



Jaar verslag 2018

Royal Schiphol Group

Inhoudsopgave



Feiten en cijfers
pagina 10



Passenger en airline journey
pagina 20



Strategische thema's
pagina 40



Managementagenda
pagina 47



Netwerk van bestemmingen
pagina 50



Jaarrekening
pagina 157

Bericht van de CEO	2	Onze resultaten	48
Jaaroverzicht 2018	5	Onze performance in 2018	49
		Netwerk, capaciteit en beveiliging	50
Over ons	9	Services Portfolio	65
Feiten en cijfers	10	Mens, milieu en omgeving	75
Onze onderneming	12	Onze regionale luchthavens	95
Economische regulering	18	Internationale activiteiten	99
Passenger en airline journey	20	Financiële en bedrijfsresultaten	101
Waardecreatiemodel	22		
Samenhang	24	Governance	113
		Verslag Raad van Commissarissen	114
Onze strategie	25	Raad van Commissarissen	124
Onze rol in Nederland	26	Directie	126
Trends en ontwikkelingen	29	Corporate Governance	127
Materiële aspecten voor stakeholders	33	Remuneratie	132
Sterkte-zwakteanalyse	38	Risicomanagement	136
Missie, ambitie en strategie	39		
		Maatschappelijke en financiële verantwoordingen	
		Maatschappelijke verantwoording	141
		Jaarrekening	157

Het originele jaarverslag is opgesteld in de Engelse taal. Dit document is een in de Nederlandse taal vertaalde versie hiervan. In geval van verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse tekst prevaleert de laatste.

Bericht van de CEO

Schiphol: altijd gereed, nooit voltooid

Schiphol is een luchthaven met een belangrijke hubfunctie. In 2018 hebben we 71 miljoen passagiers verbonden met 327 bestemmingen wereldwijd. Elke dag is ons overkoepelend doel: 'Connecting the Netherlands' – zorgen voor optimale verbindingen en een veilige, comfortabele en duurzame reiservaring voor alle passagiers op Schiphol.

We geven vorm aan het Schiphol van morgen. Dit doen we door te bouwen op drie beginselen: kwaliteit van de leefomgeving, kwaliteit van het netwerk en kwaliteit van service.

Onze prestaties in 2018

2018 was voor ons een spannend en uitdagend jaar. We kregen te maken met verschillende uitdagingen, zoals de nasleep van de stroomstoring in april, ons drukste vakantie seizoen ooit en de discussies over de toekomst van onze luchthavens en de Nederlandse luchtvaart in het algemeen. Dit is slechts een greep uit de vele kwesties die de gemoederen van iedereen bij Royal Schiphol Group dit jaar hebben beziggehouden.

Er is volop gewerkt aan mogelijkheden voor passagiers om hun eigen 'Schiphol journey' te maken en om alle processen elke dag zo soepel mogelijk te laten verlopen. Meer dan 79 miljoen reizigers kozen in 2018 voor onze luchthavens, waarmee een groei van 4,3 procent werd gerealiseerd. En we verwachten in 2019 opnieuw meer passagiers te mogen begroeten.

Het aantal vliegtuigbewegingen op Amsterdam Airport Schiphol kwam uit op 499.444, bijna gelijk aan het aantal in 2017. De punctualiteit van aankomende vluchten is verbeterd. Het vrachtvolume is met 2,5 procent gedaald naar 1,7 miljoen ton. Het aantal fullfreighter-vluchten nam af, wat werd goedge maakt door een toename van de hoeveelheid vracht op



passagiersvluchten en door vollere en grotere vliegtuigen. In algemene zin is duidelijk dat de ontwikkeling van de luchtvrachtsector onze aandacht behoeft.

Het totale aantal directe bestemmingen vanaf Schiphol bleef ten opzichte van het voorgaande jaar min of meer gelijk. Airlines hebben een aantal nieuwe bestemmingen toegevoegd, zoals Orlando International, Alghero, Beiroet, Eilat, Fortaleza, Mombasa en Växjö. Tegelijkertijd hebben we afscheid moeten nemen van enkele andere, waaronder Almaty, Cali en Puerto Plata.

Veiligheid boven alles

Veiligheid heeft de hoogste prioriteit in alles wat we doen. Voor ons is het belangrijk dat luchtvaart de veiligste vervoerswijze ter wereld blijft. Dat vraagt om een cultuur van openheid waarin veiligheid gedijt, mensen niet schromen om veiligheidskwesties te melden, verbeteringen snel worden doorgevoerd en alle partijen zich blijven inzetten voor de hoogst mogelijke veiligheidsnormen.

Op het gebied van veiligheid hebben we in 2018 een aantal belangrijke stappen gezet. In samenwerking met Luchtverkeersleiding Nederland, luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en brandstofleveranciers is het Integral Safety Management System (ISMS) ingevoerd. Belangstellenden kunnen de [Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol](#) raadplegen; daarin is te zien welke maatregelen er zijn genomen om over de hele linie de veiligheidsnormen te verbeteren en de risico's nog verder te beperken. De op de Roadmap aangegeven studies en maatregelen zijn het resultaat van nieuwe en bestaande sectorinitiatieven die voortkomen uit aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) en maatregelen die zijn voorgesteld door het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum (NLR).

Nationale en internationale samenwerking

Royal Schiphol Group is meer dan alleen Amsterdam Airport Schiphol; het is een netwerk van luchthavens waar ook Eindhoven Airport, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport deel van uitmaken. De Nederlandse luchtvaartsector moet zich verenigen in een integraal systeem, waarbij ook Groningen Airport Eelde en Maastricht Aachen Airport worden betrokken. Dankzij onze internationale deelnemingen in onder meer Groupe ADP (Aéroports de Paris), Brisbane Airport en JFK International Airport New York onderhouden we contacten met andere belangrijke economische centra in de wereld en kunnen we tot wederzijds voordeel kennis en ideeën uitwisselen.

Voor ons heeft kwaliteit drie dimensies: kwaliteit van de leefomgeving, kwaliteit van het netwerk en kwaliteit van service; quality of life, quality of network en quality of service.

Quality of life

Schiphol wil duurzaam investeren in de relaties met zijn burens. Hiervoor werken Schiphol, de luchtvaartsector en omwonenden al samen.

We zullen maatregelen nemen die in het belang zijn van de omwonenden. Barrières moeten worden geslecht. Zo moet bijvoorbeeld de kloof tussen de perceptie en de berekening van geluid en tussen meting en berekening worden overbrugd. We zullen samen met de omliggende gemeenten actief werken aan beperking van geluidhinder en investeren in leefbaarheid.

De duurzaamste luchthaven

Schiphol wil de duurzaamste luchtvaarthub ter wereld worden, een ambitie die begint met een stip aan de horizon. Als luchtvaartsector zetten we in op schonere en geluidarmere vliegtuigen, nieuwe en duurzame brandstoffen en betere vliegroutes en procedures. In de nieuwe havengeldtarieven voor Schiphol is een financiële prikkel opgenomen die luchtvaartmaatschappijen aanmoedigt schonere en geluidarmere vliegtuigen in te zetten. In 2018 hebben airlines geïnvesteerd in nieuwe vliegtuigen, zoals de Airbus A320neo, de Boeing 737-800 MAX, de Airbus A350 en de Boeing 787 Dreamliner, die allemaal veel betere milieuprestaties leveren.

In oktober 2018 hebben Schiphol en de Nederlandse luchtvaartsector een actieplan aangeboden aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Met dat plan willen we duurzaamheid in de luchtvaartsector bevorderen. Twintig vervoersorganisaties en kennisinstellingen hebben de handen ineengeslagen om meer vaart te zetten achter bestaande ontwikkelingen ter vergroening van de luchtvaart. Ons streven is dat de Nederlandse burgerluchtvaart 35 procent minder CO₂ uitstoot in 2030 (in Nederland), waarmee het niveau wordt teruggebracht naar dat van 2005.

Quality of network

Schiphol is uitstekend verbonden met de rest van de wereld: in 2018 waren we wat betreft directe verbindingen nummer twee in Europa. Nederland is inmiddels verbonden met ruim de helft (52 procent) van de economische centra wereldwijd en met meer dan driekwart (77 procent) van de economische centra in Europa.

Alle airlines leveren een bijdrage aan de netwerken van Schiphol en van onze regionale luchthavens. Doordat Schiphol een hubluchthaven is, heeft Nederland vergeleken met landen van vergelijkbare omvang een groter marktaandeel in

intercontinentale en Europese transfers. De ontwikkeling van Schiphol na 2020 is momenteel onderwerp van discussie. Naar verwachting zal de politiek hierover in 2019 een beslissing nemen, alsmede over de opening in 2020 van Lelystad Airport in relatie tot Schiphol.

Quality of service

Schiphol staat wereldwijd bekend als een kwalitatief hoogwaardige luchthaven. De komende jaren investeren we ongeveer twee miljard euro in voorzieningen, waaronder in nóg slimmere en innovatievere processen.

In 2018 ging Vertrekhal 1 volledig op de schop. Overdag was alles 'business as usual', maar naar het eind van het jaar toe begon de mezzanine vorm te krijgen tijdens de nachten. De eerste contouren van de A-pier tekenen zich inmiddels af en we werken hard aan het ontwerp van de nieuwe terminal. In 2019 gaan we ook besluiten nemen over het NS-station en over investeringen in de landzijdige bereikbaarheid. Oplossingen op het gebied van digitale informatievoorziening, 'seamless flow' en de nieuwe CT-scans in de securityfilters zijn innovaties die nu al zorgen voor betere doorstroming van passagiers, en deze worden door reizigers zeer op prijs gesteld.

Al deze activiteiten vinden plaats in samenwerking met onze partners: airlines, afhandelaren, bouwbedrijven, businesspartners en overheidsorganisaties. De uitstekende samenwerkingsverbanden met publiek-private partijen zijn voor Schiphol een grote troef.

Wij doen al deze investeringen onder het motto *Schiphol: altijd gereed, nooit voltooid*. De dagelijkse dienstverlening gaat ondertussen gewoon door.

Multimodaal knooppunt

Schiphol is een multimodaal knooppunt waar alle vervoersstromen samenkomen. Voor korte afstanden zijn (inter)nationale treindiensten of andere duurzame vormen van vervoer van groot belang. Nederland beschikt over een klantgericht, snel en duurzaam vervoersysteem. Op een aantal routes tot een afstand van 700 kilometer is de trein een goed en milieuvriendelijk alternatief voor het vliegtuig. Dat blijkt wel uit het succes van de Eurostar en de Thalys.

Reizen met de trein kan echter nog aantrekkelijker worden gemaakt, bijvoorbeeld door snellere treinen in te zetten met betere verbindingen met Schiphol, en door het voor passagiers makkelijker te maken combi-tickets voor vliegtuig en trein te kopen. De bovengrondse uitbreiding van de Noord/Zuidlijn is een andere interessante mogelijkheid om Schiphol als multimodaal knooppunt verder te ontwikkelen. Dit zou ruimte scheppen voor

internationale treinen in de Schipholtunnel. Er bestaan ook andere duurzame vormen van vervoer die verder kunnen worden ontwikkeld voor routes met kleinere aantallen reizigers.

Onze focus voor 2019

2019 wordt een belangrijk jaar. We gaan de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol in de praktijk brengen, belangrijke capaciteitsprojecten realiseren, de 'passenger journey' verbeteren en vernieuwen, en een nieuwe reeks duurzame initiatieven ontplooiën. Het Schiphol-team doet dit in samenwerking met al onze private en publieke partners en in dialoog met onze omgeving.

Dick Benschop
President & CEO van Royal Schiphol Group

Jaaroverzicht 2018

Eerste kwartaal

21 februari

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat maakt bekend dat de opening van Lelystad Airport voor vakantievluchten wordt uitgesteld. De verwachting is nu dat de luchthaven in 2020 opengaat.

1 maart

Installatie van warmte-koudeopslag (WKO) op de G-pier van Schiphol. Naar verwachting zal het nieuwe systeem de CO₂-emissies van de pier met ongeveer 84 procent verminderen.

16 maart

Royal Schiphol Group doneert 214.700 euro aan Amref Flying Doctors. Het geld is de opbrengst van de collectezuilen in de Schipholterminal en fondsenwervingsacties van het personeel.

25 maart

Begin van groot onderhoud aan de Polderbaan. Op 7 april, een week voor afronding van de werkzaamheden, zijn omwonenden uitgenodigd voor een bezoek aan de baan.



28 maart

De werkzaamheden aan de verlenging van de start- en landingsbaan, de taxibanen en het platform op Lelystad Airport zijn gereed.

28 maart

Het OV-netwerk van Connexion dat Schiphol met de omliggende regio verbindt, wordt uitgebreid met honderd elektrische bussen, waarmee de grootste emissievrije busvloot in Europa tot stand komt.



Tweede kwartaal

1 april

Opening van parkeerterrein P4, met 2.500 parkeerplaatsen. Later in april beginnen de werkzaamheden voor de uitbreiding van de parkeergarage op P3, die naar verwachting in maart 2019 in gebruik zal worden genomen.

9 april

Start van de herbouw van parkeergarage en kantoorgebouw op Eindhoven Airport.

11 april

Het contract voor de ontwikkeling van de nieuwe pier op Schiphol wordt gegund aan een joint venture van Ballast Nedam en TAV Construction.



16 april

Opening van het nieuwe windmolenpark Autena van Eneco, dat groene stroom levert aan de luchthavens van Schiphol Group. Vanaf januari 2020 zullen nieuwgebouwde windmolenparken in Nederland in de volledige energiebehoefte van onze luchthavens voorzien.



29 april

Een spanningsdip in het hoogspanningsnet van TenneT leidt tot een stroomstoring op Schiphol die het vliegverkeer ernstig ontregelt. TNO krijgt de opdracht een onderzoek in te stellen en Schiphol volgt de aanbevelingen uit het onderzoek onmiddellijk op.

1 mei

Dick Benschop treedt aan als CEO van Royal Schiphol Group. Hij volgt Jos Nijhuis op, die deze functie vanaf 1 januari 2009 heeft bekleed.

Derde kwartaal

2 juli

Schiphol en zijn ISMS-partners ondertekenen het convenant Veiligheidsverbetering Schiphol met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

12 juli

Opening nieuwe verkeerstoren op Lelystad Airport.



13-23 juli

De Polderbaan wordt buiten gebruik gesteld wegens niet gepland onderhoud aan een taxibaan, wat leidt tot een recordaantal klachten van omwonenden.



15 augustus

Grondwerk op Schiphol veroorzaakt uitval van de communicatiesystemen bij de luchtverkeersleiding, waardoor het vliegverkeer tijdelijk tot stilstand komt.

30 augustus

BAM, Heijmans en VolkerWessels worden gekozen als hoofdaannemers voor uitgebreide bouw- en renovatiewerkzaamheden en grootschalig onderhoud van de infrastructuur op Schiphol. Ze worden hiermee onze strategische partners voor de komende negen jaar.

