunt of eindbestemming heeft. Het vrachtvolume daalde met 0,7 procent naar 1.621 ton als gevolg van onder meer afnemende vervoersstromen op Azië en Rusland. Ook bij de regionale

luchthaven Eindhoven Airport is sprake van een groei in het aantal passagiers, met 10,3 procent tot 4,3 miljoen passagiers. Op Rotterdam The Hague Airport is het aantal passagiers nagenoeg gelijk gebleven (1,7 miljoen passagiers). Het aantal vliegtuigbewegingen groeide in Eindhoven met 5,1 procent naar 30.394; in Rotterdam is de groei 2,7 procent naar 17.507 vliegtuigbewegingen.

De totale omzet van concessies is gestegen met 23,6 procent van 136 miljoen euro in 2014 naar 168 miljoen euro in 2015. Door de verkoop van het 60-procentsbelang in SAR wordt SAR vanaf 1 mei als deelneming verantwoord, waardoor de omzet uit

Netto-omzet

EUR miljoen	2015	2014	%
Havengelden	869	864	0,6
Concessies	168	136	23,6
Verhuringen	155	157	-1,0
Autoparkeergelden	108	104	4,3
Winkelverkopen	29	85	-66,1
Reclame	17	19	-12,1
Diensten en werkzaamheden derden	22	19	12,8
Overige	56	53	4,4
Netto-omzet	1.423	1.438	-1,0

winkelverkoop wordt vervangen door een concessievergoeding en resultaat uit deelnemingen. Het effect hiervan op de concessievergoedingen bedraagt 21 miljoen euro positief. Zonder de effecten van de verkoop van SAR stijgt de omzet uit concessies met 11 miljoen euro. Dit komt overeen met de stijging in het aantal passagiers en de nagenoeg gelijkblijvende gemiddelde retailbesteding per vertrekkende passagier in het gebied achter de securitycontrole op Amsterdam Airport Schiphol van 14,45 euro (2014: 14,48). De daling in winkelverkoop van 85 miljoen euro in 2014 naar 29 miljoen euro in 2015 wordt voornamelijk veroorzaakt door het eerder genoemde deconsolidatie-effect van SAR per 1 mei 2015.

De totale omzet uit verhuringen daalt met 1,0 procent naar 155 miljoen euro. Als gevolg van de later dan geplande oplevering van Lounge 2 zijn de verhuringen in de terminal lager. De gemiddelde bezettingsgraad van het commercieel vastgoed stijgt van 87,1 procent in 2014 naar 88,3 procent in 2015.

De totale omzet parkeren stijgt met 4,3 procent naar 108 miljoen euro door een betere bezetting en passagiersgroei.

Overige opbrengsten en overige resultaten uit vastgoed

De stijging van overige opbrengsten is gerelateerd aan eenmalige effecten. In 2015 is onder deze post het eenmalig resultaat op de verkoop van een 60 procentbelang in SAR verantwoord van 50 miljoen euro. In 2014 hebben twee transacties gezorgd voor een positieve opbrengst van 35 miljoen euro: 30 miljoen euro als gevolg van de uitbreiding van ons belang in AREB C.V. en 5 miljoen door de verkoop van het belang in Arlanda Schiphol Development Company A.B.

De overige resultaten uit vastgoed bedroegen 67 miljoen euro (2014: 1 miljoen euro negatief). Deze positieve ontwikkeling is het gevolg van verbeterde marktomstandigheden in de vastgoedsector, de lage rentestand en de positieve ontwikkeling van de bezettingsgraad. De waardeverandering is met name zichtbaar bij de kantoren op Schiphol Centrum en de vrachtloodsen. Dit resultaat betreft slechts een reële waardemutatie en geen kasontvangst of gerealiseerde inkomsten.

Ongerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

(EUR miljoen)

Jaar	Waardeverandering (EUR miljoen)
2015	67
2014	-2
2013	3
2012	-24
2011	-1

Bedrijfslasten

De bedrijfslasten zijn gedaald met 35 miljoen euro (-3,3%) van 1.070 miljoen euro in 2014 naar 1.035 miljoen euro in 2015, met name als gevolg van de deconsolidatie van SAR. Hierdoor daalden

de totale kosten met 35 miljoen euro, waarvan 27 miljoen betrekking heeft op de inkoopkosten en 6 miljoen euro op de personeelskosten van SAR. In de bedrijfslasten van 2014 waren tevens eenmalige lasten van 15 miljoen euro opgenomen. Gecorrigeerd voor deze effecten van 50 miljoen euro zijn de lasten met 1,5 procent gestegen.

Bedrijfslasten

EUR miljoen	2015	2014	%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	434	434	-0,1
Afschrijvingen	223	228	-2,3
Personeelsbeloningen	185	188	-2,0
Beveiligingsactiviteiten	183	196	-6,9
Bijzondere waardeveranderingen	8	4	78,7
Overige bedrijfskosten	4	19	-81,3
Bedrijfslasten	1.035	1.070	-3,3

Gecorrigeerd voor de lagere inkoopkosten van SAR stegen de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten met name door de verbouwingsactiviteiten in de terminal. De kosten voor beveiligingsactiviteiten laten een daling zien van 13 miljoen euro door de ingebruikname van centrale security.

De bijzondere waardeveranderingen van 8 miljoen euro betreffen met name de afwaardering van grondexploitaties op Schiphol-Oost en Nieuwe Meer. De overige bedrijfskosten zijn lager dan in 2014 toen sprake was van eenmalige effecten; 8 miljoen euro gerelateerd aan de uitbreiding van het belang in AREB C.V. en 7 miljoen euro gerelateerd aan een verlieslatend contract inzake grondposities, waarin Schiphol Group met derden participeert.

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is gestegen met 102 miljoen euro van 403 miljoen euro in 2014 naar 505 miljoen euro in 2015 door een hoger resultaat bij Consumers Products & Services en Real Estate. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van SAR (50 miljoen euro) en de positieve waardeveranderingen van het vastgoed (67 miljoen euro).

Exploitatieresultaat

EUR miljoen	2015	2014	%
Aviation	104	110	-5,7
Consumer Products & Services	238	181	31,3
Real Estate	129	79	63,7
Alliances & Participations	34	33	4,0
Exploitatieresultaat	505	403	25,3

Financiële baten en lasten

Het negatieve saldo van financiële baten en lasten is in 2015 met 3 miljoen euro toegenomen naar 89 miljoen euro. De stijging van de

financiële lasten wordt voor 6 miljoen euro veroorzaakt door de waardeinstijging van een winstdelende lening. In 2014 waren er eenmalige lasten van het afwikkelen van de rentederivaten van AREB C.V. en het beëindigen van hedge accounting voor deze derivaten.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen is gestegen van 27 miljoen euro naar 60 miljoen euro en bedraagt 16 procent van het totaal nettoresultaat (2014: 10 procent). In 2014 was dit resultaat negatief beïnvloed door de afwaardering van 16 miljoen euro op grondposities waarin Schiphol een indirect belang heeft. Daarnaast was in 2014 het resultaat van de deelnemingen ADP en Brisbane negatief beïnvloed door 6 miljoen euro waardedaling van het vastgoed ADP en 7 miljoen euro waardedaling van de derivaten van Brisbane.

Resultaat deelnemingen

EUR miljoen	2015	2014	%
Aéroports de Paris	36	26	38,2
Brisbane	20	11	84,4
Overige deelnemingen	3	-10	-135,3
Resultaat deelnemingen	60	27	119,4

Het rendement op het 18,72-procentsbelang in Brisbane bedraagt in 2015 21,7 procent (2014: 14,9). In 2015 ontving Schiphol Group 19,3 miljoen euro dividend op de investering in ADP. Het rendement op het 8-procentsbelang in ADP komt in 2015 uit op 5,8 procent (2014: 4,2).

Winstbelasting

De winstbelasting bedraagt 99 miljoen euro in 2015 tegenover 71 miljoen euro in 2014. De effectieve belastingdruk in 2015 is 20,7 procent en die is daarmee nagenoeg gelijk aan de effectieve belastingdruk in 2014 (20,7 procent). De belastingdruk over het resultaat gecorrigeerd voor geassocieerde deelnemingen en joint ventures – onderdelen die zijn vrijgesteld in Nederland onder de deelnemingsvrijstelling – bedraagt 21,7 procent (2014: 22,4).

Schiphol Group voert een transparant fiscaal beleid. De lagere belastingdruk dan nominaal, in zowel 2015 als 2014, wordt in het bijzonder veroorzaakt door toepassing van de deelnemingsvrijstelling op het ontvangen dividend op preferente aandelen Brisbane. Een ander – eenmalig – effect is het vrijgestelde verkoopresultaat op de verkoop van het 60-procentsbelang in SAR. Zonder de vrijgestelde deelnemingsresultaten zou de belastingdruk over 2015 25 procent bedragen.

Van de totale belastinglast van 99 miljoen euro heeft 94 miljoen euro betrekking op Nederlandse winstbelasting (2014: 70 miljoen) en 5 miljoen euro op Amerikaanse winstbelasting (2014: 2 miljoen).

Nettoresultaat

Het nettoresultaat over 2015 bedraagt 374 miljoen euro (2014: 272 miljoen). Het nettoresultaat is beïnvloed door positieve effecten van de beter dan verwachte passagiersontwikkeling, de verkoop van het 60-procentsbelang in SAR (50 miljoen euro) en de positieve waardeontwikkeling van de vastgoedportefeuille (67 miljoen euro). Conform de Wet luchtvaart zal ongeveer 55 miljoen euro worden verrekend in de havengelden per 1 april 2017. Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2015 uitgekomen op 10,4 procent (2014: 8,0 procent) en de RONA na belasting op 8,3 procent (2014: 6,6 procent).

Investerings

In 2015 is 439 miljoen euro geïnvesteerd in vaste activa (2014: 396 miljoen), 11 procent meer dan in 2014.

Op 3 juni 2015 is centrale security in gebruik genomen; de laatste bouwwerkzaamheden worden in 2016 afgerond. De oplevering van het Hilton-hotel heeft in december 2015 plaatsgevonden. De herinrichting van Lounge 2 wordt naar verwachting in de zomer van 2016 afgerond.

Schiphol Group investeringen

(EUR miljoen)

2015	439
2014	396
2013	310
2012	298
2011	263

Ontwikkeling van de balans

Het balanstotaal van Schiphol Group is met 9,9 procent toegenomen tot 6.405 miljoen euro (2014: 5.830 miljoen). Het eigen vermogen groeide met 263 miljoen euro tot 3.716 miljoen euro, met name als gevolg van toevoeging van het nettoresultaat over 2015 van 374 miljoen euro, na uitkering van 138 miljoen euro dividend over 2014.

Deelnemingen en joint ventures zijn toegenomen met 61 miljoen euro door de positieve ontwikkeling van de resultaten van Brisbane en ADP en de verwerking van SAR als joint venture.

De liquide middelen zijn toegenomen met 216 miljoen euro naar 394 miljoen euro. Onder het EMTN-programma is in 2015 een zogenoemde public placement geplaatst van 300 miljoen euro met een looptijd van elf jaar en een coupon van 2 procent.

De toename van de kortlopende schulden heeft als oorzaak de 134 miljoen euro Schuldschein, die in februari 2016 zal worden afgelost alsmede de 145 miljoen euro aan obligaties die zullen worden afgelost in het najaar van 2016.

Ontwikkeling van de kasstromen

De operationele kasstroom is in 2015 met 508 miljoen euro gelijk gebleven aan de operationele kasstroom in 2014. Het exploitatieresultaat laat een stijging zien van 102 miljoen euro. Hierin zijn echter twee grote incidentele opbrengsten verwerkt: het verkoopresultaat en herwaarderingseffect door de verkoop van het 60-procentsbelang in SAR (50 miljoen euro) en de waardeveranderingen van het vastgoed (67 miljoen euro). De kasstroom uit investeringsactiviteiten is 411 miljoen euro negatief in vergelijking tot 410 miljoen euro negatief in 2014. Dit komt door het hoge investeringsniveau van 439 miljoen euro. Daar staat 29 miljoen euro ontvangst tegenover voor de verkoop van het 60-procentsbelang in SAR.

Het saldo van de kasstroom uit operationele en investeringsactiviteiten – de vrije kasstroom – bedroeg 97 miljoen euro in 2015 tegen 98 miljoen euro in 2014. De kasstroom uit financieringsactiviteiten was 157 miljoen euro positief in 2015 (397 miljoen euro negatief in 2014) ten gevolge van 300 miljoen euro opname van bankleningen en uitkering van dividend van 138 miljoen euro. De nettokasstroom bedroeg 254 miljoen euro positief in 2015 (2014: 299 miljoen euro negatief). Het saldo aan liquide middelen is hierdoor gestegen van 178 miljoen euro eind 2014 naar 394 miljoen euro eind 2015.

Financiering

Het totale bedrag aan uitstaande leningen en leaseverplichtingen is in 2015 gestegen met 324 miljoen euro naar 2.185 miljoen euro. Onder het EMTN-programma is in 2015 een obligatielening geplaatst van 300 miljoen euro met een looptijd van elf jaar. Daarnaast is er in 2015 een nieuwe gesyndiceerde en gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit afgesloten 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 2015 verlengd tot 1 januari 2017. Verder beschikken we over twee bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van elk 75 miljoen.

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 2015 licht gedaald van 493 miljoen euro naar 482 miljoen euro doordat het hoger exploitatieresultaat wordt gecorrigeerd voor de niet-kastransacties met betrekking tot bijzondere waardeveranderingen en het resultaat verkoop SAR met behoud van een minderheidsbelang.

De FFO/totale schuld bedroeg 22,0 procent in 2015 (2014: 26,5 procent). De FFO interest dekkingsratio bedroeg 6,7x in 2015; een verbetering ten opzichte van de 6,4x in 2014. Dit is met name het gevolg van een beter exploitatieresultaat. 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 37,0 procent (2014: 35,0 procent).

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



Hans de Boer
voorzitter VNO-NCW

Schiphol: een eeuw leider in connectiviteit en duurzaamheid

“Schiphol bestaat honderd jaar: een bijzondere mijlpaal. Schiphol kan niet alleen bogen op een indrukwekkende bedrijfshistorie, maar vooral ook op een sterke positie nu. De honderden rechtstreekse verbindingen die via Schiphol lopen zijn van groot belang voor het Nederlandse vestigingsklimaat. Dat maakt Nederland aantrekkelijk voor internationaal opererende bedrijven en hoofdkantoren en levert werkgelegenheid op. Prioriteit daarom is dat Schiphol een leidende hub blijft. Dat vraagt dat overheid, luchthaven en hub-carrier als één gezamenlijk Nederlands luchtvaart-systeem blijven opereren om mondiaal competitief te blijven.

De uitdaging om die positie te behouden en te versterken vraagt tegelijkertijd dat de druk op klimaat en milieu wordt gereduceerd. Mijns inziens kan dit als de sector en internationale overheden samen de

voorwaarden scheppen die daarbij ondersteunen. Denk daarbij aan verdergaande stappen onder het Nederlands voorzitterschap richting één aaneengesloten Europees luchtruim en het vaststellen door ICAO van een marktinstrument voor CO₂-reductie op mondiaal niveau. Ondertussen wordt reeds indrukwekkende vooruitgang geboekt door stillere, schonere en efficiëntere vliegtuigen in te zetten. Homecarrier KLM is mondiaal leidend in de toepassing van bio-kerosine. En Schiphol zelf is internationaal toonaangevend als een van de meest duurzame luchthavens ter wereld. Schiphol kent de één-terminal opzet, waardoor de passagier alles op de luchthaven te voet kan bereiken. De elektrische taxi's staan voor de terminal, en het treinstation ligt eronder. Recent kreeg de terminal als eerste ter wereld circulaire verlichting. Het is deze combinatie van leiderschap, kernactiviteit, concurrentiekracht en sustainability, die de basis vormt voor een duurzame strategie. Zo zullen het geweldige netwerk van de KLM en de prachtige luchthaven Schiphol ook de komende jaren hun strategische betekenis voor Nederland behouden.”



Laura van Geest

Directeur Centraal Planbureau

“Schiphol is een mooi maar onzeker bezit. Schiphol is een moderne luchthaven met een groot bestemmingennetwerk. Dat is belangrijk voor de Nederlandse reiziger en voor de Nederlandse economie. Ook voor de toekomst verwacht het CPB groei, want Schiphol ligt in een dichtbevolkte, welvarende regio die economisch zal blijven groeien. Ook toenemende welvaart elders leidt ertoe dat meer buitenlanders naar of via Schiphol willen vliegen. Een aantrekkelijk bestemmingennetwerk is geen gegeven. Bij toenemende concurrentie zal Schiphol alleen zijn positie kunnen behouden door te blijven innoveren en investeren, in samenspraak met de gebruikers en rekening houdend met de belangen van direct omwonenden.

Belangrijke risico's voor toekomstige groei zijn de capaciteit van het banenstelsel en geluidhinder. Blijf investeren in verbeteringen van start- en landingsprocedures, waardoor het banenstelsel zo efficiënt mogelijk wordt gebruikt en de hinder van startende en landende vliegtuigen zoveel mogelijk wordt beperkt. Schiphol kan luchtvaartmaatschappijen ook prikkelen om stillere vliegtuigen in te zetten. Opdat ook in de toekomst de Nederlandse reiziger en de Nederlandse economie kunnen profiteren van de hubfunctie van Schiphol.”



Sharon Dijksma

Staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu

Pioniersgeest

“2016 is het jaar van Schiphol. Honderd jaar geleden landden er drie één-motorige vliegtuigjes op een hobbelige akker met vier houten loodsen. Inmiddels komen en gaan hier ruim 58 miljoen passagiers met ruim 450 duizend vliegtuigbewegingen per jaar. Met 322 bestemmingen verbindt Schiphol ons land met de rest van de wereld. Een onmisbare factor voor onze economie, maar ook doorslaggevend voor het verbinden van mensen, culturen, kennis en wetenschap.

We mogen trots zijn op Schiphol. Ook omdat we groei hebben weten te realiseren in een dichtbevolkt gebied, waar veel mensen op een prettige manier willen wonen, werken en recreëren. Zonder goed overleg met de omgeving had Schiphol zich niet op deze manier kunnen ontwikkelen. Het nieuwe geluidsstelsel waar we nu aan werken, is een knap staaltje evenwichtskunst.

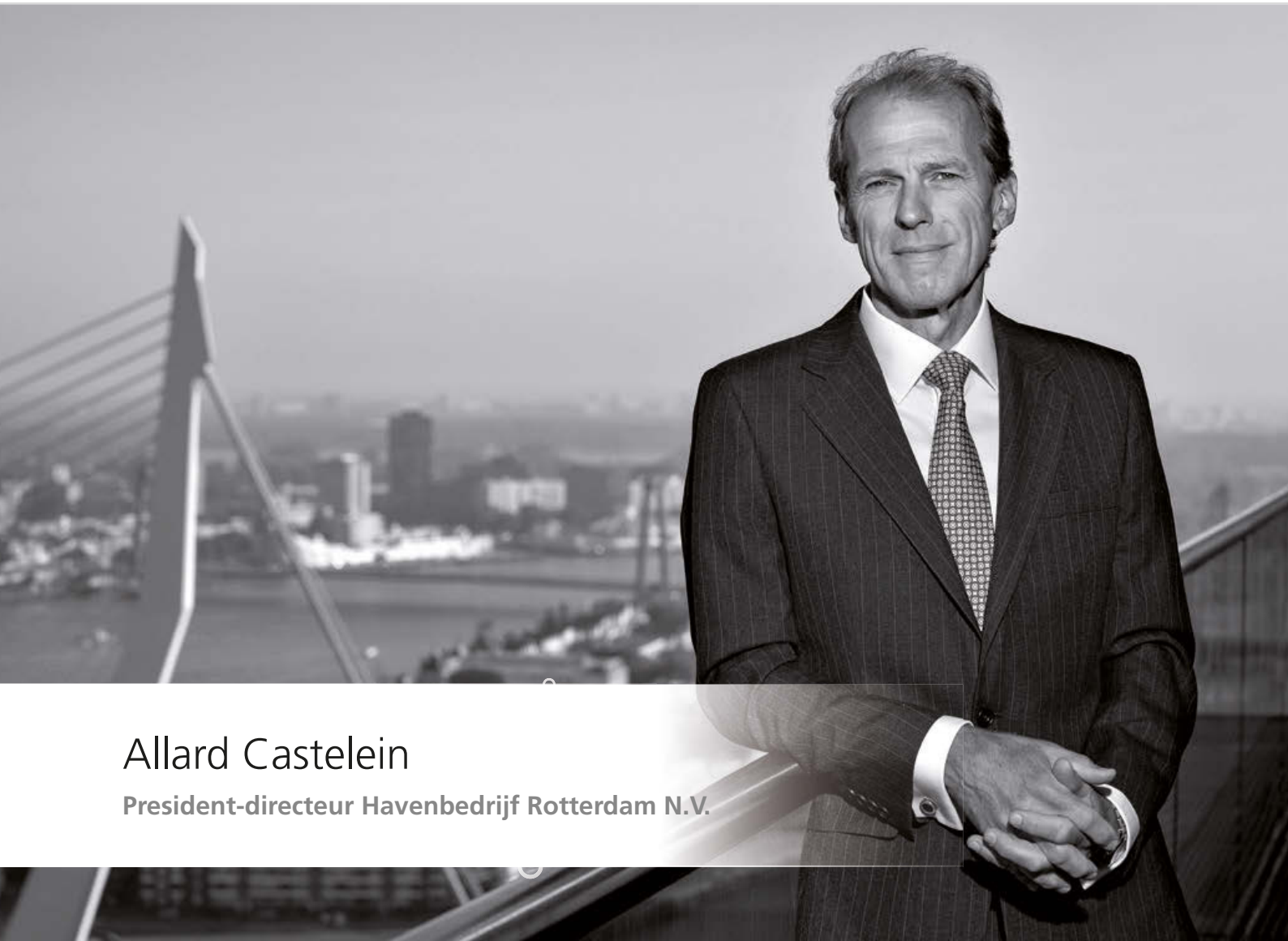
Het verleden geeft vertrouwen, maar het mag nooit omslaan in blind vertrouwen. Groei is niet vanzelfsprekend. De ontwikkeling van de Aziatische markt en de opkomst van de Golfstaten zorgen voor een andere verhouding in de mondiale luchtvaart. Er komen nieuwe grote luchtvaartmaatschappijen op de markt, net als nieuwe hubluchthavens. Al onze pioniersgeest en vermogen tot innovatie en samenwerking zal nodig zijn voor een duurzame toekomst van onze luchtvaart. Er liggen kansen om bijvoorbeeld niet de grootste te zijn, maar wel de beste, de meest innovatieve en duurzame luchthaven. Dit jaar ga ik dan ook samen met Schiphol en vele andere partijen werken aan een ‘actieagenda Schiphol’ om te bepalen welke stappen we op korte en lange termijn kunnen zetten. Dit is het jaar van Schiphol waarin we stilstaan bij de geschiedenis maar vooral werken aan de toekomst.”



Z.K.H. Prins Carlos de Bourbon de Parme
Directeur Institute for Sustainable Innovation & Development INSID

“Voor buitenlandse bezoekers is de luchthaven Schiphol het eerste visitekaartje van Nederland. En voor Nederlanders is ze de poort naar de rest van de wereld enerzijds en het ‘welkom thuis’ anderzijds. Vanuit deze rol dienen de duurzaamheidsambities van de luchthaven twee doelen: ze illustreren zowel internationaal als nationaal de keuzes die Nederland maakt voor een duurzame, circulaire economie en maatschappij. De belangrijkste bouwsteen om deze ambities waar te maken is samenwerking. Meer dan ooit wordt echte vooruitgang en innovatie nu alleen nog gerealiseerd door verregaand samenwerken door bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties.

Onlangs bladerde ik – ter voorbereiding op een presentatie over circulaire economie – door een stapel oude magazines. Mijn oog viel op een prachtige serie foto’s van Schiphol in de beginjaren ‘50. Met dat beeld op het netvlies is het bepaald indrukwekkend om naar het Schiphol van 2016 te kijken. Om je als luchthaven zo snel en spectaculair te kunnen ontwikkelen, is een doordachte visie onontbeerlijk. Dat in deze tijd circulaire economie een hoofdpijler is in die visie, getuigt van gezond en ambitieus ondernemerschap. Het is ook een keuze die uitdagingen met zich meebrengt, maar ik ben ervan overtuigd dat met een gerichte focus de ingeslagen koers tot verder succes zal leiden.”



Allard Castelein

President-directeur Havenbedrijf Rotterdam N.V.

“Een honderdjarig bestaan is een fantastische mijlpaal die uitnodigt om ver vooruit te kijken. De mainports Schiphol en Rotterdam zorgen nu samen voor ongeveer 8 procent van het BNP en alles bij elkaar zo’n 500.000 banen. Willen we als mainports over honderd of zelfs vijftienvintig jaar nog net zo’n grote bijdrage aan de welvaart van Nederland leveren, dan moeten we blijven investeren en innoveren. Alleen dan kunnen we onze internationale concurrenten voorblijven. We moeten zorgen dat we de meest aantrekkelijke hub zijn voor onze klanten, koploper op het gebied van dienstverlening, een uitstekende prijs-kwaliteit-verhouding bieden, een groot gebruiksgemak kennen voor passagiers en bemanningen, en beveiliging en veiligheid moeten top zijn.

Onze ambitie als mainports moet zijn om op al deze terreinen koploper te zijn, maar twee zaken springen er wat mij betreft bovenuit: verduurzamen en draagvlak. We moeten voorop gaan in het verduurzamen

van onze mainports. Dat betekent niet alleen zorgen dat onze eigen activiteiten een minimale ecologische footprint hebben, maar ook dat we onze klanten, de scheep- en luchtvaart, stimuleren het milieu minder te belasten.

Dit laatste is belangrijk voor het draagvlak dat we hebben bij het grote publiek en onze directe omgeving. Een positief imago, draagvlak voor de ontwikkeling van Schiphol en de Rotterdamse haven, is essentieel voor onze verdere ontwikkeling. Als de Nederlandse samenleving, en vooral onze directe burens, tevreden over ons zijn dan helpt dat enorm om onze ambities te realiseren. Aan ons de opdracht te zorgen dat onze omgeving trots op ons kan zijn en blijven.

Ik wens het jarige Schiphol een prachtige volgende honderd jaar.”



Roger van Boxtel

CEO N.V. Nederlandse Spoorwegen

“Dagelijks reizen bijna 70.000 mensen per trein van en naar Schiphol, en dat aantal groeit. De bereikbaarheid van de luchthaven is wezenlijk voor de concurrentiepositie van de luchthaven en de economie van de metropoolregio Amsterdam en Nederland. Vanwege het aantal reizigers en de strategische ligging in ons netwerk staat het station in de top 10 van NS. We hechten veel waarde aan het toekomstbestendig maken van de luchthaven en het bedienen van alle uiteenlopende treinreizigers. Daarom werkt NS nauw samen met Schiphol en haar andere regionale partners, zoals gemeente Amsterdam, aan de uitbreiding van het station. Zo kunnen we de reizigersgroei opvangen én de dienstverlening verbeteren.

Schiphol is niet zomaar een station. Nergens wonen minder mensen in de directe omgeving, nergens is het aandeel toeristen hoger en op geen ander station komen meer nationaliteiten samen. Dat vraagt veel van de reisinformatie, van medewerkers en van de dienstverlening. NS en Schiphol hebben elkaar dus hard nodig om deze belangrijke economische motor te laten draaien.

Ook op Schiphol Plaza komt iedereen samen: van treinreizigers tot vakantiegangers, van taxigebruikers tot winkelpubliek en Schipholwerkers. In 2015 hebben de luchthaven en NS intensief overlegd over hoe Schiphol Plaza kan worden voorbereid op de toekomst. Daarmee kreeg 2015 een goede afdrank voor de komende jaren.”



Paul Polman
CEO Unilever

"I am delighted to be able to congratulate Schiphol Group with its 100th year anniversary. Schiphol's mission is 'Connecting the Netherlands'. After having spent a substantial part of my life in Cincinnati, a great city still close to my heart but surprisingly with only one direct international flight connection, I now value the unique position of the Netherlands as an international mainport, through both Schiphol Airport and Rotterdam harbour even more than before.

In our competitive world growth is vital, but in my view this is only permissible in the context of a sustainable growth business model, which serves economic, environmental and social goals at the same time. This core principle underlies my company's Sustainable Living Plan. I am thrilled to say that I have always counted Schiphol Group as a staunch ally in this endeavour, and for good reason.

In 2014 Schiphol received the Airports Going Green Award, and the company has gone from strength-to-strength, including a circular lighting partnership with Cofely and Philips.

Following the December 2015 Climate Summit in Paris, I would like to express my hope that Schiphol will continue its sustainability focus, for example by teaming up with its business partners in order to swiftly implement science-based targets consistent with the agreed Paris goal of keeping global average temperature rise well below two degrees Celsius.

If so, Schiphol's second centenary couldn't be off to a better start, and I would like to wish you all a pleasant journey."



Augustin de Romanet

Le Président-directeur général Aéroports de Paris

“In order to achieve success in the long term, Schiphol has demonstrated its strong capacity to adapt its hub position to develop fast growing and changing markets. Its connectivity-oriented attitude is definitely a key success factor for its sustainable future.

In addition, Schiphol’s achievements in enhancing the quality of the passenger experience have definitely strengthened its competitive position for the future and qualify as a worldwide reference for customer satisfaction.

Another key element in Schiphol’s future is Corporate Responsibility. In particular, this concerns the airport’s sustained efforts to involve all stakeholders in the decision-making process for major development projects, as well as the company’s constant involvement in climate change issues.