6 september

De buitenconstructie van de nieuwe terminal op Lelystad Airport is voltooid. Het wordt de eerste terminal in Europa waaraan een LEED Gold-certificering wordt toegekend.



Vierde kwartaal

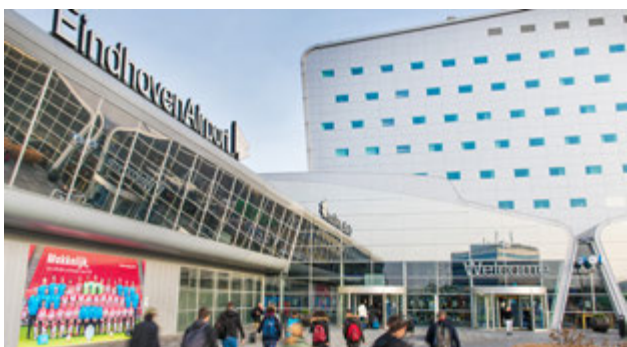
3 oktober

De Nederlandse luchtvaartsector presenteert het actieplan 'Slim en Duurzaam' aan het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Twintig vervoersorganisaties en kennisinstellingen slaan de handen ineen om de luchtvaart duurzamer te maken.



11 oktober

De ontwikkeling van Eindhoven Airport na 2019 wordt aangekondigd als een 'proefcasus' voor de nieuwe Luchtvaartnota, waarin het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zijn visie geeft op de toekomst van de luchtvaart in Nederland.



24 oktober

Royal Schiphol Group geeft groene obligaties uit ter waarde van 500 miljoen euro om te investeren in schoon vervoer en groene gebouwen op zijn luchthavens. Schiphol is de eerste Europese luchthaven (en de tweede in de wereld) die groene obligaties uitgeeft.

30 oktober

De ISMS-partners publiceren de online Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol, en geven hiermee het publiek inzicht in de voorgestelde veiligheidsmaatregelen alsook in de vorderingen in de uitvoering hiervan.

31 oktober

Schiphol maakt de nieuwe havengeldtarieven bekend, die ingaan op 1 april 2019. In de tarieven zijn verdere financiële prikkels opgenomen om airlines te stimuleren schonere en geluidarmere vliegtuigen op Schiphol in te zetten.

5 november

Rotterdam The Hague Airport lanceert FLEET, het meest innovatieve geautomatiseerde bagagesysteem ter wereld.



5 november

Ryanair sluit zijn basis op Eindhoven Airport, maar handhaaft de meeste van zijn routes van en naar de luchthaven.

29 november

Presentatie concept milieueffectrapportage (MER) voor Schiphol aan Omgevingsraad Schiphol (ORS). De rapportage laat de effecten zien van de nieuwe milieuregels, die met de wijziging van het bestaande Luchthavenverkeersbesluit zijn ingevoerd.

1 december

Schiphol Real Estate en Microsoft openen het gerenoveerde Outlook-gebouw, het eerste 'SMART' kantoorgebouw op Schiphol.



8 december

In Amsterdam wordt door de ORS en het ministerie van IenW de Luchtvaartdag georganiseerd. Het evenement is onderdeel van een uitgebreide openbare raadpleging die input moet verschaffen voor de Wet luchtvaart en voor het advies van de ORS over ontwikkeling van Schiphol na 2020.



Over ons

Feiten en cijfers



327
directe bestemmingen vanaf Schiphol



79,2
miljoen passagiers



499.444
vliegtuigbewegingen op Schiphol



71,1
miljoen passagiers op Schiphol



1,72
miljoen ton vracht op Schiphol



36,6%
transferpassagiers Schiphol



313
outlets Schiphol



17,94
€ besteding per passagier aan luchtzijde Schiphol



1,6
miljard € vastgoed



7,4
miljard € totale activa



91,1%
gemiddelde bezettingsgraad vastgoed



0,3
Lost Time Injury Frequency (LTIF)



0,44
kg CO₂ per passagier



6,06%
energie-efficiëntie op Schiphol



46,3%
OV-reizigers naar Schiphol



42,7%
afval gescheiden



29,0%
medewerkers vrouw



4,7%
ziekteverzuim

EBITDA

42,1%

ROE

7,0%

Kerncijfers

EUR miljoen tenzij anders vermeld	2018	2017	%
Resultaten			
Netto-omzet	1.509	1.458	3,5
Overige resultaten uit vastgoed	107	42	151,8
Overige opbrengsten	-	38	-100,0
Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen)	981	916	7,2
EBITDA¹	635	622	2,1
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	267	264	1,1
Exploitatieresultaat	368	359	2,6
Financiële baten en lasten	-90	-86	5,3
Resultaat geassocieerde deelnemingen	97	73	33,9
Resultaat voor belastingen	375	346	8,5
Winstbelasting	-90	-60	49,3
Resultaat	285	286	-0,1
Resultaat toekomstend aan aandeelhouders	278	280	-0,4
Eigen vermogen	4.117	3.978	3,5
Investeringen in vaste activa	581	490	18,5
Kasstroom uit operationele activiteiten	526	457	15,1
Voorgesteld dividend	117	150	-21,9
Kernratio's			
Rendement gemiddeld eigen vermogen (ROE) ²	7,0%	7,2%	
Leverage ³	38,9%	35,2%	
FFO/totale schuld ⁴	18,7%	21,6%	
FFO interest dekkingsratio ⁵	6,6	6,9	
Winst per aandeel (in EUR 1) ⁶	1.496	1.503	
Dividend per aandeel (in EUR 1)	631	807	
Bedrijfsomvang (in aantallen)			
Vliegtuigbewegingen handelsverkeer ⁷	553.735	547.604	1,1
Passagiersbewegingen (x 1.000) ⁷	79.181	75.902	4,3
Vracht (x 1.000 ton) ⁷	1.716	1.761	-2,5
Personeelsbestand op basis van gemiddeld aantal fte's ⁷	2.324	2.180	6,6

1 Exploitatieresultaat voor afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen

2 Nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders) / Gemiddeld eigen vermogen

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

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

5 Funds From Operations plus bruto rentelasten / bruto rentelasten

6 Op basis van het nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders)

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

Onze onderneming

Royal Schiphol Group is een luchthavenonderneming met een belangrijke maatschappelijke functie. De luchthavens van de groep creëren waarde voor de samenleving en de economie. Ze dragen bij tot onze missie, 'Connecting the Netherlands'. Door zo effectief mogelijk zorg te dragen voor optimale verbindingen, leveren we een bijdrage aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten.

Amsterdam Airport Schiphol is voor Nederland de belangrijkste toegangspoort tot de wereld. De exploitatie van deze hubluchthaven behoort tot onze voornaamste activiteiten, maar ook onze andere luchthavens in Nederland vergroten onze reikwijdte en kracht.

Schiphol Group is volledig eigenaar en exploitant van Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport en heeft een meerderheidsbelang in Eindhoven Airport. We werken nauw

samen met buitenlandse luchthavens die onze positie versterken. Onze internationale activiteiten leveren een substantiële bijdrage aan het financiële resultaat van de groep. Schiphol Group heeft deelnemingen in de luchthavens van Groupe ADP, waarmee we een kruisparticipatie van 8 procent hebben, en een belang in de luchthaven van Brisbane. Daarnaast is Schiphol betrokken bij de terminal- en retailactiviteiten in Terminal 4 op JFK International Airport in New York.

In de loop der jaren is Amsterdam Airport Schiphol uitgegroeid tot een van de best verbonden hubluchthavens van Europa, met 327 directe bestemmingen. De luchthaven heeft hierdoor het op één na beste netwerk van directe bestemmingen en frequenties van Europa en staat ook wereldwijd op plaats twee wat betreft hubconnectiviteit. Het aantal passagiers op Schiphol is in 2018 met 3,7 procent gestegen naar 71,1 miljoen. Vracht liet een daling zien in volume met 2,5 procent tot 1,72 miljoen ton. Schiphol is ook een belangrijke vestigingsplaats voor het bedrijfsleven. Er zijn op de luchthaven meer dan vijfhonderd bedrijven actief die tezamen werk bieden aan ongeveer 67.000 mensen.

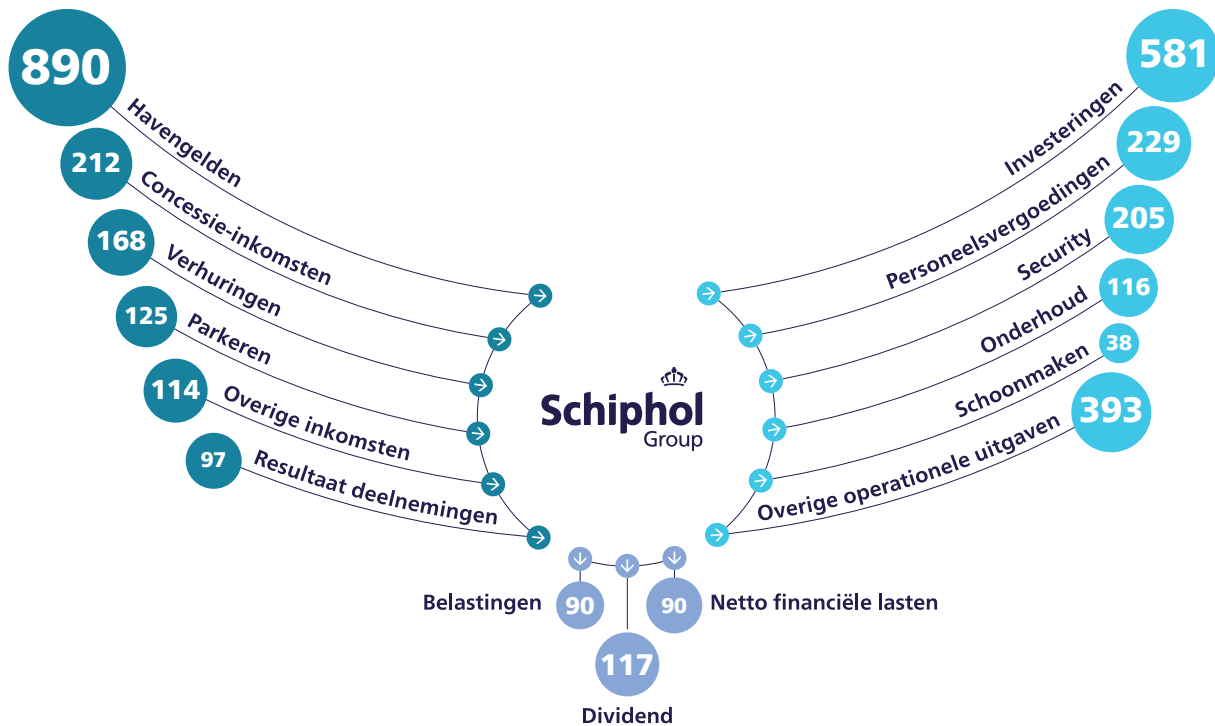
Om Nederland met de rest van de wereld te verbinden en onze maatschappelijke rol te kunnen blijven vervullen, investeren we in infrastructuur en faciliteiten op onze luchthavens. We voeren een robuust financieel beleid dat erop is gericht nu en in de toekomst volledig zelfstandig te voorzien in de financiering.

Schiphol Group



Businessmodel

(x EUR miljoen)



Schiphol Group heeft vier aandeelhouders: de Staat der Nederlanden (69,8 procent), de gemeente Amsterdam (20,0 procent), Groupe ADP (8,0 procent) en de gemeente Rotterdam (2,2 procent).

Onze activiteiten

De kernactiviteiten van Royal Schiphol Group zijn ondergebracht in vier business areas: Aviation, Consumer Products & Services, Real Estate en Alliances & Participations. Dankzij dit businessmodel kunnen we onze activiteiten bijzonder efficiënt ten uitvoer brengen.

De activiteiten van al onze vier business areas dragen rechtstreeks bij aan de kwaliteit van onze luchthavens. Aviation vormt de ruggengraat van onze bedrijfsvoering. Deze business area is nauw verweven met Consumer Products & Services en Real Estate als bouwsteen voor de AirportCity: een ontwikkelingsconcept voor alle activiteiten die op Amsterdam Airport Schiphol plaatsvinden, waarbij passagiers, bedrijven en andere gebruikers alle services en faciliteiten worden geboden die ze nodig hebben. De business area Alliances & Participations richt zich op de regionale luchthavens binnen de groep en op onze internationale activiteiten.

Aviation

De business area Aviation is de spil van Schiphol, met dienstverlening aan reizigers, luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en logistieke dienstverleners. Aviation levert en beheert de infrastructuur waarmee passagiers, 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 de platforms en wegen, aan luchtzijde, op terreinen en in gebouwen.

Kerncijfers

EUR miljoen	2018	2017	%
Totale omzet	873	816	7,0
Bedrijfslasten	720	666	8,1
EBITDA	153	150	2,0
Afschrijvingen	192	189	1,7
Exploitatieresultaat	-39	-39	0,7
Gemiddelde vaste activa	2.507	2.365	6,0

EUR miljoen	Aviation			Security		
	2018	2017	%	2018	2017	%
Totale omzet	549	523	5,0	324	293	10,6
Bedrijfslasten	420	389	8,1	300	277	8,2
EBITDA	129	134	-4,0	24	16	52,2
Afschrijvingen	149	147	1,7	43	42	1,9
Exploitatieresultaat	-21	-13	60,6	-19	-26	-28,6

Directe bestemmingen vanaf Schiphol



327
2017: 329

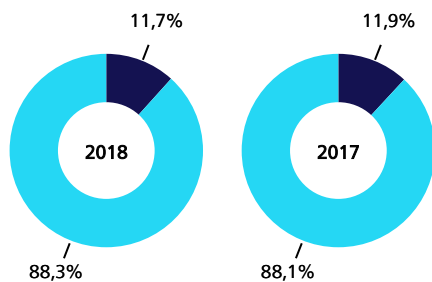
IR-Rate bagage-afhandeling (% van bagage vertraagd)



1,7
2017: 1,8

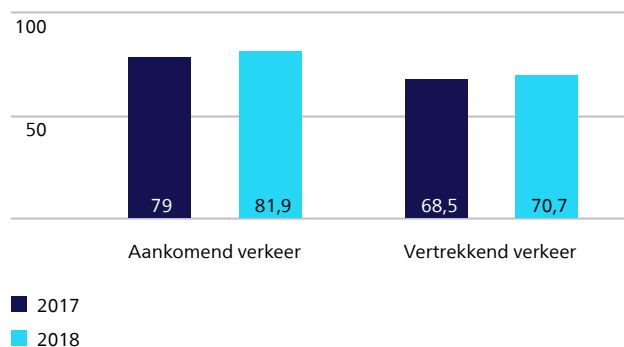
Marktaandeel Schiphol passagiers

Top 10 Europese luchthavens (in %)



Punctualiteit vliegtuigbewegingen

(in %)



Consumer Products & Services

De business area Consumer Products & Services voorziet samen met partners in de behoeften van onze klanten en creëert voor reizigers een unieke beleving, met een aantrekkelijk aanbod aan winkels, horecagelegenheden en services. Deze business area bereikt en informeert reizigers bovendien met verschillende mediaconcepten, zowel online als offline. De business area maakt het reizen zorgeloos en comfortabel met een verscheidenheid aan parkeerproducten en premium services als Privium en het VIP Centre.

Kerncijfers

EUR miljoen	2018	2017	%
Totale omzet	338	331	2,2
Bedrijfslasten	98	85	14,9
EBITDA	241	246	-2,2
Afschrijvingen	31	30	5,3
Exploitatieresultaat	209	216	-3,2
Gemiddelde vaste activa	404	359	12,5

EUR miljoen	2018	2017	%
Concessies	186	181	2,7
Parkeren	101	102	-1,6
Verhuringen	18	17	3,2
Reclame en Media	18	17	4,2
Overige activiteiten	16	13	21,2
Totale omzet	338	331	2,2

Bestedingen per passagier aan luchtzijde op Schiphol

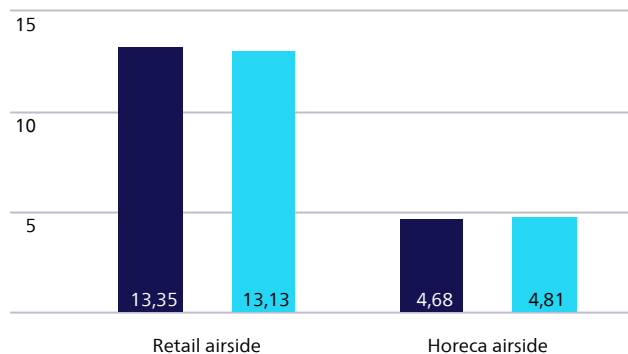


17,94

2017: € 18,03

Bestedingen per vertrekkende passagier

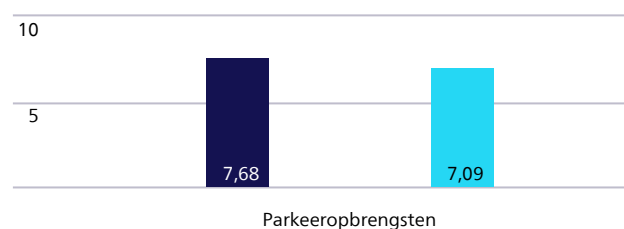
(in EUR)



■ 2017
■ 2018

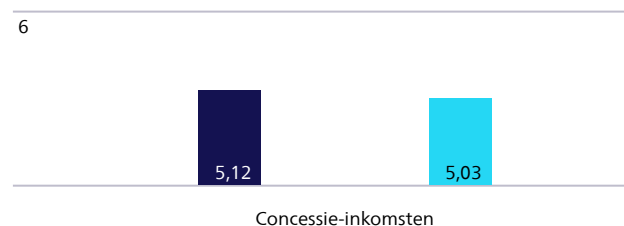
Parkeeropbrengsten

(in EUR per vertrekkende passagier)



Concessie-inkomsten

(in EUR per vertrekkende passagier)



■ 2017
■ 2018

Real Estate

Schiphol Real Estate (SRE) richt zich op een gediversifieerde vastgoedportefeuille van kantoren, bedrijfspanden en andere gebouwen. De huurobjecten liggen op toplocaties in het bovenste segment van de Nederlandse kantorenmarkt. SRE biedt aantrekkelijke vestigingslocaties voor bedrijven en genereert robuuste inkomsten en kasstromen, vooral door huuropbrengsten. De activiteiten zijn ook belangrijk met het oog op risicospreiding, omdat vastgoedprestaties grotendeels onafhankelijk zijn van ontwikkelingen in de luchtvaartsector.

Kerncijfers

EUR miljoen	2018	2017	%
Totale omzet	182	207	-12,1
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	104	68	53,4
Bedrijfslasten	96	112	-14,7
EBITDA	191	163	17,0
Afschrijvingen	20	25	-16,6
Bijzondere waardeveranderingen (incl. terugdraaien)	-2	-	>-100
Exploitatieresultaat	172	138	24,6
Gemiddelde vaste activa	2.015	1.972	2,2

EUR miljoen	2018	2017	%
Vastgoedbeleggingen gebouwen	90	89	1,0
Vastgoedbeleggingen terreinen	32	29	9,6
Operationeel vastgoed	49	50	-0,2
Overig	11	39	-71,8
Totale omzet	182	207	-12,1

Gemiddelde bezettingsgraad

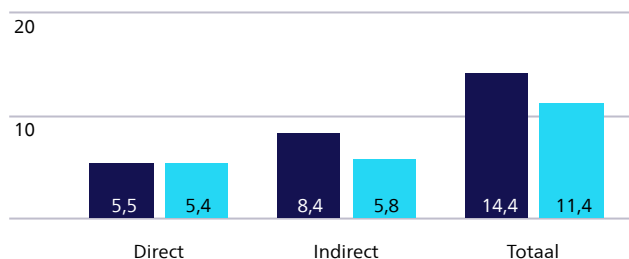


91,1%

2017: 89,6%

Rendement op kantoren¹

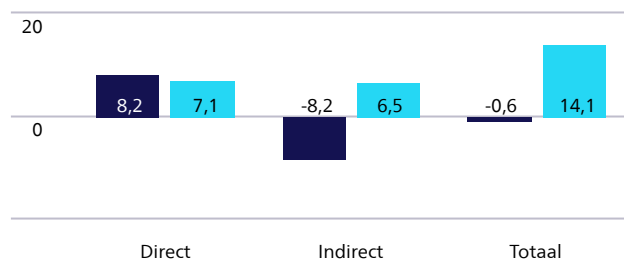
(in %)



■ 2017
■ 2018

Rendement op bedrijfsruimten²

(in %)



■ 2017
■ 2018

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

² Het betreft hier de vastgoedindex zoals opgenomen in de MSCI Real Estate benchmark. De activiteiten van SRE International zijn hierbij niet meegenomen.

Alliances & Participations

De business area Alliances & Participations richt zich op de exploitatie van regionale luchthavens en de ontwikkeling van internationale activiteiten. Onze regionale luchthavens verbinden hun respectieve regio's met de rest van de wereld. Bij onze internationale activiteiten ligt het accent op de levering van operationele kennis en expertise aan New York JFK, Brisbane en Groupe ADP. Met onze regionale en internationale activiteiten genereren we inkomsten en doen we tevens nieuwe kennis op die we vervolgens weer inzetten voor de Mainport Schiphol.

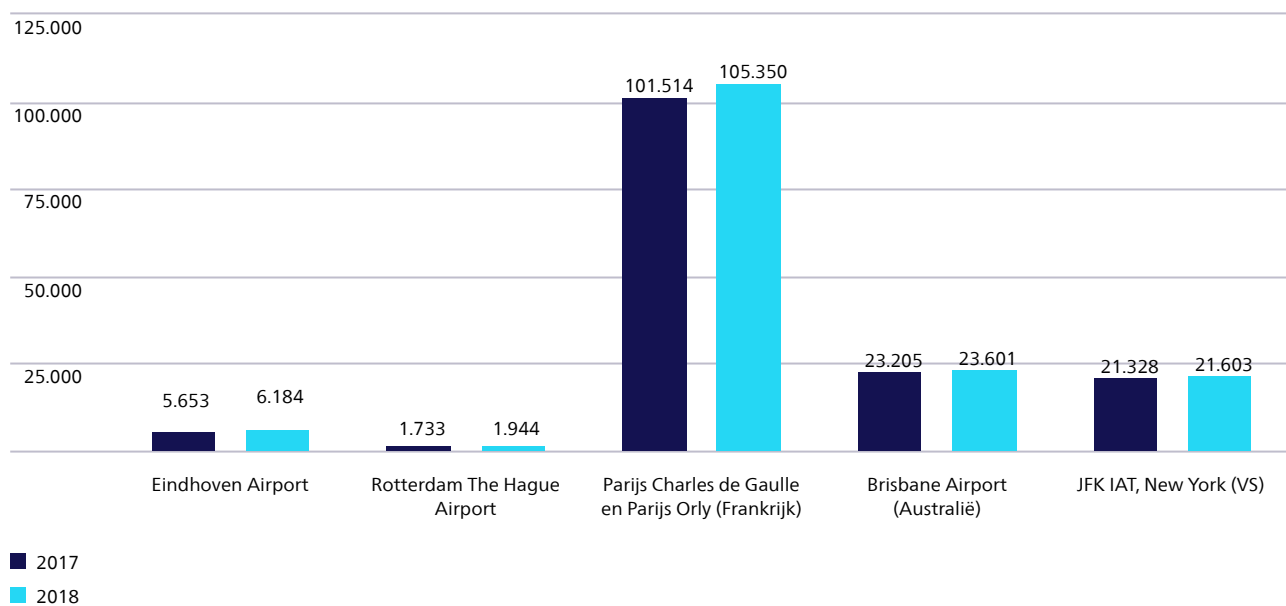
Kerncijfers

EUR miljoen	2018	2017	%
Totale omzet	204	184	10,7
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	3	13	-76,9
Bedrijfslasten	156	133	17,4
EBITDA	50	64	-20,7
Afschrijvingen	25	21	20,2
Exploitatieresultaat	26	43	-40,5
Resultaat deelnemingen	96	78	23,2
Gemiddelde vaste activa	1.233	1.156	6,6

EUR miljoen	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige deelnemingen		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Totale omzet	12	13	111	100	81	71	204	184
Exploitatieresultaat	8	22	19	16	-1	5	26	43
Resultaat deelnemingen incl. rentebaten	95	77	-	-	-	1	95	78
Totaal resultaat	103	98	19	16	-1	6	121	121
Gemiddelde vaste activa	922	901	250	201	61	54	1.233	1.156

Aantal passagiers

(x 1.000)



Economische regulering

Onze inkomsten zijn onderverdeeld in een gereguleerde en een niet-gereguleerde stroom; dit heet het dual till-systeem. De tarieven voor de luchtvaartactiviteiten op Amsterdam Airport Schiphol zijn gereguleerd. De bedragen die Schiphol Group in rekening mag brengen, beperken zich tot de kosten die samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, de bijbehorende infrastructuur en met security.

Op 1 juli 2017 is de nieuwe Wet luchtvaart inzake de exploitatie van de luchthaven Schiphol in werking getreden. Op grond van deze wet worden de tarieven niet langer per jaar, maar per drie jaar vastgesteld. Dit gaat in vanaf de periode 2019-2021. Ook nieuw is dat er voortaan verplicht een bijdrage van de niet-luchtvaartactiviteiten naar de luchtvaartactiviteiten gaat. De hoogte daarvan wordt vastgesteld door de aandeelhouders van Schiphol.

Het rendement op de luchtvaartactiviteiten, de regulatory asset base, kent een maximum; dat maximale rendement is gelijk aan de gereguleerde gemiddelde vermogenskostenvoet (Weighted Average Cost of Capital, WACC) die voor de komende driejaarlijkse periode wordt bepaald. De ontwikkeling van de tienjaarsrente op staatsobligaties heeft hierop een grote invloed. Voor het rendement op zijn aviation-activa is Schiphol Group daarom afhankelijk van de algemene renteontwikkeling. De gereguleerde WACC kwam in 2018 uit op 2,16 procent en is voor de tariefperiode 2019-2021 vastgesteld op 2,71 procent (na belasting).

De niet-luchtvaartactiviteiten op Schiphol zijn niet gereguleerd. Dit zijn alle activiteiten op het gebied van winkels, horeca, media, vastgoedontwikkeling, verhuringen en autoparkeergelden.



De exploitatie van elk van onze regionale luchthavens blijft niet-gereguleerd zolang het aantal passagiers per jaar onder de vijf miljoen blijft. Eindhoven Airport heeft die grens in 2017 bereikt, wat betekent dat de havengelden daar met ingang van 2019 gereguleerd zullen zijn. Ook enkele van onze internationale activiteiten vallen onder economische regulering.

Concurrerende tarieven

De tarieven die we airlines in rekening brengen voor het gebruik van Amsterdam Airport Schiphol zijn gereguleerd en worden jaarlijks vastgesteld na een consultatieronde met de luchtvaartmaatschappijen. Op grond van de Wet luchtvaart houdt de Autoriteit Consument & Markt (ACM) toezicht op de tarieven.

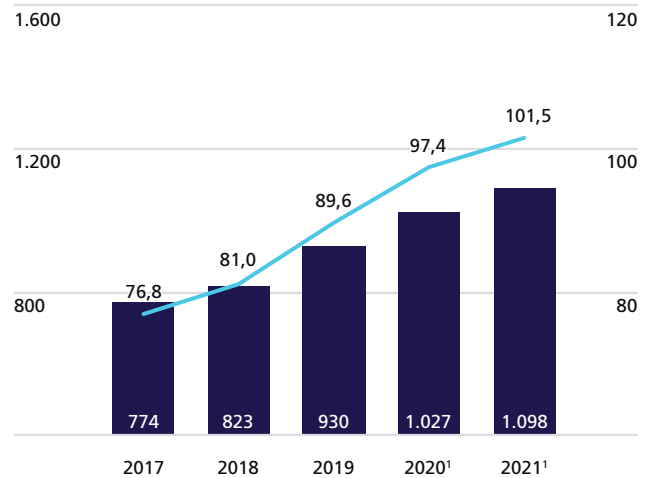
Schiphol concurreert rechtstreeks met verschillende luchthavens elders in Europa. Een groot deel van de passagiers kan immers ook kiezen voor een andere luchthaven in ons omringende landen. De capaciteit en kwaliteit van onze luchthavens en de diensten die we willen verlenen aan luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren, passagiers en andere klanten staan daarom centraal. De prijs-kwaliteitverhouding van Schiphol steekt de afgelopen jaren gunstig af tegen die van onze grote Europese concurrenten.

Tariefstructuur 2019-2021

Na zorgvuldige en uitgebreide consultatie van de luchtvaartmaatschappijen zijn op 31 oktober 2018 in overeenstemming met de bepalingen in de nieuwe Wet luchtvaart de tarieven vastgesteld voor de eerste driejaarlijkse periode 2019-2021. Deze tarieven gaan op 1 april 2019 in. Gemiddeld gaan de tarieven in de komende driejaarlijkse periode per jaar 7,9 procent omhoog. De tariefsverhoging is het gevolg van investeringen en exploitatiekosten die nodig zijn om de huidige en verwachte groei van het aantal passagiers op te kunnen vangen. Bij de tariefsverhoging voor 2019 is ook rekening gehouden met niet-operationele factoren in verband met een reguleringwijziging, die onder meer de verwerking van de verrekening van havengelden betreft, en met de stijging van de WACC (samen goed voor een stijging van de tarieven met 10 procent).

Havengelden

(EUR miljoen)



■ Inkomsten havengelden (EUR miljoen)

■ Ontwikkeling gemiddelde havengelden, geïndexeerd (2014 = 100)

¹ Havengelden voor 2020 en 2021 zijn onder voorbehoud van verrekening van de resultaten over 2018 en 2019, conform de luchtvaartregulering.