2016 marks the eighth anniversary of the HubLink alliance between Schiphol and Aéroports de Paris. With increasing competition between European and Middle-Eastern airports, HubLink is a great opportunity for its two partners to distinguish themselves in this competitive environment by gaining access to best practices, learning from each other’s optimised processes and achieving joint results. In this regard I would like to thank the Schiphol and Aéroports de Paris teams for their involvement in and dedication to the alliance.

I strongly believe that further collaboration and international orientation is a prerequisite to the sustainable future of our airports. In this regard, Schiphol clearly has everything it needs to secure its continuity over the next one hundred years.”



Ton Heerts

Voorzitter FNV

“Het investeren in duurzame brandstoffen, het terugdringen van uitstoot en verbeterde technologie dragen bij aan een duurzame toekomst van Schiphol. Maar het creëren van duurzame werkgelegenheid is een van de belangrijkste bouwstenen voor deze toekomst. Als geconcentreerd wordt op basis van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden ontstaat een race naar de bodem waarbij ook de kwaliteit van werk uit het oog verloren wordt. Het is van belang om te investeren in duurzame arbeidsrelaties. In echte banen met genoeg zekerheid, kwaliteit en koopkracht, waardering, een fatsoenlijk inkomen en gelijk loon voor gelijk werk.

FNV is op Schiphol vertegenwoordigd in verschillende sectoren, zoals vluchtafhandeling, bagageafhandeling, schoonmaak en beveiliging. Schiphol is bovendien een van de grootste opdrachtgevers in de regio. FNV zou graag zien dat Schiphol zich in deze verschillende sectoren inzet om goede collectieve arbeidsvoorwaarden te bevorderen. Hiermee wordt een tweedeling op de arbeidsmarkt voorkomen, met aan de ene kant werknemers met vaste contracten met de nodige zekerheid en aan de andere kant de snel groeiende groep met flexibele contracten en veel minder zekerheid. Wij moedigen Schiphol aan om in hun opdrachtgeverschap bij te dragen aan een duurzame arbeidsmarkt met meer echte banen en om verdringing en verdere flexibilisering op de arbeidsmarkt te stoppen.”



Theo Weterings

Burgemeester Gemeente Haarlemmermeer

“Een sterke luchthaven heeft een sterke regio nodig. De belangrijkste bouwsteen voor een duurzame toekomst is daarom de relatie met de omgeving. Schiphol is een luchthaven die samen met haar partners in de regio innoveert en pioniert op het gebied van wonen, werken, leven en recreëren. Dit alles vindt plaats rondom een internationale infrastructurele knoop.

Onderscheidend zijn op sociaal-economische, ruimtelijke en infrastructurele aspecten is een voorwaarde om als luchthavenregio toonaangevend te kunnen blijven in de wereld.

Sta open en blijf open staan voor ideeën, voor nieuwe interventies, voor de samenleving, voor de bewoners en voor de bedrijven. Zorg ervoor dat de luchthaven in al haar haarvaten trots en innovatie uitstraalt, dat ze blijft uitnodigen als poort naar Europa. Vanaf deze plek kun je binnen twintig minuten de Nachtwacht aanschouwen, maar ook land je hier midden in een oer-Hollandse polder, drooggemalen met innovatieve 19de-eeuwse stoomkracht. Maak dat iedereen ongelooflijk trots kan zijn en blijven op dit dynamisch epicentrum in het hart van de Randstad.”



Eberhard van der Laan
Burgemeester Gemeente Amsterdam

“Bij de derde Gouden Eeuw van Amsterdam hoort ook dat reizigers van en naar Amsterdam binnenkomen via een luchthaven die toonaangevend is in de wereld op het gebied van innovatie, zoals de nieuwe security, gastvrijheid en duurzaamheid. Schiphol en homecarrier KLM laten steeds zien dat zij vooroplopen in de luchtvaartindustrie.”



Hans Martens
Manager Market Research
& Intelligence Schiphol Group

“Ten eerste wil ik zeggen dat ik trots ben om voor deze luchthaven te werken. Dat gevoel bespeur ik ook bij heel veel collega's. Schiphol is een topluchthaven in Europa, en het geeft veel voldoening om daar mijn steentje aan bij te dragen. Als medewerker vind ik een duurzaam personeelsbeleid heel belangrijk: je medewerkers zijn je key assets. Dus selecteer ze zorgvuldig, zet de juiste man of vrouw op de juiste plaats, zorg ervoor dat ze efficiënt en met plezier kunnen werken, geef ze alle mogelijkheid om zich te ontwikkelen en mee te groeien en blijf een zorgzame werkgever.

Een van de dingen die mij altijd geboeid heeft is hoe verweven onze activiteiten zijn met alle andere partijen op en rond de luchthaven; airlines, Koninklijke Marechaussee, politiek, omgeving en noem maar op. Goed overleggen en samenwerken met al deze partijen is van essentieel belang voor een duurzame toekomst.

Mijn persoonlijke boodschap voor Schiphol is dat de onderneming in alles wat ze doet, naast zakelijke efficiëntie, ook haar menselijke kant laat zien. Toon begrip en heb compassie. En vooral: toon passie. Vul ook in de komende honderd jaar je rol als verantwoord bedrijf in onze maatschappij met verve in.”



Hans Alders

Voorzitter Omgevingsraad Schiphol

Verbinden in meervoud

“Schiphol heeft een publieke functie. Het biedt Nederland een knooppunt voor intercontinentale verbindingen. De kernkwaliteit van een duurzaam Schiphol is verbinden.

De toekomstvastheid en kwaliteit van dit netwerk vraagt om een voortdurend onderhoud van verbindingen:

1. Het verbindingennetwerk wordt gedragen door de huboperatie. Die operatie is de basis van de continuïteit en de kwaliteit van de verbindingen. De erkenning hiervan noodzaakt tot een effectief en eerlijk selectiviteitsbeleid in het omgaan met schaarse capaciteit.
2. De continuïteit en kwaliteit van het verbindingennetwerk vraagt daarnaast om verbinding in de luchtvaartketen – huboperator, luchthaven, luchtverkeersleiding. De samenwerking in die keten is randvoorwaardelijk voor het kunnen bieden van een excellente dienstverlening tegen een concurrerend kostenniveau.
3. Het verbindingennetwerk is een belangrijke pijler van Nederland als concurrerende vestigingsplaats en werkgever. Het uitbaten van de positieve effecten van verbindingen is een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Verbinding met het (inter)nationale bedrijfsleven, de reiziger en de overheden is hierbij onmisbaar.
4. Niet in het minst wordt de kwaliteit en toekomstvastheid van Schiphol als internationaal knooppunt bepaald door de relatie met de burens; de mensen die rond Schiphol wonen, nu en in de toekomst. De verbinding met die burens – regionale overheden en bewonersorganisaties – draagt in belangrijke mate bij aan de ‘licence to operate’.

Zonder verbinding geen (duurzaam) Schiphol. Ik wens Schiphol veel verbindend vermogen toe in de komende 100 jaar.”

Governance



Verslag Raad van Commissarissen

A. Toezicht

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op en adviseert de directie in het vaststellen van de strategische doelstellingen en het behalen daarvan. De Raad is ook zeer betrokken bij de grote uitdagingen waarvoor Schiphol Group zich gesteld ziet op het gebied van de groeiambities en de daarmee samenhangende capaciteitsvraagstukken. De onderneming ziet zich geconfronteerd met sterke concurrentie en moet haar belangen zorgvuldig veiligstellen en afwegen. De Raad laat zich continu informeren over de afwegingen die de directie hieromtrent maakt.

In dit verslag licht de Raad van Commissarissen toe hoe het toezicht op de directie afgelopen jaar is vormgegeven. De Managementagenda 2015 is richtinggevend voor het toezicht dat de Raad voert en de beoordeling van de prestaties van de directie van Schiphol Group.

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

Hoofdpunten van aandacht

In 2015 is het Strategisch Plan van de groep voor de periode 2016-2020 herijkt en aangescherpt. De Raad van Commissarissen heeft zich hier intensief over laten informeren en heeft het nieuwe plan goedgekeurd.

Schiphol Group investeert in uitbreiding en vernieuwing van de luchthavens om de positie van Schiphol als mainport te garanderen voor de toekomst. Het jaar 2015 stond in het teken van de oplevering van en besluitvorming over grootschalige projecten. Mijlpalen zijn de realisatie van de centrale security in het niet-Schengengebied en de opening van het nieuwe Hilton Amsterdam Airport Schiphol.

Verheugend is dat het luchthavenbesluit voor Lelystad Airport is verleend en dat de aanbestedingen voor Lelystad formeel in gang zijn gezet. Ook is een grote stap gezet in de toekomstige realisatie van het A-gebied, waarmee Amsterdam Airport Schiphol tegemoet kan komen aan de verwachte groei en kwaliteitsborging.

Ondanks de grootscheepse verbouwingen heeft Schiphol opnieuw records verbroken: in 2015 groeiden zowel de passagiersaantallen als het aantal vliegtuigbewegingen.

Jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag aan waarin de jaarrekening over 2015 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 governance en transparantie. Het vormt een goede 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 187 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te keren. Na toevoeging aan de herwaarderingsreserve van 56 miljoen euro en een vrijval uit de overige wettelijke reserves van 3 miljoen euro wordt het resterende deel van 128 miljoen euro toegevoegd aan de ingehouden winst.

Op 12 april 2016 zal de jaarrekening tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling 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.

In april heeft Schiphol Group een meerderheidsbelang in Schiphol Airport Retail ondergebracht in een joint venture met Gebr. Heinemann. Hiermee heeft Schiphol een sterke partner gevonden voor de verdere ontwikkeling van airport-retail.

Maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid

De maatschappelijke opdracht van Schiphol Group is de kracht van de mainport te versterken. Een van de voorwaarden daarvoor is dat reizigers en airlines Schiphol blijven verkiezen als Europe's Preferred Airport. Een ambitie waaraan ook in 2015 verder gestalte is gegeven door te werken aan verhoging van de kwaliteit en uitbreiding van de capaciteit nu en in de toekomst. De hiermee samenhangende investeringen zijn noodzakelijk om de positie van Schiphol te verstevigen en te verbeteren. Dit mede in het licht van de concurrentie van andere luchthavens die eveneens aanzienlijk investeren in de toekomst en hun kwaliteit verhogen. Dit laatste blijkt uit de relatieve vergelijking waarbij Schiphol in 2015 lager scoorde.

De Raad van Commissarissen is het afgelopen jaar intensief betrokken geweest bij onderwerpen die de toekomst van de mainport betreffen. De nadruk heeft gelegen op de verdere invulling van de masterplanning en de uitbreiding in het A-gebied in het bijzonder. Dit belangrijke onderwerp heeft in 2015 meermalen op de agenda gestaan. Hierbij heeft de directie inhoudelijke toelichting gegeven over de strategische achtergrond en de noodzaak van dit project, dat een voor Schiphol ongekende omvang heeft zowel in financieel opzicht als in complexiteit.

De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat investeringen steeds in goede balans zijn met een beheersbare kostenontwikkeling zodat de tarieven concurrerend kunnen blijven.

Het is uitermate belangrijk dat er in de samenleving voldoende draagvlak bestaat voor de groeiambities van Schiphol. Daarom heeft de Raad van Commissarissen zich regelmatig laten informeren over de gesprekken die zijn gevoerd in de Omgevingsraad Schiphol, zoals die over het dilemma van groei van de luchthaven enerzijds en de wens van gemeenten om nieuwe woningen te bouwen in de omgeving van Schiphol anderzijds.

Strategische onderwerpen en projecten

Het jaar 2015 was ingrijpend met de grootscheepse verbouwingsactiviteiten, die veel aandacht hebben gevraagd van directie en management, terwijl de normale operatie doorging. De Raad van Commissarissen stelt met tevredenheid vast dat Schiphol op operationeel gebied en in de omgang met haar belangrijkste stakeholders goede resultaten heeft geboekt. Dat hierbij de waardering van de passagiers wat achterblijft in vergelijking met voorgaande jaren, is begrijpelijk gezien de omvang van de verbouwingen maar is tegelijkertijd een belangrijk aandachtspunt. Het jaar is afgesloten met goede financiële resultaten en opnieuw een recordaantal passagiers.

Strategisch Plan 2016-2020

Met het herijkte en aangescherpte Strategisch Plan voor de periode 2016-2020 heeft de directie een gezonde basis gelegd voor de strategie van Schiphol Group voor de komende jaren. Tijdens de strategiemeeting in april heeft de Raad van Commissarissen met de directie gesproken over het Strategisch Plan. Hierbij is de context waarin Schiphol opereert aan de orde geweest en is gesproken over de verschillende onzekerheden in de wereldwijde luchtvaart: de opkomst van lowcostmaatschappijen, de groei van zowel luchthavens als luchtvaartmaatschappijen in het Midden-Oosten, en de positie van de homecarrier op Schiphol.

Onder het thema capaciteit valt eveneens een goede bereikbaarheid van Schiphol. De Raad van Commissarissen acht het noodzakelijk dat er verder wordt geïnvesteerd in openbaar vervoer van en naar de luchthaven, het busstation en het treinstation.

Centrale security niet-Schengen

Met de oplevering van de centrale security in het niet-Schengengebied op de vooraf vastgestelde vaste datum van 3 juni 2015 is een belangrijke doelstelling gehaald. Dankzij de centralisatie van de securityprocessen voldoet Schiphol niet alleen aan de Europese regelgeving op dit gebied maar is ook de efficiency van het proces vergroot en daarmee de kwaliteit voor de passagiers en luchtvaartmaatschappijen omhoog gegaan. De Raad van Commissarissen heeft tijdens het bouwproces diverse rondleidingen door het gebied gekregen om zich te vergewissen van het goede verloop en de getroffen veiligheidsmaatregelen. Na de ingebruikname van de nieuwe securityfilters heeft de Raad inzage gehad in een uitgebreide evaluatie van het project. De Raad heeft speciale aandacht gehad voor de budgetaanpassing die heeft plaats gevonden. De leerpunten zullen worden toegepast in toekomstige projecten.

In het kader van security op de luchthaven is ook stilgestaan bij de actuele ontwikkelingen in Europa die het verdrag van Schengen onder druk zetten. Er is ook aandacht geweest voor de lange wachtrijen die zo nu en dan ontstaan op de luchthaven door de wisselende bezetting van de grensposten door de Koninklijke Marechaussee.

Lounge 2

Speciale aandacht heeft de Raad van Commissarissen besteed aan de vertraging die is ontstaan in het Lounge 2-project. De Raad heeft zich laten informeren over de oorzaken van de vertraging en beheersmaatregelen die hier zijn genomen en heeft inzicht gekregen in de afwegingen die zijn gemaakt.

A-gebied

Een belangrijke mijlpaal, in november 2015, was de voorlopige goedkeuring voor de ontwikkeling van het A-gebied. Deze geplande uitbreiding gaat verdere ontwikkeling van de luchthaven Schiphol en verdere groei op basis van de masterplanning mogelijk maken. Belangrijk onderdeel van de voorlopige goedkeuring is de 'second opinion' over het A-gebied, die op verzoek van de Raad

van Commissarissen en de aandeelhouders plaatsvindt. Besloten is om de 'second opinion' tot een bijzonder aandachtsgebied te maken van een der commissarissen. De stepchange die dit project vormt en vooral de complexiteit hiervan, vergt een zorgvuldige besluitvorming. Een definitief besluit wordt in het eerste kwartaal van 2016 verwacht. Als onderdeel van de besluitvorming is uitgebreid aandacht gegeven aan de verplaatsing van een gedeelte van het huidige vrachtgebied.

Hilton Amsterdam Airport Schiphol

In december is het Hilton Amsterdam Airport Schiphol opgeleverd. Dit vastgoedproject is succesvol afgerond. Met het bijzondere hotel wordt kwaliteit toegevoegd aan de bestaande hotelvoorzieningen op de luchthaven.

Schiphol Airport Retail

Een ander strategisch onderwerp betreft het onderbrengen van Schiphol Airport Retail (SAR) in een joint venture waarin het Duitse bedrijf Gebr. Heinemann de meerderheid heeft verkregen. Met deze transactie wordt de positie van SAR verstevigd met kennis en ervaring op het gebied van travel retail, e-commerce, inkoop en logistiek. Ook kan SAR met deze samenwerking in de toekomst goed blijven inspelen op de snelle ontwikkelingen binnen de internationale travel retail markt.

Asset Wise!

De Raad van Commissarissen is meegenomen in de overwegingen en resultaten van het Asset Wise!-programma, dat nu is ondergebracht in de bestaande organisatie. De Raad heeft geconstateerd dat Asset Wise! heeft geleid tot noodzakelijke organisatieverbeteringen die aandacht blijven krijgen. Het onderwerp kostenbewustzijn en verdere opvolging van de aandachtspunten uit Asset Wise! zullen dan ook in het komende jaar op de agenda van de Raad blijven staan.

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 nauwkeurig op de hoogte gehouden van de verscheidene activiteiten en is ervan overtuigd dat de juiste stappen worden gezet om maatschappelijk ondernemen als belangrijk onderdeel van de strategie-agenda verder vorm te geven en te verankeren. Schiphol Group zet de toon als maatschappelijk verantwoordelijke onderneming. De Raad van Commissarissen spreekt zijn waardering uit voor initiatieven zoals het initiëren van het convenant Luchtvaart Inclusief en het 'zero waste'-beleid, passend bij het streven naar een circulaire economie.

Overige onderwerpen

De Raad van Commissarissen heeft zich laten informeren over 'Mind your step', het complianceprogramma binnen de Schiphol-

organisatie, dat onder meer e-learning omvat. Net als medewerkers van diverse afdelingen hebben de commissarissen de 'Dilemma Game' gespeeld om aan de hand daarvan veel voorkomende bedrijfsdilemma's te bespreken. In een breder kader is gesproken over risicomanagement binnen de groep.

Specifieke aandacht heeft de Raad van Commissarissen dit jaar gehad voor het onderwerp management development binnen Schiphol Group. De Raad van Commissarissen is verheugd dat de nieuwe CCO voortkomt uit de eigen organisatie. De heer De Groof heeft sinds 2008 de functie van CCO uitstekend ingevuld en na twee termijnen van vier jaar zal hij de organisatie verlaten. Met de heer Van den Berg, in zijn vorige functie directeur Schiphol Real Estate, meent de Raad een zeer goede kandidaat voor deze functie gevonden te hebben.

Binnen het directieteam is mevrouw Otto getroffen door een ernstige ziekte waardoor zij gedurende langere perioden afwezig was. De Raad van Commissarissen heeft grote waardering voor de drie overige directieleden die haar taken waargenomen hebben.

Dit jaar is een afvaardiging van de Raad van Commissarissen betrokken bij de voorbereiding van een statutenwijziging op verzoek van de aandeelhouders. Achtergrond van deze wijziging is de Nota Staatsdeelnemingen waarmee de overheid haar beleid ten aanzien van haar staatsdeelnemingen heeft geformuleerd. Ze uit daarin de wens tot meer geüniformeerde statuten te komen bij de verschillende staatsdeelnemingen. Een afvaardiging van de Raad en van de directie is nauw betrokken bij dit proces. Belangrijk punt van aandacht is de borging van een goede governance: de verhouding tussen aandeelhouders, Raad van Commissarissen en de directie.

Financiële rapportage

De directie verstrekt de Raad van Commissarissen maandelijks rapportages waarin de actuele resultaten zijn opgenomen die worden afgezet tegen het budget 2015, de jaarverwachting 2015 en de resultaten van 2014. In de vergaderingen van de Raad van Commissarissen is hierover gesproken. Onderwerpen die hierbij aan de orde kwamen zijn de ontwikkeling van de operationele en commerciële kosten en resultaten, de ontwikkeling van verkeer- en vervoerscijfers en de impact daarvan op het budget, de rendementsontwikkeling alsmede de financierings- en liquiditeitspositie van de onderneming.

De Raad van Commissarissen concludeert dat Schiphol Group financieel in een gezonde positie verkeert. Blijvende aandacht is nodig ten aanzien van de voorspelbaarheid van kosten van grote projecten.

De Raad van Commissarissen stelt vast dat in 2015 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 2015 is het 'funding plan' 2016 vastgesteld op basis waarvan de financiering van de onderneming kan worden veiliggesteld.

Geen tegenstrijdig belang

Er waren in 2015 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 bestuurders, commissarissen, aandeelhouders of de externe accountant.

Centrale Ondernemingsraad

De Raad van Commissarissen, de directie en de Centrale Ondernemingsraad (COR) van Schiphol hebben ook in 2015 een aantal keer met elkaar gesproken. Bij vijf overlegvergaderingen van de bestuurder met de COR zijn leden van de Raad aanwezig geweest. Daarnaast heeft de COR gesproken met de nieuwe vertrouwenscommissaris, mevrouw Scheltema. De leden van de Raad van Commissarissen hebben deze bijeenkomsten als constructief en informatief ervaren. Belangrijke onderwerpen die zijn besproken betreffen de ontwikkeling van de organisatie en in het bijzonder bij de afdelingen Asset Management, Operations, Security, ICT en de integratie van Schiphol Telematics. Verder is stilgestaan bij de 'lessons learned' uit de projecten centrale security niet-Schengen en Lounge 2. De COR heeft met de Raad van Commissarissen ook gesproken over het Strategisch Plan 2016-2020. De COR heeft positief geadviseerd ten aanzien van de benoeming van de heer Van den Berg tot nieuwe CCO.

B. Kwaliteitsborging

Samenstelling

Diversiteit is een beleidsuitgangspunt van Schiphol Group. De Raad van Commissarissen telde ultimo 2015 drie vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De directie telt twee vrouwelijke en twee mannelijke leden. De Raad van Commissarissen blijft zich samen met de directie inzetten om tot een zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen beide organen te komen. In de volgende sectie van dit verslag wordt nadere persoonlijke informatie over elk lid van de Raad van Commissarissen verschaft.

Bij de benoeming van haar 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 opgesomd in het profiel van de Raad van Commissarissen (bijlage A bij het Reglement van de Raad van Commissarissen). In onderstaand schema is vermeld welke commissaris welk kennisgebied vertegenwoordigt. Bij het vervullen van nieuwe vacatures wordt rekening gehouden met onderstaande verdeling van kennisgebieden.

Verdeling kennisgebieden Raad van Commissarissen

	L. Gunning - Schepers (voorzitter)	H. Hazewinkel (vice-voorzitter)	C. Clarke	L. Galzy
Geboortejaar en nationaliteit	1951, Nederlands	1949, Nederlands	1964, Engels	1957, Frans
Datum eerste benoeming	2014	2009	2015	2014

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 / Venootschapsrecht		•		
11. Expertise Amsterdam en regio	•			

	R.J. van de Kraats	M. Ohlsson	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 / Venootschapsrecht	•	•	•	
11. Expertise Amsterdam en regio	•			•

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code, met uitzondering van de heer Galzy, die Directeur Internationaal en Deelnemingen is van Aéroports de Paris S.A., en de heer Wijn, die bestuurslid is van ABN Amro Group N.V.

De heer Galzy heeft de Franse nationaliteit, de heer Ohlsson heeft de Zweedse nationaliteit en mevrouw Clarke heeft de Engelse nationaliteit. De overige leden van de Raad van Commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Permanente educatie

Als onderdeel van de permanente educatie zijn verschillende leden van de Raad van Commissarissen aanwezig geweest bij opleidingssessies die de onderneming heeft georganiseerd. Uitgangspunt daarbij is gedetailleerd inzicht te krijgen in voor Schiphol relevante onderwerpen zoals stakeholdermanagement, capaciteitsmanagement en mededingingsrecht. Tevens heeft de

Raad van Commissarissen een sessie bijgewoond ten aanzien van het onderwerp 'economische regulering'. De drie commissarissen die in 2015 zijn toegetreden tot de Raad van Commissarissen hebben een intensief kennismakingsprogramma gevolgd.

Evaluatie

De uitgebreide evaluatie onder leiding van een extern deskundige in 2014, is begin 2015 uitgebreid besproken in de Raad van Commissarissen. De evaluatie helpt de Raad van Commissarissen om haar samenstelling en rol te optimaliseren. Bij de selectie van de drie nieuwe commissarissen die in 2015 zijn benoemd, is eveneens rekening gehouden met de uitkomsten van de evaluatie.

Eind 2015 heeft de Raad van Commissarissen wederom een zelfevaluatie uitgevoerd. Deze zelfevaluatie zal in het eerste kwartaal 2016 in de Raad worden besproken.

C. Overige zaken

(Her)benoemingen

Binnen de directie van Schiphol Group hebben zich in 2015 geen wijzigingen voorgedaan. In 2016 loopt de tweede termijn van de heer De Groof af. Hij wordt herbenoemd per 1 februari 2016 voor een termijn van twee maanden, waarna hij per 1 april 2016 zal worden opgevolgd door de heer Van den Berg, voorheen directeur van Schiphol Real Estate B.V.

Per de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van april 2015 zijn mevrouw Clarke en de heren Van de Kraats en Ohlsson op voordracht van de Raad van Commissarissen en met een positief advies van de Centrale Ondernemingsraad benoemd als commissaris. De heer Van de Kraats is tevens benoemd als voorzitter van de Auditcommissie.

De heren Ruys, Cremers en Brouwer zijn in april 2015 teruggetreden als commissaris.

Per 1 september is mevrouw Gunning benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen. Een rol die de vice-voorzitter, de heer Hazewinkel, tot die datum heeft waargenomen na het terugtreden van de heer Ruys als voorzitter in april.

In december heeft de heer Galzy, commissaris namens Aéroports de Paris S.A., te kennen gegeven terug te treden als commissaris. Aéroports de Paris S.A. zal op korte termijn een vervanger voordragen.

De wisselingen in samenstelling van de Raad van Commissarissen hebben ertoe geleid dat de indeling van de commissies in 2015 is gewijzigd. Zie hiervoor onderstaand schema.

Vergaderingen

De Raad van Commissarissen kwam in 2015 negen maal bijeen. De vergaderingen van de Raad van Commissarissen werden steeds in aanwezigheid van de directie gehouden. Zowel voorafgaand als na afloop van de reguliere vergaderingen hield de Raad van Commissarissen besloten overleg. De respectievelijke subcommissies van de Raad van Commissarissen hebben in 2015 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.

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

De Raad van Commissarissen spreekt haar dank uit aan de directie en medewerkers van Schiphol Group voor hun grote inzet in 2015, zowel in de operatie als daarbuiten.

Schiphol, 18 februari 2016

De Raad van Commissarissen
Louise Gunning-Schepers, voorzitter
Herman Hazewinkel, vice-voorzitter
Caroline Clarke
Laurent Galzy
Robert Jan van de Kraats
Mikael Ohlsson
Margot Scheltema
Joop Wijn

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

¹ Voorzitter

Aanwezigheid 2015

Aanwezigheid	A. Ruys	L. Gunning-Schepers	C. Clarke	F. Cremers	L. Galzy	H. Hazewinkel
Raad van Commissarissen	2	9	7	2	7	9
Auditcommissie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1	2	3
Remuneratiecommissie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4
Selectie- & Benoemingscommissie	3	5	3	3	n.v.t.	2
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	n.v.t.	2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Totaal	5	16	10	6	9	18
---------------	----------	-----------	-----------	----------	----------	-----------

	R.J. van de Kraats	M. Ohlsson	M. Scheltema	J. Brouwer	J. Wijn
Raad van Commissarissen	6	6	9	2	7
Auditcommissie	2	n.v.t.	n.v.t.	1	2
Remuneratiecommissie	n.v.t.	2	3	2	n.v.t.
Selectie- & Benoemingscommissie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	6
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	n.v.t.	1	3	1	1

Totaal	8	9	15	6	16
---------------	----------	----------	-----------	----------	-----------

Vergaderingen van de commissies van de Raad van Commissarissen

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft in 2015 drie keer vergaderd. In 2015 is de heer Van de Kraats tot de Auditcommissie toegetreden. Hij is tevens voorzitter geworden als opvolger van de heer Cremers, die is afgetreden als commissaris. De Auditcommissie heeft met de CFO en de interne auditor en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers, de persberichten hierover, de Management Letter, het jaarverslag van de gereuleerde activiteiten (aviation, security) en het interne en externe auditplan besproken.

In 2015 heeft de Auditcommissie specifieke aandacht gegeven aan het onderwerp informatiebeveiliging en IT-security, aan de hand van de opgestelde IT Security Roadmap 2015-2017. Ook is er gedurende het jaar aandacht besteed aan het reguleringsraamwerk rondom de havengelden (Wet luchtvaart) en de daarbij behorende (verslaggevings)risico's. In lijn met andere jaren heeft de Auditcommissie aandacht besteed aan het beleid en de uitvoering met betrekking tot verzekeringen, belastingen, risicomanagement, pensioenen en het integriteitsbeleid.

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 het management.

Selectie- en Benoemingscommissie

In 2015 heeft de Selectie- en Benoemingscommissie zeven keer vergaderd. In de eerste maanden van 2015 zijn de benoemingen van mevrouw Clarke en de heren Van de Kraats en Ohlsson uitgebreid besproken. De commissie heeft de selectieprocedure samen met een externe adviseur doorlopen. De uitkomst was dat de Raad van Commissarissen de drie kandidaten heeft kunnen voorgedragen voor benoeming door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Over deze benoemingen heeft de commissie steeds contact gehad met zowel de Centrale Ondernemingsraad als met de aandeelhouders.