De gemiddelde jaarlijkse stijging van 7,9 procent in 2019-2021 omvat een gemiddelde stijging van 10,7 procent in 2019, een stijging van 8,7 procent in 2020 en van 4,2 procent in 2021. De havengelden kunnen worden opgesplitst in start- en landingsgelden (met inbegrip van geluids- en emissiekosten), heffingen voor passagiers, vracht en infrastructuur, securityheffingen (door zowel de luchthaven als van overheidswege) en parkeergelden.

De nieuwe tariefstructuur bevat een substantieel duurzaamheidselement. Bij de start- en landingsgelden worden vliegtuigen bevoordeeld die minder lawaai produceren en milieuvriendelijker zijn. Voor meer informatie over dit duurzaamheidselement, zie Ketenverantwoordelijkheid in het onderdeel Mens, milieu en omgeving in het [hoofdstuk Onze resultaten](#).

Passenger en airline journey

Als luchthavenexploitant zijn we verantwoordelijk voor de capaciteit van de infrastructuur en de processen die reizigers, airlines, vracht en bagage faciliteren. Een groot aantal partijen werkt samen op Schiphol en maakt daarbij gebruik van de middelen en systemen die eigendom zijn van de luchthaven of haar sectorpartners. De vervoersprocessen vormen de basis van een complexe waardeketen.

Passagiersproces

Passagiers checken steeds vaker thuis online in of gebruiken de selfservicekiosken in de vertrekhal. Passagiers en thuisblijvers houden de website en de Schiphol-app in de gaten voor reisinformatie. Passagiers komen per auto, bus of trein of worden weggebracht. De luchthaven is verantwoordelijk voor alle

'wayfinding' op het terrein en in de terminal, en voor assistentie aan mindervaliden.

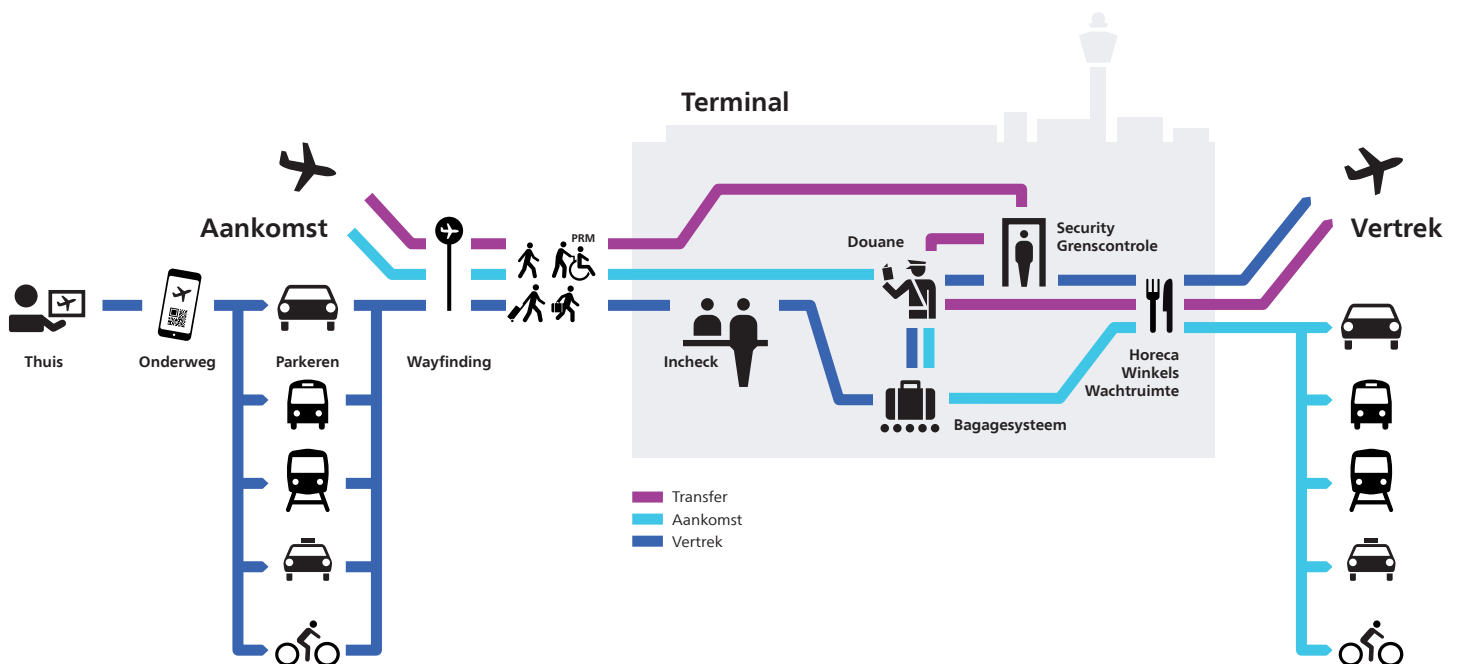
Op Schiphol kunnen passagiers hun bagage inchecken bij een selfservice drop-offmachine of aan een balie. Alle passagiers en bagage ondergaan een securitycontrole; wie reist van of naar een niet-Schengenbestemming ondergaat ook een grenscontrole.

Totdat ze kunnen instappen wachten passagiers in de lounge, met een gevarieerd aanbod aan winkels en horeca, airline lounges, een museum, een wellness-centre en andere voorzieningen. Deze faciliteiten worden ontwikkeld en geëxploiteerd door Schiphol en zijn businesspartners. Wanneer alle werkzaamheden rondom het vliegtuig gereed zijn, stappen passagiers vanuit de terminal in het vliegtuig of worden ze eerst met een bus naar het vliegtuig gebracht.

Passagiers die aankomen op Schiphol halen hun ingecheckte bagage op in de bagageclaimhal, waar de douane de bagage nog kan controleren. De aankomsthallen zijn verbonden met Schiphol Plaza, waar een uitgebreid aanbod aan winkels, horecagelegenheden en andere services is te vinden. Vervolgens reizen de passagiers per auto, trein, bus of taxi verder naar hun bestemming. Schiphol biedt verschillende soorten parkeerfaciliteiten voor passagiers en meeters/greeters.

Passagiersketen

Passagier vertrekt, landt of stapt over op Schiphol



Airline-proces

Schiphol Group is eigenaar van de grond van het luchthaventerrein. De groep legt platforms en landingsbanen aan en bouwt en ontwikkelt vastgoed, wegen en parkeerterreinen. Vastgoed is eigendom van Schiphol zelf, of van de gebruiker. De terminal, wegen en parkeervoorzieningen zijn eigendom van Schiphol. De bedrijven die zich bezighouden met security, schoonmaak, bouw, onderhoud en installatieservice worden ingehuurd door de luchthaven. De luchtvaartmaatschappij is verantwoordelijk voor het veilig vervoeren van passagiers, vracht en bagage. De luchthaven is verantwoordelijk voor de beschikbaarheid en veiligheid van landingsbanen, taxibanen, platforms en het terminalgebouw.

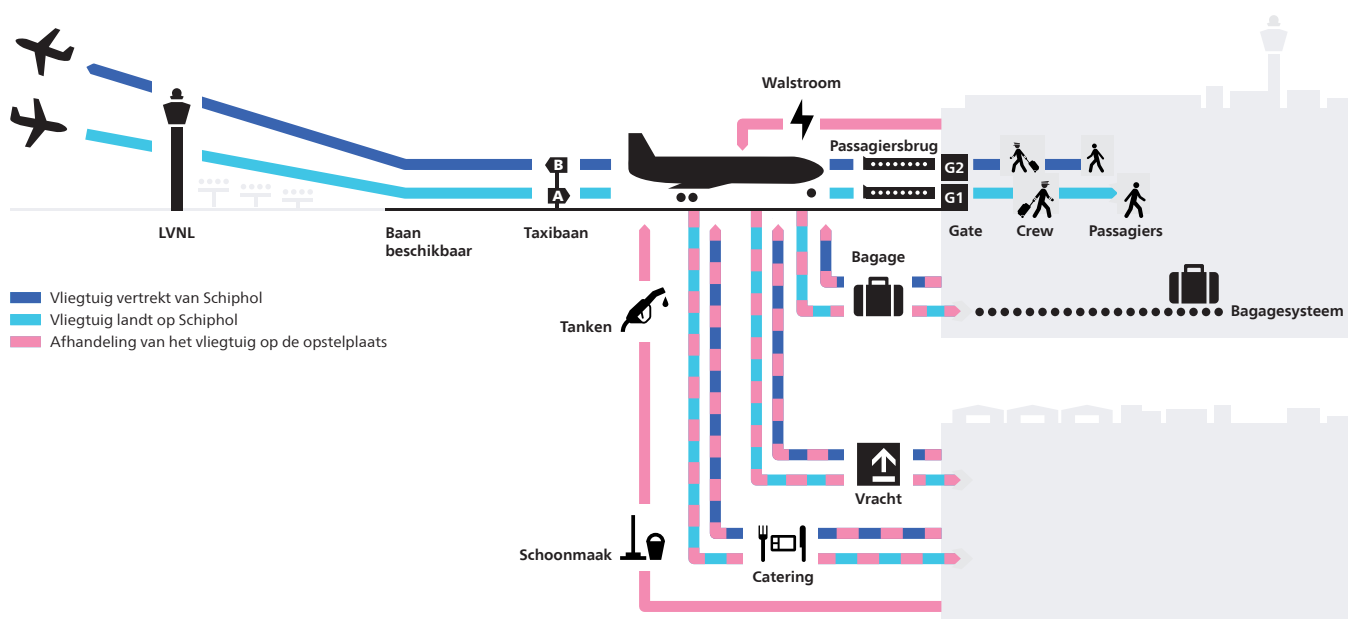
Aankomende en vertrekkende vluchten worden begeleid door de luchtverkeersleiding. Schiphol is eigenaar van de landingsbanen, maar de luchtverkeersleiding bepaalt op welke baan het vliegtuig landt of vertrekt. Via een taxibaan rijdt het vliegtuig bij aankomst naar de gate of de opstelplaats op het platform, of naar de startbaan voor vertrek.

De passagiersbrug en de gate zijn assets van de luchthaven; de airline of de afhandelaar sluit de passagiersbrug aan en draagt zorg voor alle activiteiten rondom het vliegtuig, zoals schoonmaak, tanken, het in- en uitstappen van passagiers en het in- en uitladen van bagage en vracht.

Ook airlinecrew, afhandelingsmedewerkers en vracht ondergaan een securitycontrole. Afhankelijk van de herkomst of bestemming kan vracht ook een douanecontrole ondergaan. Het merendeel van de opstelplaatsen op Schiphol is voorzien van walstroom. Het bagagesysteem is een faciliteit van de luchthaven en wordt gebruikt door de medewerkers van de airline en haar afhandelaar.

Airline-keten

Vliegtuig landt op en vertrekt van Schiphol



Waardecreatiemodel

Wie	
	Airlines
	Reizigers
	Omwonenden
	<ul style="list-style-type: none"> – Omgevingsraad Schiphol – Bewonersaanspreekpunt Schiphol – Community platforms
	Sectorpartners
	<ul style="list-style-type: none"> – Luchtvaartmaatschappijen – Luchtverkeersleiding Nederland – Afhandelaren – Douane – Koninklijke Marechaussee
	Overheden
	<ul style="list-style-type: none"> – Omliggende gemeenten – Provincies – Ministeries
	Financiële stakeholders
	<ul style="list-style-type: none"> – Aandeelhouders – Banken – Obligatiebeleggers
	Businesspartners
	<ul style="list-style-type: none"> – Concessionarissen – Huurders – Beveiligingsbedrijven – Facilitaire dienstverleners – Contractors
	Medewerkers
	Netwerk- en belangenorganisaties
	Kennisinstellingen

Waarde

Input

Wij wenden waardevolle middelen aan



Geproduceerd kapitaal

Kortetermijnfocus

- Kwalitatief hoogwaardige terminalfaciliteiten
- Aantrekkelijk vastgoed
- Gevarieerd aanbod van mobiliteitsdiensten en parkeerproducten

Langetermijnfocus

- 'Smart' gebouwen
- Solide infrastructuur



Natuurlijk kapitaal

Kortetermijnfocus

- Energie
- Grondstoffen en materialen
- Water
- Grondbezit

Langetermijnfocus

- Hernieuwbare energie
- Circulaire materialen



Menselijk kapitaal

Kortetermijnfocus

- Opgeleide en gemotiveerde medewerkers
- Medewerkers business en sectorpartners

Langetermijnfocus

- Inclusief en adaptief personeelsbestand



Sociaal en relationeel kapitaal

Kortetermijnfocus

- Goede reputatie
- Goede relaties met sectorpartners, businesspartners en leveranciers

Langetermijnfocus

- Waardevolle en duurzame relaties met stakeholders
- Strategische samenwerkingen



Intellectueel kapitaal

Kortetermijnfocus

- Kennis en expertise
- Sterke merken en concepten
- Digitale oplossingen

Langetermijnfocus

- Innovatie en data



Financieel kapitaal

Kortetermijnfocus

- Solide financiële resultaten
- Duurzame investeringen

Langetermijnfocus

- Sterke vermogenspositie
- Hoge kredietwaardigheid

Businessmodel

om met ons businessmodel

Waarom



Missie

Connecting the Netherlands:

Het optimaal verbinden van Nederland met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de **welvaart** en het **welzijn** in Nederland en daarbuiten.



Ambitie

Het ontwikkelen van de luchthaven Schiphol 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

Leveren van dienstverlening en leveren en beheren van infrastructuur



Consumer Products and Services

Creëren van producten en services voor reizigers



Real Estate

Ontwikkelen en beheren van vastgoed op en rond onze luchthavens



Alliances & Participations

De exploitatie van regionale luchthavens en de ontwikkeling van internationale activiteiten

↑ Output

te sturen op resultaten

≡ Outcome

waarmee we waarde creëren voor onze stakeholders en omgeving.

Impact

Hiermee hebben we impact op de samenleving:

Wat



We create Sustainable and Safe performance

Aantal ernstig gehinderden door geluidsoverlast rond Schiphol: 150.000 (target: < 180.000)

CO₂-emissie per passagier: 0,44 kg (target: < 1,43 kg)

Energie-efficiency Schiphol: 6,06% (target: 5,92%)

Afvalscheiding: 42,7% (target: 43%)

Runway incursions: 50

LTIF 0,3 (target: < 3)

Duurzaamheid en veiligheid als basisvoorwaarden

Duurzaamheid en veiligheid zijn onze topprioriteiten bij alles wat we doen. Luchtvaartactiviteiten hebben een effect op de kwaliteit van onze leefomgeving, als gevolg van geluidsoverlast en emissie. Wij streven ernaar onze negatieve impact op de omgeving te verminderen en volgen samen met onze sectorpartners een proactieve aanpak om de luchtvaartsector duurzamer te maken. Met alle partners werken we voortdurend aan verbetering van veiligheid-managementsprocessen op de luchthavens en bevorderen we het veiligheidsbewustzijn bij onze medewerkers, bezoekers en contractors.



We facilitate Top Connectivity

Aantal directe bestemmingen Schiphol: 327 (target: > 300)

Aantal passagiers Schiphol: 71,1 miljoen

Totaal aantal passagiers: 79,2 miljoen

Bereikbaarheid Schiphol OV: 46,3% (target: 40%)

De beste verbindingen

De kracht van Schiphol ligt in het netwerk van bestemmingen. Dankzij dat netwerk is Schiphol een van de best direct connected luchthavens van Europa. Onze strategie is het faciliteren van gematigde en beheerste groei op Schiphol, met de nadruk op mainportgebonden verkeer. Dit is noodzakelijk om de voordelen van het reizen per vliegtuig in balans te brengen met de negatieve gevolgen ervan. We investeren in een veerkrachtige infrastructuur. Landzijdige bereikbaarheid is een van de uitdagingen voor onze luchthavens op de lange termijn, gezien mogelijke congestie. Wij zetten ons in voor uitbreiding van OV-infrastructuur.



We offer Excellent Visit Value

Klantwaardering Schiphol:

NPS-score: 32

ASQ-ranking: #8 in Europa

Een aantrekkelijke luchthaven

Onze ambitie om van Schiphol Europe's Preferred Airport te maken vervullen we door het bieden van hoge kwaliteit in onze processen en voorzieningen en in het commerciële aanbod. De aanzienlijke groei van het aantal passagiers zorgt voor druk op het kwaliteitsniveau en heeft daarmee ook impact op de 'passenger journey'. Digitalisering speelt een belangrijke rol in het verbeteren van processen en de klantervaring.



We create a Competitive Marketplace

Gemiddelde bezettingsgraad vastgoedportefeuille: 91,1%

Bestedingen per passagier aan luchtzijde op Schiphol: 17,94 euro

Een toplocatie

We blijven Schiphol verder ontwikkelen tot een toplocatie voor bedrijven en bezoekers, met hoogwaardige accommodaties, kantoorruimtes, logistiek vastgoed en goede parkeer-mogelijkheden. We bieden innovatieve en flexibele leaseconcepten en diensten. In de terminal bieden we passagiers een scala van winkels, horecagelegenheden en diensten. Bij de constructie van nieuwe infrastructuur, zoals de nieuwe pier, terminal en kantoren, streven we naar toepassing van circulaire principes, om natuurlijke hulpbronnen te behouden en hun waarde te verhogen.



We strengthen the Development of the Group

Interne mobiliteit: 17,1% (target: 15%)

Ziekteverzuim: 4,7% (Verbaan-norm: 3,5%)

HPO-score: on track voor Level 4 (target: Level 4)

Return on Equity: 7,0%

Credit rating (S&P's): A+

Een sterke groep

We versterken onze onderneming door middel van samenwerking tussen de verschillende luchthavens van de groep. We gaan proactief te werk om internationale kansen optimaal te benutten. We verbeteren de eigen organisatie in de ontwikkeling naar een High Performance-organisatie, waarbij we de inclusiviteit actief bevorderen. Ons financiële beleid is solide en toekomstgericht.



We leveren een bijdrage aan het Nederlandse bbbp door het creëren van inclusieve werkgelegenheid op en rondom onze luchthavens, en indirecte werkgelegenheid door de economische bedrijvigheid die de luchthavens genereren.



De luchtvaart is verantwoordelijk voor 7-8% van alle CO₂-uitstoot in Nederland. We nemen een proactieve rol in onze relatie met sectorpartners om de luchtvaartsector te verduurzamen. Daarnaast investeren we in robuuste infrastructuur.



Het gebruik van fossiele brandstoffen voor onze luchtvaartactiviteiten heeft een negatieve impact op de lokale luchtkwaliteit. We dragen bij aan een gezonde en leefbare woon- en werkomgeving door met partners te werken aan schone mobiliteit en de vermindering van ultrafijnstof.



De bouwsector draagt in sterke mate bij aan de uitputting van grondstoffen. Wij stimuleren circulaire oplossingen door efficiënt gebruik van grondstoffen en materialen en werken actief samen om de luchthavenprocessen circulair te maken.



We dragen bij aan de vermindering van de impact op klimaatverandering door het gebruik van duurzame energie en brandstoffen. Met onze infrastructuur spelen we in op veranderende weersomstandigheden.



We werken samen met onze businesspartners en stakeholders om onze bijdrage aan de SDG's te versterken en te versnellen.

Samenhang

Materiële aspecten

-  Veiligheid
-  Community engagement
-  Geluid
-  CO₂-emissies
-  Luchtkwaliteit
-  Grondstoffen en reststromen
-  Ketenverantwoordelijkheid




Strategische thema's



Sustainable & Safe Performance




Toprisico's

- C. Business continuity management
- E. Wijzigingen in milieu- en bouwwetgeving
- F. Informatiebeveiliging
- G. Uitvoering van projecten
- H. Regelgeving en compliance
- I. Veiligheid en beveiliging

-  Netwerk van bestemmingen
-  Luchthavencapaciteit
-  Bereikbaarheid



- A. Bereikbaarheid luchthaven (landzijde)
- B. Luchthavencapaciteit (luchtzijde & terminal)
- D. Connectivity performance
- G. Uitvoering van projecten

-  Klantwaardering
-  Beveiliging
-  Digital



- A. Bereikbaarheid luchthaven (landzijde)
- C. Business continuity management
- F. Informatiebeveiliging
- I. Veiligheid en beveiliging

-  Regionale betekenis

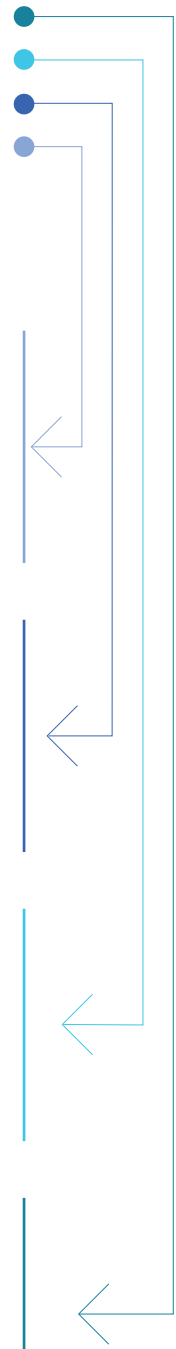


- A. Bereikbaarheid luchthaven (landzijde)

-  Werkgeverschap
-  Integriteit
-  Financiële soliditeit
-  Opdrachtgeverschap



- G. Uitvoering van projecten
- J. Personeel





Onze strategie

Onze rol in Nederland

Nederland verbinden met de rest van de wereld

In een moderne, alsmaar verder globaliserende wereld neemt het belang van robuuste internationale verbindingen steeds verder toe. Dat geldt zeker voor een naar buiten gerichte economie zoals die van Nederland. De luchtvaart is een belangrijke facilitator voor deze connectiviteit, omdat ze mensen verbindt, de handel bevordert en de groei van het bedrijfsleven ondersteunt.

Met zijn missie Nederland te verbinden met de rest van de wereld speelt Royal Schiphol Group een belangrijke maatschappelijke en economische rol. Schiphol behoort tot de best verbonden luchthavens ter wereld en verzorgt rechtstreekse verbindingen met 327 internationale bestemmingen. Dit wereldwijde bereik wordt versterkt door onze regionale luchthavens.

In onze geglobaliseerde samenleving is connectiviteit erg belangrijk voor het internationale concurrentievermogen van de Nederlandse open economie. Dit wordt bevestigd door economische data: de Nederlandse economie bezet wat betreft grootte de 28e plaats op de wereldranglijst, maar als exportland staan we op plaats vijf, en als het gaat om directe buitenlandse investeringen zijn we nummer acht. Volgens het *Global Competitiveness Report 2017-2018* is Nederland de op drie na meest concurrerende economie van de wereld.

Verder is ook de Randstad afhankelijk van goede verbindingen: net als in andere delen van Europa dragen luchtverbindingen bij aan het concurrentievermogen van steden als Amsterdam en Rotterdam in het wereldwijde speelveld. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat, onder gelijke omstandigheden, het aantal intercontinentale bestemmingen in een Europese



metropoolregio met 10 procent toeneemt wanneer het aantal grote bedrijven dat daar zijn hoofdvestiging heeft met 4 procent stijgt.

De Nederlandse luchtvaartsector draagt ook aanzienlijk bij aan de werkgelegenheid en de groei van het bbp. De totale bijdrage van de luchtvaart aan de Nederlandse economie wordt geschat op 4,5 procent van het bbp en 370.000 banen, in de vorm van

directe, indirecte, afgeleide en katalytische werkgelegenheid. Daarnaast wijzen maatschappelijke kosten-batenanalyses op een belangrijk netto positief effect van connectiviteitsontwikkeling voor het welzijn in Nederland.

Naast alle voordelen onderkennen we ook de bredere gevolgen van de luchtvaart voor omliggende gemeenten en het milieu. Met name merken we dat overheden, plaatselijke gemeenschappen

Vision 2050

Royal Schiphol Group is bezig met het ontwikkelen van haar Vision 2050. Hierin worden de doelen gedefinieerd die we nastreven in het licht van een snel veranderende wereld, evenals mogelijke langetermijnontwikkelingen en -scenario's. Vision 2050 zal niet alleen dienen als overkoepelend strategisch raamwerk voor ons volgende strategische plan, het nieuwe Masterplan en de doelstellingen van onze specifieke business areas, maar ook als ons belangrijkste referentiepunt met betrekking tot de Luchtvaartnota.

We stellen Vision 2050 samen op basis van een uitgebreid, iteratief proces van analyseren en voorspellen. In dit verband wordt in de loop van 2018 en 2019 niet alleen intern van gedachten gewisseld met de directie en medewerkers van Schiphol, maar ook met sector- en businesspartners en andere stakeholders. Naar verwachting zullen we Vision 2050 in het vierde kwartaal van 2019 afronden.

Vision 2050 wordt opgebouwd rond drie belangrijke pijlers: Quality of Life, Quality of Network en Quality of Service. Het is gebaseerd op ons standpunt dat Schiphol – zowel nu als in de toekomst – een zorgvuldige balans moet zoeken tussen kwaliteit van de leefomgeving en kwaliteit van het netwerk (connectiviteit), en bovendien een hoge kwaliteit van service moet handhaven en te allen tijde de operationele veiligheid moet garanderen. Zo maximaliseren we de maatschappelijke waarde van de luchtvaart.

De Luchtvaartnota

Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) werkt momenteel aan de Luchtvaartnota 2020-2050. Hierin wordt de visie van de overheid op de ontwikkeling van de Nederlandse luchtvaartsector in de komende decennia uiteengezet. In de nota wordt een belangrijke uitdaging aan de orde gesteld: hoe de juiste balans te vinden tussen de maatschappelijke behoefte aan luchtvaart, duurzaamheid, een gezonde leefomgeving, veiligheid en een sterke economie.

Onder leiding van het ministerie heeft een uitgebreid consultatieproces plaatsgevonden. Samen met andere belangrijke stakeholders heeft het ministerie overleg gevoerd met Royal Schiphol Group over zijn positie en vooruitzichten. In december 2018 diende Schiphol zijn eigen position paper in voor de Luchtvaartnota. Diezelfde maand stuurde het ministerie een brief naar de Tweede Kamer met een overzicht van de belangrijkste punten die uit de consultaties naar voren waren gekomen, een 'kennisplan' en een plan van aanpak voor 2019. Het ministerie organiseert in 2019 verdere themasessies en gezamenlijke verkenningrondes ('joint fact-finding') rond de onderwerpen die worden behandeld. Verder wordt er ook een strategische milieueffectrapportage uitgevoerd. Naar verwachting is de Luchtvaartnota in het vierde kwartaal van 2019 gereed voor publicatie.

Een zo efficiënt mogelijk gebruik van het luchtruim blijft een belangrijk aandachtsgebied binnen het Nederlands luchtvaartbeleid, vooral ook omdat dit kan bijdragen aan de duurzaamheid van de luchtvaart.

en het bredere publiek er in toenemende mate op aandringen om de CO₂-emissies en geluidhinder te verminderen en klimaatverandering te beperken. Daarom is het voor het welzijn en het vertrouwen van onze buren en andere stakeholders de komende jaren van wezenlijk belang dat we een goede balans vinden tussen de baten en de kosten van onze activiteiten.

Terwijl het draagvlak voor de luchtvaart steeds meer onder druk komt te staan, blijft het aantal internationale luchtreizigers echter groeien. De vraag zal de komende vijftien tot twintig jaar naar verwachting verdubbelen. Ook de luchtvaartsector zelf is in ontwikkeling: we zien nieuwe businessmodellen voor airlines, hublocaties en vliegtuigtypen en ook nieuwe digitale trends.

Deze complexe vraagstukken komen aan bod in onze strategie voor de toekomst, in termen van kwaliteit: Quality of Life, Quality of Network en Quality of Service. Deze kwaliteiten vormen de basis voor de nieuwe visie voor Schiphol Group (Vision 2050), die we naar verwachting in 2019 zullen afronden. In onze toekomstvisie gaan we uit van een gematigde en beheerste ontwikkeling van onze luchthavens.

Voor de toekomst wil Schiphol Group een voorbeeldfunctie vervullen als exploitant van de duurzaamste hub en regionale luchthavens van Europa, ten behoeve van onze buren en toekomstige generaties. We willen een voortrekkersrol vervullen bij het terugdringen van luchtvaartgerelateerde emissies en het stimuleren van initiatieven als schonere en geluidarmere vliegtuigen en alternatieve brandstoffen.

Onze inzet voor kwaliteit betekent ook dat we onze klanten het hoogste niveau aan dienstverlening bieden, of het nu gaat om efficiënte processen voor luchtvaartmaatschappijen of om de persoonlijke benadering van onze passagiers. Vanzelfsprekend moeten we samen met onze stakeholders blijven werken aan de realisatie van een hoogwaardig netwerk om zo de uitstekende connectiviteit van Nederland tot ver in de toekomst te garanderen.

Trends en ontwikkelingen

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen

Een solide, toekomstbestendige strategie is essentieel voor onze business. Voor het ontwikkelen van deze strategie moet Royal Schiphol Group anticiperen op een breed scala aan mogelijke scenario's. We houden opkomende trends die gevolgen kunnen hebben voor onze bedrijfsprocessen nauwlettend in de gaten en onderzoeken waar de voornaamste risico's en kansen liggen. Flexibiliteit in de bedrijfsvoering is van wezenlijk belang: die stelt ons in staat onze strategie zo nodig soepel aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen.