De Selectie- en Benoemingscommissie heeft met ondersteuning van een externe adviseur verschillende kandidaten gesproken die in aanmerking kwamen voor de opvolging van de heer De Groof in de functie van CCO. Uiteindelijk adviseerde de commissie aan de Raad van Commissarissen de heer Van den Berg te benoemen als CCO per 1 april 2016. Per dezelfde datum zal de heer De Groof aftreden.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie heeft in 2015 vier keer vergaderd. Gedurende het jaar 2015 is er aandacht geweest voor de voortgang van de directietargets voor 2015 en de invulling van de directietargets voor 2016. De uitkomsten van de directietargets over 2014 zijn begin 2015 door de commissie vastgesteld. Verder is er gesproken over de gevolgen van nieuwe pensioenwetgeving voor de opbouw van pensioen van de directieleden. 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 2015 drie maal vergaderd. Besproken zijn de verificatie van de Corporate Responsibility-verslaggeving door de externe accountant alsook de voortgang van de CR-doelstellingen zoals aan de directie gesteld voor 2015. In 2015 heeft de commissie uitgebreid aandacht besteed aan de status van de nieuwe Wet luchtvaart. Ook het onderwerp fijnstof is aan de orde geweest, de commissie heeft daarbij ook mogelijke toekomstige ontwikkelingen rond dit onderwerp besproken. Verder kwamen het mediabeleid van Schiphol Group en ook het stakeholdermanagement uitgebreid aan de orde. De commissie heeft onder meer gesproken over de ontwikkelingen rond de Omgevingsraad Schiphol (ORS).

Vergaderingen	Aantal
Raad van Commissarissen	9
Auditcommissie	3
Remuneratiecommissie	4
Selectie- & Benoemingscommissie	7
Public Affairs & Corporate Responsibility Commissie	3
Totaal	26

Raad van Commissarissen



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.
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Heisterkamp Beheer II B.V.
- Vice-voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Boskalis Westminster N.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Sociaal Werkvoorzieningschap Centraal Overijssel Soweco N.V.
- Voorzitter Bestuur Stichting ING Aandelen
- Lid Raad van Toezicht Het Orkest van het Oosten
- Lid Bestuur Stichting Administratiekantoor Slagheek
- Non-executive partner Baese Strategy & Finance B.V.
- Voormalig voorzitter Raad van Bestuur VolkerWessels

C. Clarke

(1964, Britse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

- CEO Personal Health Solutions en Executive Vice-President Philips
- Voormalig Senior Vice-President Europa & Afrika van Sara Lee Household & Body Care

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 N.V.
- Non-executive Director Lonza Group Plc, Basel
- Raad (plaatsvervangend) 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.

R.J. van de Kraats RA

(1960, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

- CFO en Vice-voorzitter Raad van Bestuur Randstad Holding N.V.
- 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)



**dr. L.J. Gunning -
Schepers**

(1951, Nederlandse
nationaliteit)

Voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2014
Eerste termijn loopt af in 2018

- Lid Raad van Bestuur van de Stichting VSB Vermogensbeheer
- Lid Raad van Toezicht van de Stichting VSB Fonds
- Door de Kroon benoemd lid van de Executive Board van de Nederlandse Sociale en Economische Raad
- Voorzitter Wetenschappelijke Adviesraad Aidsfonds
- Lid Raad van Commissarissen Concertgebouw N.V.
- Voorzitter Curatorium Prins Claus leerstoel
- Lid van de ERC Identification Committee

mr. drs. J.G. Wijn

(1969, Nederlandse
nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2012
Eerste termijn loopt af in 2016

- Lid Raad van Bestuur ABN AMRO Bank N.V.
- 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
- Voorzitter Bestuur Oranjefonds

M. Ohlsson

(1957, Zweedse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015
Eerste termijn loopt af in 2019

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

L.M. Galzy

(1957, Franse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2014
Eerste termijn loopt af in 2018

- Executive director (international and participations) Aéroports de Paris S.A.
- Lid Raad van Commissarissen TAV Airport en TAV Construction
- Lid Raad van Commissarissen ADPM, ADPI, Hub One en SDA
- Lid Raad van Commissarissen OMA

Directie



drs. B.I. Otto

(1963, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/COO

sinds 1 september 2014

Eerste termijn loopt af op 31 augustus 2018

- Voorzitter Stuurgroep Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol Group
- Voorzitter Veiligheidsplatform Schiphol



Aviation

J.A. Nijhuis RA

(1957, Nederlandse nationaliteit)

President-directeur

sinds 1 januari 2009

Tweede termijn loopt af op 31 december 2016

- Lid Raad van Commissarissen SNS Bank N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Aon Groep Nederland B.V.
- Non-executive lid van de Board of Directors van Aéroports de Paris S.A.
- Non-executive lid van de Board of Directors Brisbane Airport Corporation PTY Ltd
- Lid ACI Europe 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

drs. M.M. de Groof

(1957, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CCO

sinds 1 februari 2008

Tweede termijn loopt af op 31 januari 2016

Verlengd tot 1 april 2016

- Lid Raad van Commissarissen Eindhoven Airport N.V.
- Lid Raad van Commissarissen Vesteda (per augustus 2015)



Consumer Products & Services



Real Estate

drs. E.A. de Groot

(1965, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CFO

sinds 1 mei 2012

Eerste termijn loopt af op 30 april 2016

- Lid Raad van Commissarissen Beter Bed Holding N.V.
- Non-executive lid van de Board of Directors van Aéroports de Paris S.A.
- Lid Raad van Commissarissen Vitens N.V. (per november 2015)



Alliances & Participations

Corporate Governance

Algemeen

N.V. Luchthaven Schiphol (Schiphol Group) is een naamloze vennootschap met een volledig structuurregime. De Staat der Nederlanden, de Gemeente Amsterdam, Aéroports de Paris en de Gemeente Rotterdam zijn aandeelhouder. De governance structuur 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 vier maal 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 vallen in de portefeuille van de Auditcommissie.
- De Selectie- en Benoemingscommissie heeft een voorbereidende taak bij de benoemingsprocedures inzake commissarissen en directieleden. Ook stelt zij daarvoor de selectiecriteria op.
- Tot de taak van de Remuneratiecommissie behoort bezoldigingsbeleid en de bezoldiging voor 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 'Investor Relations'. De commissies vergaderen zelfstandig en doen op deeltherreinen 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 (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). In 2013 is het 'pas toe of leg uit' overzicht van Schiphol Group in geactualiseerde vorm door de Raad van Commissarissen goedgekeurd.

In 2014 is de heer Galzy toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Hij wordt als niet onafhankelijk aangemerkt in de zin van de Corporate Governance Code (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 Galzy 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 Galzy is de afspraak gemaakt dat hij zich onthoudt van beraadslaging en besluitvorming van Schiphol Group ten aanzien van Aéroports de Paris of andere onderwerpen die tot een mogelijk tegenstrijdig belang zullen leiden.

Een uitgebreide toelichting op bovenstaande punten, inclusief een 'pas toe of leg uit' overzicht, is gepubliceerd op de website www.schiphol.nl onder '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 Klokkenluidersregeling en de reglementen van de Raad van Commissarissen, zijn commissies en het bestuur.

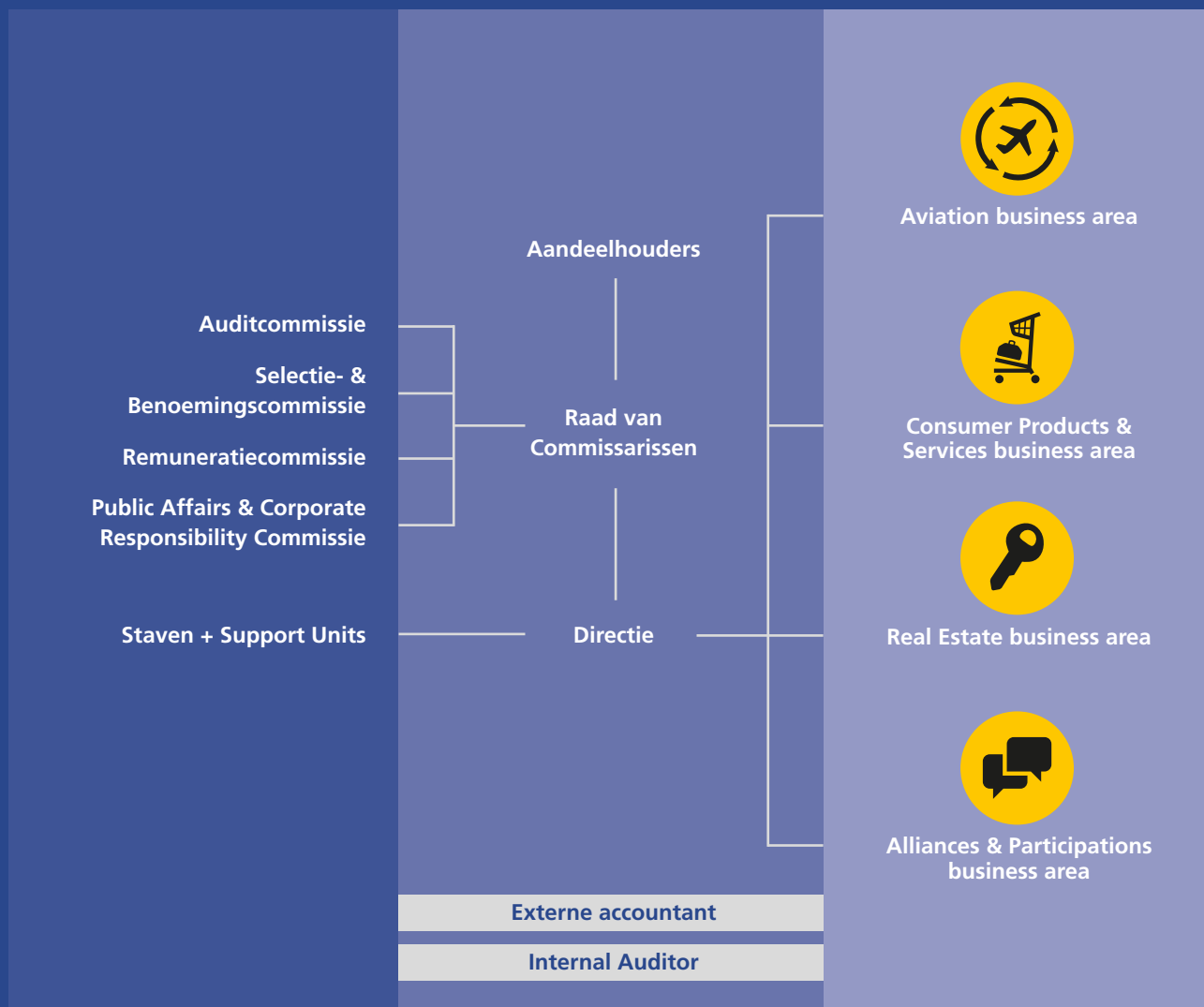
Transacties in effecten

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 en in aandelen Aéroports de Paris S.A. De heer Nijhuis en mevrouw De Groot vervullen een bestuursfunctie bij Aéroports de Paris S.A. Uit dien hoofde zijn zij verplicht minimaal één aandeel in het kapitaal van Aéroports de Paris S.A. te houden. De directeur Corporate Legal is de centrale functionaris als bedoeld in het Reglement inzake Voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten.

Schiphol, 18 februari 2016
De Raad van Commissarissen
De Directie

Corporate Governance Structuur



Organisatie van Corporate Responsibility

De President-directeur (CEO) is de eerstverantwoordelijke voor Corporate Responsibility. De directie is verantwoordelijk voor het geïntegreerde jaarverslag. 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 Corporate Responsibility is mede bepalend voor het beloningsbeleid.

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.

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.

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 uitvoert, passen binnen deze visie. Ze bevorderen de samenwerking met stakeholders, zorgen dat binnen de organisatie bewustzijn en actie worden gestimuleerd en werken aan de integratie van Corporate Responsibility in het denken en doen van Schiphol; 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.

In 2015 is de positie van programmamanager CR in de organisatie verplaatst naar de afdeling Corporate Development. De programmamanager valt onder directe verantwoordelijkheid van de director Corporate Development, en rapporteert rechtstreeks aan de CEO. Deze organisatorische aanpassing heeft als doel CR beter en sneller te kunnen integreren in de strategische keuzes die gemaakt worden.

De materiële aspecten regionale betekenis, bereikbaarheid, geluid, CO₂-emissies, luchtkwaliteit, circulaire economie 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 die uitgevoerd worden door de projectafdeling kunnen workshops gegeven worden waar de vijf CR-thema's eveneens centraal staan.

	Materieel aspect	Eindverantwoordelijke	Uitdagingen	Concrete acties ¹
	Regionale Betekenis	CEO	Mainportpositie handhaven Continuëren intensieve relatie met stakeholders	Regionale Betekenis
	Netwerk van bestemmingen	CCO	Concurrentie andere luchthavens	Netwerk van bestemmingen
	Capaciteit	COO	Operatie draaiende houden tijdens verbouwingen Ontwikkeling Lelystad Airport	Capaciteit
	Bereikbaarheid	Director Airport Operations	Bereikbaarheid per weg en spoor verbeteren	Bereikbaarheid
	Klantwaardering	CCO	Kwaliteitsbeleving handhaven en verbeteren (onder druk door verbouwingen)	Klantwaardering
	Geluid	Manager Strategisch Stakeholder Management	Invulling afspraken Tafel van Alders in Omgevingsraad Schiphol	Geluid
	Veiligheid	Director Safety, Security & Environment	Strengere security-eisen	Veiligheid
	CO ₂ -emissies	COO	Initiatieven in keten door innovatie en duurzaamheid Bijdrage leveren aan (door)ontwikkeling biobrandstof	Emissies
	Luchtkwaliteit	COO	Initiatieven in keten door innovatie en duurzaamheid Onderzoeken/ontwikkelingen (ultra)fijnstof	Emissies
	Circulaire economie	Director Asset Management	Business modellen moeten veranderen	Circulaire economie
	Water	Director Airport Operations	Kwaliteit oppervlaktewater door de-icing producten	Circulaire economie
	Ketenverantwoordelijkheid	Director Corporate Procurement	Selectie van leveranciers	Ketenverantwoordelijkheid
	Werkgeverschap	Director Human Resources	Diversiteit Interne ontwikkeling en mobiliteit	Werkgeverschap
	Financiële soliditeit	CFO	Kredietwaardigheid behouden	Financiële soliditeit

¹ Dit overzicht is niet uitputtend

Remuneratie

Dit remuneratierapport bevat een uiteenzetting van het in 2015 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, waarna herbenoeming mogelijk is. Voor alle directieleden geldt dat zij op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst zijn van N.V. Luchthaven Schiphol.

In 2015 bestond de directie van Schiphol Group uit de volgende personen:

	Functie	Termijn	Einde termijn
J.A. Nijhuis	CEO	Tweede	31 december 2016
E.A. de Groot	CFO	Eerste	30 april 2016
B.I. Otto	COO	Eerste	31 augustus 2018
M.M. de Groof	CCO	Tweede	31 januari 2016

Algemeen

Het bij N.V. Luchthaven Schiphol gevoerde beloningsbeleid heeft primair tot doel een beloning aan de statutaire directie te betalen die 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 dan in het bijzonder de variabele beloning – is er ook op gericht op een juiste manier sturing te geven aan te realiseren (Schiphol)doelstellingen, zoals die jaarlijks door de Raad van Commissarissen voor de directie worden vastgesteld naar aanleiding van het goedgekeurde budget en de managementagenda. Behalve de financiële doelstellingen spelen de niet-financiële doelstellingen uit de managementagenda een belangrijke rol bij de beoordeling van de prestaties. Deze niet-financiële doelstellingen zijn meestal ook gekoppeld aan hoe Schiphol haar maatschappelijke rol wenst in te vullen.

Het gehanteerde beloningsbeleid bij N.V. Luchthaven Schiphol 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 bij Schiphol gehanteerde beloningsbeleid (voor nadien nieuw aangestelde of herbenoemde bestuurders) ook binnen de kaders van het (gewijzigde) deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013.

Vooraf op het gebied van variabele beloning gelden in dat kader enkele strikte normen. Zo mag de maximale variabele beloning niet hoger zijn dan 20 procent van het jaarsalaris en moet er (overigens ook 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.

Voorts volgt Schiphol het deelnemingenbeleid op het gebied van vertrekvergoedingen. Bij beëindiging van het dienstverband van een bestuurder 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, komt deze periode in mindering op de te betalen vergoeding. 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 nader gespecificeerd overzicht van de arbeidsvoorwaardelijke regelingen en een cijfermatig overzicht van de totale beloning in 2015 per directielid. De in 2008 aangetreden CEO en CCO vallen nog onder het destijds geldende beloningsbeleid. Voor hen gelden dus nog afwijkende contractuele afspraken, die in het navolgende nader zullen worden gespecificeerd.

Vast inkomen

Het vast overeengekomen bruto jaarsalaris inclusief vakantiebijslag van de directieleden in 2015 was als volgt:

	Functie	Vast inkomen (EUR)
J.A. Nijhuis	CEO	395.461
E.A. de Groot	CFO	349.500
B.I. Otto	COO	349.500
M.M. de Groof	CCO	308.909

Zoals hiervoor opgemerkt is het huidige beloningsbeleid nog niet van toepassing op de CEO en CCO. Op basis van het geldende

beloningsbeleid zou de vaste beloning van de CEO 412.902 euro bedragen. Dit beleid is van toepassing bij nieuwe- en eventuele herbenoemingen. De vaste beloning voor de overige directieleden bedraagt op basis van het beloningsbeleid maximaal 85 procent van dat bedrag, zijnde 350.967 euro bruto op jaarbasis.

Per 1 april 2015 is de vaste beloning van de directieleden – in lijn met de contractloonsstijging zoals die voor de Schiphol-organisatie met cao-partijen is overeengekomen – gestegen met 1,7 procent.

Variabel inkomen

Algemeen

De beloningstructuur kent ook een variabele component. Met de variabele beloning wordt beoogd om de betrokkenheid van de directieleden bij de resultaten van Schiphol te vergroten, resultaatgericht denken en handelen te stimuleren en excellente prestaties te honoreren. Ook heeft de variabele beloning tot doel een optimale balans te bewerkstelligen tussen duurzame financiële en publieke prestaties.

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 (1) kwalitatief inhoudelijk van aard, als (2) gerelateerd aan de behaalde financiële resultaten (kwantitatief).

1. Kwalitatief

De kwalitatieve doelstellingen worden jaarlijks vastgesteld en bestaan uit teamgebonden doelstellingen en persoonlijke doelstellingen.

De teamgebonden doelstellingen vloeien voort uit de aan het begin van elk jaar door de Raad van Commissarissen goedgekeurde *Managementagenda*. De daarin geformuleerde doelstellingen dragen bij aan:

- De voortgang en realisatie van de lange termijn 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 persoonsgebonden doelstellingen van de leden van de directie zijn afgeleid van de portefeuille van het desbetreffende individuele directielid en houden ook verband met de doelstellingen zoals geformuleerd in de *Managementagenda*.

De teamgebonden en persoonsgebonden doelstellingen vertegenwoordigen gezamenlijk 14 procent van de maximaal te behalen 20 procent (van het totaal vast inkomen) aan 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.

2. Kwantitatief

De overige 6 procent van de te behalen maximale variabele beloning is afhankelijk van de financiële resultaten. De mate waarin de Return on Equity – de rentabiliteit op het eigen vermogen (na belastingen) – de afgesproken doelstelling benadert dan wel overschrijdt bepaalt (aan de hand van de onderstaande tabel) 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.

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

1. bedrijfseconomisch, bestaande uit de rentabiliteit op het eigen vermogen (ROE, na belastingen) conform het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde budget voor dat jaar;
2. een of meer persoonlijke kwalitatieve doelstellingen (inclusief het algemeen functioneren) afgeleid van de portefeuille van het individuele directielid en verband houdend met de doelstellingen zoals geformuleerd in de *Managementagenda*;
3. een of meer collectieve (team)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%

Afwijkende afspraken

De variabele beloningssystematiek zoals hierboven beschreven was in 2015 van toepassing op de CFO en COO. De CEO en de CCO hebben een afwijkend vast inkomen en afwijkende variabele beloningsrechten, gebaseerd op de gemaakte contractuele afspraken bij hun aanstelling (voortvloeiend uit het destijds geldende beloningsbeleid). Hun variabele beloning is opgebouwd uit een Short Term Incentive (STI) en een Long Term Incentive (LTI).

De STI bestaat – net als de variabele beloning op grond van het in 2014 vastgestelde beloningsbeleid – uit kwalitatieve doelstellingen en een kwantitatieve doelstelling. De kwalitatieve doelstellingen worden vastgesteld aan de hand van de doelstellingen zoals opgenomen in de managementagenda en aan de hand van het algemeen functioneren van het betreffende directielid. De kwantitatieve doelstelling is gerelateerd aan het behaalde financiële resultaat – het nettoresultaat gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen (ROE) – en het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde budget voor dat jaar. Bij overschrijding van de bedrijfseconomische targets met meer dan 10 procent kan dat leiden tot een verhoogd STI (swing) percentage. Op die manier kunnen onderstaande STI-percentages van het totaal vast inkomen worden behaald:

	CEO	CCO
Bedrijfseconomisch target	20%	15%
Persoonsgebonden targets	7,5%	15%
Algemeen functioneren	7,5%	5%
Totaal (exclusief swing)	35%	35%
Maximale swingpercentage	12,5%	10%
Totaal (inclusief maximale swing)	47,5%	45%

De heer Nijhuis (CEO) heeft het initiatief genomen zijn contractueel overeengekomen STI-afspraken (max. 47,5%) vanaf 2015 aan te passen. Het huidige beloningsbeleid kent een maximale (totale) variabele beloning van 20 procent. De heer Nijhuis ziet op vrijwillige basis af van zijn STI-aanspraken voor zover deze het gerealiseerde STI percentage op basis van het huidige beloningsbeleid (maximaal 20%) over het betreffende jaar overstijgen.

De LTI is gebaseerd op het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde meerjaren tactische 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:

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

Claw-back

Voor de variabele beloning (zowel onder het oude als het huidige beloningsbeleid), 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 al haar werknemers, inclusief de directie, aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) voor de uitvoering van haar pensioenvoorziening. De ABP-regeling is een middelloonregeling. 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 afwijking van andere medewerkers, geen onderdeel uit van de pensioengrondslag.

Voor de CEO en de CCO gelden enkele afwijkende pensioenafspraken, te weten:

- Een premievrij pensioen (althans de afspraak dat het werknemersdeel van de pensioenpremie door de werkgever wordt voldaan);
- De afspraak dat de arbeidsovereenkomst uiterlijk eindigt bij het bereiken van de 62-jarige leeftijd. Hierbij is overeengekomen dat zij een jaarlijkse vaste salaristoelage ontvangen die voor een levensloopregeling kan worden aangewend. De hoogte van de bijdrage is in het verleden actuair bepaald op grond van de fictie van een pensioenleeftijd van 62 jaar en het feit dat er tussen het 62ste en 65ste levensjaar geen pensioenopbouw in actief dienstverband met N.V. Luchthaven Schiphol zal plaatsvinden.

Met ingang van 1 januari 2015 kan geen pensioen meer worden opgebouwd voor het deel van het pensioengevend salaris dat hoger is dan 100.000 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. Deze pensioencompensatie is in totaal gelijk aan de door Schiphol minder te betalen pensioenpremie als gevolg van de fiscale maximering in pensioenopbouw en is dus budgetneutraal. De individuele bruto compensatie wordt jaarlijks per werknemer (en dus ook voor ieder directielid) vastgesteld aan de hand van de leeftijd en het salaris van de werknemer.

Overige arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan uit een passende representatiekostenvergoeding, een bedrijfsauto met mogelijkheid van gebruik maken van chauffeur en gebruik van telefoon. Tevens heeft de onderneming ten behoeve van de directieleden een ongevalverzekering 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.

Aftredende en toetredende bestuurders

De benoemingstermijn van de heer De Groof eindigt per 1 februari 2016. Met de heer De Groof is overeengekomen dat er na twee termijnen van vier jaar geen herbenoeming zal plaatsvinden. Wel is de lopende benoemingstermijn in het kader van de overdracht van werkzaamheden verlengd tot 1 april 2016. Met ingang van 1 april 2016 zal de heer De Groof worden opgevolgd door de heer A. van den Berg. De heer Van den Berg is momenteel reeds werkzaam bij Schiphol Nederland B.V. in de functie van directeur Schiphol Real Estate. Het beloningspakket van de heer Van den Berg zal worden vastgesteld aan de hand van het sinds 2015 geldende beloningsbeleid en is derhalve gelijk aan het hiervoor omschreven pakket voor de CFO en COO.

In verband met de beëindiging van de arbeidsovereenkomst ontvangt de heer De Groof de overeengekomen contractuele beëindigingsvergoeding van 310.205 euro bruto. Deze vergoeding is gelijk aan 1x het vaste jaarsalaris en wordt verhoogd met een bedrag van 14.246 euro bruto dat dient als afkoop voor de salaristoelag die de heer De Groof jaarlijks ontvangt voor de financiering van een levensloopregeling. De totale beëindigingsvergoeding bedraagt derhalve 324.452 euro bruto.

Beloning van de directie over 2015

Op basis van de in 2015 behaalde financiële resultaten, komen de directieleden voor het deel van de Short Term Incentive (STI) dat geldt voor de bedrijfseconomische (kwantitatieve) doelstellingen in aanmerking voor een STI die uitkomt boven at target, maar lager dan de maximale incentive:

- regeling nieuw beleid: CEO, CFO en COO 5% van maximaal 6 procent

- regeling CCO: 18,75 procent van maximaal 25 procent (swingfactor 1,25)

Voor wat betreft de kwalitatieve (persoonlijke) doelstellingen heeft de Raad van Commissarissen in algemene zin positief geoordeeld. Er is door het directieteam goed gepresteerd en er is goede voortgang gemaakt op enkele cruciale dossiers die van groot belang zijn voor de toekomst van Schiphol. De Raad van Commissarissen heeft wel geoordeeld dat niet alle overeengekomen kwalitatieve doelstellingen zijn gehaald en heeft op advies van de Remuneratiecommissie de score voor het totale pakket kwalitatieve doelstellingen vastgesteld op (circa) 2/3.

In 2015 lag er een sterke focus op de overgang naar centrale security in het niet-Schengengebied. De Raad van Commissarissen oordeelt positief over het op tijd opleveren hiervan, maar plaatst kanttekeningen bij de vertraging van de oplevering van Lounge 2 en de Holland Boulevard. Er is goede vooruitgang geboekt op de vijf Corporate Responsibility-thema's, ook al lijkt er ruimte voor verdere ontwikkeling. Het programma Asset Wise! heeft ertoe geleid dat de aandacht voor kostenoptimalisatie verder is aangescherpt. De havengelden zullen in 2016 wederom worden verlaagd met 11,6 procent als gevolg van groei in het aantal passagiers in 2014 en 2015 en een strikte kostenbeheersing. Wel is er ruimte voor verbeteringen op het gebied van project- en contractmanagement.

De ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal loopt voorspoedig. Definitieve besluitvorming hierover zal in de eerste maanden van 2016 plaatsvinden. Daarmee wordt een belangrijke stap gezet in het vergroten van de capaciteit en kwaliteit van Amsterdam Airport Schiphol en het versterken van de concurrentiepositie.

Omdat de CEO en de CCO enerzijds en de CFO en COO anderzijds onder verschillende beloningsregimes vallen, volgt onderstaand een schematisch overzicht van de behaalde STI-percentages, met daarin afzonderlijk opgenomen de weging van de mate van behalen van de kwalitatieve doelstellingen.

STI-realisatie 2015

	J.A. Nijhuis		M.M. de Groof	
	Potentieel	Gerealiseerd	Potentieel	Gerealiseerd
Bedrijfseconomische target	20%	n.v.t.	15%	15%
Persoonsgebonden en algemene target	15%	n.v.t.	20%	14,25%
Swingpercentage	12,5%	n.v.t.	10%	3,75%
Totaal	47,5%	n.v.t.¹	45%	33%

¹ Niet van toepassing vanwege vrijwillige aanvaarding lager percentage (korte termijn) variabele beloning door de heer Nijhuis.

		J.A. Nijhuis	E.A. de Groot	B.I. Otto
	Potentieel		Gerealiseerd	
Kwantitatief - Bedrijfseconomisch	6%	5%	5%	5%
Kwalitatief - Persoonlijk/Team	14%	10%	10%	6%
Totaal (max. 20%)	20%	15%	15%	11%

Vanwege de niet volledige inzetbaarheid van mevrouw Otto, is haar STI naar beneden bijgesteld.

De Raad van Commissarissen heeft, op advies van de Remuneratiecommissie, de swingfactor voor de langetermijnbeloning 2013-2015 (LTI) voor de CEO en de CCO op basis van de over de referte periode behaalde 'Economic Profit' vastgesteld op 1,5, overeenkomstig de contractueel overeengekomen berekeningsgrondslagen. De overige directieleden hebben geen LTI-rechten.

Een nadere toelichting bij de remuneratie van de directie over 2015 staat in de toelichting van de jaarrekening van dit jaarverslag onder *Gerelateerde partijen (pagina 203)*.

Remuneratie van de Raad van Commissarissen

Algemeen

De remuneratie van de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt 36.500 euro per jaar. De overige leden ontvangen een beloning van 24.000 euro per jaar. Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.600 euro per jaar. Lidmaatschap van een commissie van de Raad van Commissarissen geeft recht op een aanvullende beloning. Een lid van de Auditcommissie ontvangt 6.000 euro per jaar, een lid van een van de andere commissies ontvangt 5.000 euro per jaar.

Remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2015

De remuneratie van de Raad van Commissarissen over 2015 staat vermeld onder *Gerelateerde partijen in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening (pagina 202)*.

Schiphol, 18 februari 2016

Risicomanagement

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

Risicomanagement in 2015

Schiphol Group opereert in een dynamische omgeving die zowel kansen als uitdagingen kent. Aan de ene kant mag de luchtvaartsector zich verheugen in een sterke groei als gevolg van een toegenomen voorkeur van mensen uit landen zoals China en India om per vliegtuig te reizen. Aan de andere kant kunnen geopolitieke ontwikkelingen en zorgen over de veiligheid de bereidheid om te vliegen negatief beïnvloeden op de kortere termijn.