Economische en maatschappelijke ontwikkelingen

Economische groei

Economische groei en handel vormen een sterke stimulans voor de luchtvaart. Dankzij de groeiende economie en de stijging van de koopkracht kunnen mensen meer geld uitgeven aan vakanties en buitenlandse reizen, terwijl ook bedrijven hun reisbudget vergroten. Gezonde economische groei in heel Europa en de rest van de wereld heeft de luchtvaartindustrie de afgelopen jaren directe voordelen opgeleverd. Het aantal passagiers dat vloog vanaf Europese luchthavens is in 2018 wederom gestegen, terwijl ook het totale vrachtvolume en het aantal vliegtuigbewegingen in dit deel van de wereld zijn toegenomen. Dichter bij huis vertoonde de Nederlandse economie een groei van 2,5 procent, wat een solide basis biedt voor de lokale vraag naar vliegreizen.

Hoewel de positieve economische groei de komende jaren naar verwachting zal aanhouden, gaan verschillende bronnen ervan uit dat de groeicijfers wel geleidelijk zullen afnemen vanwege geopolitieke instabiliteit (waaronder de Brexit), handelsconflicten en stijgende olieprijsen. Ondanks deze risicofactoren voorspelt vliegtuigfabrikant Boeing dat het



vliegverkeer naar, vanuit en binnen Europa tot en met 2037 jaarlijks met gemiddeld 3,8 procent zal blijven groeien. Een wereldwijd snel groeiende middenklasse, waaronder toenemende aantallen Chinese en Indiase reizigers, is hierbij een belangrijke stimulerende factor.

Klimaat en duurzaamheid als hoogste prioriteit

Het terugdringen van de CO₂-emissies om de temperatuurstijging op aarde tot 1,5 tot 2 graden Celsius te beperken is een belangrijke wereldwijde uitdaging. Volgens schattingen van de EU is de luchtvaart verantwoordelijk voor 2 tot 3 procent van de wereldwijde CO₂-emissies en voor 7 tot 8 procent van de Nederlandse CO₂-emissies. Aangezien de vraag naar vliegverkeer toeneemt en andere bedrijfstakken overstappen op alternatieve energiebronnen, zal de relatieve milieu-impact van luchtvaartorganisaties waarschijnlijk toenemen. Nu de samenleving en beleidsmakers zich steeds sterker bewust worden van de milieu-impact van de luchtvaart, is deze kwestie een belangrijke prioriteit geworden voor onze branche en keert ze steeds vaker terug als centraal thema in discussies. Verschillende partners in de brede Nederlandse luchtvaartsector hebben dan ook hun krachten gebundeld om deze kwestie aan te pakken met het actieplan Slim en Duurzaam.

De luchtvaart is een belangrijk onderwerp in het debat over het Nederlandse klimaatakkoord en speelt eveneens een prominente rol in Europese milieuwetgeving, waaronder het Europese emissiehandelsstelsel (EU ETS). Verder benadrukken we ook het belang van sectorbrede duurzaamheidsakkoorden, en met name het streven van de International Air Transport Association (IATA) om het brandstofrendement jaarlijks met 1,5 procent te verbeteren, om vanaf 2020 CO₂-neutrale groei te realiseren en in de periode tot 2050 CO₂-emissies met 50 procent te verminderen ten opzichte van het niveau van 2005. Om deze doelen te bereiken, moeten we innovatieve oplossingen en technologieën inzetten, waaronder een intensiever gebruik van biobrandstoffen op de korte termijn. Verder in de toekomst ligt er een belangrijke rol in het verschiet voor technologieën en alternatieve brandstoffen zoals bio- en synthetische kerosine en waterstof,

hyperlooptechnologie, hybride elektrische voertuigen en zelfs de overstap naar volledig elektrische vliegtuigen om CO₂-emissies terug te dringen, het geluidsniveau te verlagen en de luchtkwaliteit te verbeteren.

Toerisme: uitdagingen en kansen

Voor veel landen in de hele wereld, en zeker ook voor Nederland, is toerisme een belangrijke bron van inkomsten en werkgelegenheid. In 2018 verwelkomde Nederland 19,1 miljoen buitenlandse toeristen; een aanzienlijk aantal van hen bezocht Amsterdam. Ondanks de talloze voordelen van toerisme voor de economie en de reputatie van ons land ondervinden we, net als andere landen, steeds vaker de schaduwkanten van het massatoerisme. Overvolle stadscentra en toeristische attracties doen afbreuk aan de beleving van bezoekers en maken deze plekken ook minder aantrekkelijk voor de bewoners.

De veranderende houding van de samenleving ten opzichte van (de gevolgen van het) toerisme komt tot uiting in de beleidsvorming. Steeds meer gemeenten proberen de bezoekersaantallen te beperken door bijvoorbeeld limieten in te stellen voor Airbnb-overnachtingen en andere vormen van kortdurende accommodatieverhuur of voor nieuwe hotelbedden. Ondertussen verkennen Europese overheden de mogelijkheden om de toestroom van toeristen gelijkmatiger te spreiden over verschillende steden en landen. Maatregelen door de Nederlandse overheid en door steden als Amsterdam, Rotterdam en Den Haag om het toerisme te reguleren, zullen in de nabije toekomst waarschijnlijk hun uitwerking hebben op de vraag naar inkomend vliegverkeer.

Geopolitieke ontwikkelingen en de Brexit

Ongeacht de macro-economische omgeving kan geopolitieke instabiliteit onze bedrijfsactiviteiten ontwrichten. Met name de Brexit is in dit verband een punt van zorg. Het Verenigd Koninkrijk is een belangrijke markt voor Amsterdam Airport Schiphol en levert een bijdrage van 15 procent aan alle passagiersstromen. Maar daarnaast is Schiphol, met 26 bestemmingen in het Verenigd Koninkrijk (tegenover de acht bestemmingen die

De Engelse markt en de Brexit

Het Verenigd Koninkrijk is voor Schiphol de grootste passagiersmarkt. Amsterdam Airport Schiphol heeft rechtstreekse dagelijkse verbindingen met 26 bestemmingen in het Verenigd Koninkrijk: Londen (City, Gatwick, Heathrow, Luton, Southend en Stansted), Manchester, Birmingham, Edinburgh, Bristol, Glasgow, Newcastle, Aberdeen, Leeds Bradford, Southampton, Liverpool, Norwich, Cardiff, Belfast (City en International Airport), Humberside, Durham Tees Valley, Inverness, Doncaster Sheffield, Exeter en East Midlands. Dagelijks worden er gemiddeld 254 vluchten uitgevoerd tussen het Verenigd Koninkrijk en Schiphol; in een gemiddeld jaar reizen er in totaal 10,4 miljoen passagiers via deze routes, van wie 26 procent overstapt op Schiphol. Gezien de omvang en het belang van de Engelse markt zal de Brexit naar verwachting aanzienlijke gevolgen hebben voor onze douaneactiviteiten. Zie voor meer informatie Veiligheid in Netwerk, capaciteit en veiligheid.

Heathrow aanbiedt), een zeer belangrijke hub voor de Engelse markt.

Naast de mogelijke impact op handel en mobiliteit kan de Brexit, zowel in het Verenigd Koninkrijk als op het Europese vasteland, ook gevolgen hebben voor de landingsrechten van Europese luchtvaartmaatschappijen, tenzij er tijdig een akkoord wordt bereikt over de luchtvaartbetrekkingen tussen het Verenigd Koninkrijk en de EU. Hetzelfde geldt voor de One-Stop Security (OSS)-protocollen die binnen de EU worden gehanteerd om te voorkomen dat passagiers uit het Verenigd Koninkrijk met een aansluitende vlucht via Amsterdam opnieuw door security moeten. Daarom is Schiphol Group blij met de mededeling van de EC dat OSS na de Brexit in stand blijft en dat in het geval van een no-dealscenario de algemene vervoersrechten worden gegarandeerd.

Een ander punt van zorg is de wereldwijde trend van protectionisme. In 2018 werd nieuwe protectionistische wetgeving ingevoerd in de VS die ertoe heeft geleid dat de EU en China eigen handelstarieven zijn gaan afdwingen. Het feit dat in bepaalde delen van de wereld steeds minder vaak wordt gekozen voor vrije handelsrelaties kan een remmende werking hebben op de internationale handel en de vraag naar luchtvaart. De vraag naar luchtvrachtdiensten, die afhankelijk is van het gemak van handel in goederen, kan hiervan gevolgen ondervinden.

Ontwikkelingen binnen de sector

Businessmodellen van luchtvaartmaatschappijen: het streven naar consolidatie

De groei van het aantal passagiers en het aantal bestemmingen van Europese luchthavens is de laatste tien jaar grotendeels gegenereerd doordat lowcostcarriers (LCC's) hun marktaandeel wisten te vergroten. Volgens Airports Council International

Europe (ACI Europe) waren LCC's tussen 2007 en 2017 verantwoordelijk voor 84 procent van de passagiersgroei in de regio.

Het traditionele lowcost businessmodel ontwikkelt zich echter tot een meer hybride model. LCC's schuiven op naar de hogere marktsegmenten: ze richten zich op zakelijke reizigers en bedienen steeds vaker primaire luchthavens. Ondertussen richten sommige lowcostcarriers zich steeds meer op transferverkeer, terwijl andere gebruikmaken van een nieuwe generatie vliegtuigen om hun langeafstandsnetwerken uit te breiden. Met de moderne narrowbody-toestellen, zoals de Boeing 737 MAX en de Airbus A321neo, kunnen luchtvaartmaatschappijen non-stop van Europa naar de oostkust van de VS vliegen met kleinere toestellen die ook gemakkelijker vol zijn te krijgen. Doordat kleinere toestellen vanaf kleinere luchthavens op langeafstandsroutes vliegen (een trend die bekendstaat als 'hub-bypassing'), komt het traditionele long-haul businessmodel onder druk te staan.

Gezien de relatief kleine catchment area van Schiphol blijft de huboperatie van Air France-KLM met SkyTeam en de andere carriers van groot belang voor de verbindingscapaciteit van de luchthaven. Tegelijkertijd zien we in de sector afwijkende trends. Zo heeft easyJet begin 2018 Schiphol toegevoegd aan zijn verbindingsprogramma 'Worldwide by easyJet'. Dit biedt passagiers de mogelijkheid aansluitende vluchten via Schiphol te boeken die worden uitgevoerd door easyJet en partnermaatschappijen. Verder startte Norwegian Air in mei met de langeafstandsroute Amsterdam-New York. Over het algemeen zal 'hub-bypassing' niet alleen zorgen voor extra concurrentie binnen Europa, maar ook voor kansen voor narrowbody-toestellen om vanuit Amsterdam op langeafstandsroutes te gaan vliegen naar kleinere steden in Noord-Amerika en andere bestemmingen buiten Europa.

Toekomstige vliegbelasting

In 2018 is de door de Nederlandse regering voorgestelde herinvoering van de vliegbelasting een stuk dichterbij gekomen. De regering heeft een conceptwet voorgelegd aan de Raad van State waarin wordt voorgesteld een heffing in te voeren van 7 euro per vertrekkende passagier (met uitzondering van transferpassagiers) en een aparte heffing voor fullfreighter- vrachtoestellen. Beide heffingen zullen vanaf 2021 ingaan. De regering heeft zich echter bereid verklaard haar plannen in te trekken als Europa het eens kan worden over een pan-Europees heffingstelsel.

Stakeholders werd gevraagd hun mening over deze heffing kenbaar te maken via een online raadpleging. Schiphol heeft in zijn bijdrage aangegeven geen enkel heffingstelsel te steunen wanneer het enige doel is hiermee gaten in de nationale begroting te dichten. Bovendien blijkt uit onderzoek door onafhankelijk adviesbureau CE Delft dat het belasten van passagiers geen significante bijdrage levert aan duurzaamheid. Schiphol meent dat als er een heffing wordt ingevoerd, de opbrengsten moeten worden geïnvesteerd in duurzame luchtvaart en regionale ontwikkeling.

Capaciteit: een steeds grotere uitdaging

In heel Europa wordt luchthavencapaciteit steeds schaarser. Volgens het rapport *Challenges of Growth* van Eurocontrol uit 2018 zullen in 2040 zestien grote Europese luchthavens verstopt raken, en zal er voor naar schatting 1,5 miljoen vluchten en 160 miljoen passagiers geen capaciteit zijn. Het effect van het plafond voor Schiphol, van 500.000 vliegtuigbewegingen tot het winterseizoen van 2020/'21 doet zich inmiddels voelen in de sector. In 2018 was er beperkte groei in het vliegverkeer. De passagiersaantallen bleven echter stijgen, met 3,7% (2017: 8,4%). Dit is toe te schrijven aan hogere bezettingsgraden en grotere vliegtuigen. Dit heeft ook gevolgen voor de vrachtoperatie, in die zin dat vrachtmaatschappijen geleidelijk aan zullen worden verdreven. Het aantal vrachtbewegingen op Schiphol nam in 2018 met 10,4 procent af, grotendeels doordat er onvoldoende slots beschikbaar waren. Schiphol moet steeds meer grote, widebody-passagiersvliegtuigen accommoderen, waarvoor platforms nodig zijn in plaats van passagiersbruggen.

Veiligheid staat voorop

Voor elke luchthaven hoort veiligheid tot de topprioriteiten. Hoewel Schiphol al de strengste veiligheidsnormen voor luchthavens hanteert, werken we als luchthavengroep aan de implementatie van een reeks aanvullende veiligheidsmaatregelen in al onze operationele activiteiten, gezien de grotere aantallen passagiers die we te verwerken krijgen. Daarnaast hebben we samen met andere stakeholders uit de sector de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol opgesteld, als onderdeel van de samenwerking in het Integral Safety Management System (ISMS). Deze roadmap, die in oktober 2018 online werd gepubliceerd, bevat maatregelen die binnen de luchtvaartsector worden genomen om de veiligheid van passagiers, personeel en omwonenden te waarborgen.

Het digitale tijdperk verwelkomen

Digitalisering en innovatie zullen de komende decennia wellicht meer dan welke andere trend ook de toekomst van de luchtvaart bepalen. Virtual reality en augmented reality maken niet alleen aanvullende dienstverlening mogelijk, maar kunnen op langere termijn ook als alternatief dienen voor fysieke reiservaringen. Ondertussen is het waarschijnlijk dat 'self-connect' en travel-integrator-diensten de aanzet zullen geven tot veranderingen in het businessmodel van luchtvaartmaatschappijen en de luchthavenoperatie.

Digitalisering kan luchthavens ook helpen optimaal tegemoet te komen aan de wensen en verwachtingen van de moderne consument. Zelflerende machines en gegevensintegratie zijn slechts enkele van de opkomende technologieën die kunnen worden ingezet voor een verbeterde, persoonlijke klantervaring. Ook kan technologie duidelijke voordelen opleveren op operationeel niveau: initiatieven als 'biometric boarding', pre-screening van passagiers en het afschaffen van de re-screening van transferpassagiers kunnen het passagiersproces stroomlijnen en een naadloze reiservaring bieden. Schiphol Group ontwikkelt

actief nieuwe digitale oplossingen die tot doel hebben de tevredenheid van passagiers te verbeteren.

Wat betekent dit voor onze luchthavens?

De genoemde trends en ontwikkelingen hebben directe gevolgen voor de beslissingen en strategische koers waarvoor Royal Schiphol Group de komende jaren kiest. In het hoofdstuk Strategie laten we zien hoe we hierop inspelen. We gaan ons met name richten op het vinden van de juiste balans tussen de kwaliteit van de leefomgeving en de kwaliteit van het netwerk, vanuit onze verantwoordelijkheid naar omwonenden en toekomstige generaties. Ook moeten we ons actief inzetten om de geluidhinder terug te dringen, het vertrouwen te herwinnen en te helpen om de sector duurzamer te maken.

Hoewel Amsterdam Airport Schiphol nog steeds wordt beschouwd als een van de beste hubluchthavens van Europa, zal de huidige limiet in vliegtuigbewegingen waarschijnlijk gevolgen hebben voor onze toekomstige positionering. Desondanks zal de trend richting grotere vliegtuigen en een hogere bezettingsgraad de directe gevolgen van het plafond in vliegtuigbewegingen verzachten – niet alleen op Schiphol, maar ook op onze andere luchthavens. We verwachten dat er dit jaar politieke beslissingen worden genomen die bepalend zijn voor het tempo van de ontwikkelingen na 2020. Hiertoe behoort ook de opening van Lelystad Airport voor commercieel vliegverkeer.

Zie voor meer informatie over onze regionale luchthavens het hoofdstuk Onze regionale luchthavens in dit jaarverslag.

Materiële aspecten voor stakeholders

Schiphol Group gaat regelmatig de dialoog aan met een zeer diverse groep stakeholders, die samen uiteenlopende prioriteiten en belangen vertegenwoordigen. Onze stakeholders variëren van sectorpartners en overheden tot onze medewerkers op Schiphol, omwonenden en passagiers.

Hoe belangrijk het ook is dat we ons bewust zijn van trends en ontwikkelingen, we kunnen de unieke maatschappelijke functie van Royal Schiphol Group alleen ten volle benutten als we rekening houden met de behoeften en meningen van al onze stakeholders. In dit opzicht strekken onze taken en verantwoordelijkheden zich veel verder uit dan de locatie Schiphol. Zo spelen ook onze regionale luchthavens een belangrijke rol in hun respectievelijke regio's en bij het realiseren van de missie van de groep om Nederland te verbinden. We communiceren regelmatig en op verschillende niveaus met stakeholders, en behandelen een breed scala van materiële aspecten.

Onze contacten met de verscheidene stakeholders verschillen, zowel in type als in frequentie. Op operationeel en tactisch niveau is er dagelijks contact met onze sectorpartners. Om de operatie efficiënt en veilig te laten verlopen, zijn er vaste overlegmomenten. Er zijn plannen voorbereid om te kunnen reageren op eventuele bedrijfsverstoringen of calamiteiten; met de sector oefenen en toetsen we deze plannen voortdurend. Regelmatig nodigen we onze stakeholders uit om ons bedrijf te bezoeken en delen we informatie over onze dagelijkse activiteiten, wetgeving en voorschriften. We informeren hen ook



over grootschalige investeringen, verbouwingen en andere belangrijke ontwikkelingen. De directie van Royal Schiphol Group is actief betrokken bij deze uitwisselingen.

De onderwerpen van de stakeholderdialogen worden bepaald op basis van de materiële aspecten waarop Schiphol Group stuurt en verantwoording aflegt in het jaarverslag. De belangen van de stakeholders en van Schiphol Group worden in de materialiteitsmatrix tegen elkaar afgezet. Een onderwerp wordt van materieel belang geacht (en opgenomen in de matrix) wanneer het een significante economische, maatschappelijke of milieugerelateerde impact van de organisatie weergeeft, of als het de besluitvorming van onze stakeholders beïnvloedt.

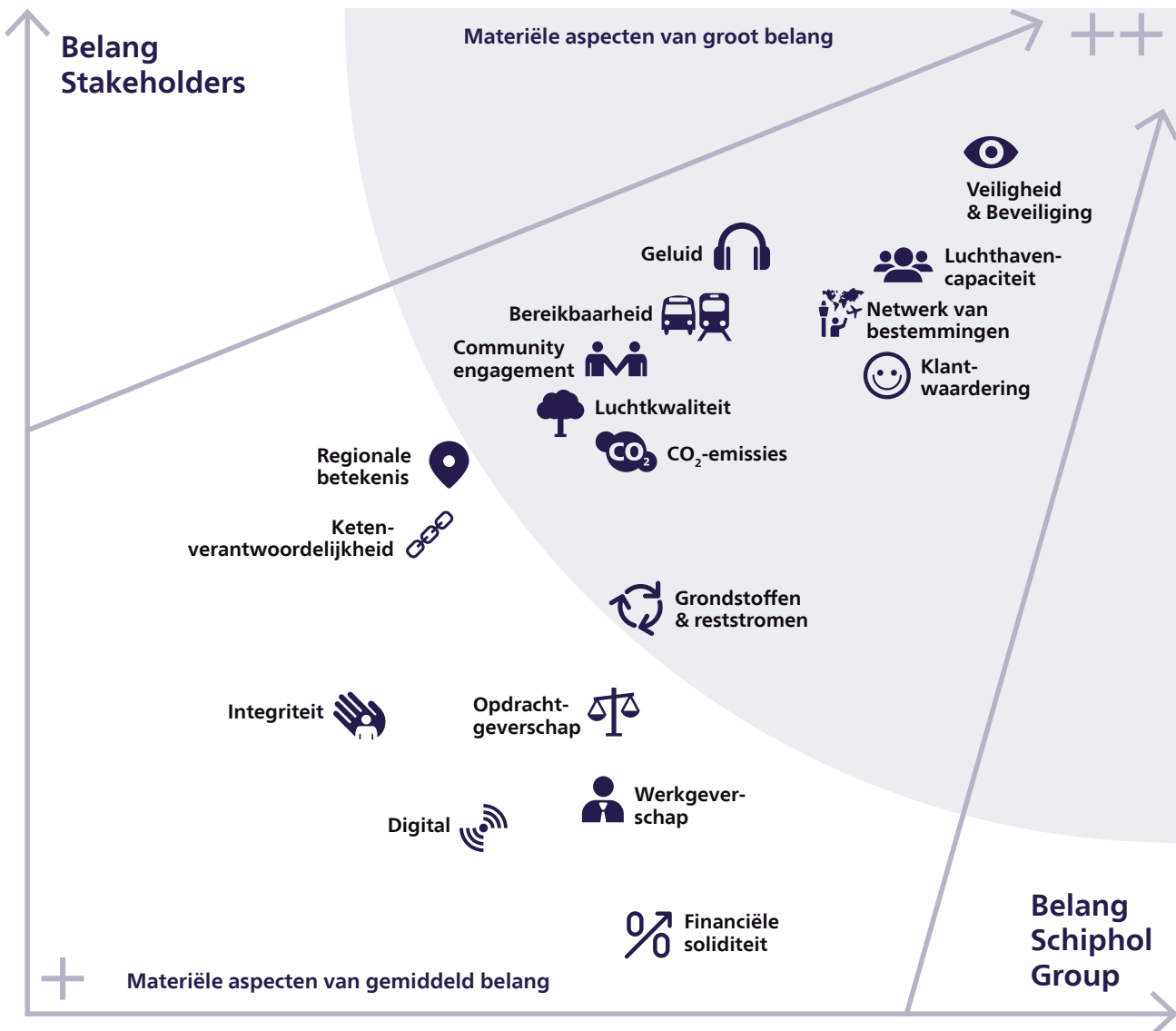
Materialiteitsanalyse 2018

Elke drie jaar voert Schiphol Group een uitgebreide materialiteitsanalyse uit. De meest recente analyse vond plaats in 2016, toen meer dan honderd interne en externe stakeholders

werden geraadpleegd over onderwerpen die zij als de belangrijkste beschouwden met betrekking tot Royal Schiphol Group. In de tussenliggende jaren, waaronder 2018, wordt een zogenoemde light update uitgevoerd.

In 2018 hebben we een kwalitatieve update van de matrix uitgevoerd op basis van de ontwikkelingen en discussies die in de loop van het jaar hebben plaatsgevonden. De onderwerpen die ter tafel komen tijdens de continue dialoog met onze stakeholders, en de impact die deze hebben op het beleid van Schiphol, zijn vermeld in de tabel aan het eind van dit hoofdstuk. Als onderdeel van de light update hebben we een media-assessment uitgevoerd; de resultaten hiervan hebben we besproken met collega's die regelmatig contact hebben met stakeholders. De materiële aspecten zijn bevestigd door de directie van Schiphol. In 2018 zijn er geen nieuwe aspecten geïntroduceerd. De matrix wordt in 2019 bijgewerkt, na een uitgebreide consultatie van onze stakeholders.

Materialiteitsmatrix 2018



Veiligheid & Beveiliging is voor de stakeholders nog altijd het belangrijkste onderwerp, maar ook Luchthavencapaciteit blijft voor hen uiterst belangrijk. De capaciteit op Schiphol werd ook in 2018 op de proef gesteld: de luchthaven heeft het plafond voor het aantal vliegtuigbewegingen bereikt, en ook de fysieke infrastructuur van Schiphol komt steeds meer onder druk te staan. Daarom zijn we een nieuwe pier en terminal aan het bouwen en werken we hard aan het stroomlijnen van de operatie in de terminal.

In voorgaande jaren werden onderwerpen die zijn gerelateerd aan integriteit beschreven bij Werkgeverschap en Opdrachtgeverschap. In 2017 zijn we begonnen om deze onderwerpen te bundelen in het materiële aspect Integriteit.

Ook de activiteiten gericht op Community engagement en Regionale betekenis hebben een prominentere positie gekregen. In 2018 was er sprake van een brede maatschappelijke discussie over plannen om onze luchthavenoperatie uit te breiden, waarbij veel omwonenden vragen stelden en hun zorgen hebben geuit. Dit is de reden dat deze aspecten in de matrix verder naar rechts zijn verschoven. Community engagement behoort inmiddels tot de belangrijkste materiële aspecten.

Eén aspect heeft in deze matrix duidelijk een andere plaats gekregen: CO₂-emissies. Schiphol Group is sinds 2012

klimaatneutraal en we streven naar een 'zero-emissions' bedrijfsvoering. De door de luchtvaart veroorzaakte CO₂-emissies vormen echter een steeds urgenter onderwerp van discussie. Wordt er geen actie ondernomen, dan zou de relatieve impact van deze emissies kunnen toenemen. De geactualiseerde matrix geeft daarom het groeiende belang weer van CO₂-emissies voor Schiphol en zijn stakeholders.

Ook Geluid is al tientallen jaren een onderwerp van intensieve discussies. In 2018 hebben omliggende gemeenten zorgen geuit omtrent de geluidsoverlast, ook omwonenden in de buurt van Lelystad Airport. We hebben de positie van Geluid in onze matrix aangepast om de zorg hierover weer te geven.

Uit onze light update kwam naar voren dat bepaalde aspecten belangrijker zijn geworden dan in voorgaande jaren, wat ertoe heeft geleid dat we de positie van de overige aspecten opnieuw hebben beoordeeld. Hieruit bleek dat bepaalde aspecten minder belangrijk zijn geworden; deze zijn daarom verschoven naar de linkerkant van de matrix. Ketenverantwoordelijkheid is een voorbeeld van een aspect waarvan het belang de afgelopen jaren is toegenomen. Verder kijken dan onze eigen organisatie en in staat zijn samen te werken met sectorpartners en andere bedrijven is een cruciaal onderdeel van onze missie. Een aantal aspecten die te maken hebben met onze keten wordt besproken bij de overige relevante materiële aspecten.

Definitie van materiële aspecten

Bereikbaarheid

Adequate landzijdige bereikbaarheid

CO₂-emissies

Broeikasgassen die bijdragen aan de wereldwijde opwarming, die zijn opgeslagen in fossiele brandstoffen en meestal worden geproduceerd bij de verbranding van steenkool en aardgas.

Community engagement

Dialoog met en deelname door relevante stakeholders

Digital

Digitale oplossingen om capaciteit te vergroten en processen te verbeteren

Financiële soliditeit

Financiële robuustheid en aandeelhouderswaarde

Geluid

Impact van vliegtuiggeluid op bewoners en werkers in de omliggende regio

Grondstoffen en reststromen

Duurzaam gebruik van hulpbronnen gebaseerd op een circulaire economie

Integriteit

Transparant en ethisch gedrag

Ketenverantwoordelijkheid

Impact van onze businesspartners, leveranciers en klanten op personen en de omgeving

Klantwaardering

Tegemoetkomen aan de behoeften van airlines, bedrijven en passagiers

Luchthavencapaciteit

Beschikbaarheid en kwaliteit van (infrastructurele) capaciteit

Luchtkwaliteit

Jaarlijkse gemiddelde concentratie van deeltjes in de lucht op en rondom de luchthaven

Netwerk van bestemmingen

Kwaliteit en frequentie van bestemmingen

Opdrachtgeverschap

Betrouwbare en ethisch transparante partner

Regionale betekenis

Lokaal en regionaal vestigingsklimaat, werkgelegenheid en economische impact

Veiligheid & Beveiliging

Veilige en betrouwbare operatie, en een veilige en gezonde luchthaven-omgeving

Werkgeverschap

Ontwikkeling

Grondstoffen & reststromen is naar links verschoven, maar blijft behoren tot de belangrijkste materiële aspecten. Circulair denken raakt steeds meer ingebed in onze ontwerpuitgangspunten en manier van werken. We streven ernaar om in 2030 de status 'zero-waste' te bereiken.

Scope

De aspecten die aan bod komen in de materialiteitsmatrix hebben betrekking op Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport, en zullen ook op Lelystad Airport betrekking hebben gezien de ontwikkeling van deze luchthaven. Door het ontbreken van een commerciële passagiersoperatie op Lelystad Airport in 2018 is deze luchthaven niet opgenomen in de matrix voor de materiële aspecten Netwerk van bestemmingen en Veiligheid. HR-gegevens van Lelystad Airport zijn opgenomen in kwantitatieve zin; de rapportage over de overige aspecten is kwalitatief.





















We presenteren de prestaties van onze groep aan de hand van de materiële aspecten, die zijn geclusterd in vier afzonderlijke hoofdstukken: (1) Netwerk, capaciteit en beveiliging, (2) Services portfolio, (3) Mens, milieu en omgeving, en (4) Financiële gang van zaken en bedrijfsresultaten. Over de belangrijkste materiële

aspecten, die rechtsboven in de matrix worden weergegeven, wordt gerapporteerd aan de hand van duidelijke doelen en onze prestaties. Alle aspecten worden ondersteund door kwantitatief bewijsmateriaal.

De materiële aspecten zijn gelinkt aan onze [vijf strategische thema's](#), die worden uiteengezet in het hoofdstuk Onze strategie van dit jaarverslag, en aan onze belangrijkste risico's.