Hoewel wereldwijd de economische ontwikkelingen positief zijn, is het herstel in Europa nog fragiel en staat de relatieve positie onder druk. Dat heeft ook gevolgen voor de handelsroutes tussen Azië en de Verenigde Staten. Europese hubcarriers ervaren nu al aanhoudende concurrentie van luchtvaartmaatschappijen in het Midden- Oosten. Grote hubs in Istanbul en de Golfregio zijn ontwikkeld in directe concurrentie met de Europese hubs. Dit heeft ook zijn weerslag op onze hubcarrier KLM. Tegelijkertijd zijn lowcostcarriers hun netwerken aan het uitbreiden en richten ze zich steeds meer op de zakelijke reiziger.

Ondanks de sterke concurrentie blijft het aantal passagiers op Schiphol groeien. Hierdoor neemt de druk op onze infrastructuur toe. Onze non-aviation activiteiten ervaren ook de invloed van structurele verschuivingen in de dynamiek van de markt. Zo voldoen traditionele winkelconcepten niet meer aan de behoefte van moderne consumenten. Zij maken steeds vaker gebruik van online verkoopkanalen en kopen steeds minder in de fysieke winkels. Ook in vastgoedmarkten vinden verschuivingen plaats waardoor we er niet van uit kunnen gaan dat de groei uit het verleden op hetzelfde niveau doorzet. Het saldo van positieve en negatieve ontwikkelingen leidt in 2015 tot een lichte verslechtering van het risicoprofiel van Schiphol Group.

Belangrijkste ontwikkelingen

Een veranderende dynamiek in de markt en toegenomen concurrentie kunnen een belangrijke uitwerking hebben op onze bedrijfsvoering, op Masterplan-investeringen zoals in het A-gebied en natuurlijk op onze financiële positie. We volgen de ontwikkelingen in de luchtvaartsector op de voet waarbij we

speciaal aandacht hebben voor de ontwikkelingen bij onze belangrijkste klanten en concurrenten. Onze solide financiële positie en modulair opgebouwde investeringsplannen zorgen voor de nodige flexibiliteit bij een veranderende marktomgeving.

Onvoldoende informatiebeveiliging en cybercrime blijven een belangrijke bedreiging voor onze operatie. Deze continue bedreiging en onze strategie om de digitale capaciteiten op Schiphol verder te ontwikkelen, hebben ertoe geleid dat wij IT-infrastructuur en informatiebeveiliging hebben toegevoegd aan onze lijst van belangrijkste risico's. Met het verder uitbreiden van onze digitale capaciteiten is het tevens van belang IT-beveiliging naar een daarbij passend niveau te tillen. In 2015 zijn we begonnen met de implementatie van een programma om IT-beveiliging te versterken. Het programma wordt in 2016 voortgezet.

Ondanks de recente economische crisis laat Schiphol een sterk herstel van het aantal passagiers zien. Hiermee worden de risico's van een sterkere groei dan verwacht en de druk dat dit kan veroorzaken op de bestaande infrastructuur belicht. Dit risico is vooral relevant voor Schiphol omdat de aanloop naar het ontwikkelen van nieuwe infrastructuur erg lang is. Hierdoor is er hernieuwde aandacht voor de directe relatie tussen veranderingen in de vraag en ontwikkeling van de capaciteit.

De vluchtelingencrisis in Europa en de recente terroristische aanslagen in Parijs hebben geleid tot politieke discussies over verscherpte grenscontroles en eventuele beperking of afschaffing van het Schengen-opengrenzengebied. Nieuwe wet- of regelgeving, van zowel binnen als buiten Europa, dat leidt tot verscherpte grenscontroles kan belangrijke gevolgen hebben voor onze operationele processen en tevens een drukkend effect hebben op de vraag naar vlieguren. Langere wachttijden als gevolg van nieuwe controles kunnen hun weerslag hebben op de hoogte van de bestedingen in het belastingvrije winkelgebied. We zullen de ontwikkelingen op de voet blijven volgen.

De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen zijn besproken in de vergadering van de Raad van Commissarissen in oktober 2015.

Raamwerk voor risicomanagement

Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Door een bewuste afweging te maken 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 van risicobeheersing en interne controle. Deze systemen hebben tot doel significante risico's te identificeren, de realisatie van doelstellingen te bewaken en het naleven van relevante wet- en regelgeving te waarborgen;
- Adequate systemen van risicobeheersing en interne controle zullen de kans op fouten, het nemen van 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. De directie is eindverantwoordelijk voor het bepalen van wat daarbij maximaal acceptabel is (de zogenoemde risicoacceptatie).

Risicoacceptatie

De mate waarin 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 verschillende beleidsdocumenten, handboeken, en bedrijfsreglementen waarin specifieke limieten en bandbreedtes van de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen.

Risicobeheersing en interne controle

Het systeem van risicobeheersing en interne controle is gebaseerd op de COSO ERM-richtlijn en de Code Corporate Governance. Het systeem identificeert, analyseert en bewaakt strategische-, operationele-, financiële- en compliancerisico'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, Sr. Manager Internal Audit, Corporate Compliance Officer en de Risk & Insurance Manager. Deze rapportages vormen de basis voor het In Control Statement dat twee keer per jaar door de directeuren van de verschillende bedrijfseenheden wordt afgegeven en vormt tevens een belangrijke fundament voor de Letter of Representation dat tevens halfjaarlijks door de verschillende bedrijfseenheden wordt afgegeven aan de CFO.

De directie van Schiphol Group bespreekt ook vier keer per jaar de integrale voortgang en resultaten van de Corporate Responsibility-doelstellingen.

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze maandelijkse planning- en controlcyclus en is volledig geïntegreerd in ons

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 daarbij 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 elke 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.

strategisch (driejaarlijks met een horizon van vijf jaar) en tactisch planningsproces (jaarlijks met een horizon van vier jaar).

De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem van risicobeheersing en interne controle aan de Raad van Commissarissen.

We streven ernaar de kans op fouten, het nemen van verkeerde beslissingen en het verrast worden door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. Honderd procent zekerheid valt niet te garanderen. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die nog niet bekend zijn of die (nog) niet belangrijk worden geacht. Bovendien kan geen enkel systeem van risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden voor het niet realiseren van ondernemingsdoelstellingen, of het volledig voorkomen van verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels. Ook is Schiphol Group 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 bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen van risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven 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 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

Door het inzichtelijk maken van onze afhankelijkheden, leren we de risico's die binnen de keten kunnen worden overgedragen beter kennen. Hierdoor zijn we in staat in een vroeg stadium te anticiperen op keteneffecten.

Een van de tools die we hiervoor gebruiken is het integreren van gevoeligheidsanalyses op de belangrijkste 'value drivers' in ons Tactische Plan en ons Strategisch Plan. 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.

Risico	Waarde	Uitgangswaarde 2015	Verandering	Effect	Impact op	Aannames
A, B	Aantal passagiers Schiphol	58 miljoen	+/- 1%	11,8 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	450.679	1 dag geen vluchten	3,2 miljoen euro	Totale omzet	Uitgaande van gemiddelde havengelden en bestedingen in de terminal
A, B, D	Opbrengst havengelden	869 miljoen euro	+/- 1%	8,7 miljoen euro	Totale omzet	
A, B,	Gemiddelde besteding per vertrekkende passagier	14,45 euro	+/- 1%	1,0 miljoen euro	Totale omzet	Onveranderde passagiersaantallen
D, E, H	Bedrijfslasten	804 miljoen euro	+/- 1%	8,0 miljoen euro	Operationeel resultaat	Uitgangswaarde is totale bedrijfslasten, exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen
C	Netto aanvangsrendement op kantoren en gebouwen (NAR) exclusief grond	1.065 miljoen euro	-10%	+118 miljoen euro	Waarde vastgoed	Een procentuele stijging/daling van de (ultimo 2015) voor vastgoedobjecten geldende NAR met 10%, toegepast op de waarde van de huidige gebouwen vastgoedportefeuille van 1.065 miljoen euro
			+10%	-97 miljoen euro		

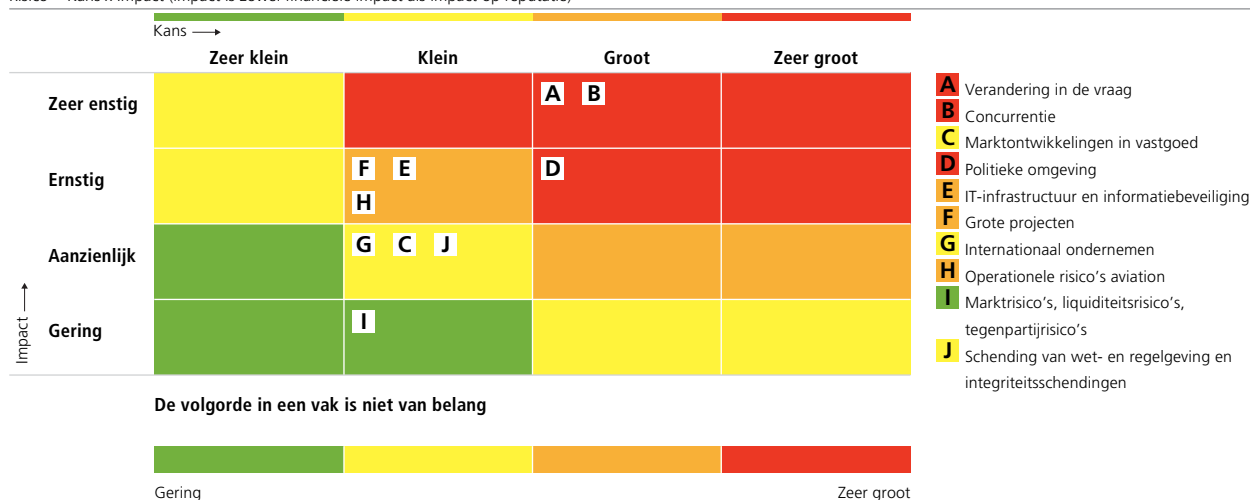
Beoordeling belangrijkste risico's

Om onze risico's te beoordelen en vergelijken, maken we gebruik van een risicomatrix. Hiermee wegen we onze risico's op basis van een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en een

inschatting van de impact van de gevolgen op 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 impact op 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.

Classificatie van de risico's van Schiphol Group na toepassing van beheersmaatregelen

Risico = Kans x Impact (impact is zowel financiële impact als impact op reputatie)



Belangrijkste risico's

Strategische risico's

+ Toename = Gelijk - Afname

A > Verandering in de vraag

Het risico van onverwachte veranderingen in de vraag, in ons geval met name het aantal vliegtuigbewegingen, het aantal passagiers en het vrachtvolume, kan leiden tot een tekort of een overschot aan capaciteit. Economische, geopolitieke en demografische ontwikkelingen kunnen leiden tot onverwachte fluctuaties van het aantal passagiers, lagere bestedingen per passagier, wijzigingen in de capaciteit bij luchtvaartmaatschappijen en een veranderende dynamiek in de sector. Schiphol is met name gevoelig voor dit risico vanwege de lange aanlooptijd en de complexiteit bij capaciteitsuitbreidingen.

Als gevolg van onze plannen om in de komende jaren een belangrijke capaciteitsuitbreiding te realiseren is dit risico toegenomen, vooral gezien de uitdagingen die de sterke concurrentie vanuit Turkije en het Midden-Oosten met zich meebrengen.

Een structurele afname in de vraag vormt ook een bedreiging voor ons netwerk van bestemmingen.



Beheersmaatregelen

- Intensief contact en samenwerking met stakeholders
- Korte- en langetermijns scenarioplanning
- Monitoren van externe trends en ontwikkelingen
- Verbeterde flexibiliteit als gevolg van uitbesteding van activiteiten en een modulair opgebouwd investeringsplan
- Bijstelling van commercieel aanbod om de vraag voor winkel, horeca en parkeren te stimuleren
- Opstellen operationeel plan om capaciteitsknelpunten aan te pakken

B > Concurrentie

Als investeringen in kwaliteit en capaciteit achterblijven, bestaat het risico dat een gezonde concurrentiepositie niet is te waarborgen.

Schiphol ervaart aanhoudende concurrentie van sterke luchtvaartmaatschappij/luchthavencombinaties in Turkije en het Midden-Oosten. De retailactiviteiten op de luchthaven staan onder druk als gevolg van veranderend consumentengedrag door de mogelijkheden die worden geboden door multimediatoepassingen zoals bijvoorbeeld omnichannel-retail.



Beheersmaatregelen

- Tijdige investeringen in infrastructuur, in goed overleg met luchtvaartmaatschappijen
- Uitvoeren concurrentieanalyses
- Client Relationship Management
- Verbreding winkelaanbod, assortiment, faciliteiten en aanpassen prijsbeleid

C > Marktontwikkelingen in vastgoed

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 en onze afhankelijkheid van een aantal grote klanten.

Het herstel in de vastgoedmarkt zet in 2015 door. Ondanks het herstel zien wij een tweedeling ontstaan in de markt tussen A-locaties, die een positieve ontwikkeling laten zien en B-locaties waarvan de ontwikkeling achterblijft.



Beheersmaatregelen

- Monitoren van marktbeeld en lopende prospects
- Uitvoeren halfjaarlijkse taxaties op vastgoedportefeuille met roulerende taxateurs
- Ontwikkeling van projecten alleen op basis van minimumvoorverkoopseisen
- Aantrekkelijk houden van de locatie en van de portefeuille door tijdige renovaties en herontwikkeling
- Concentratie op A-locaties in portefeuille

D > Politieke omgeving

Politieke ontwikkelingen, veranderingen van standpunten en Europese of nationale wet- en regelgeving kunnen van grote invloed zijn op onze business. Met de huidige politieke discussies en de ontwikkeling van langetermijncapaciteit op Schiphol en de regionale luchthavens, waaronder Lelystad Airport, is de onzekerheid met betrekking tot de langetermijncapaciteit toegenomen.

Wijziging wetgeving grenscontroles

De vluchtelingen crisis en de recente terroristische aanslagen in Parijs hebben geleid tot een politieke discussie in Europa en daarbuiten met betrekking tot verscherpte grenscontroles, visa-eisen en het beperken of afschaffen van het grensvrije Schengengebied. Veranderende wet- en regelgeving ten aanzien van grenscontroles zou van invloed kunnen zijn op onze operationele processen alsmede op de vraag en op bestedingen van passagiers op de luchthaven.

Economische regulering

Onze aviation-activiteiten zijn economisch gereguleerd, waardoor het rendement op onze investeringen is gemaximeerd. Aanpassingen in de regulering kunnen Schiphols vermogen en/of flexibiliteit om te investeren in capaciteit en kwaliteit aantasten, wat weer gevolgen kan hebben voor de concurrentiepositie en het serviceniveau van Schiphol.

**Beheersmaatregelen**

- Participatie in verschillende overlegorganen
- Voortdurende dialoog met alle stakeholders
- Monitoren van (politieke) besluitvormingstrajecten en ontwikkelingen op wetgevingsgebied
- Intensief contact met de Autoriteit Consument & Markt die toezicht houdt op vaststelling van aviation-tarieven en -voorwaarden van Amsterdam Airport Schiphol
- Participeren in discussies met de overheid over regulering
- Modulair opgebouwde investeringsplannen

E > IT infrastructuur & informatiebeveiliging

Onze bedrijfsvoering is in toenemende mate afhankelijk van IT-systemen en -applicaties. Storingen in of uitval van bedrijfskritische IT-systemen of ongeoorloofde toegang kan onze bedrijfsvoering en onze reputatie negatief beïnvloeden. Dit risico neemt toe naarmate we onze ambitie om onze digitale capaciteiten uit te breiden gaan uitvoeren.

**Beheersmaatregelen**

- Veerkrachtige IT-infrastructuur
- IT-calamiteitenplan opgenomen in bedrijfscontinuïteitsplannen
- Regelmatig testen en audits van kritische systemen
- Vergroten bewustzijn van beveiliging binnen de organisatie
- Toegewijd IT-beveiligingsteam
- Informatiebeveiligingsbeleid, standaarden en uitgangpunten
- Monitoren van externe IT-beveiligingstrends en -ontwikkelingen.

F > Grote projecten

De gelijktijdige uitvoering van verscheidene grote Masterplan-projecten brengt belangrijke projectrisico's met zich mee, waaronder vertragingen en budgetoverschrijdingen. De oorspronkelijke projectaannames zouden dan achterhaald raken, met als gevolg dat het project niet meer voldoende aansluit op de vraag of niet terug kan worden verdiend.

**Beheersmaatregelen**

- Gespecialiseerde projectmanagementafdeling
- Externe benchmarks met betrekking tot de uitvoering van grote projecten
- Ontwikkelingen van een interne kostenexpertise centrum
- Toepassing gestandaardiseerde methode bij de uitvoering van grote projecten

G > Internationaal ondernemen

Het ondernemen buiten de eigen landsgrenzen biedt voordelen en kansen, maar gaat ook gepaard met specifieke risico's die binnen de eigen landsgrenzen niet spelen.

**Beheersmaatregelen**

- Risico's beperken tot lokale dochtermaatschappijen
- Competent lokaal management en gerenommeerde lokale adviseurs inschakelen
- Onderhouden van goede relaties met lokale luchthavenautoriteiten
- Uitgebreid aandacht voor financiële instrumenten en waardering bij participaties

Operationele risico's**H > Operationele risico's aviation****Veiligheid en beveiliging**

Ontoereikende beveiliging of maatregelen ter waarborging van veiligheid vergroot de kans op een verstoorde operatie en op incidenten of ongevallen die mogelijk grote gevolgen hebben voor passagiers, omwonenden en medewerkers van bedrijven op Schiphol.

De verhoogde geopolitieke onrust in de wereld zorgt voor een toename in het beveiligingsrisico.

Onverwachte bedrijfsonderbrekingen

Door extreme weersomstandigheden of natuurverschijnselen, brand, pandemieën, vliegtuigongevallen, technische storingen of onderbrekingen in de stroomvoorziening kunnen bedrijfsonderbrekingen optreden. Die kunnen een groot effect hebben op de bedrijfsvoering, het resultaat en de vooruitzichten.

Afhankelijkheid van derden

Als luchthaven zijn we in hoge mate afhankelijk van de inzet en materieel van derden, zoals overheden, overheidsinstanties, de Koninklijke Marechaussee, de douane, de sectorpartners, waaronder luchtvaartmaatschappijen en afhandelaren en leveranciers. Stakingen, bedrijfsonderbrekingen of niet integer handelen van externe partijen kunnen leiden tot een verstoorde operatie en reputatieschade en kunnen een negatieve invloed hebben op het resultaat.

**Beheersmaatregelen**

- Veiligheidsmanagementsystemen inclusief toezicht
 - Training en oefeningen
 - Investeren in innovaties zoals de securityscan
 - Op steekproefbasis testen van de uitvoering van beveiligingstaken
 - Operationele veiligheidstrainingen voor medewerkers
 - Het beveiligingsplatform Schiphol waarin alle betrokken partijen deelnemen
 - Bedrijfsnoodplannen en -procedures
 - Noodvoorzieningen
 - Voorbereid en goed getraind personeel
 - Verzekeringen
-
- Actualiseren van convenanten en afspraken, goede onderlinge verhoudingen en contacten met externe partijen
 - Screening externe contractpartijen
 - Adequate regievoering en contractbeheer

Financiële risico's

I > Marktrisico, liquiditeitsrisico, tegenpartijrisico

Schiphol Group heeft te maken met een verscheidenheid aan financiële risico's, zoals valuta-, prijs- en renterisico's, liquiditeitsrisico en tegenpartijrisico. Ook hecht ze veel belang aan het behoud van haar eigen kredietwaardigheid: het verlies van de single A-rating kan leiden tot verminderde toegang tot financiering en hogere financieringskosten.

De hoger dan verwachte inkomsten en bijbehorende kasstromen als gevolg van de groter dan verwachte groei in het aantal passagiers drukken de behoefte voor externe financiering en leiden tot een verminderd financieel risico.



Beheersmaatregelen

- Aanhouden van gegarandeerde kredietfaciliteiten
- Proactieve herfinancieringstrategie
- Evenwichtige spreiding van leningen en aflossingen
- Kredietwaardigheid van Schiphol Group bewaken (Standard & Poor's A-rating) en daarmee goede toegang tot de kapitaalmarkt
- Valuta- en renterisico's en tegenpartijrisico's beperken

Compliancerisico's

J > Schending wet- en regelgeving en integriteitschendingen

Het niet voldoen aan toepasselijke wet- en regelgeving, in het bijzonder op het gebied van geluid, veiligheid en beveiliging, milieu, mededinging, aanbestedingen en privacy/informatiebeveiliging kan schadelijk zijn voor onze reputatie en negatieve financiële en operationele gevolgen hebben.

Schiphol-reglementen en -procedures

Een gebrek aan integriteit en verantwoord zakelijk gedrag kan schadelijk zijn voor onze reputatie en leiden tot schending van wet- en regelgeving.



Beheersmaatregelen

- Compliancebeleid
- Compliancebewustzijn training voor medewerkers
- Compliance- en risicomanagementprocedures, managementsystemen en rapportagestructuren
- Sanctioneringscommissie, integriteitscommissie
- Meldlijn voor schendingen gedragsregels

Maatschappelijke verantwoording



Rapportagerichtlijnen

Wereldwijd heeft geïntegreerde jaarverslaggeving 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. In 2015 hebben wij in samenwerking met sociale onderneming True Price een start gemaakt om inzichtelijk te maken wat onze impact is op de verschillende kapitalen. Lees meer hierover in het hoofdstuk *'De waarde van onze impact'*.

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-sectoresupplement voor luchthavenondernemingen is ook toegepast.

Het ministerie van Financiën heeft bepaald dat vanaf 2010 de jaarverslagen van staatsdeelnemingen minimaal moeten voldoen aan GRI 3.0 level C. 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 2015 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 2014 deden 485 organisaties mee. Schiphol Group behaalde de zevende plaats (14e in 2014). Bovendien wonnen we de prijs voor het meest innovatieve jaarverslag. De jury heeft het verslag toegekend om de volgende reden: *"Het geïntegreerde verslag opent met het model van waardecreatie, nog voordat de belangrijkste resultaten worden vermeld. Dit vormt de rode draad door de gehele verslaggeving. Daarnaast biedt het verslag al op de eerste pagina's inzicht in de belangrijkste kenmerken van de organisatie, haar omgeving en de resultaten van 2014. Schiphol Group slaagt erin om beknopt weer te geven wat écht belangrijk is. Dit resulteert in een verslag dat niet alleen innovatief is, maar ook toegankelijk voor een breed publiek"*.

Met het jaarverslag over 2014 hebben we, net als met het jaarverslag over 2011, de Henri Sijthoff Prijs gewonnen voor beste verslaggeving in de categorie niet-beursgenoteerde bedrijven. *"Schiphol wint vanwege de zeer inzichtelijke en concrete verslaggeving, waarbij met betrekking tot dilemma's en gemaakte keuzes man en paard genoemd worden."* De jury is van mening dat de bedrijfseconomische analyse in de financiële verslaggeving beter kan en dat het verslag van de Raad van Commissarissen wel inhoudelijk maar niet bijzonder kritisch is. In het jaarverslag 2015 hebben we hier meer aandacht aan besteed.

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 met de belangrijkste steden en centra in de wereld 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. Ten opzichte van de voorgaande verslaggevingsperiode is de *strategie* herijkt. De Corporate Responsibility thema's zijn gelijk gebleven. In 2015 is de set met CR prestatie-indicatoren herijkt. De verwachting is dat deze set in de toekomst doorontwikkeld zal worden tot een strategisch meetinstrument voor de materiële aspecten.

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. In 2015 zijn waar mogelijk de 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.

Schiphol Group rapporteert in het Jaarverslag 2015 alleen over de *resultaten* die zij heeft behaald op de materiële thema's. In 2013 hebben we aan de hand van dialogen en interviews een materialiteitsanalyse opgesteld. In 2014 hebben we de materiële aspecten getoetst bij relevante afdelingen en collega's die direct contact hebben met onze stakeholders, waarbij ook media-analyses en eigen onderzoeken naar trends, ontwikkelingen en risico's zijn meegenomen. We hebben ook gekeken naar de materiële aspecten van collega-luchthavens, zoals Aéroports de Paris, Heathrow Airport en Frankfurt Airport. De uitkomst is samengevat in een materialiteitsmatrix, die bevestigt dat we in onze bedrijfsstrategie de juiste prioriteiten hebben gesteld. In 2015 is onze strategie herijkt, en hebben we onze materiële aspecten wederom getoetst bij relevante afdelingen en aan interne en externe onderzoeken naar

trends en ontwikkelingen. Dit heeft geleid tot een aanpassing van de matrix. In 2016 zullen de materiële aspecten breed worden getoetst door middel van vragenlijsten en interviews.

Scope

De onderwerpen in de matrix 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 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 aspecten 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 matrix 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, operationele capaciteit, bereikbaarheid, geluid en veiligheid. Bij deze onderdelen betreffen de gerapporteerde prestaties ook die van ketenpartners.

Ontwikkelingen 2015

De volgende materiële aspecten laat Schiphol Group in vijf Corporate Responsibility-thema's samenkomen: Regionale Betekenis, Bereikbaarheid, Geluid, CO₂-emissies, Luchtkwaliteit, Circulaire Economie en Werkgeverschap (zie *Corporate Governance* - organisatie van CR). In 2015 hebben we waar mogelijk de doelstellingen groepsbreed getrokken. In de komende jaren zal dit verder uitgebreid worden.

Zoals ook in *waardecreatie* is beschreven, zijn de activiteiten in de luchtvaartsector nauw met elkaar verbonden. In het jaarverslag zijn daarom ook prestaties opgenomen waar Schiphol Group geen volledige zeggenschap over heeft evenals resultaten van sectorpartners, denk bijvoorbeeld aan het aantal vervoerde passagiers, de bestedingen bij de concessionarissen of het aantal birdstrikes.

Op 30 april 2015 heeft Schiphol Group 60 procent 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 jointventure voor de verkoop van drank, tabak en chocolade in het winkelgebied achter de securityfilters op Amsterdam Airport Schiphol. Gebr. Door de verkoop van 60 procent heeft Schiphol Group haar controlerend

belang verloren. Vanaf 30 april 2015 worden de activa en passiva alsmede de resultaten van SAR niet langer geconsolideerd. De activa en passiva van SAR waren per 31 december 2014 geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'. 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 2015 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 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 geluid en veiligheid waarbij ook ketenpartners betrokken zijn. De accountant hanteert de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) vastgestelde richtlijn N.V. COS3810N 'Assurance opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' als richtlijn. Het *assurance-rapport* is opgenomen in het jaarverslag.

Materieel aspect	Prestatie-indicator	2015	2015	2014
		resultaat	doelstelling	resultaat
CO ₂ -emissies	CO ₂ -uitstoot eigen activiteiten (Kg CO ₂ / Pax)	1,65	2,01	1,72
Circulaire economie	Gescheiden operationeel afval	28,2%	40,0%	25,9%
Werkgeverschap	Ziekteverzuim	3,6%	3,6%	3,6%
Veiligheid	Bedrijfsongevallen met verzuim	LTIF: 0,3 LTIF Brandweer SNBV: 27,1	LTIF: 3,0 LTIF Brandweer: 40,0	LTIF: 1,6 LTIF Brandweer: 22,7
Ketenverantwoordelijkheid	Corporate Responsibility consultatie tijdens aanbestedingen	83%	100%	n/a, nieuwe KPI
Bereikbaarheid	Voortransport OD-reiziger per OV ¹	40,4%	40,0%	39,1%
Veiligheid	Vogelaanvaringen (aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)	8,3	<5,8	6,1
Veiligheid	Runway incursions ¹	41	22	17

¹ Betreft alleen locatie Schiphol

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 2015. 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. Dat betekent dat zij de CO₂-emissies rapporteert in scope 1 en 2. De emissiefactoren zijn gebaseerd op die van de Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO). Alhoewel de absolute CO₂-uitstoot bekend is (2015: 98.635 ton, 2014: 97.616 ton) stuurt Schiphol op de reductie van CO₂ per passagier ten opzichte van 1990. De langetermijndoelstelling is 1,35 kg CO₂ per passagier in 2020. Met ingang van het verslagjaar 2015 is daarom alleen deze waarde opgenomen als prestatie-indicator.

Vanaf 2015 rapporteren we voor Amsterdam Airport Schiphol de emissies in relatie tot het energieverbruik op basis van het Greenhouse Gas Protocol. Scope 1 voor uitstoot door eigen activiteiten en scope 2 voor indirecte uitstoot door ingekochte energie veroorzaken samen 95% van de uitstoot. De tot en met

2014 gerapporteerde scope 3 was slechts 5% en gedurende het jaar niet beschikbaar. We kunnen de prestatie-indicator nu actiever monitoren. Energie-efficiëntie en het aantal graaddagen gelden daarbij als kritische succesfactoren; zij verklaren mogelijke afwijkingen. Bij de monitoring van CO₂-emissies hebben we gebruikgemaakt van de landelijk ingestelde uniforme bron voor de *emissiefactoren*. De emissiefactor voor de opwekking van elektriciteit is toegenomen door de gestegen inzet van kolencentrales.

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 en Eindhoven Airport wordt afval daarom gescheiden aangeleverd aan de afvalverwerker. Rotterdam The Hague Airport is voornemens in 2016 dit voorbeeld te volgen.

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 in *circulaire economie*.

3. Ziekteverzuim

Schiphol Nederland B.V. en Rotterdam The Hague 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. Het streven is om in 2016 inzichtelijk te maken 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 (resulterend in twee vervoersbewegingen per vlucht) ten opzichte van passagiers die gebracht en gehaald worden (resulterend in vier vervoersbewegingen per vlucht). Het gehele jaar wordt door een extern marktonderzoeksbureau middels enquêtes aan reizigers gevraagd welk voortransport zij voorafgaand aan hun vlucht gebruiken hebben.

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 alle vliegtuigbewegingen van het civiel en militair verkeer samen.

Onze ambitie is om een dalende trend te realiseren op de lange termijn. Meer informatie over veiligheid op airside en de stijging in 2015 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 is het niet wenselijk één groepsgetal te rapporteren. De gerapporteerde runway incursions op Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport zijn opgenomen in het onderdeel *veiligheid*.

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 verslaglegging

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	De context waarin wij opereren		Nee
Organisatieprofiel				
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: 1.134 Consumers Products & Services: 85 Real Estate: 68 Operating Unit: ICT: 140 PLUS: 100 Staven: 216 Totaal Amsterdam Airport Schiphol: 1.743 Entiteiten: Schiphol Telematics: 96 Lelystad Airport: 16 Eindhoven Airport: 40 Rotterdam - The Hague Airport: 114 Type arbeidscontract niet beschikbaar	Ja
G4-11	Percentage medewerkers dat onder een CAO valt		93,3%	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: www.schiphol.nl/SchipholGroup1/CorporateResponsibility1.htm	Nee
G4-15	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven	Corporate	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 en materialiteit	Brancheorganisatie Airports Council International, Amsterdam Economic Board	Nee Nee Ja
Materiële aspecten				
G4-17	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Jaarrekening		Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
G4-18	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Stakeholders en materialiteit Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-19	Overzicht van materiele aspecten t.b.v. het bepalen van de inhoud van verslag	Stakeholders en materialiteit Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-20	Afbakening per materieel aspect binnen de organisatie	Stakeholders en materialiteit Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-21	Afbakening per materieel aspect buiten de organisatie	Stakeholders en materialiteit Maatschappelijke verantwoording Waardecreatie		Ja Ja Nee
G4-22	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Maatschappelijke verantwoording	Wijziging in de berekening van CO ₂ -emissies bij Amsterdam Airport Schiphol Herberekening van het 2014 groepscijfer gemiddelde lengte dienstverband en cijfer birdstrikes Eindhoven	Ja
G4-23	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	In 2015 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
Stakeholder betrokkenheid				
G4-24	Belanghebbenden die betrokken zijn bij de organisatie	Stakeholders en materialiteit Corporate Governance		Ja Nee
G4-25	Inventarisatie en selectie van de betrokken belanghebbenden	Stakeholders en materialiteit		Ja
G4-26	Aanpak van betrekken van belanghebbenden	Stakeholders en materialiteit		Ja
G4-27	Voor naamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen tijdens het contact met stakeholders	Stakeholders en materialiteit		Ja
Verslagleggingsinformatie				
G4-28	Verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording	01-01-2015 - 31-12-2015	Ja
G4-29	Datum van het meest recente verslag	1-3-2016	www.schiphol.nl/SchipholGroup1/InvestorRelations/FinanciëleInformatie/Jaarverslagen.htm	Ja
G4-30	Verslaggevingscyclus		jaarlijks	Ja
G4-31	Contactinformatie		www.schiphol.nl/SchipholGroup1/InvestorRelations/IRServicesContact.htm www.schiphol.nl/SchipholGroup1/CorporateResponsibility1/InformatieEnContact.htm	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	Corporate Governance		Nee

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
	van het hoogste bestuurslichaam aan hogere leidinggevenden			
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	Connecting the Netherlands Werkgeverschap	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	Nee Ja
-------	---	---	---	-----------

Materiële aspecten:

Financiële soliditeit

	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit 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 2015 439 miljoen 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 en luchthaven gerelateerd vastgoed zoals hotels, kantoren en vrachtgebouwen	Nee
G4-EC8	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan.	Financiële gang van zaken	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

Netwerk van bestemmingen

	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit 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 • Passagiers (incl transit): 58.284.864 • Europees: 40.703.958 • Intercontinentaal: 17.580.906 • OD passagiers (totaal): 35.212.953 • OD Europees: 27.181.029 • OD Intercontinentaal: 8.031.924 • Transfer (totaal): 23.032.592 • Transfer Europees: 13.502.186 • Transfer Intercontinentaal: 9.530.406	Nee

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
			• Transitio's: 39.319	
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 • Vliegtuigbewegingen totaal: 450.679 • vracht vluchten (commercieel): 16.775 • passagiersvluchten (commercieel): 433.904 • General aviation (niet commercieel): 14.842 • Nachtvluchten totaal: 22.058	Nee
AO3	Hoeveelheid vracht	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol: 1.620.969.517 kg	Nee
Capaciteit				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Capaciteit Corporate Governance		Ja Nee Nee
Bereikbaarheid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Bereikbaarheid Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-EN30	Significante milieugevolgen van het transport van producten en andere goederen en materialen die bestemd zijn voor de bedrijfsvoering en het vervoer van personeel	Bereikbaarheid CO ₂ -emissies Luchtkwaliteit		Nee Ja
CO₂-emissies				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit CO ₂ -emissies Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-EN6	Energiebesparing	CO ₂ -emissies		Ja
G4-EN15	Emissies broeikasgassen - scope 1	CO ₂ -emissies Maatschappelijke verantwoording		Ja
G4-EN16	Emissies broeikasgassen - scope 2	CO ₂ -emissies Maatschappelijke verantwoording		Ja
Water				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Circulaire economie Corporate Governance		Ja Ja Nee
A06	Hoeveelheid de-icingmiddelen gebruikt voor het ontijzen van vliegtuigen en tegengaan van gladheid op de banen	Circulaire economie	Schiphol heeft voor het tegen gaan van gladheid op de banen in 2015 926.489 liter kaliumformiaat gebruikt. Afhandelaren de-icen de vliegtuigen waardoor geen exacte informatie over de hoeveelheid gebruikte glycol beschikbaar is	Ja
A04	Kwaliteit van hemelwater	Circulaire economie	Hemelwater wordt opgevangen in het hemelwaterrioolstelsel. Indien het verontreinigd is, wordt het eerst gereinigd voordat het toegevoegd wordt aan het oppervlaktewater	Ja
Luchtkwaliteit				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Luchtkwaliteit Corporate Governance	We hanteren leading-prestatieindicatoren zoals het aanleggen van walstroom op de VOP's en het elektrificeren van het wagenpark.	Ja Ja Nee
A05	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
Circulaire economie				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Circulaire economie Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-EN23	Totale afval afvoer	Circulaire economie Maatschappelijke verantwoording	Percentage gescheiden afval; overige informatie niet materieel	Ja

Ref.	Omschrijving	Sectie	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Ketenverantwoordelijkheid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Ketenverantwoordelijkheid Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-EN32	Percentage nieuwe leveranciers in aanbestedingen dat gescreend is op het toepassen van milieucriteria	Ketenverantwoordelijkheid		Ja
Werkgeverschap				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Werkgeverschap Corporate Governance		Ja Ja Nee
G4-LA1	Aantal nieuwe medewerkers en het personeelsverloop	Werkgeverschap		Ja
Veiligheid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit 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
G4-LA6	Lost Time Injury Frequency	Werkgeverschap Maatschappelijke verantwoording	In 2015 zijn er geen werkgerelateerde sterfgevallen geweest	Ja
Geluid				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Geluid Corporate Governance		Ja Ja Nee
A07	Aantal mensen dat woont in gebieden met geluidshinder	Geluid	In de Gebruiksprognose 2015 is de verwachting uitgesproken dat er 139.500 ernstig gehinderden met een geluidbelasting van 48 dB(A) Lden of meer zouden zijn. Het werkelijk aantal ernstig gehinderden eindigde op 119.000. De gebruiksprognose 2015 is eveneens online beschikbaar	Ja
Regionale betekenis				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Regionale betekenis Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-SO1	Percentage van de bedrijfsvoering met impact op de lokale omgeving	Regionale betekenis	100%	Nee
G4-SO2	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 2015 niet dusdanig uitgebreid dat er mensen moesten verhuizen	Nee
Klantwaardering				
	Managementbenadering	Stakeholders en materialiteit Klantwaardering Corporate Governance		Ja Nee Nee
G4-PR5	Klanttevredenheid	Klantwaardering		Nee

Global Compact

Global Compact principes

Opgenomen in

Mensenrechten

1. Schiphol ondersteunt en respecteert de mensenrechten	Gedragscodes Inkoopreglement Integriteitscommissie
2. Schiphol is er zeker van dat ze geen aandeel heeft in het schaden van mensenrechten	Gedragscodes 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 Gedragscode Ongewenste Omgangsvormen Integriteitscommissie Inkoopreglement

Milieu

7. Schiphol richt zich uit voorzorg op milieu uitdagingen	Klimaatvriendelijke luchtvaart Bereikbaarheid en luchtkwaliteit Grondstofschaarste (oa. Ellen MacArthur Foundation) 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 en luchtkwaliteit Grondstofschaarste (oa. Ellen MacArthur Foundation) 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 en luchtkwaliteit Grondstofschaarste 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	Gedragsregels Interne meldregeling Inkoopreglement Integriteitscommissie
---	---





Assurancerapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de lezers van het Jaarverslag 2015 van N.V. Luchthaven Schiphol

Conclusie

Wij hebben de maatschappelijke verslaggeving in het Jaarverslag 2015 van N.V. Luchthaven Schiphol (hierna 'Schiphol Group') beoordeeld. Het betreft de onderdelen Stakeholders en materialiteit, Betrokken bij de omgeving (onderdeel van Regionale betekenis), Bereikbaarheid, Geluid, Veiligheid, CO₂-emissies, Luchtkwaliteit, Circulaire economie, Ketenvaerwoordelijkheid, Werkgeverschap, De waarde van onze impact, en Maatschappelijke verantwoording, die tevens zijn aangegeven met 'Assured by KPMG' (hierna: 'de maatschappelijke verslaggeving').

Uit onze werkzaamheden is niet gebleken dat de maatschappelijke verslaggeving niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming met de GRI G4 richtlijnen is weergegeven.

Rapportage inzake consistentie

Wij rapporteren, voor zover wij dat kunnen beoordelen, dat de informatie over bovenstaande maatschappelijke onderwerpen in de overige delen van het Jaarverslag 2015 verenigbaar is met de maatschappelijke verslaggeving.

De basis voor onze conclusie

We hebben onze opdracht uitgevoerd in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N: "Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen". Onze verantwoordelijkheden op grond van Standaard 3810N en de uitgevoerde werkzaamheden zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving'.

We verstrekken geen zekerheid bij de haalbaarheid van de doelstellingen, verwachtingen en ambities van Schiphol Group.

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 zijn van mening dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de maatschappelijke verslaggeving

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken van de maatschappelijke verslaggeving in overeenstemming met de GRI G4 richtlijnen aangevuld met de interne rapportagecriteria zoals beschreven in het onderdeel Maatschappelijke verantwoording. De maatschappelijke verslaggeving moet worden beschouwd in samenhang met deze criteria. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de maatschappelijke verslaggeving mogelijk te maken zonder afwijkingen



van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het verslaggevingsproces.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van de assurance-opdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor onze conclusie.

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.

Onze opdracht is uitgevoerd met een beperkte mate van zekerheid. De werkzaamheden bij een opdracht met beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en zijn verschillend van aard en timing en geringer in diepgang dan de werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

De geselecteerde werkzaamheden zijn gebaseerd op ons begrip van de maatschappelijke verslaggeving en andere opdrachtomstandigheden, alsook van onze overwegingen inzake gebieden waar zich mogelijk afwijkingen van materieel belang kunnen voordoen. Wij hebben de volgende werkzaamheden uitgevoerd:

- Het uitvoeren van een risicoanalyse, waaronder een media-analyse, ter verdieping van ons inzicht in de relevante onderwerpen voor Schiphol Group gedurende de rapportageperiode;
- Het evalueren van de aanvaardbaarheid en toepassing van de eigen rapportagerichtlijnen zoals die zijn gebruikt bij het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving en bijbehorende toelichting;
- Het beoordelen van de opzet en het bestaan van rapportageprocessen en controles voor de kwalitatieve en kwantitatieve informatie in de maatschappelijke verslaggeving;
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor strategie, beleid, communicatie, implementatie en rapportage omtrent de maatschappelijke verslaggeving;
- Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor de maatschappelijke verslaggeving en het uitvoeren van interne controleprocedures op data;
- Locatiebezoeken aan Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport met als doel het beoordelen van de brongegevens evenals het beoordelen van de opzet en het bestaan van controle- en validatieprocedures op lokaal niveau;
- Het analyseren van data (inclusief trends) aangeleverd door Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport voor consolidatie op groepsniveau.

Amstelveen, 18 februari 2016

KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA

Jaarrekening



Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015	138
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2015	139
Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2015	140
Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen	142
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015	143
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	145
• Algemene informatie	145
• Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling	145
• Kritische beoordelingen en inschattingen	155
• Wijzigingen in de consolidatiekring	157
• Segmentinformatie	159
• Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	165
• Toelichting op het overzicht financiële positie	169
• Gerelateerde partijen	201
• Gebeurtenissen na balansdatum	204

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015	205
Enkelvoudige balans per 31 december 2015	206
Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening	207
Overige gegevens	211

Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2015

(in EUR 1.000)

	Toelichting	2015	2014
Netto-omzet	1	1.423.152	1.438.076
Overige resultaten uit vastgoed	2	66.687	-1.199
Overige opbrengsten	3	49.847	35.841
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed		116.534	34.642
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	4	616.233	630.138
Personeelsbeloningen	5	184.695	188.426
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	6	230.305	232.323
Overige bedrijfskosten	7	3.507	18.735
Totaal bedrijfslasten		1.034.740	1.069.622
Exploitatieresultaat		504.946	403.096
Financiële baten		8.120	14.540
Financiële lasten		-96.674	-100.131
Totaal financiële baten en -lasten	29	-88.554	-85.591
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	60.474	27.360
Resultaat voor belastingen		476.866	344.865
Winstbelasting	12	-98.510	-71.281
Resultaat		378.356	273.584
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		4.193	1.689
Aandeelhouders (nettoresultaat)		374.163	271.895
Winst per aandeel (x EUR 1)		2.010	1.461

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2015

(in EUR 1.000)

	Toelichting	2015	2014
Resultaat		378.356	273.584
Omrekeningsverschillen	21	3.310	7.723
Waardemutaties afdekkingstransacties	21	16.675	17.310
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13	2.421	-15.990
Totaalresultaat te reclassificeren naar winst en verlies na belastingen		22.406	9.043
Actuariële resultaten en herwaarderingen	21	963	-3.670
Totaalresultaat niet te reclassificeren naar winst en verlies na belastingen		963	-3.670
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		401.725	278.957
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		4.193	1.689
Aandeelhouders		397.532	277.268

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2015

(in EUR 1.000)

	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Vaste activa			
Immateriële activa	8	78.623	74.199
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	9	2.802.499	2.498.769
Activa in aanbouw of ontwikkeling	10	211.425	456.224
Vastgoedbeleggingen	11	1.377.161	1.283.402
Latente belastingvorderingen	12	193.330	198.034
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	857.814	796.922
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	66.596	60.511
Langlopende vorderingen	15	58.608	43.705
		5.646.056	5.411.766
Vlottende activa			
Handels- en overige vorderingen	17	225.781	202.565
Winstbelasting	12	3.293	20.749
Liquide middelen	18	394.045	177.663
Activa aangehouden voor verkoop	16	135.486	17.416
		758.605	418.393
		6.404.661	5.830.159

(in EUR 1.000)

	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouders			
Geplaatst kapitaal	19	84.511	84.511
Agio reserve	19	362.811	362.811
Ingehouden winst	20	3.319.818	3.084.111
Overige reserves	21	-83.032	-106.401
		3.684.108	3.425.032
Minderheidsaandeelhouders	22	31.601	27.631
		3.715.709	3.452.663
Eigen vermogen			
Langlopende verplichtingen			
Leningen	23	1.847.520	1.800.360
Personeelsbeloningen	24	38.446	39.532
Overige voorzieningen	25	17.399	17.484
Latente belastingverplichtingen	12	22.666	16.369
Overige langlopende verplichtingen	26	150.824	170.142
		2.076.855	2.043.887
Kortlopende verplichtingen			
Leningen	23	283.909	4.957
Winstbelasting	12	383	1.374
Handels- en overige schulden	27	315.987	320.165
Passiva aangehouden voor verkoop	16	11.818	7.113
		612.097	333.609
		6.404.661	5.830.159

Mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen

(in EUR 1.000)

	Toelichting	Toekomend aan de aandeelhouders			Minderheids	Totaal	
		Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves		aandeel houders
Stand per 1 januari 2014		84.511	362.811	2.948.497	- 111.774	25.221	3.309.266
Resultaat		-	-	271.895	-	1.689	273.584
Overige niet-gerealiseerde resultaten	21	-	-	-	5.373	-	5.373
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	271.895	5.373	1.689	278.957
Transactie met minderheidsaandeelhouders	22	-	-	- 932	-	932	-
Uitbetaling van dividend	20	-	-	- 135.349	-	- 211	- 135.560
Stand per 31 december 2014		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
					dividend over 2014, betaald in 2015	dividend over 2013, betaald in 2014	
Dividend toekomend aan aandeelhouders (x EUR 1)					138.456.138	135.349.823	
Aantal uitstaande aandelen rechthebbende op dividend					186.147	186.147	
Dividend per aandeel (x EUR 1)					744	727	

Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2015

(in EUR 1.000)

	Toelichting	2015	2014
Resultaat		378.356	273.584
Winstbelasting	12	98.510	71.281
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	-60.474	-27.360
Financiële baten en lasten	29	88.554	85.591
		126.590	129.512
Exploitatieresultaat		504.946	403.096
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen	6	222.796	228.121
Bijzondere waardeveranderingen	6	7.510	4.202
Resultaat uit verkoop vastgoed	2	-92	-1.183
Resultaat uit verkoop joint ventures	3	-49.847	-5.395
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	2	-66.595	2.382
Overige mutaties overige vorderingen en verplichtingen		-4.503	-916
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa		-181	-105
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen		-1.276	6.095
		107.812	233.201
Exploitatieresultaat na aanpassingen		612.757	636.297
Veranderingen in werkkapitaal		25.969	15.739
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		638.727	652.036
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Betaalde winstbelasting		- 79.270	- 57.827
Betaalde interest		- 78.800	- 116.552
Ontvangen interest		1.438	3.718
Ontvangen dividend		25.646	26.889
Kasstroom uit operationele activiteiten		507.741	508.264
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële activa	8	- 13.021	- 12.134
Investerings in materiële vaste activa	10	- 425.623	- 383.880
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa		181	105
Acquisities	13	-	- 18.812
Verkoop van dochteronderneming	3	29.226	5.932
Kapitaaluitbreiding in geassocieerde deelnemingen	13	- 1.523	- 1.442
Ontvangen aflossing leningen		134	133
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		- 410.626	- 410.098
Vrije kasstroom		97.115	98.166

(in EUR 1.000)

	Toelichting	2015	2014
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen uit opgenomen leningen	23	316.803	379.970
Betaalde aflossingen op leningen	23	- 17.105	- 607.326
Afwikkeling van derivaten		- 4.167	- 32.528
Betaald dividend	20	- 138.679	- 135.560
Ontvangen op overige langlopende verplichtingen		1.821	-
Betaalde aflossingstermijnen financiële leaseverplichtingen		- 1.717	- 1.735
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		156.956	- 397.179
Nettokasstroom			
		254.071	- 299.013
Stand liquide middelen bij aanvang boekjaar	18	183.253	482.182
Nettokasstroom		254.071	- 299.013
Koers- en omrekeningsverschillen		- 16	84
Stand liquide middelen		437.308	183.253
Liquide middelen voortgezette activiteiten	18	394.045	177.663
Kasequivalenten onder overige vorderingen	17	40.000	-
Liquide middelen aangehouden voor verkoop	16	3.263	5.590
		437.308	183.253

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. Schiphol Group wil duurzame waarde creëren voor haar stakeholders, rekening houdend met de verschillende belangen die zij hebben. 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. Amsterdam Airport Schiphol wil Europe's Preferred Airport zijn en blijven, de luchthaven die waardering oogst op grond van kwaliteit, capaciteit en een uitgebreide netwerk van bestemmingen. Wij willen reizigers, luchtvaartmaatschappijen en logistieke dienstverleners optimaal bedienen met een goed gepositioneerde luchthaven en moderne faciliteiten.

De Raad van Commissarissen heeft op 18 februari 2016 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 12 april 2016.

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 de tot de vastgoedbeleggingen behorende gebouwen, terreinen en derivaten. Deze posten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2015

In het boekjaar is een vrijwillige wijziging in de grondslagen doorgevoerd met betrekking tot de rubricering van de componenten van de opbrengsten, waardoor het inzicht in de samenstelling van de totale opbrengsten wordt verbeterd. Opbrengsten met een eenmalig karakter en niet behorend tot de

kernactiviteiten van Schiphol Group worden niet langer als onderdeel van de netto-omzet gepresenteerd, maar afzonderlijk onder de categorie overige opbrengsten. Tevens zijn activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen gepresenteerd onder de vastgoedbeleggingen. Beide aanpassingen hebben geen effect op het resultaat en vermogen. De vergelijkende cijfers zijn eveneens aangepast.

Er zijn verder 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 2016 of later

Schiphol Group heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vrijwillig vervroegd toegepast die pas met ingang van het boekjaar 2016 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 2016 of later indien vermeld. De onderstaande wijzigingen zijn goedgekeurd door de Europese Unie:

- IAS 27, Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening aanpassing (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IAS 16 en IAS 41, Materiële vaste activa en landbouw aanpassingen (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IFRS 10 en IAS 28, Verkoop of bijdrage van activa tussen investeerder en geassocieerde deelnemingen of joint ventures (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IAS 16 en IAS 38, Materiële- en immateriële vaste activa aanpassingen (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28, Consolidatievrijstelling voor investeringsmaatschappijen (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IAS 1, Toelichtingsinitiatief (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IFRS 11, Aanpassingen voor de verwerking van acquisities in Joint Operations (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).

De onderstaande wijzigingen zijn nog niet goedgekeurd door de Europese Unie:

- IFRS 9, Financiële instrumenten (verplicht met ingang van 1 januari 2018);
- IFRS 14, Gereguleerde activiteiten (verplicht met ingang van 1 januari 2016);
- IFRS 15, Omzetverantwoording klantcontracten (verplicht met ingang van 1 januari 2018);

- IFRS 16, Leases (verplicht met ingang van 1 januari 2019).

Immateriële activa

Onder immateriële activa worden begrepen goodwill, contractgerelateerde activa en software. Goodwill ontstaat bij de acquisitie van dochterondernemingen wordt opgenomen onder de immateriële activa. Goodwill ontstaat 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 kasstroombegenerende 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 intern ontwikkelde ICT-toepassingen. Intern 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 banen, 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
ICT-uren in het kader van ontwikkeling ICT toepassingen	3-5 jaar
Softwarelicenties	3-5 jaar

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Banen, rijbanen	15-60 jaar
Platformen	30-60 jaar
Verharde terreinen en dergelijke:	
· Parkeerterreinen	30 jaar
· Wegen	30 jaar
· Tunnels en viaducten	40 jaar
· Drainage- en ontwateringswerken	40 jaar
Gebouwen	20-60 jaar
Installaties	5-30 jaar
Overige 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 periodiek 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.

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 toekomstend 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 gedesinvesteerd 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 marktrente 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*.

Vorraden

Vorraden 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-opbrengstwaarde 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 krachtens een leaseovereenkomst het economisch eigendom hebben, worden geassocieerd 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 geassocieerd 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 geleasede 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*.

Opbrengsten

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 in de jaarrekening*.

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 (investerings, opbrengsten en kosten) in vreemde valuta worden verwerkt tegen de koers van afwikkeling. Monetair 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 eigen vermogen, 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 2015*.

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Er is gebruik gemaakt van de in artikel 2:402 BW geboden mogelijkheid tot opstelling van een verkorte enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf *Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015*.

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.

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.

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 onderdeel van 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. Hierbij 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 zekerheid worden voorspeld.

Schattingen

De informatie terzake is opgenomen in de toelichtingen op deze posten. Behalve de al in de toelichting op de jaarrekening uiteengezette elementen zijn er geen andere kritische waarderingsinschattingen in de toepassing van de grondslagen die een nadere toelichting vereisen. De gemaakte inschattingen en daarmee samenhangende aannames zijn gebaseerd op ervaringen en inzichten van het management en op de ontwikkeling van externe factoren die onder de gegeven omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. Inschattingen en aannames zijn aan wijzigingen onderhevig, als gevolg van veranderende feiten en inzichten, en kunnen per verslagperiode andere uitkomsten hebben. De mutaties in deze uitkomsten worden, afhankelijk van de aard van de betreffende post, verwerkt in de balans of in de winst- en verliesrekening. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van eerdere, op basis van inschattingen en aannames gerapporteerde, resultaten.

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 een verkoopresultaat gerealiseerd van 50 miljoen euro dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. De ontvangen transactiesom bedraagt 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

31 December 2014

Immateriele vaste activa	57	79
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	1.349	1.591
Vorraden	7.300	7.616
Liquide middelen	4.330	5.590
Handels- en overige vorderingen	3.138	2.540
Activa aangehouden voor verkoop	16.174	17.416
Voorzieningen	157	104
Handels- en overige schulden	9.937	7.009
Passiva aangehouden voor verkoop	10.094	7.113
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	6.080	10.303
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	

2014 - acquisitie AREB C.V.

In 2014 heeft de volgende (aankoop)transactie effect gehad op de consolidatiekring van Schiphol Group:

Op 17 maart 2014 heeft Schiphol Group de resterende 38,85% aandelen in AREB C.V. en derhalve een belang van 100% verkregen. Hiermee heeft Schiphol Group beslissende zeggenschap gekregen over AREB C.V. De beleggingen van dit vastgoedfonds betreffen 17 vastgoedobjecten, bestaande uit voornamelijk kantoren en logistieke centra op en rond de luchthaven Schiphol. Eén aandeelhouder heeft zijn aandelen ingeruild voor een winstdelende lening van 25,6 miljoen euro. De looptijd van deze lening bedraagt zes jaar waarbij de vergoeding op de winstdelende lening afhankelijk is van de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille van AREB C.V.

Als gevolg van het verkrijgen van de resterende aandelen is het bestaande belang in AREB C.V. eerst geherwaardeerd naar reële waarde. Dit heeft geleid tot een boekwinst voor belastingen van 30,4 miljoen euro die is verwerkt in de overige opbrengsten. In de acquisitie is impliciet sprake van de afrekening van een bestaande contractuele overeenkomst tussen AREB C.V. (als verhuurder) en Schiphol (als huurder) met betrekking tot het Schipholgebouw. Dit heeft geleid tot een afrekeningsverlies van 7,9 miljoen euro. Bij het toepassen van hedge accounting zijn de waardemutaties van de betreffende derivaten verwerkt in de reserve afdekkingstransacties via het totaalresultaat. In navolging van de acquisitie is het aldus gerealiseerde bedrag van 7,1 miljoen euro voor belasting als last verwerkt in de financiële baten en lasten.

De gehanteerde waarderingstechnieken voor het bepalen van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen heeft plaatsgevonden op reële waarde in verhuurde staat, rekening houdend met de erfpachtsituatie. Deze waarderingen zijn uitgevoerd door onafhankelijke externe taxateurs conform het waarderingsbeleid van Schiphol Group. Van de overige activa en verplichtingen is de reële waarde bepaald op basis van de marktwaarde waartegen deze activa en verplichtingen zijn of worden afgewikkeld met de desbetreffende contractuele partijen, waaronder financiële instellingen. De betaalde overdrachtsbelasting naar aanleiding van de transactie bedraagt 7,4 miljoen euro en is opgenomen onder de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten.

Als gevolg van de overname zijn onderstaande activa verworven en verplichtingen aangegaan:

Acquisities

(in EUR 1.000)	
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	73.303
Vastgoedbeleggingen	221.602
Overige vaste activa	4.188
Vorderingen	2.565
Liquide middelen	4.688
Totaal activa	306.346
Langlopende verplichtingen	178.697
Financiële instrumenten	9.506
Kortlopende verplichtingen	12.170
Totaal passiva	200.373
Saldo van netto geïdentificeerde activa	105.973
Betaald in cash	23.500
Lening	25.575
Totale transactiesom	49.075
Afrekenverlies huurcontract Schipholgebouw	-7.904
Totale transactiesom na afwikkeling huurcontract	41.171
Reële waarde 61,15-belang gehouden voor acquisitie	64.802
Aankoopwaarde	105.973
Betaalde transactiesom	23.500
Geacquireerde liquide middelen	-4.688
Transactiesom netto van meegekochte liquide middelen	18.812

Er is geen goodwill ontstaan bij de aankoop van het resterend belang van 38,85% in AREB C.V.

(in EUR 1.000.000)

Herwaardering huidig belang	30,4
Afrekenverlies Schipholgebouw	-7,9
Afwikkeling interest rate swap	-7,1
Overdrachtsbelasting	-7,4
Resultaat acquisitie AREB C.V.	8,0

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 exploiteren van winkels, het aanbieden van mogelijkheden om te adverteren op Amsterdam Airport Schiphol (segment Overige met omzet uit respectievelijk winkelverkoop en 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 Aéroports de Paris S.A. 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 2015) wordt geen geografische informatie over onze bedrijfsactiviteiten gegeven. Circa 35% van de omzet heeft betrekking op één externe klant en wordt voornamelijk gegenereerd in de segmenten Aviation en Security.

2015	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
(in EUR 1.000)					
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	2.327.202	1.143.370	6.404.661
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.200.613	355.353	1.901.073	995.687	5.452.726
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.685	21.585	106.769	725.775	857.814
Investerings	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, leasevorderingen en contract gerelateerde activa, toe te rekenen gerelateerde rentebaten en dividendbaten.

2014	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
(in EUR 1.000)					
Havengelden	807.834	-	-	56.031	863.865
Concessies	13.622	144.706	1.301	5.174	164.803
Verhuringen	97	17.874	160.447	3.729	182.147
Autoparkeergelden	-	86.284	4.079	15.282	105.645
Winkelverkopen	-	82.246	-	3.053	85.299
Overige activiteiten	17.364	29.602	8.862	95.191	151.019
Totale omzet	838.917	360.712	174.689	178.460	1.552.778
Intercompany omzet	- 1.163	- 32.366	- 25.953	- 55.220	- 114.702
Netto-omzet	837.754	328.346	148.736	123.240	1.438.076
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	5.395	30.503	- 1.256	34.642
Afschrijvingen	- 163.322	- 26.563	- 19.649	- 18.587	- 228.121
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 4.202	-	- 4.202
Exploitatieresultaat	110.365	181.479	78.580	32.672	403.096
Resultaat geassocieerde deelnemingen ¹	712	465	- 11.109	42.410	32.478
Totaal activa	2.473.351	332.398	1.969.140	1.055.270	5.830.159
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	2.213.073	297.419	1.761.921	941.319	5.213.732
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	2.491	- 61	102.563	691.929	796.922
Investerings	292.215	25.928	58.965	18.906	396.014

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, leasevorderingen en contract gerelateerde activa, toe te rekenen gerelateerde rentebaten en dividendbaten.

Aviation	Aviation		Security		Totaal	
(in EUR 1.000)	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Havengelden	516.512	521.262	293.516	286.572	810.028	807.834
Concessies	13.680	13.622	-	-	13.680	13.622
Verhuringen	95	97	1	-	96	97
Overige activiteiten	18.931	16.277	1.517	1.087	20.448	17.364
Totale omzet	549.218	551.258	295.034	287.659	844.252	838.917
Intercompany omzet	-941	-883	-365	-280	-1.306	-1.163
Netto-omzet	548.277	550.375	294.669	287.379	842.946	837.754
Afschrijvingen	-124.473	-123.285	-36.919	-40.037	-161.392	-163.322
Exploitatieresultaat	83.857	105.297	20.256	5.068	104.113	110.365
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1.150	712	-	-	1.150	712
Totaal activa	2.170.622	2.156.908	355.544	316.443	2.526.166	2.473.351
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	1.890.889	1.929.930	309.724	283.143	2.200.613	2.213.073
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.685	2.491	-	-	3.685	2.491
Investerings	81.660	192.058	50.219	100.157	131.879	292.215

Consumer Products & Services	Concessies		Parkeren		Overige		Totaal	
(in EUR 1.000)	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Concessies	150.713	140.818	4.698	3.888	-	-	155.411	144.706
Verhuringen	15.234	17.392	507	482	-	-	15.741	17.874
Autoparkeergelden	-	-	89.975	86.284	-	-	89.975	86.284
Winkelverkopen	-	-	-	-	25.733	82.246	25.733	82.246
Overige activiteiten	340	305	1.937	1.690	24.804	27.607	27.081	29.602
Totale omzet	166.287	158.515	97.117	92.344	50.537	109.853	313.941	360.712
Intercompany omzet	-9.358	-30.489	-1.265	-1.199	-526	-678	-11.149	-32.366
Netto-omzet	156.929	128.026	95.852	91.145	50.011	109.175	302.792	328.346
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	-	-	49.847	5.395	49.847	5.395
Afschrijvingen	-10.661	-11.645	-10.367	-10.776	-2.846	-4.142	-23.874	-26.563
Exploitatieresultaat	125.785	115.237	55.893	54.709	56.574	11.533	238.252	181.479
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-724	-	-	-	-	465	-724	465
Totaal activa	213.882	136.421	176.404	180.855	17.637	15.122	407.923	332.398
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	186.318	122.065	153.671	161.823	15.364	13.531	355.353	297.419
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	21.585	-	-	-	-	-61	21.585	-61
Investerings	54.645	19.946	5.125	3.000	5.530	2.982	65.300	25.928

Real Estate	Totaal	
	2015	2014
(in EUR 1.000)		
Concessies	1.613	1.301
Verhuringen	159.049	160.447
Autoparkeergelden	4.104	4.079
Overige activiteiten	7.816	8.862
Totale omzet	172.582	174.689
Intercompany omzet	-25.125	-25.953
Netto-omzet	147.457	148.736
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	66.368	30.503
Afschrijvingen	-18.750	-19.649
Bijzondere waardeveranderingen	-6.660	-4.202
Exploitatieresultaat	128.605	78.580
Resultaat geassocieerde deelnemingen	3.513	-11.109
Totaal activa	2.327.202	1.969.140
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	1.901.073	1.761.921
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	106.769	102.563
Investeringen	212.071	58.965

Alliances & Participations (in EUR 1.000)	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige dochters		Totaal	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Havengelden	-	-	58.652	56.031	-	-	58.652	56.031
Concessies	-	-	6.021	5.174	-	-	6.021	5.174
Verhuringen	-	-	3.888	3.729	-	-	3.888	3.729
Autoparkeergelden	-	-	16.129	15.282	-	-	16.129	15.282
Winkelverkopen	-	-	3.199	3.053	-	-	3.199	3.053
Overige activiteiten	13.430	14.503	4.297	4.238	81.172 ¹	76.450	98.899	95.191
Totale omzet	13.430	14.503	92.186	87.507	81.172	76.450	186.788	178.460
Intercompany omzet	-48	-70	-1.487	-1.329	-55.296	-53.821	-56.831	-55.220
Netto-omzet	13.382	14.433	90.699	86.178	25.876	22.629	129.957	123.240
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	319	-1.256	-	-	319	-1.256
Afschrijvingen	-1.372	-5.452	-7.723	-6.791	-9.685	-6.344	-18.780	-18.587
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-	-	-850	-	-850	-
Exploitatieresultaat	11.217	6.482	17.590	15.547	5.169	10.643	33.976	32.672
Resultaat geassocieerde deelnemingen	62.714	42.160	-	-	166	250	62.880	42.410
Totaal activa	955.344	881.625	138.723	127.291	49.303	46.354	1.143.370	1.055.270
Totaal vaste activa (excl. winstbelasting)	832.226	785.824	120.511	113.896	42.950	41.599	995.687	941.319
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	724.287	690.666	-	-	1.488	1.263	725.775	691.929
Investerings	4.337	1	14.415	11.928	10.642	6.977	29.394	18.906

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 beide 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 2014 was er sprake van een overschot voor het segment Aviation van 28,3 miljoen euro en voor het segment Security een overschot van 7,0 miljoen euro. Dit overschot van 35,3 miljoen euro wordt verrekend in de tarieven die van toepassing zijn vanaf 1 april 2016. Naar verwachting zal over het boekjaar 2015 het overschot 55 miljoen euro bedragen. Dit overschot zal verrekend worden in de tarieven vanaf 1 april 2017.

(in EUR 1.000)	2015	2014
Vliegtuigerelateerde vergoedingen	201.886	206.614
Passagiersgerelateerde vergoedingen	339.829	332.865
Beveiligingsheffing	320.708	316.614
Vliegtuigparkeergelden	6.257	7.772
Totaal havengelden	868.680	863.865

Concessies

Schiphol Group heeft binnen het reporting-segment Concessies dat onderdeel uitmaakt van de business area Consumer Products & Services in totaal 98 lopende concessiecontracten (2014: 104 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 61% van de concessiecontracten voor een resterende looptijd van korter dan drie jaar vastgelegd (2014: circa 70%), circa 28% van de concessiecontracten voor tussen de drie en de vijf jaar (2014: circa 12%) en circa 11% van de concessiecontracten voor langer dan vijf jaar (2014: circa 18%).

De omzet uit concessies in het segment Aviation van 13,7 miljoen euro (2014: 13,6 miljoen euro) en het segment Parkeren van 4,7 miljoen euro (2014: 3,9 miljoen euro) betreft concessiecontracten met betrekking tot de levering door derden van brandstof aan luchtvaartmaatschappijen en het gebruik van voorrijwegen door taxidiensten respectievelijk autoverhuur.

(in EUR 1.000)	2015	2014
Winkels Retail Airside	93.355	67.234
Winkels Plaza	7.438	6.470
Oliemaatschappijen	13.458	13.326
Horeca	32.601	29.311
Overige	21.262	19.703
Intercompany omzet	8.611	28.759
Totaal concessies	176.725	164.803

Verhuringen

(in EUR 1.000)	2015	2014
Vastgoedbeleggingen gebouwen, inclusief servicekosten	87.498	88.089
Vastgoedbeleggingen terreinen	24.367	25.347
Operationeel onroerend goed, inclusief servicekosten	43.442	43.442
Intercompany omzet	23.467	25.269
Totaal verhuringen	178.774	182.147

De bezettingsgraad per 31 december 2015 bedraagt voor het segment Real Estate 88,8% (88,4% per 31 december 2014).

Het percentage van alle verhuurcontracten (in opbrengsten uit verhuringen gemeten) dat binnen één jaar afloopt bedraagt circa 14% (2014: circa 5%), tussen één jaar en vijf jaar circa 45% (2014: circa 49%) en na vijf jaar circa 41% (2014: circa 46%).

Exploitatiekosten met betrekking tot enerzijds gebouwen die werden verhuurd en anderzijds gebouwen die niet werden verhuurd bedroegen:

(in EUR 1.000)	2015	2014
Verhuurde gebouwen	37.334	34.718
Leegstaande gebouwen	4.922	6.377
Totaal exploitatiekosten	42.256	41.095

Bij gedeeltelijk verhuurde gebouwen zijn de exploitatiekosten verdeeld naar rato van vierkante meters.

Autoparkeergelden

(in EUR 1.000)	2015	2014
Parkeren op de locatie Schiphol:		
Kort parkeren	48.738	44.061
Lang parkeren	23.496	25.700
Gevestigde bedrijven	19.831	18.645
	92.065	88.406
Parkeren op andere locaties	16.129	15.283
Intercompany omzet	2.014	1.956
Totaal autoparkeergelden	110.208	105.645

De opbrengsten uit parkeren op andere locaties betreffen de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad en worden verantwoord in het segment Binnenlandse luchthavens.

Winkelverkopen

De omzet uit winkelverkopen bedraagt in 2015 28,9 miljoen euro, waarvan 3,2 miljoen euro is gerealiseerd door Rotterdam The Hague Airport. Hiervan heeft 25,7 miljoen euro (2014: 82,2 miljoen euro) betrekking op de opbrengsten uit verkoopactiviteiten van drank, tabak en chocolade. De aan deze omzet gerelateerde inkoopwaarde van 13,5 miljoen euro (2014: 40,4 miljoen euro) wordt verantwoord op de regel 'Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten' onder de bedrijfslasten. 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.

Overige activiteiten

(in EUR 1.000)	2015	2014
Reclame	16.750	19.065
Diensten en werkzaamheden derden	21.716	19.248
Electriciteit, gas en water	6.417	6.945
Overige bedrijfsbaten	48.383	46.387
Intercompany omzet	60.978	59.374
Totaal overige activiteiten	154.244	151.019

2. Overige resultaten uit vastgoed

(in EUR 1.000)	2015	2014
Verkoopopbrengst vastgoed	92	3.101
Kostprijs verkoop vastgoed	-	-1.918
Totaal resultaten uit verkoop vastgoed	92	1.183
Nieuwe uitgifte erfpachtcontracten	1.662	-
Marktwaarde aanpassing terreinen	8.850	755
Marktwaarde aanpassing gebouwen	56.083	- 3.137
Totaal waardeveranderingen vastgoed	66.595	- 2.382
Totaal overige resultaten uit vastgoed	66.687	- 1.199

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 56,1 miljoen euro in 2015. Dit wordt veroorzaakt door positieve marktontwikkelingen en een lagere leegstand bij logistiek vastgoed en kantoren op A-locaties.

3. Overige opbrengsten

(in EUR 1.000)	2015	2014
Verkoopresultaat SAR	49.847	-
Herwaardering belang AREB C.V.	-	30.446
Verkoopresultaat Arlanda	-	5.395
Totaal overige opbrengsten	49.847	35.841

Onder overige opbrengsten zijn in 2015 de eenmalige effecten van het verkoopresultaat van SAR opgenomen van 49,9 miljoen euro. In 2014 betrof dit de eenmalige effecten van de verwerving van de resterende aandelen in AREB C.V. (30,4 miljoen euro), alsmede de verkoop van het belang in Arlanda Schiphol Development Company A.B. met een verkoopopbrengst van 5,4 miljoen euro.

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)	2015	2014
Schoonhouden	34.651	31.082
Beveiligingsactiviteiten	182.670	196.197
Onderhoud	101.838	101.696
Uitbestedingen	108.800	99.369
Energie en water	19.613	21.885
Inkoopwaarde winkelvekoop	13.521	40.383
Inhuur extern personeel	31.795	20.206
Commerciële en relationele kosten	23.951	25.868
Assurantien	21.594	20.409
Advies- en accountantskosten	17.425	14.695
Kosten in samenhang met investeringen	14.662	11.865
Overige kosten (betreffen onder meer de algemene-, lease- en huurkosten)	45.713	46.483
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	616.233	630.138

Accountantshonoraria

(in EUR 1.000)	2015	2014
Controle van de jaarrekening	662	662
Overige controlewerkzaamheden	531	437
Fiscale advisering	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal accountantshonoraria	1.193	1.099

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 1,1 miljoen euro (in 2014: 1,0 miljoen euro) en de werkzaamheden verricht door andere onderdelen van het KPMG netwerk bedragen 0,1 miljoen euro (in 2014: 0,1 miljoen euro).

5. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	2015	2014
Kortetermijn personeelsbeloningen	147.014	150.748
Vergoedingen na uitdiensttreding	21.917	23.361
Andere langetermijn personeelsbeloningen	3.553	2.447
Ontslagvergoedingen	1.665	1.158
Overige personeelskosten	10.546	10.712
Totaal personeelsbeloningen	184.695	188.426

(in EUR 1.000)

Kortetermijn personeelsbeloningen

Salarissen	144.522	146.063
Sociale lasten	14.205	14.879
Activering interne uren	-11.713	-10.194
Totaal	147.014	150.748

Vergoedingen na uitdiensttreding

Pensioenlasten (toegezegde bijdrageregelingen)	19.098	22.206
Pensioenlasten (toegezegde pensioenregelingen)	-	119
Vervroegde uitdiensttreding	2.819	1.036
Totaal	21.917	23.361

Andere langetermijn personeelsbeloningen

Jubileumuitkeringen	-167	641
Variabele beloning (langetermijn)	1.180	1.196
Overige personeelsbeloningen	2.540	610
Totaal	3.553	2.447

Het gemiddelde aantal personeelsleden, op basis van fulltime equivalenten, werkzaam bij N.V. Luchthaven Schiphol en haar dochterondernemingen in 2015 was 2.000 (2014: 2.039).

De activering interne uren betreft geactiveerde productie voor het eigen bedrijf in de vorm van interne uren van 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)

	2015	2014
Immateriële activa		
Contractgerelateerde activa	1.365	5.441
Ontwikkeling ICT-toepassingen	5.464	6.462
Softwarelicenties	4.672	5.543
	11.501	17.446
Activa ten behoeve van operationele activiteiten		
Banen, rijbanen en platformen	22.588	22.555
Terreinen en wegen	12.789	12.207
Gebouwen	41.633	42.620
Installaties	101.449	100.924
Overige vaste bedrijfsmiddelen	27.872	28.803
	206.331	207.109
Afschrijvingen inzake desinvesteringen	4.964	3.566
Bijzondere waardeveranderingen	7.509	4.202
Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	230.305	232.323

Zie paragraaf 8. *Immateriële activa* voor een nadere toelichting inzake de amortisatie van contractgerelateerde activa en paragraaf 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 kosten met betrekking tot de pre-opening van het Hilton-hotel.

In 2014 waren hieronder kosten opgenomen inzake de voorziening met betrekking tot een verlieslatend contract van 7,4 miljoen euro en een afrekenverlies van 7,9 miljoen euro opgenomen met betrekking tot een niet marktconform huurcontract. Zie hiervoor paragraaf 25. *Overige voorzieningen* alsmede paragraaf *Wijzigingen in de consolidatiekring*.

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 31 december 2013	849	-	17.174	14.199	5.817	38.039
Specificatie van mutaties in 2014						
Investeringsen	-	-	-	-	12.134	12.134
Opleveringen	-	-	5.172	4.272	-9.444	-
Amortisatie	-	-5.441	-6.462	-5.543	-	-17.446
Reclassificaties	-	40.505	-	-	-	40.505
Desinvesteringen	-	-	-109	-43	-	-152
Koersverschillen	-	1.198	-	-	-	1.198
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-79	-	-79
Totaal mutaties in het boekjaar	-	36.262	-1.399	-1.393	2.690	36.160
Samenstelling 31 december 2014						
Aanschaffingswaarde	849	41.703	65.889	41.380	8.821	158.642
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-	-5.441	-50.114	-28.574	-314	-84.443
Boekwaarde 31 december 2014	849	36.262	15.775	12.806	8.507	74.199
Specificatie van mutaties in 2015						
Investeringsen	-	-	-	-	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	44.488	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

Onder de post reclassificaties in 2014 is het belang in JFK IAT (contract gerelateerde activa) opgenomen.

De ontwikkeling van de ICT-toepassingen heeft betrekking op interne en externe uren in de uitvoerings- en afsluitingsfase van automatiseringsprojecten. Softwarelicenties hebben betrekking op extern aangekochte software.

9. Activa ten behoeve van operationele activiteiten

(in EUR 1.000)	Banen, rijbanen en platformen	Terreinen en wegen	Gebouwen	Installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2013	347.525	448.640	776.988	780.884	95.380	2.449.417
Specificatie van mutaties in 2014						
Opleveringen	35.981	22.102	26.822	75.088	29.171	189.164
Afschrijvingen	- 22.555	- 12.207	- 42.620	- 100.924	- 28.803	- 207.109
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 27	- 975	-	- 1.002
Desinvesteringen	-	- 907	- 271	- 1.544	- 691	- 3.413
Reclassificaties	- 217	1.311	-	- 1.094	-	-
Acquisitie AREB C.V.	-	-	54.978	18.325	-	73.303
Activa aangehouden voor verkoop	-	-	- 93	- 5	- 1.493	- 1.591
Totaal mutaties in het boekjaar	13.209	10.299	38.789	- 11.129	- 1.816	49.352
Samenstelling 31 december 2014						
Aanschaffingswaarde	730.510	661.440	1.435.167	2.023.152	427.194	5.277.463
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	- 369.776	- 202.501	- 619.390	- 1.253.397	- 333.630	- 2.778.694
Boekwaarde 31 december 2014	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	2	233	246
Desinvesteringen	-49	-183	-354	-3.163	-1.214	-4.963
Reclassificaties	-	-27.931	-	85	-2.044	-29.889
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	91.945	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	861.700	141.024	2.802.499
Gedurende het boekjaar zijn de volgende projecten opgeleverd:						
Centrale security niet-Schengen	-	-	192.286	182.259	8.213	382.758
Hilton hotel	-	8.297	65.423	30.939	17.216	121.875
Groot onderhoud Zwanenburgbaan	8.973	2.180	-	1.397	-	12.550
Elektrische bussen	-	-	-	-	8.714	8.714
Overige projecten	11.832	13.743	47.114	12.813	61.431	146.933
Totaal opleveringen in het boekjaar	20.805	24.220	304.823	227.408	95.574	672.830

10. Activa in aanbouw of ontwikkeling

(in EUR 1.000)

Activa in aanbouw tbv operationele activiteiten

Boekwaarde 31 december 2013	256.970
Specificatie van mutaties in 2014	
Investeringsuitgaven	376.723
Activering van bouwrente	4.748
Opgeleverde activa en vastgoedbeleggingen	- 189.164
Reclassificaties	6.947
Totaal mutaties in het boekjaar	199.254
Boekwaarde 31 december 2014	456.224
Specificatie van mutaties in 2015	
Investeringsuitgaven	406.860
Activering van bouwrente	5.650
Opgeleverde activa en vastgoedbeleggingen	-672.830
Reclassificaties	15.521
Totaal mutaties in het boekjaar	-244.799
Boekwaarde 31 december 2015	211.425
De investeringsuitgaven hebben betrekking op de volgende projecten:	
Centrale security niet-Schengen	195.495
Groot onderhoud	35.234
Nieuwbouw Hilton hotel	27.064
Herinrichting Lounge 2	18.695
Gate proces innovation	9.360
Overig	121.012
Totaal investeringen in het boekjaar	406.860

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 2015 is een percentage gehanteerd dat heeft gevarieerd van 2,0% tot 2,2% op jaarbasis, waarin rekening is gehouden met voornoemde verhouding.

11. Vastgoedbeleggingen

(in EUR 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Activa in aanbouw	Totaal
Boekwaarde 31 december 2013	625.534	349.324	93.909	1.068.767
Specificatie van mutaties in 2014				
Investeringsuitgaven	-	-	7.157	7.157
Activering van bouwrente	-	-	323	323
Opleveringen	6.546	- 17	- 6.529	-
Acquisitie AREB C.V.	221.602	-	-	221.602
Waardeveranderingen	- 3.137	755	-	- 2.382
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	- 3.200	- 3.200
Verkopen	-	-	- 1.918	- 1.918
Reclassificaties	-	-	- 6.947	- 6.947
Totaal mutaties in het boekjaar	225.011	738	- 11.114	214.635
Boekwaarde 31 december 2014	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
Gewaardeerd tegen				
Historische kostprijs	-	-	82.736	82.736
Reële waarde	912.852	381.573	-	1.294.425

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 6,7 miljoen euro in 2015 heeft betrekking op een afboeking van de gronden op Schiphol-Oost van 3,6 miljoen euro (2014: 3,2 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 2015 is 100% van de gebouwen getaxeerd door onafhankelijke, beëdigde externe taxateurs. Van de totale waarde van terreinen is 39% 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 107 miljoen euro (per 31 december 2014: 88,4 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*. Voor nadere informatie omtrent de verwerving van de vastgoedbeleggingen in 2014 wordt verwezen naar paragraaf *Wijzigingen in de consolidatiekring* onder de subparagraaf "Verwerving resterend belang AREB C.V".

Alle vastgoedbeleggingen kwalificeren als een Level 3-waardering. Het Platform Taxateurs en Accountants (PTA) heeft 28 aanbevelingen opgesteld, ter bevordering van de kwaliteit en transparantie van taxatierapporten. In 2015 hebben onze externe taxateurs alle voor hun geldende aanbevelingen opgevolgd. 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 NRVT is, wat betreft de AFM, de nieuwe marktstandaard waar taxateurs minimaal aan zouden moeten voldoen. In deze regels zijn ook de internationale verslaggevingstandaarden en internationale taxatierichtlijnen

verwerkt, samen met de taxatiepraktijken van het PTA. Onze externe taxateurs zijn ingeschreven bij het NVRT.

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	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Schiphol Centrum						
Kantoren	291	250	321	298	5,96%	6,50%
Bedrijfsruimtes	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Schiphol Noord/Oost						
Kantoren	137	140	160	167	8,04%	8,00%
Bedrijfsruimtes	118	114	98	100	7,20%	7,73%
Schiphol Zuidoost						
Kantoren	112	109	167	166	9,38%	9,15%
Bedrijfsruimtes	130	128	112	113	6,36%	7,01%
Schiphol Zuid						
Kantoren	157	160	156	156	7,00%	7,85%
Bedrijfsruimtes	100	98	100	101	6,79%	6,97%
Rotterdam The Hague Airport						
Kantoren	163	155	166	159	7,82%	7,96%
Bedrijfsruimtes	49	46	82	95	7,21%	7,91%

De belangrijkste veronderstellingen van gebouwen betreffen:

- inflatieontwikkeling tussen 1,40% en 1,90%;
- markthuurontwikkeling tussen 0% en 1,75%;
- gemiddelde mutatieleegstand van 11,4 maanden;
- gemiddelde huurvrije perioden van 8,8 maanden en;
- netto-aanvangsrendementen op markthuur tussen de 5,45% en 11,40%.

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	
	2015	2014
Inflatiepercentage	0,60% - 1,90%	0,90% - 2,10%
Disconteringsvoet	6,75% - 8,25%	6,85% - 8,20%

12. Winstbelastingen in de jaarrekening

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 eigen vermogen.

Reconciliatie van effectieve belastingdruk

(in EUR 1.000)

	2015		2014	
Resultaat voor belastingen	476.866		344.865	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	119.217	25,0%	86.216	25,0%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	- 15.118	-3,2%	- 7.205	-2,1%
Resultaat geassocieerde deelnemingen in commanditaire vennootschappen die niet zelfstandig belastingplichtig zijn	972	0,2%	- 1.926	-0,6%
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	- 12.462	-2,6%	- 1.349	-0,4%
Deelnemingsvrijstelling RPS dividend	-	0,0%	- 1.539	-0,4%
Afwijkend tarief buitenlandse dochters/deelnemingen	1.765	0,4%	426	0,1%
Fiscale verliezen waarvoor geen actieve latentie is opgenomen	1.838	0,4%	2.299	0,7%
Wijzigingen in verantwoording belastbare tijdelijke verschillen	2.199	0,5%	-	0,0%
Belastingresultaat voorgaande jaren	181	0,0%	- 6.607	-1,9%
Overig	- 82	0,0%	966	0,3%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	98.510	20,7%	71.281	20,7%

In 2015 was de effectieve belastingdruk met 20,7% nagenoeg gelijk aan de 20,7% in 2014. 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 en Arlanda Schiphol Development Company A.B. voor 5 miljoen euro in 2014. Zonder de vrijgestelde deelnemingsresultaten (inclusief verkoopresultaat) zou de belastingdruk over 2015 26% bedragen (2014: 24%).

Een stijging van de belastingdruk wordt veroorzaakt door de niet te verrekenen vennootschapsbelasting op verliezen, van onder andere Italiaanse vennootschappen, van 8 miljoen euro in 2015 (2014: 9 miljoen euro) als gevolg van bijzondere waardeveranderingen. Het bedrag aan compensabele verliezen waarvoor geen latente belastingvordering is opgenomen bedraagt 28 miljoen euro (2014: 21 miljoen euro).

Winstbelasting in de winst- en verliesrekening

(in EUR 1.000)

	2015	2014
Acute winstbelastingen		
Winstbelasting boekjaar	79.103	74.896
Belastingbate voorgaand jaar RPS case	-	-6.031
Belastingbate voorgaande jaren verwerking aangiftes	182	-576
Totaal acute winstbelastingen	79.285	68.289
Latente winstbelastingen		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	19.225	2.992
Totaal latente winstbelastingen	19.225	2.992
Totaal winstbelastingen	98.510	71.281

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	474	0,1%	-544	-6,4%	-	0,0%	-70	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	92.975	19,5%	5.535	65,4%	-	0,0%	98.510	20,7%

2014 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)

	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	349.800		4.661		-9.596		344.865	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	87.450	25,0%	2.138	45,9%	-3.013	31,4%	86.576	25,1%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-9.131	-2,6%	-	0,0%	-	0,0%	-9.131	-2,6%
Vrijgesteld verkoopresultaat	-1.349	-0,4%	-	0,0%	-	0,0%	-1.349	-0,4%
Deelnemingsvrijstelling RPS dividend	-1.539	-0,4%	-	0,0%	-	0,0%	-1.539	-0,4%
Fiscale verliezen zonder actieve latentie	55	0,0%	-	0,0%	3.013	-31,4%	3.068	0,9%
Belastingresultaat voorgaande jaren	-6.607	-1,9%	-546	-11,7%	-	0,0%	-7.153	-2,1%
Overig	810	0,2%	-	0,0%	-	0,0%	810	0,2%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	69.689	19,9%	1.592	34,2%	-	0,0%	71.281	20,7%

Latente belastingen in het overzicht financiële positie

De volgende fiscaal 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)	2015	2014
Latente belastingvordering (fiscale eenheid)		
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	147.660	134.861
Activa in aanbouw	55.876	70.357
Derivaten en leningen	25.013	8.906
Personeelsvoorzieningen	5.709	5.610
Vastgoedbeleggingen	-41.278	-21.700
	192.980	198.034
Latente belastingvordering (buiten fiscale eenheid)		
Vastgoedbeleggingen	350	-
Latente belastingverplichting (buiten fiscale eenheid)		
Contractgerelateerde activa	-20.789	-16.065
Vastgoedbeleggingen	-315	-304
Derivaten en leningen	-1.561	-
	-22.666	-16.369
Totaal latente belastingen	170.664	181.665
Langlopend (realisatie ligt niet in de lijn der verwachting)	83.274	83.274
Langlopend (realisatie te verwachten na 1 jaar)	84.868	97.547
Kortlopend (realisatie te verwachten binnen 1 jaar)	2.522	844
	170.664	181.665

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	Personeelsvoorzieningen	Contract gerelateerde activa	Totaal
Boekwaarde 31 december 2013	143.498	66.052	-24.234	10.572	3.944	-14.134	185.698
Specificatie van mutaties in 2014							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-1.067	-	-2.226	-	393	-92	-2.992
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-1.728	1.223	-	-505
Reclassificaties	-7.570	4.305	4.456	62	50	-	1.303
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-1.839	-1.839
Totaal mutaties in het boekjaar	-8.637	4.305	2.230	-1.666	1.666	-1.931	-4.033
Boekwaarde 31 december 2014	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

In 2014 zijn de afwikkelresultaten op een aantal afdekkingstransacties ingeschat als een acute belastingvordering. Als gevolg van het definitief indienen van de aangifte 2014 zijn deze resultaten als tijdelijk verschil aangemerkt en derhalve gereclassificeerd vanuit de acuut verschuldigde belastingen naar de latente belastingen.

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	Acute belasting	Na belasting
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
Omrekeningsverschillen	7.723	-	-	7.723
Waardemutaties afdekkingstransacties	-3.314	-1.728	22.352	17.310
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-4.893	1.223	-	-3.670
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-15.990	-	-	-15.990
Totaal ongerealiseerd 2014	-16.474	-505	22.352	5.373

Acute posities uit hoofde van winstbelasting

(in EUR 1.000)

	2015	2014
Te vorderen winstbelastingen		
Fiscale eenheid	3.293	20.683
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	-	66
Totaal te vorderen winstbelastingen	3.293	20.749
Verschuldigde winstbelastingen		
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	-253	-
Buitenlandse winstbelasting	-130	-1.374
Totaal verschuldigde winstbelastingen	-383	-1.374
Totaal winstbelastingen	2.910	19.375

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 2015, met betrekking tot de fiscale eenheid, heeft voor -0,3 miljoen euro betrekking op 2015 en voor 5,2 miljoen euro op 2014. De aangifte vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid N.V. Luchthaven Schiphol over 2014 is met de inspecteur besproken en dienovereenkomstig verwerkt in deze jaarrekening. De belastingjaren ouder dan 2014 zijn definitief opgelegd en afgewikkeld. De verschuldigde 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)

	2015	2014
Geassocieerde deelnemingen	784.001	748.238
Joint ventures	73.813	48.684
Totaal	857.814	796.922

Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)

Boekwaarde 1 januari **748.238** **780.141**

Mutaties in het boekjaar:

Resultaat	58.454	36.424
Dividend	- 24.815	- 18.367
Verkopen	-	- 448
Kapitaaluitbreiding	214	305
Totaalresultaat	2.420	- 15.990
Reclassificaties	-	- 40.505
Omrekeningsverschillen	- 510	6.678

Totaal mutaties in het boekjaar **35.763** **- 31.903**

Boekwaarde 31 december **784.001** **748.238**

2015 2014

Aéroports de Paris S.A. (ADP) Parijs	8%	8%
Brisbane Airport Corporation Brisbane Holdings Ltd. (BACH)	18,72%	18,72%

Zowel in 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 ADP is sprake van een wederzijds aandelenbelang, zijn zowel de CEO als de CFO van Schiphol Group vertegenwoordigd in de Board of Directors, heeft 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:

De belangrijkste geassocieerde deelnemingen zijn:

Geassocieerde deelnemingen (in EUR 1.000.000)	Aéroports de Paris		Brisbane Airport ¹	
	2015	2014	2015	2014
Verlies- en winstrekening				
Opbrengsten	2.916	2.791	407	403
Totaal financiële baten en -lasten	106	115	88	100
Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	456	445	67	56
Winstbelastingen	256	210	46	25
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	431	402	152	82
Niet-gerealiseerde resultaten	30	-43	30	-
Financiële positie				
Vaste activa	7.977	7.780	2.767	2.495
Vlottende activa	729	725	55	67
Liquide middelen	1.729	1.266	23	27
Langlopende verplichtingen	5.253	4.843	2.404	2.243
Kortlopende verplichtingen	1.056	969	172	134
Eigen vermogen	4.126	3.980	269	212
%-belang	330	318	50	40
Goodwill	244	244	34	34
Overige aanpassingen	57	55	9	-1
Deelnemingswaarde 31 december	631	617	93	73

¹ Op basis van jaarrekening per 30 juni 2015

De boekwaarde van geassocieerde deelnemingen per 31 december 2015 is inclusief een goodwill van 244 miljoen euro op ADP en van 34 miljoen euro op BACH.

Het resultaat geassocieerde deelnemingen in 2015 is inclusief een bijdrage van 20,2 miljoen euro van BACH (in 2014: 11,0 miljoen euro). Dit resultaat is beïnvloed door de positieve ontwikkelingen op de derivatenportefeuille van 1,4 miljoen euro in 2015 (in 2014 was dit nog een negatieve bijdrage van 7,0 miljoen euro). Dit wordt

voornamelijk veroorzaakt door derivatenposities die samenhangen met de financiering van de investering voor een nieuwe landingsbaan. Er bestaat geen verplichting tot het tussentijds afrekenen of betalen van deze derivaten. Met ingang van 1 juli 2014 wordt door BACH hedge accounting toegepast op deze derivatenposities.

De bijdrage van ADP aan het resultaat van Schiphol Group over 2015 betreft een bate van 36,3 miljoen euro (in 2014: een bate van 26,2 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 ADP, ontleend aan de beurskoers van het aandeel per 31 december 2015, bedraagt 10,6 miljard euro (per 31 december 2014: 9,9 miljard euro). Het aandeel van Schiphol Group hierin bedraagt 849 miljoen euro (per 31 december 2014: 792 miljoen euro).

Er zijn voor Schiphol Group geen materiële aangegane verplichtingen met betrekking tot de geassocieerde deelnemingen.

Joint Ventures

(in EUR 1.000)

	2015	2014
Boekwaarde 1 januari	48.684	90.354
Mutaties in het boekjaar:		
Resultaat	2.021	- 9.064
Dividend	- 831	- 1.144
Acquisitie Schiphol Airport Retail B.V.	22.370	34
Verkopen	-	- 89
Kapitaaluitbreiding	1.309	1.137
Herwaardering belang AREB C.V.	-	30.446
Acquisitie AREB C.V.	-	- 64.802
Omrekeningsverschillen	-	422
Overige	260	1.390
Totaal mutaties in het boekjaar	25.129	- 41.670
Boekwaarde 31 december	73.813	48.684

Onder acquisities is opgenomen het 40%-belang in Schiphol Airport Retail B.V. voor 22,4 miljoen euro dat 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 na verkoop van het 60% belang bedragen in 2015 21,1 miljoen euro.

Het belang in de joint venture met Arlanda is in 2014 verkocht en derhalve niet meer opgenomen onder de joint ventures. Er zijn eind 2015 geen afzonderlijk materiële joint ventures.

De openstaande vorderingen met geassocieerde deelnemingen en joint ventures bedragen per 31 december 2015 76,0 miljoen euro. Bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam is een volledige lijst van geassocieerde deelnemingen en joint ventures gedeponneerd.

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 in GEM Badhoevedorp Zuid C.V. Naast dit indirecte belang van 8,33% heeft Schiphol in beide C.V.'s een direct belang van 33,33%. Op de grondposities die zijn ondergebracht in deze C.V.'s heeft een afwaardering van de grondposities plaatsgevonden in 2014 van 15,8 miljoen euro; dit is onderdeel van het 'resultaat joint ventures'. In 2015 heeft hierop geen verdere afwaardering plaatsgevonden.

Zie de paragraaf *Wijzigingen in de consolidatiekring* voor meer informatie over de acquisitie van AREB C.V. in 2014.

14. Vorderingen op geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)

	2015	2014
Boekwaarde 1 januari	60.511	59.543
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Rente bijschrijving	6.146	5.582
Omrekeningsverschillen	1.816	2.623
afdekkingstransactie		
Overige omrekeningsverschillen	- 1.877	141
Ontvangen dividend	-	- 7.378
Totaal mutaties in het boekjaar	6.085	968
Boekwaarde 31 december	66.596	60.511

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 99 miljoen (66,6 miljoen euro, inclusief geaccumuleerde rente) als langlopende vordering op een geassocieerde deelneming geassocieerd en de vergoeding op deze aandelen als financieringsbate. In 2015 is geen dividend ontvangen.

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. De overige koersverschillen worden, via het totaalresultaat, verantwoord in de reserve afdekkingstransacties.

De reële waarde van de vorderingen op geassocieerde deelnemingen bedraagt per 31 december 2015 70 miljoen euro (AUD 105 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)	2015	2014
Leningen aan externe bedrijven	883	1.018
Derivaten	13.895	-
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	8.782	9.491
Afgekochte erfpacht	3.384	3.141
Huurincentives	26.204	29.842
Vooruitbetaald op activa	5.460	213
Totaal overige langlopende vorderingen	58.608	43.705

Leningen aan geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2015	2014
Boekwaarde 1 januari	9.491	10.128
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Aflossing	- 709	- 637
Totaal mutaties in het boekjaar	- 709	- 637
Boekwaarde 31 december	8.782	9.491

Het kortlopende deel van de leningen aan geassocieerde deelnemingen van 0,6 miljoen euro (per 31 december 2014 2,4 miljoen euro) is verantwoord onder de vlottende activa. Onder de leningen aan geassocieerde deelnemingen is een lening van 5,7 miljoen euro opgenomen die is verstrekt aan SRE Altai, een samenwerkingsverband met ADP waarin wordt samengewerkt op het gebied van vastgoedontwikkeling. De resterende leningen aan geassocieerde deelnemingen zijn verstrekt aan Villa Carmen B.V. en EnergyGrounds B.V. voor respectievelijk 3,3 en 0,4 miljoen euro.

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 SHH 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 het eerste halfjaar van 2016 af te ronden.

In 2014 waren hieronder opgenomen de activa en passiva in SAR die in 2015 voor 60% is verkocht. Zie voor een nadere toelichting paragraaf *Wijzigingen in de consolidatiekring*.

(in EUR 1.000)	2015	2014
Immateriële vaste activa	-	79
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	124.898	1.591
Voorraden	-	7.616
Liquide middelen	3.263	5.590
Handels- en overige vorderingen	7.325	2.540
Activa aangehouden voor verkoop	135.486	17.416
Voorzieningen	-	104
Latente belastingen	973	-
Handels- en overige schulden	10.845	7.009
Passiva aangehouden voor verkoop	11.818	7.113

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)	2015	2014
Debiteuren	92.247	98.843
Te ontvangen baten	37.291	30.315
Omzetbelasting	12.497	17.017
Vooruitbetaalde kosten	11.855	11.565
Voorraden	2.319	2.279
Huurincentives	7.441	7.670
Deelnemingen	82	21
Deposito's	40.000	-
Overige vorderingen	22.049	34.855
Totaal handels- en overige vorderingen	225.781	202.565

Onder de overige vorderingen is (evenals voorgaande jaren) een bedrag begrepen van 19,0 miljoen euro die Schiphol Group heeft betaald aan Chipshol.

18. Liquide middelen

De liquide middelen van in totaal 394,0 miljoen euro per 31 december 2015 (per 31 december 2014: 177,7 miljoen euro) bestaan voor 160 miljoen euro (per 31 december 2014: 90,4 miljoen euro) uit deposito's met een oorspronkelijke looptijd van één maand tot vier maanden. De gemiddelde rente op deze deposito's bedraagt per 31 december 2015 0,09% (per 31 december 2014: 0,11%). De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

19. Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt per 31 december 2015 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%
Aéroports de Paris	14.892	6.761	8,00%
Gemeente Rotterdam	4.099	1.861	2,20%
Totaal	186.147	84.511	100%

In 2015 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 2014 van 138,5 miljoen euro. Dit bedrag is bij uitkering in 2015 onttrokken aan de ingehouden winst. Het dividend over 2013 bedroeg 135,3 miljoen euro en is in 2014 uitgekeerd en onttrokken aan de ingehouden winst.

Het nettoresultaat over 2015 is geheel toegevoegd aan de ingehouden winst. Daarmee is in de ingehouden winst per 31 december 2015 nog begrepen het voorstel voor het over 2015 uit te keren dividend, zoals nader toegelicht onder de paragraaf *Voorstel tot winstbestemming*. Het voorgestelde dividend over 2015 bedraagt 187 miljoen euro, gelijk aan 1.006 euro per aandeel.

21. Overige reserves

(in EUR 1.000)	Reserve omrekenings verschillen	Reserve afdekkings transacties	Aandeel totaalresultaat deelnemingen	Actuariële resultaten en herwaarderingen	Totaal
Stand per 31 december 2013	2.759	-110.617	-242	-3.674	-111.774
Specificatie van mutaties in 2014					
Omrekeningsverschillen	7.723	-	-	-	7.723
Omrekeningsverschillen gehedgde leningen	-	455	-	-	455
Latente winstbelasting over waardemutaties gehedgde leningen	-	-114	-	-	-114
Omrekeningsverschillen gehedgde vorderingen op geassocieerde deelnemingen	-	2.623	-	-	2.623
Mutaties in de reële waarde van afdekkingsinstrumenten	-	811	-	-	811
Latente winstbelasting over waardemutaties derivaten	-	-185	-	-	-185
Overheveling afgewikkelde derivaten	-	10.747	-	-	10.747
Belastingeffect op afwikkeling van overheveling	-	-2.250	-	-	-2.250
Afwikkeling van afdekkingstransacties	-	-17.950	-	-	-17.950
Belastingeffect op afwikkeling afdekkingstransacties	-	23.173	-	-	23.173
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-15.990	-	-15.990
Reclassificatie	123	-	-123	-	-
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-4.893	-4.893
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	1.223	1.223
Totaal mutaties in het boekjaar	7.846	17.310	-16.113	-3.670	5.373
Stand per 31 december 2014	10.605	-93.307	-16.355	-7.344	-106.401
Specificatie van mutaties in 2015					
Omrekeningsverschillen	3.310	-	-	-	3.310
Omrekeningsverschillen gehedgde leningen	-	-15.628	-	-	-15.628
Latente winstbelasting over waardemutaties gehedgde leningen	-	3.907	-	-	3.907
Omrekeningsverschillen gehedgde vorderingen op geassocieerde deelnemingen	-	1.816	-	-	1.816
Mutaties in de reële waarde van afdekkinginstrumenten	-	31.174	-	-	31.174
Latente winstbelasting over waardemutaties derivaten	-	-7.794	-	-	-7.794
Overheveling afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	9.725
Belastingeffect op afwikkeling van overheveling	-	-2.358	-	-	-2.358
Afwikkeling van afdekkingstransacties	-	-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

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 waarderingsverschillen 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 in de jaarrekening*

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.

(in EUR 1.000)	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden				
	Totaal 2015	< 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

(in EUR 1.000)	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden				
	Totaal 2014	< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	-62.770	-7.077	-55.693	-28.307	-27.387
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	-6.856	-291	-6.566	-1.163	-5.403
Ongerealiseerd koersresultaat YEN lening	-13.125	-	-13.125	-	-13.125
CCIR Swap - afdekking YEN lening	-10.917	-	-10.917	-	-10.917
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	433	433	-	-	-
Overig	-71	-71	-	-	-
Totaal	-93.307	-7.006	-86.301	-29.470	-56.831

22. Minderheidsaandeelhouders

Onder minderheidsaandeelhouders is per 31 december 2015 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
	2015	2014	2015	2014		
EMTN programma	1.249.739	932.559	1.415.395	1.114.729	2016-2038	0,31%-5,16%
Namensschuldverschreibung	24.720	24.681	32.306	33.407	2023	5,07%
Schuldschein	194.501	194.255	215.136	224.198	2016-2019	5,16%-5,75%
Europese Investeringsbank	509.500	518.500	563.305	587.545	2024-2031	2,12%-3,95%
KfW IPEX-bank	99.697	99.659	110.727	113.319	2024	2,80%
Overige leningen	53.272	35.663	53.272	35.663		
Totaal leningen	2.131.429	1.805.317	2.390.141	2.108.861		

(in EUR 1.000)	Nominaal	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente	Valuta
		2015	2014	2015	2014			
XS0495479555	50.000	49.988	49.972	52.232	54.261	2016	4,46%	EUR
XS0459479472	15.000	14.993	14.979	15.642	16.224	2016	4,28%	EUR
XS0167622454	30.000	29.983	29.976	34.427	35.585	2018	5,16%	EUR
XS0459479399	50.000	49.922	49.902	58.820	60.498	2019	4,94%	EUR
XS0459442710	85.000	84.935	84.918	100.088	102.969	2019	4,97%	EUR
XS1050663506	80.000	79.991	79.979	80.424	80.511	2016	0,67%	EUR
XS0621167732	438.447	419.311	415.723	517.788	531.398	2021	4,43%	EUR
XS0378569247	20.000.000	152.881	137.242	173.742	152.458	2038	3,16%	JPY
XS0983151282	40.000	39.934	39.928	45.211	46.471	2025	3,08%	EUR
XS0997565436	30.000	29.944	29.940	33.448	34.354	2025	2,94%	EUR
XS1301052202	300.000	297.857	-	303.573	-	2026	2,00%	EUR
EMTN programma		1.249.739	932.559	1.415.395	1.114.729			

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. 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 2015 geactualiseerd. The covenants van het EMTN programma bevat een 'change of control' clause die in combinatie met een 'downgrade below investment grade' leidt tot vervroegde aflossing.

In 2015 heeft Schiphol Group de uitgegeven EMTN-obligaties gesubstitueerd van Schiphol Nederland B.V. naar N.V. Luchthaven Schiphol.

Uit 2015 is voor een totaal van 1.250 miljoen euro (per 31 december 2014: 932,6 miljoen euro) opgenomen. Schiphol Group kan onder het EMTN programma verplicht worden tot vervroegde aflossing onder omstandigheden die in dat kader als gebruikelijk kunnen worden aangemerkt. Gedurende 2015 is van dergelijke omstandigheden geen sprake geweest. Onder het EMTN programma is in 2015 een zogenoemde public placement geplaatst van 300 miljoen euro met een looptijd van 11 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 2015 staan hieronder geen kortlopende leningen uit.

Schiphol Group heeft een Namensschuldverschreibung aangetrokken waarmee een financiering van 25 miljoen euro is zeker gesteld tegen een vast renteniveau (5,07%).

Schiphol Group heeft voor een nominaal bedrag van 194,5 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 40,5 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' clause.

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 en de mogelijkheid tot vrijwillige vervroegde aflossing.

Schiphol Group heeft dit jaar een nieuwe 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 2015 verlengd is tot 1 januari 2017 en over twee bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van elk 75 miljoen euro. Gedurende 2015 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 2015 EUR 19 miljoen is getrokken.

Van het totale bedrag aan leningen is 152,9 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.

Het kortlopende deel van de leningen per 31 december 2015 van 283,9 miljoen euro (per 31 december 2014: 5,0 miljoen euro) is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

In 2015 is Schiphol Group binnen de afgesproken leningscovenants gebleven.

Het gemiddelde interestpercentage in 2015 over de uitstaande rentedragende leningen bedraagt 5,0% (2014: 5,2%).

De resterende looptijd van de leningen per 31 december 2015 is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal	<1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
EMTN programma	1.249.739	141.099	1.108.640	149.575	959.065
Namensschuldverschreibung	24.720	- 39	24.759	- 155	24.913
Schuldschein	194.501	133.835	60.666	60.666	-
Europese Investeringsbank	509.500	9.000	500.500	36.000	464.500
KfW IPEX-bank	99.697	- 37	99.734	- 150	99.884
Overige leningen	53.272	-	53.272	19.000	34.272
Totaal leningen	2.131.429	283.858	1.847.570	264.937	1.582.634

Het verloop van de leningen gedurende het boekjaar was als volgt:

(in EUR 1.000)	Leningen > 1 jaar	Leningen < 1 jaar	Totaal
Boekwaarde 31 december 2013	1.401.206	420.146	1.821.352
Specificatie van mutaties in 2014			
Nieuw opgenomen	379.970	-	379.970
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	- 9.331	9.331	-
Aflossing	-	- 607.326	- 607.326
Omrekeningsverschillen	- 455	-	- 455
Geacquireerde leningen	-	178.697	178.697
Leningen als gevolg van acquisitie	25.575	-	25.575
Overige mutaties	3.395	4.109	7.504
Totaal mutaties in het boekjaar	399.154	- 415.189	- 16.035
Boekwaarde 31 december 2014	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

Voor nadere informatie omtrent de geacquireerde leningen in 2014 wordt verwezen naar paragraaf *Wijzigingen in de consolidatiekring* in subparagraaf "Verwerving resterend belang AREB C.V."

24. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	Vergoedingen na uitdiensttreding	Andere lange termijn personeels- beloningen	Ontslag- vergoedingen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2014				
Waarde van de verplichtingen	28.511	12.366	2.856	43.733
Waarde van de beleggingen	- 4.201	-	-	- 4.201
Verplichting in de balans	24.310	12.366	2.856	39.532
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 2016 bedraagt 16,3 miljoen euro. De dekkingsgraad van ABP bedraagt per 31 december 2015 98,7%.

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)	2015	2014
Boekwaarde 31 december	24.310	20.235
Specificatie van mutaties		
Totale kosten ten laste van het boekjaar	1.403	1.155
Uitkeringen gedurende het boekjaar	- 1.700	- 1.653
Actuariële resultaten en herwaarderingen verantwoord in totaalresultaat	- 1.284	4.893
Betaling van premies	-	- 320
Overige mutaties	- 9	-
Totaal mutaties in het boekjaar	- 1.590	4.075
Boekwaarde 31 december	22.720	24.310

Actuariële veronderstellingen en inschattingen

	31 December 2015	31 December 2014
Disconteringsvoet	1,80%	1,50%
Beleggingsrendement	1,50%	1,50%
Inflatie	1,50%	1,50%
Algemene salarisstijging	1,50%	1,50%
Overlevingskansen	Prognosetafel 2014 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisoniveau van de onderneming	Prognosetafel 2014 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisoniveau 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)
Leeftijdverschil	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)	2015	2014
Boekwaarde 1 januari	17.484	10.658
Mutaties in het boekjaar:		
Onttrekking voorziening	- 58	- 573
Toevoeging voor verlieslatende contracten	-	7.399
Vrijval in winst- en verliesrekening	- 27	-
Totaal mutaties in het boekjaar	- 85	6.826
Boekwaarde 31 december	17.399	17.484

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 2015 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.

Voorts heeft Chipshol in 2012 een klacht ingediend bij de ACM. Deze klacht is door de ACM en vervolgens door de rechtbank Rotterdam ongegrond verklaard. Dit is in 2015 bevestigd door het College van Beroep voor het Bedrijfsleven. Daarmee is deze zaak definitief gesloten.

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.

Onder de overige voorzieningen is een voorziening voor een verlieslatend contract opgenomen van 7,4 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)	2015	2014
Vooruitontvangen erfpacht	85.773	86.091
Leaseverplichtingen	51.358	52.643
Derivaten	-	14.556
Ongerealiseerde winst Schiphol Logistics Park C.V.	3.303	3.395
Huurincentives	3.298	2.787
Overige	7.092	10.670
Totaal	150.824	170.142

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	1.421	915	2.336
Verplichting 1 jaar en < 5 jaar	6.732	4.955	11.687
Verplichting > 5 jaar	39.671	-	39.671
Boekwaarde van de verplichtingen uit financiële lease	47.824	5.870	53.694

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 1,3 miljoen euro als winst gerealiseerd.

Huurincentives hebben betrekking op de kostprijs van voordelen die Schiphol Group heeft verstrekt aan huurders bij aanvang van hun huurcontract. Deze worden over de termijn dat de huurincentives van toepassing zijn ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

27. Handels- en overige schulden

(in EUR 1.000)

	2015	2014
Schulden aan leveranciers	107.911	110.495
Schulden ter zake van loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	2.185	5.310
Schulden ter zake van pensioenen	-	27
Leaseverplichtingen	2.336	2.768
Derivaten	654	3.377
Te betalen interest	37.825	36.919
Nog te betalen kosten	109.221	99.180
Vooruitontvangen baten	47.380	46.934
Vooruitontvangen erfpacht	1.804	1.804
Huurincentives	2.575	3.163
Overige schulden	4.096	10.188
Totaal handels- en overige schulden	315.987	320.165

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. *Management van financiële risico's en financiële instrumenten.*

28. Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Verontreiniging door bluswater

Het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft in juli 2008 verontreinigd bluswater, 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 bluswater in 2009, is later gebleken dat grond en grondwater ter plaatse van de bassins verontreinigd zijn geraakt. Schiphol heeft als grondeigenaar van de bassins 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. Het Hoogheemraadschap, KLM en Schiphol hebben in 2012 beheersmaatregelen uitgevoerd om verdere verspreiding van de verontreiniging (via grondwater) tegen te gaan door het plaatsen van een scherm rondom het verontreinigde gebied. 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.

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.

Alvorens in 2016 tot uitvoering van deze tweede fase over te gaan, hebben de financierende partijen provincie Noord-Holland, ministerie van Infrastructuur en Milieu en Schiphol in 2015, op

grond van ervaringen uit de eerste fase, met elkaar vastgesteld op welke wijze en met welke programma's de leefbaarheid in de omgeving het meest effectief kan worden bevorderd.

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 aanpassing van de allocatieregels voor opstelplaatsen, die door ACM zijn aangemerkt als te consulteren voorwaarden. Vanwege de inflexibiliteit van de Beleidsregels was Schiphol niet in staat deze aanpassing volgens de door ACM voorgeschreven regels te consulteren vóór de introductie per 3 juni 2015. In november 2015 heeft ACM aangegeven voornemens te zijn rapport op te maken tegen Schiphol wegens mogelijke overtreding van de Wet luchtvaart. Naar verwachting zal ACM aan het einde van het eerste kwartaal 2016 uitspraak doen en mogelijk een sanctie aankondigen. Schiphol heeft de herziende allocatie voor opstelplaatsen inmiddels geconsulteerd, met positieve uitkomst. Hier zijn geen zienswijzen of klachten op gevolgd.

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.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten

(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
Electriciteit en gas	6.782	6.782	-	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	3.213	1.593	1.620	-
Investerings A-gebied	38.600	32.130	6.470	-
Investerings Lelystad Airport	25.268	3.000	-	22.268
Overige investeringsprojecten	49.667	49.667	-	-
Totaal	1.030.056	339.777	655.792	34.487

(in EUR 1.000)

	Totaal 2014	<1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	1.175.340	443.547	672.578	59.215
Huur- en leasecontracten (operating lease)	5.836	5.836	-	-
Electriciteit en gas	7.165	4.154	3.011	-
Investeringsprojecten	30.400	30.400	-	-
Totaal	1.218.741	483.937	675.589	59.215

Een van deze grondposities betreft het gebied A4 Zone West. Schiphol Group heeft de toekomstige verplichting commanditair kapitaal te storten van 17,6 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.

zijn bovengenoemde geschillen ontstaan bij de (ver)bouw werkzaamheden van grote projecten.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten 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 2015

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)	2015	2014
Interest- en overige financiële baten		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	6.146	4.856
Heffingsrente	1.193	2.415
Liquide middelen	278	1.412
Koersverschillen overige activa en passiva	195	-
Koersverschillen vorderingen op geassocieerde deelnemingen	-	2.764
Overige financiële resultaten	-	2.735
Koersverschillen liquide middelen	-	83
Overige	309	275
	8.121	14.540
Interest- en overige financiële lasten		
Leningen	-79.885	-87.553
Geactiveerde bouwrente	5.668	5.071
Derivaten	-11.473	-10.747
Reële waarde mutatie lening	-6.069	437
Leaseverplichtingen	-4.068	-4.229
Koersverschillen vorderingen op geassocieerde deelnemingen	-61	-
Koersverschillen liquide middelen	-15	-
Koersverschillen overige activa en passiva	-	-3.110
Overige financiële resultaten	-772	-
	-96.675	-100.131
Totaal financiële baten en lasten	-88.554	-85.591

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.

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 de volgende 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 2015 was van de groepsfinanciering 7,2% in vreemde valuta opgenomen (één lening met een boekwaarde van 152,9 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Een jaar eerder betrof dit 7,6% van de groepsfinanciering (één lening met een boekwaarde van 137,2 miljoen euro

Reële waarde in EUR 1.000 per

Type	Wederpartij	Rente	Valuta	Nominaal (in 1.000)	Looptijd	31 december 2015	31 december 2014
Valuta-renteswap	JPMorgan	3,16%	JPY	20.000.000	2038	13.895	- 14.556
Valuta termijn-transactie	JPMorgan	n.v.t.	AUD	90.500	2016	- 654	- 3.377
						13.241	- 17.933
Verantwoord in de balans onder:							
Vaste activa						13.895	-
Langlopende verplichtingen						-	-14.556
Kortlopende verplichtingen						-654	-3.377
						13.241	- 17.933

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 2015 11,7 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 204 miljoen euro per 31 december 2015 (174,5 miljoen euro per 31 december 2014) 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 2015 van 66,6 miljoen euro (60,5 miljoen euro per 31 december 2014), 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 2015 bedraagt 3,3 miljoen euro en daardoor neemt voornoemde reserve toe van 10,6 miljoen euro per 31 december 2014 naar 13,9 miljoen euro per 31 december 2015.

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 2015 bedroeg de maximale nettopositie van beide partijen 10 miljoen euro (per 31 december 2014 10 miljoen euro) en bedroeg de marktwaarde van de swap circa 13,9 miljoen euro positief (per 31 december 2014 14,5 miljoen euro negatief) in het voordeel van Schiphol Group. Per 31 december 2015 was er geen openstaande verplichting voor Schiphol Group aan JPMorgan. Als de koers van de EUR/JPY met 10% daalt, ontvangen wij 26 miljoen euro van JPMorgan. Als de koers stijgt met 10% hoeft Schiphol Group geen collateral bij te 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 96 miljoen euro. Een daling van de NAR van 10% zal leiden tot een stijging van in totaal circa 117 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 langetermijncontracten 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 80,0 miljoen euro (3,4%) stijgt. Een stijging van de gemiddelde marktrente met 0,5% leidt tot een daling van de reële waarde van de leningen met 62,3 miljoen euro (2,6%). 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 2015 bedroeg het percentage leningen met een vaste rente 96%, exclusief dochters en geassocieerde deelnemingen (per 31 december 2014: 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 2015 gemiddeld 0,5% lager zou zijn geweest (en derhalve 0% zou zijn geweest) was de rentebate uit hoofde van deposito's 0,1 miljoen euro lager uitgevallen (2014: 0,5 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, zolang met gebruikmaking van derivaten, maximaal 50% van de geleende gelden tegen een variabele rente op te nemen (minimaal 50% vaste rente). Per 31 december 2015 bedroeg het percentage leningen met een variabele rente met betrekking tot de groepsfinanciering 4,% (per 31 december 2014: 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 2015 gemiddeld 1% hoger zou hebben gelegen, zou dit geen effect hebben gehad op de rentelast uit hoofde van leningen voor de groepsfinanciering (geen effect in 2014).

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 liquiditeitstransacties 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 2015 was maximaal 150 miljoen euro (per 31 december 2013: maximaal 115 miljoen euro).

Per 31 december 2015 bedraagt de post debiteuren 92,2 miljoen euro (per 31 december 2014: 98,8 miljoen euro). Dit bedrag is inclusief een voorziening voor oninbaarheid van 2,8 miljoen euro (per 31 december 2014: 3,3 miljoen euro) en ontvangen waarborgsommen van 2,9 miljoen euro (per 31 december 2014: 2,7 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 97,8 miljoen euro (vóór aftrek van voorziening oninbaarheid van 2,8 miljoen euro en ontvangen waarborgsommen van 2,8 miljoen euro) is een bedrag van 12 miljoen euro vervallen, maar niet voorzien. Deze debiteuren hebben geen historie van wanbetaling, in januari 2016 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 2015 over een bedrag van 41,7 miljoen euro aan bankgaranties en waarborgsommen (per 31 december 2014: 44,7 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)	2015	2014
Boekwaarde 1 januari	3,3	4,1
Vrijval	- 0,6	- 0,7
Onttrekking in het jaar	0,1	- 0,1
Boekwaarde 31 december	2,8	3,3
Ouderdomsanalyse		
Jonger dan 60 dagen	92,6	99,6
Ouder dan 60 dagen	2,8	3,1
Ouder dan 360 dagen	1,2	1,1
Faillissementen	1,2	1,0
	97,8	104,8
Voorziening oninbaarheid	- 2,8	- 3,3
Ontvangen waarborgsommen	- 2,8	- 2,7
Totaal debiteuren	92,2	98,8

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 2015 bedroeg dit percentage 13,3% (per 31 december 2014: 0,3%).

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 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
Financiële leaseverplichtingen	53.694	53.694	2.336	51.358	11.687	39.671
Derivaten verplichtingen	654	654	654	-	-	-
Schulden aan leveranciers	107.911	107.911	107.911	-	-	-
Te betalen interest	37.825	37.825	37.825	-	-	-
Totaal	2.331.512	2.316.019	432.634	1.898.878	276.240	1.622.638

(in EUR 1.000)	Totaal 2014	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	1.805.317	1.813.163	4.957	1.800.360	532.717	1.267.643
Financiële leaseverplichtingen	55.411	55.411	2.768	52.643	11.118	41.525
Derivaten verplichtingen	17.933	17.933	3.377	14.556	-	14.556
Schulden aan leveranciers	110.495	110.495	110.495	-	-	-
Te betalen interest	36.919	36.919	36.919	-	-	-
Totaal	2.026.075	2.033.921	158.516	1.867.559	543.835	1.323.724

De financiële instrumenten zijn op basis van hun grondslagen van waardering en resultaatbepaling als volgt ingedeeld:

(in EUR 1.000)	Level¹	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	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	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 waarderingmethode opgenomen die is gehanteerd voor de reële waarde toelichting.

	Level ¹	Totaal 2014	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
(in EUR 1.000)						
Leningen	2	1.776.781	1.776.781	-	-	2.080.325
Leningen	3	28.536	-	-	28.536	-
Financiële leaseverplichtingen	2	55.411	55.411	-	-	55.411
Derivaten verplichtingen	2	17.933	-	17.933	-	-
Schulden aan leveranciers	nvt	110.495	-	-	110.495	110.495
Te betalen interest	nvt	36.919	-	-	36.919	36.919
Passiva		2.026.075	1.832.192	17.933	175.950	2.283.150
Vorderingen op deelnemingen	2	- 60.511	- 60.511	-	-	-63.600
Leningen	2	- 1.018	- 1.018	-	-	-1.018
Derivaten vorderingen	2	- 9.491	- 9.491	-	-	-9.491
Debiteuren	nvt	- 98.843	-	-	- 98.843	-98.843
Liquide middelen	nvt	- 177.663	-	-	- 177.663	-177.663
Activa		- 347.526	- 71.020	-	- 276.506	- 350.615
Totaal		1.678.549	1.761.172	17.933	- 100.556	1.932.535

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 marktrente 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 marktrente 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, dit betreft FFO gedeeld door de 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)	2015	2014
Exploitatieresultaat	504.946	403.096
Afschrijvingen	222.796	228.121
Bijzondere waardeveranderingen	7.510	4.202
Resultaat uit verkoop materiële vaste activa	-181	-105
Resultaat uit verkoop joint ventures	-49.847	-5.395
Overige resultaten uit vastgoed	-66.687	1.199
Niet kasmutaties langlopende vorderingen en verplichtingen	-4.504	-916
Mutatie overige voorzieningen en personeelsbeloningen	-1.276	6.095
Betaalde winstbelasting	-79.270	-57.827
Betaalde interest	-78.800	-116.552
Ontvangen interest	1.438	3.718
Ontvangen dividend	25.646	26.889
Funds From Operations	481.771	492.525

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 2015*. Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2015 gedaald van 493 miljoen euro naar 482 miljoen euro.

(in EUR 1.000)

	2015	2014
Langlopende verplichtingen		
Leningen	1.847.520	1.800.360
Leaseverplichtingen	51.358	52.643
Kortlopende verplichtingen		
Leningen	283.909	4.957
Leaseverplichtingen	2.336	2.768
Totale schuld	2.185.123	1.860.728

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 2015 bedroeg het eigen vermogen 3.716 miljoen euro (3.453 miljoen euro per 31 december 2014).

De FFO/totale schuld en leverage ratio's bedroegen per 31 december:

	2015	2014
FFO/totale schuld	22,0%	26,5%
Leverage	37,0%	35,0%
FFO interest dekkingsratio	6,7x	6,4x

De FFO interest dekkingsratio wordt berekend door de FFO vermeerderd met de rentelasten uit hoofde van leningen en leaseverplichtingen van 83,9 miljoen euro in 2015 (91,3 miljoen euro in 2014) te delen door die rentelasten. Zodoende bedroeg de FFO interest dekkingsratio over 2015 6,8x (over 2014 6,4x). De ratio's per 31 december 2015 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	Commissaris beloningen	Bezoldiging Raad van Commissarissen
Schiphol Airport Retail B.V.	Concessie vergoeding	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
ABP	Pensioenpremies	Personeelsbeloningen
Aéroports de Paris	Geassocieerde deelneming/ dividenden	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
Brisbane Airport	Geassocieerde deelneming/ dividenden en opbrengsten uit hoofde van vordering	Vorderingen op geassocieerde deelnemingen en Geassocieerde deelnemingen en joint ventures
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. Transacties met deze partijen, waarvan sommige significant zijn, worden uitgevoerd tegen marktcondities en prijzen die niet gunstiger zijn dan die welke bedongen zouden zijn met derde, onafhankelijke partijen. 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.

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.

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.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

(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 ¹	17.473	-	-	3.640	-	21.113
L. Galzy	-	-	-	-	-	-
R.J. van de Kraats RA ¹	18.000	4.500	-	-	-	22.500
A.B.M. Ohlsson 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

(x EUR 1)	Remuneratie	Commissies			Totaal 2014	
		Audit	Remuneratie	Selectie en benoeming		Public Affairs en CR
mr. A. Ruys	36.500	-	-	5.000	-	41.500
H.J. Hazewinkel RA	24.000	6.000	5.000	-	-	35.000
drs. J.G.B. Brouwer	24.000	6.000	3.750	-	1.250	35.000
dr. F.J.G.M. Cremers	24.000	6.000	-	5.000	-	35.000
L. Galzy	-	-	-	-	-	-
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	18.000	-	-	3.750	3.750	25.500
drs. M.A. Scheltema	24.000	-	5.000	-	5.000	34.000
mr. drs. J.G. Wijn	24.000	-	-	5.000	5.000	34.000
Totaal	174.500	18.000	13.750	18.750	15.000	240.000

Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.600 euro per jaar, die niet is begrepen in bovenstaande bezoldiging van commissarissen. De heer Galzy heeft 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)	Pensioen kosten (reguliere premies)	Pensioen kosten (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 wordt uitbetaald bij het einde van het dienstverband per april 2016.

(x EUR 1)

	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning (korte termijn)	Variabele beloning (lange termijn)	Pensioen kosten (reguliere premies)	Pensioen kosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen	Totaal 2014
J.A. Nijhuis RA	389.039	165.342	204.404	98.634	33.068	12.979	903.466
drs. M.M. de Groof	303.893	121.557	159.666	76.448	36.467	12.979	711.010
drs. E.A. de Groot	343.825	65.327	-	59.061	-	12.979	481.192
drs. B.I. Otto ¹	115.033	21.856	-	20.624	-	4.276	161.789
mr. A.P.J.M. Rutten ²	202.220	80.888	159.665	50.965	-	8.703	502.441
Totaal	1.354.010	454.970	523.735	305.732	69.535	51.916	2.759.898

¹ vanaf 1 september 2014

² tot 1 september 2014

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 2015 de bovenstaande beloning ten laste van het resultaat over 2015 gebracht. De variabele beloning (korte termijn) voor de heer De Groof is vastgesteld op 33% van het vaste inkomen. Mevrouw De Groot en mevrouw Otto vallen onder het nieuwe beloningsbeleid waarbij de variabele beloning is vastgesteld op 15% van het vaste inkomen voor mevrouw De Groot en op 11% van het vaste inkomen voor mevrouw Otto. Voor de heer Nijhuis is de variabele beloning (korte termijn) ook vastgesteld op 15% omdat hij vrijwillig heeft afgezien van een deel van de aan hem toekomende (korte termijn) variabele beloning.

Voor de directieleden Nijhuis en De Groof geldt ook een variabele beloningsregeling die ziet op de bedrijfsresultaten gemeten over een langere termijn (Long Term Incentive, hierna: "LTI"). De LTI wordt gemeten over een referentieperiode van drie jaar en kent een 'on target' uitkeringsniveau van 35% van het vaste inkomen.

Wat betreft de LTI geeft de beoordeling door de Raad van Commissarissen van de ontwikkeling in de Economic Profit aanleiding tot verantwoording van een voorziening voor personeelsbeloningen per 31 december 2015 van het restant van de LTI 2013 (referentieperiode 2013-2015) met een swing factor van 1,5, een derde deel van de LTI 2014 (referentieperiode 2014-2016) met een swing factor van 1,0 en één derde deel van de LTI 2015 (referentieperiode 2015-2017) met een swing factor van 1,0.

De overige vergoedingen betreffen representatiekosten en het werkgeversdeel van de sociale lasten. Onderdeel van de overige vergoedingen bij de heer De Groof is de beëindigingsvergoeding van 324.452 euro die nader is toegelicht in de paragraaf *Aftredende en toetredende bestuurders*.

Voor meer informatie wordt verwezen naar de paragraaf *Beloning van de directie over 2015* 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 Supplies Services 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
Airport Property Management B.V. ¹	Schiphol	100,00
Avioport SpA	Lonate Pozzolo	100,00
Schiphol Telematics B.V. ¹	Schiphol	100,00
Schiphol Consumer Services Holding 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 gedeponeerd 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., voor zover het niet het belang van Schiphol Group betreft.

(in EUR 1.000)	2015	2014
Activa		
Vaste activa	38.973	36.368
Vlottende activa	6.046	5.372
	45.019	41.740
Passiva		
Eigen vermogen	31.584	27.634
Langlopende verplichtingen	9.397	10.766
Kortlopende verplichtingen	4.038	3.340
	45.019	41.740

Verkorte winst-en-verliesrekening voor deze vennootschap:

(in EUR 1.000)	2015	2014
Netto-omzet	23.700	21.694
Overige resultaten uit hoofde van vastgoed	- 86	- 2.942
	23.614	18.752
Totaal bedrijfslasten	17.577	16.152
Exploitatieresultaat	6.037	2.600
Financiële baten en -lasten	- 453	- 20
Resultaat voor belastingen	5.584	2.580
Winstbelasting	1.391	891
Resultaat	4.193	1.689

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2015

(in EUR 1.000)

	2015	2014
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	27.891	24.122
Resultaat dochterondernemingen	346.272	247.773
Resultaat toekomend aan aandeelhouders (nettoresultaat)	374.163	271.895

Enkelvoudige balans per 31 december 2015

Activa	Toelichting	31 december 2015	31 december 2014
(in EUR 1.000)			
Vaste activa			
Dochterondernemingen	30	3.188.929	2.807.211
Geassocieerde deelnemingen	30	631.325	617.500
Derivaten		13.895	-
Latente belastingen		8.282	-
		3.842.431	3.424.711
Vlottende activa			
Vorderingen	31	1.066.948	833
Liquide middelen		188.471	874
		1.255.419	1.707
		5.097.850	3.426.418
Passiva			
(in EUR 1.000)			
Eigen vermogen			
Geplaatst kapitaal		84.511	84.511
Agio reserve		362.811	362.811
Ingehouden winst		2.497.008	2.379.826
Overige reserves		- 83.032	- 106.401
Herwaarderingsreserve		424.809	417.483
Overige wettelijke reserves		23.838	14.907
Nettoresultaat boekjaar		374.163	271.895
	32	3.684.108	3.425.032
Langlopende verplichtingen			
Latente belastingen		3.474	-
Voorziening personeelsbeloningen		602	646
Leningen	23	1.108.640	-
		1.112.716	646
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende verplichtingen	34	301.026	740
		5.097.850	3.426.418

Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening

Algemeen

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij is gebruikgemaakt 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.

Er is gebruikgemaakt van de in artikel 2:402 BW geboden mogelijkheid tot opstelling van een verkorte enkelvoudige winst- en verliesrekening.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

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.

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 31 december 2013	2.669.507	611.381	3.280.888
Specificatie van mutaties in 2014			
Resultaat boekjaar	247.773	26.265	274.039
Dividend	- 120.000	- 14.646	- 134.646
Omrekeningsverschillen	6.786	-	6.786
Overige mutaties	3.144	- 5.500	- 2.356
Totaal mutaties in het boekjaar	137.704	6.119	143.823
Boekwaarde 31 december 2014	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

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 Aéroports de Paris S.A.

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)

	2015	2014
Winstbelasting	2.815	782
Rekening-courant groepsmaatschappijen	1.063.991	-
Overige vorderingen	142	51
	1.066.948	833

32. Eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Herwaar- derings reserve	Overige wettelijke reserves	Nettoresul- taat Boekjaar	Totaal
Stand per 31 december 2013	84.511	362.811	2.288.101	- 111.774	412.941	19.963	227.492	3.284.045
Specificatie van mutaties in 2014								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	92.657	-	4.542	- 5.056	- 92.143	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	- 135.349	- 135.349
Transactie met minderheidsaandeelhouders	-	-	- 932	-	-	-	-	- 932
Omrekeningsverschillen	-	-	-	7.723	-	-	-	7.723
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	17.310	-	-	-	17.310
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	271.895	271.895
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	- 15.990	-	-	-	- 15.990
Actuariële resultaten en herwaarderingen na belastingen	-	-	-	- 3.670	-	-	-	- 3.670
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	91.725	5.373	4.542	- 5.056	44.403	140.987
Stand per 31 december 2014	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 herwaarderingen 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

In de overige wettelijke reserves zijn opgenomen de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen.

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)	2015	2014
Rekening-courant dochters	140.011	58
Leningen	141.099	-
Te betalen interest leningen	19.916	-
Overige verplichtingen	-	682
	301.026	740

Zie voor de uitsplitsing van de accountantskosten paragraaf 4. *Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten* in de geconsolideerde jaarrekening.

Schiphol, 18 februari 2016

Raad van Commissarissen

Prof dr. L.J. Gunning-Schepers, voorzitter

H.J. Hazewinkel RA, vice-voorzitter

C. Clarke

R.J. van de Kraats RA

M. Ohlsson

drs. M.A. Scheltema

mr. drs. J.G. Wijn

Voor de jaarrekening over 2015:

Directie

J.A. Nijhuis RA

President-directeur & Chief Executive Officer

drs. M.M. de Groof

Chief Commercial Officer

drs. E.A. de Groot

Chief Financial Officer

drs. B.I. Otto

Chief Operations Officer

Overige gegevens

Voorstel tot 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.

(in EUR 1.000)

Resultaat toekomend aan aandeelhouders	374.163
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)	- 56.393
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)	- 2.694
Voorstel uit te keren dividend	- 187.236
	- 246.323
Toe te voegen aan de ingehouden winst	127.840

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor een toelichting bij de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening op pagina 204.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering en de Raad van Commissarissen van N.V. Luchthaven Schiphol

Verklaring over de jaarrekening 2015

Oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Luchthaven Schiphol per 31 december 2015 en van het resultaat en de kasstromen over 2015, 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 enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van N.V. Luchthaven Schiphol per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 137 tot en met 210 opgenomen jaarrekening 2015 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 2015, de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht van het geconsolideerde eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015 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 2015, de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2015 en de toelichting met een overzicht van de belangrijke 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

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 15 miljoen (2014: EUR 15 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van het resultaat voor belastingen en de materialiteit bedraagt 3,1% daarvan (2014: 4,3%). Hoewel het resultaat voor belastingen is gestegen ten opzichte van 2014, hebben wij de materialiteit als absoluut bedrag niet verhoogd. Hierbij hebben wij in overweging genomen dat het resultaat voor belastingen elementen bevat die niet maatgevend zijn voor het activiteitsniveau van de onderneming, zoals de herwaardering op vastgoedbeleggingen en 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 de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 0,8 miljoen (2014: EUR 0,8 miljoen) rapporteren aan hen 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

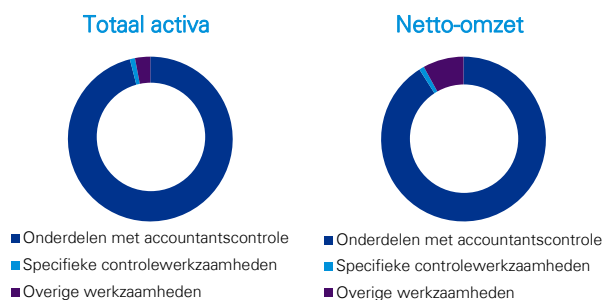
N.V. Luchthaven Schiphol staat aan het hoofd van een groep van entiteiten (groepsonderdelen) die activiteiten verricht in de Business Areas Aviation, Real Estate, Consumer Products & Services en Alliances & Participations. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van N.V. Luchthaven Schiphol.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen op locatie Amsterdam Airport Schiphol, met activiteiten binnen de segmenten Aviation, Real Estate en Consumer Products & Services. Ten aanzien van de op locatie Schiphol gevestigde activiteiten hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

De controlewerkzaamheden met betrekking tot een aantal buitenlandse activiteiten in de Business Area Alliances & Participations zijn uitgevoerd door lokale accountants. Dit geldt bijvoorbeeld voor het belang in en de resultaatbijdragen uit de deelnemingen in Aéroport de Paris en Brisbane Airport. De uitkomsten van hun werkzaamheden zijn besproken gedurende conference calls en beoordeeld op basis van onder andere 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. Onze bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 92% van de totale netto-omzet en 97% van de totale activa.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de genoemde groepsonderdelen, gecombineerd met cijferanalyses met betrekking tot activiteiten buiten de locatie Amsterdam Airport Schiphol (AAS), hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen 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 bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Investerings in operationele activa – juistheid van activeringen

Omschrijving

De posten Activa ten behoeve van operationele activiteiten (activa in gebruik) en Activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten bedragen samen 47% van het geconsolideerde balanstotaal. Als onderdeel van het Masterplan investeert Schiphol in operationele capaciteit en kwaliteit en voert daartoe grote en complexe verbouwingen en vernieuwingen uit. Zoals opgenomen op pagina 171 van de jaarrekening, zijn er in 2015 investeringsuitgaven geactiveerd als onderdeel van de Activa in aanbouw tot een bedrag van circa EUR 407 miljoen. In onze controle is het onderscheid tussen investeringen en operationele kosten van belang: operationele kosten hebben een direct effect op het resultaat voor belastingen, terwijl investeringen pas op termijn, via afschrijvingen vanaf ingebruikname, tot een effect op het resultaat voor belastingen leiden.

Respons

Wij hebben controles uitgevoerd gericht op de opzet, het bestaan en de werking van de interne controlemaatregelen in het inkoop- en investeringsproces. Voor Activa in aanbouw hebben wij de juistheid van nieuwe investeringen en terechte activering daarvan (in plaats van operationele kosten) getoetst door middel van steekproeven op de investeringsuitgaven en de bijbehorende geregistreerde goederenontvangsten en ontvangen facturen. Overboekingen van activa in aanbouw naar activa in gebruik hebben wij gecontroleerd, op basis van deelwaarnemingen, aan de hand van onder meer intern goedgekeurde opleverprotocollen.

Verder hebben wij werkzaamheden verricht om te kunnen steunen 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"). Tevens hebben wij specifieke aspecten van de algemene IT beheersmaatregelen beoordeeld, waaronder de inrichting van gebruikersprofielen in de IT-omgeving die functiescheiding in de IT-omgeving moeten waarborgen.

Ten aanzien van het project Central Security Non-Schengen hebben wij onderkend dat de intensiteit van projectactiviteiten is toegenomen richting de datum van ingebruikname van 3 juni 2015. Daarom hebben wij in onze controle specifiek aandacht besteed aan interne beheersing van projectuitgaven, (meerwerk)afrekeningen en activeringen rondom deze datum. Schiphol heeft specifieke interne controlemaatregelen geïmplementeerd gericht op de beheersing van de totale projectuitgaven. Op basis van de hieruit opgedane ervaringen zijn leerpunten geïdentificeerd ten aanzien van het samenspel tussen projectadministratie en financiële administratie die, tezamen met de evaluatie zoals genoemd op pagina 95 van het verslag van de Raad van Commissarissen, zullen worden toegepast in toekomstige projecten.

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde, op basis van onder meer externe taxaties



Omschrijving

De post Vastgoedbeleggingen bedraagt 22% van het geconsolideerde balanstotaal en wordt gewaardeerd tegen reële waarde. De resultaten uit waardeveranderingen over 2015 bedragen EUR 67 miljoen positief. Bij de bepaling van reële waarde zijn veronderstellingen en inschattingen noodzakelijk; een zekere mate van subjectiviteit is hieraan inherent. Dit is door Schiphol onderkend bij de uiteenzetting over kritische beoordelingen en inschattingen zoals opgenomen op pagina 155 van de jaarrekening. De reële waarde wordt, zoals ook toegelicht op pagina 147 van de jaarrekening, bepaald aan de hand van taxaties van onafhankelijke externe taxateurs. Voor de waardering is een inschatting gemaakt van verwachte toekomstige kasstromen en risico's.

Respons

Wij hebben ons verdiept in het proces van totstandkoming van de waarderingen en de daarin opgenomen beheersingsmaatregelen. Daarbij hebben wij ons onder meer gericht op de opdracht die Schiphol heeft verstrekt aan de externe taxateurs, de gehanteerde methoden en definities en de interne analyses van de uitkomsten van taxaties. De door Schiphol aan taxateurs aangeleverde informatie en de definitieve uitkomsten van de waarderingen zijn door ons gecontroleerd. Daarbij hebben wij gebruik gemaakt van onze eigen waarderingsspecialisten, ter toetsing van de gehanteerde modellen en veronderstellingen.



Verder hebben wij werkzaamheden verricht gericht op de logische toegangsbeveiliging met betrekking tot het aanwezige vastgoed IT systeem. Dit systeem wordt gebruikt ten behoeve van de exploitatie van de vastgoedportefeuille. Daarnaast bevat het de basisinformatie, zoals contractgegevens, die als input worden gebruikt voor het taxatieproces. Wij hebben met behulp van IT auditors getoetst of wijzigingen in basisinformatie zijn aangebracht door hiertoe geautoriseerde personen.

Verkoop van aandelen Schiphol Airport Retail (SAR) leidt tot een boekwinst die gedeeltelijk bestaat uit een herwaardering van het resterende belang

Omschrijving



In 2015 heeft Schiphol een belang van 60% in SAR verkocht en houdt hierna nog een belang van 40%. Deze transactie heeft geleid tot een boekwinst van EUR 50 miljoen en is toegelicht op pagina 157 van de jaarrekening. Vanuit het perspectief van de jaarrekening is deze transactie complex, onder andere doordat deze boekwinst EUR 20 miljoen bevat door de herwaardering naar reële waarde van het resterende door Schiphol gehouden belang van 40%.

Respons

Wij hebben aan de hand van contracten vastgesteld dat Schiphol 60% van de aandelen in SAR heeft verkocht en hierdoor niet langer overheersende zeggenschap heeft in SAR maar gezamenlijke zeggenschap. Wij hebben vastgesteld dat Schiphol, conform de verslaggevingsstandaarden, het resterende belang van 40% op de transactiedatum heeft opgenomen tegen de reële waarde, waarna in het vervolg de equity methode wordt toegepast. Bij de controle van de reële waarde van dit belang hebben wij aansluiting gezocht met het proportionele deel van de overeengekomen prijs voor de verkoop van 60% van de aandelen.



Tot slot hebben wij vastgesteld dat het effect van de verkoop, inclusief de herwaardering naar reële waarde van het resterende belang, en de resulterende boekwinst van EUR 50 miljoen is verwerkt in overeenstemming met de grondslagen zoals toegelicht op pagina 149 van 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 en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming 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 genoemde 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 gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in 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.

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).
www.nba.nl/standaardteksten-controleverklaring.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

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.

Amstelveen, 18 februari 2016
KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA

Historisch overzicht

(in EUR 1.000.000, tenzij anders aangegeven)

	2015	2014	2013	2012 ¹	2011
Winst- en verliesrekening					
Netto-omzet	1.423	1.438	1.364	1.353	1.278
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	117	35	3	- 13	-
Som der bedrijfsopbrengsten	1.540	1.473	1.367	1.340	1.278
Som der bedrijfslasten exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	- 804	- 838	- 796	- 806	- 766
EBITDA	735	635	571	534	512
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	- 230	- 232	- 266	- 238	- 208
Exploitatieresultaat	505	403	305	296	304
Financiële baten en lasten	- 89	- 86	- 90	- 88	- 91
Belastingen, aandeel in het resultaat van deelnemingen en aandeel derden	- 38	- 43	15	- 12	- 15
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	378	274	230	196	198
Minderheidsaandeelhouders	4	2	3	- 2	3
Resultaat toekomend aan aandeelhouders (nettoresultaat)	374	272	227	198	195
Balans					
Vaste activa	5.646	5.413	4.929	5.108	5.106
Vlottende activa	759	415	772	681	681
Totaal activa	6.405	5.829	5.701	5.789	5.787
Eigen vermogen	3.716	3.453	3.309	3.203	3.175
Voorzieningen	56	57	46	44	51
Langlopende verplichtingen	2.021	1.987	1.576	1.980	1.980
Kortlopende verplichtingen	612	334	770	562	581
Totaal passiva	6.405	5.830	5.701	5.789	5.787
Operationele cashflow²	508	508	462	399	387
Ratio's					
Exploitatieresultaat als % van de netto-omzet	35,5	28,0	22,4	21,9	23,8
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % (ROE)	10,4	8,0	7,0	6,2	6,2
Return on Net Assets in % ³	11,1	8,8	7,8	7,4	7,4
Return on Average Capital Employed in % ⁴	10,1	8,4	7,2	7,4	7,5
FFO/totale schuld in % ⁵	22,0	26,5	26,0	24,5	18,5
FFO interest dekkingsratio ⁶	6,7	6,4	5,8	5,6	4,5
Leverage ⁷	37,0	35,0	36,2	37,8	37,9
Gegevens per aandeel					
Winst per aandeel	2.010	1.461	1.222	1.068	1.045
Operationele cashflow per aandeel	2.728	2.730	2.446	2.143	2.081
Dividend per aandeel	1.006	744	726	582	524
Personeel					
Gemiddelde effectieve bezetting op basis van fulltime-equivalenten	2.000	2.039	2.058	2.087	2.115

2010	2009	2008	2007	2006
1.180	1.154	1.154	1.146	1.037
22	- 40	22	114	39
1.202	1.114	1.176	1.260	1.076
- 719	- 731	- 709	-666	- 598
483	383	467	594	478
- 186	- 196	- 172	-175	- 162
297	187	295	419	316
- 115	- 91	- 54	-35	- 36
- 10	37	- 54	-68	247
172	133	187	316	527
3	-	0,00	0,00	0,00
169	133	187	316	527
5.000	4.798	4.754	3945	3.681
506	729	655	342	483
5.506	5.527	5.409	4.287	4.164
3.109	2.975	2.887	2957	2.722
65	69	50	54	63
1.762	2.061	1.747	914	865
570	422	725	362	514
5.506	5.527	5.409	4.287	4.164
351	327	421	313	362
25,1	16,2	25,5	36,6	30,5
5,6	4,5	6,4	11,1	21,2
7,9	4,9	7,5	12,3	10,1
7,3	4,5	7,3	11,7	9,8
17,0	18,5	19,3	34,3	39,0
3,8	4,4	6,5	7,7	8,3
37,2	40,5	38,6	23,5	24,8
908	710	1.083	1.844	3.077
1.883	1.756	2.439	1.830	2.114
409	347	371	543	462
2.328	2.496	2.506	2.459	2.293

- 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-formule

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 is een gezamenlijk initiatief 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

BREAAAM

BREAAAM 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

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

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 verslaglegging

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

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)

Geeft aan hoe vaak er bedrijfsongevallen zijn voorgekomen die ook hebben geleid tot arbeidsverzuim (in relatie tot de 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: Omgeving en geluid, Klimaatvriendelijke luchtvaart, Bereikbaarheid en luchtkwaliteit, Grondstofschaarste en Duurzame werkgelegenheid.

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 aspect

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

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

Exploitatievergunning voor het uitoefenen 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

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

Uitgave

Schiphol Group
Postbus 7501
1118 ZG Schiphol

*www.schiphol.nl
www.jaarverslagschiphol.nl*

Gepubliceerd op 8 maart 2016

Redactie

Schiphol Group, Schiphol
Bondt Communicatie B.V., Breda

Design- en uitvoering

C&F Report, Amsterdam

Project support

Report Company, Eemnes

Creatie- en publicatiesoftware

Tangelo Software B.V., Zeist

Fotografie

Xander Richters, Abcoude, en anderen