Stakeholders

In deze tabel zijn de contactmomenten met onze stakeholders opgenomen. De stakeholders staan daarin centraal; ze zijn vaak betrokken bij meerdere materiële aspecten. De contactmomenten variëren aanzienlijk in frequentie. Besprekingen over operationele onderwerpen vinden bijvoorbeeld vaak meerdere keren per dag plaats, terwijl besprekingen over speciale onderwerpen soms slechts één keer per jaar worden gehouden. Dit overzicht is niet uitputtend. De behaalde resultaten per materieel aspect zijn opgenomen in het hoofdstuk [Onze resultaten](#) van dit jaarverslag.

	Materieel aspect	Overleg ¹	Impact op beleid Schiphol ¹
	Airlines		<ul style="list-style-type: none"> – Duurzame ontwikkeling Schiphol na 2020 – Openen Lelystad Airport voor niet-mainportgebonden verkeer
	Reizigers		<ul style="list-style-type: none"> – Inspanningen voor verbetering passagiersbeleving door o.a. drive-inchecken, smart parking, natural wayfinding, seamless flow, No-Q paspoortcontrole – Tegemoetkomen aan verwachtingen van nieuwe generatie
	Omwonenden		<ul style="list-style-type: none"> – Werkgelegenheid – Scholing – Schipholfonds – Initiatieven van regionale luchthavens
	Sectorpartners		<ul style="list-style-type: none"> – Initiatiefnemer Airports Sustainability Declaration – 'Zero-emissions' in 2030 – Integral Safety Management System om veilige operatie met alle ketenpartners te versterken – Samenwerking in CDM/SESAR
	Overheden		<ul style="list-style-type: none"> – Nieuw Normen en Handhavingstelsel – Regelgeving rondom taxirotselaars – Securitymaatregelen – Luchtvaartnota – Klimaattafel Duurzame Luchtvaart
	Financiële stakeholders		<ul style="list-style-type: none"> – Sturen op kosten – Bewaken kredietwaardigheid van de groep – Internationale activiteiten
	Businesspartners		<ul style="list-style-type: none"> – Elektrisch laden afhandelen airside – Circulair bouwen
	Medewerkers		<ul style="list-style-type: none"> – Doelstellingen HPO en HRO – Vitaliteitsprogramma voor medewerkers in continuïteit – Maatschappelijk rendement
	Netwerk- en belangenorganisaties		<ul style="list-style-type: none"> – Samenwerking en kennisuitwisseling – Bestrijding illegale handel in flora en fauna
	Kennisinstellingen		<ul style="list-style-type: none"> – Aanpassen procedures landen en opstijgen – 'Zero-waste' in 2030 – Monetarisieren van investeringsbeslissingen – Digitale luchthaven: persoonlijke en relevante communicatie voor verbetering passagierservaring en vermindering stress

¹ Niet uitputtend.

Sterkte-zwakteanalyse



Sterke punten

- Netwerk van bestemmingen
- Sterke hubpositie van Schiphol in Europa
- Duurzaamheid op ons terrein
- Prijs-kwaliteitverhouding
- Economische positie van de Randstad
- Aantrekkelijkheid van Nederland als bestemming
- AirportCity en groeiende vastgoedportefeuille



Kansen

- Single European Sky en herindeling Nederlands luchtruim
- Digitalisering, automatisering en big data
- Internationale activiteiten en samenwerkingen
- Initiatieven voor duurzame luchtvaart en innovatie
- Opening van Lelystad Airport



Zwakke punten

- Relatief kleine catchment area
- Capaciteitstekort: terminal, VOP's en treinstation
- Afhankelijkheid van klanten van belangrijke luchtvaartmaatschappijen
- Geen rechtstreekse metroverbinding met Amsterdam
- Plafond vliegtuigbewegingen



Bedreigingen

- Afname van publiek draagvlak voor luchtvaart
- Gevolgen van limiet vliegtuigbewegingen voor kwaliteit van netwerk
- Terrorisme- en cyberdreiging
- Toenemende concurrentie in transfermarkt vanuit andere hubluchthavens en door hub-bypassing
- Impact van ultrafijnstof
- Invloed van bouwactiviteiten op kwaliteitsbeleving

Missie, ambitie en strategie

In 2018 zagen we opnieuw een aanzienlijke groei in aantallen passagiers en, op onze regionale luchthavens, ook in vliegtuigbewegingen. Amsterdam Airport Schiphol heeft inmiddels het plafond van 500.000 vliegtuigbewegingen per jaar bereikt. Er zijn nieuwe afspraken nodig voor gematigde, duurzame groei om Nederland in de toekomst optimaal te kunnen blijven verbinden met de rest van de wereld.

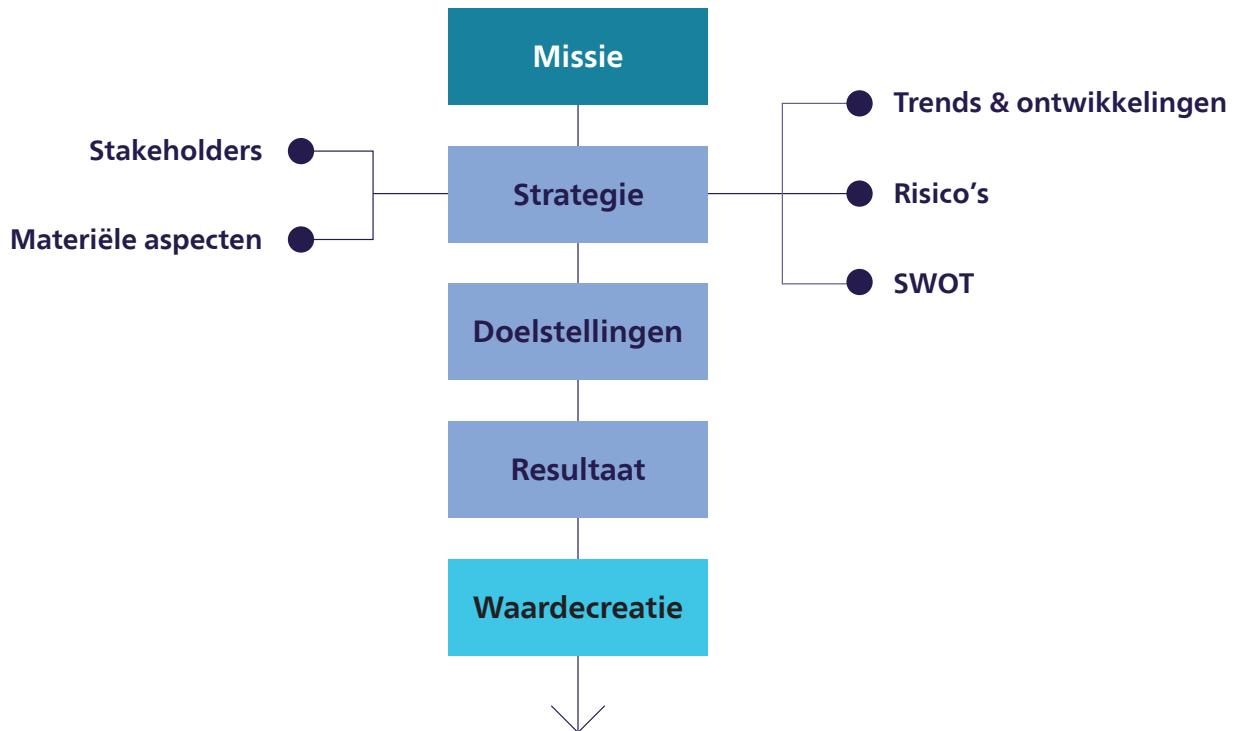
Onze missie: Connecting the Netherlands

'Connecting the Netherlands' beschrijft de centrale missie van Royal Schiphol Group: Nederland en zijn inwoners verbinden met de rest van de wereld, en mensen van buiten onze grenzen toegang bieden tot ons land. Onze luchthavens zorgen met hun uitmuntende luchthaveninfrastructuur en faciliteiten voor passagiers en vracht voor de bloei van internationale handel, toerisme en kennisuitwisseling.

Door het waarborgen van optimale luchtverbindingen voor Nederland ondersteunen we niet alleen de economie maar helpen we ook bij het uitdragen van waarden waar Nederland in de hele wereld bekend om staat, zoals openheid, verdraagzaamheid en internationale oriëntatie. Dit doen we met steun van onze partners binnen de luchtvaartsector en daarbuiten. Hiertoe behoren luchtvaartmaatschappijen, de douane, de rijksoverheid, lokale overheden, businesspartners, aanbieders van landzijdige infrastructuur, de luchtverkeersleiding en andere belangrijke stakeholders. Schiphol is er zich zeer van bewust dat onze activiteiten een verschillende impact hebben op verschillende groepen. Daarom streven we ernaar de juiste balans te vinden tussen enerzijds de belangrijke bijdrage die we leveren door Nederland optimaal met de rest van de wereld te verbinden, en anderzijds de negatieve



Reporting leeswijzer



effecten van luchtvaart voor de leefkwaliteit van omwonenden. Dit doen we door zorgvuldig de vinger aan de pols te houden wat betreft thema's als geluidhinder, lokale luchtkwaliteit en CO₂-emissies.

Onze ambitie: Europe's Preferred Airport

Onze ambitie is om de voorkeursluchthaven van Europa te worden voor passagiers, luchtvaartmaatschappijen, logistieke dienstverleners en bedrijven. Dit betekent niet noodzakelijkerwijs dat Amsterdam Airport Schiphol groter of goedkoper moet worden dan onze concurrenten, maar eerder dat we een structureel hoogwaardige bezoekerservaring bieden. Kwaliteit komt bovenal tot uiting in soepele operationele processen, vlot inchecken en boarden, een aantrekkelijk winkelaanbod en gastvrijheid bij alles wat we doen. We blijven deze ambitie vervullen, ook nu we een antwoord zoeken voor de uitdagingen waarvoor we gesteld worden door de grens in vliegtuigbewegingen en de druk van toenemende aantallen passagiers..

Onze strategie om Nederland te verbinden: vijf thema's

Onze strategische uitgangspunten hebben we geformuleerd in het Strategisch Plan 2016-2020. Centraal daarin staat hoe we de connectiviteit van Nederland op een veilige en duurzame manier kunnen versterken en uitbouwen. We zullen Amsterdam Airport Schiphol verder ontwikkelen als de Europese toegangspoort tot Nederland, en als internationaal toonaangevende hubluchthaven met een fijnmazig netwerk van lijndienstbestemmingen. Ook onze regionale en buitenlandse luchthavens leveren een bijdrage aan het verwezenlijken van onze doelen.

Strategische thema's

Onze missie en maatschappelijke opdracht zijn gebaseerd op vijf strategische thema's, elk met een eigen focus: Sustainable & Safe Performance, Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace en Development of the Group. Samen stellen deze verschillende elementen van onze strategie ons in staat om in te spelen op trends en kansen binnen de sector, en om effectief te reageren op nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen.



Sustainable & Safe Performance

Duurzaamheid en veiligheid als basisvoorwaarden

Duurzaamheid en veiligheid zijn basisvoorwaarden voor ons handelen bij alle aviation- en non-aviation activiteiten van de groep. De verantwoordelijkheid van Schiphol Group voor deze voorwaarden vormt een integraal onderdeel van de vele beslissingen die we als organisatie nemen. Hierdoor is Sustainable & Safe Performance niet alleen een belangrijk thema op zichzelf maar ook de hoeksteen voor elk van de vier overige thema's die de basis zijn van onze strategie.

Bij onze aanhoudende groei, met een toename van het aantal passagiers, is het handhaven van een gezonde en veilige werkomgeving voor medewerkers en een veilige luchthaven voor passagiers en omwonenden belangrijker dan ooit. In nauwe samenwerking met onze partners en op basis van de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) blijven we, zowel op Schiphol als op onze regionale luchthavens, prioriteit geven aan de veiligheidsmanagementprocessen. We blijven deze verder verbeteren. We streven ernaar een High Reliability Organisation (HRO) te zijn met een proactieve gezondheids- en veiligheidscultuur.

We doen er alles aan om het positieve effect van onze activiteiten te vergroten en alle negatieve impact te beperken. We realiseren ons dat vooral geluidshinder en luchtkwaliteit nu belangrijke punten van zorg zijn als het gaat om de toekomstige ontwikkeling van onze luchthavens. Als betrokken buur voeren we hierover continu overleg.

Schiphol Group streeft naar een voorbeeldrol in het verduurzamen van de luchtvaartsector. Het is onze ambitie de duurzaamste luchthavenonderneming ter wereld te worden. We besteden daarbij vooral aandacht aan vier cruciale thema's: (1) duurzame luchtvaart, (2) zero-emissions, (3) zero-waste en (4) welzijn. Hiervoor werken we samen met onze partners en hebben we twee langetermijndoelen gedefinieerd: al onze luchthavens worden zero-waste en zero-emissions in 2030.

Onze doelstellingen zijn nauw verbonden met nationale en internationale klimaatambities. Hieronder vallen het actieplan 'Slim en Duurzaam' van de Nederlandse luchtvaartsector (zie Mens, milieu en omgeving in het hoofdstuk Onze resultaten), alsmede de doelstellingen van de International Air Transport Association (IATA), het Klimaatakkoord van Parijs en de Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN.

Doelstelling	Voortgang	Bereikt in 2018
Duurzaam Erkenning als vooraanstaand bedrijf op het gebied van Corporate Responsibility		<ul style="list-style-type: none"> – Erkenning voor de leidende internationale rol van Schiphol bij stimuleren van duurzaamheid in luchtvaartsector: Eco-Innovation Award van ACI Europe – Nederlandse luchtvaartsector intensief betrokken bij actieplan 'Slim en Duurzaam' – Vanaf 2018 draaien alle luchthavens van de groep volledig op hernieuwbare elektriciteit die is opgewekt in Nederland – Grootste elektrische busvloot van Europa: 100 elektrische passagiersbussen van Connexion in gebruik genomen op routes naar, vanaf en rond Schiphol
Veilig We ontwikkelen ons tot High Reliability Organisation met proactieve veiligheidscultuur		<ul style="list-style-type: none"> – On track naar een HRO Level 4 veiligheidscultuur in 2020 – In samenwerking met sectorpartners is het Integral Safety Management System (ISMS) gestart

Sustainable Development Goals

In 2016 hebben we onze activiteiten getoetst aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN. Zes van de zeventien SDG's sluiten aan op onze activiteiten en onze rol in de keten. Voor een toekomstbestendige luchtvaartsector streven we ernaar onze positieve impact voor alle zes SDG's te vergroten en de negatieve impact te verkleinen.

De voor Schiphol meest relevante SDG's zijn: SDG 8 Waardig werk en economische groei, SDG 9 Industrie, innovatie en infrastructuur, SDG 11 Duurzame steden en gemeenschappen, SDG 12 Verantwoorde consumptie en productie, SDG 13 Klimaatactie, SDG 17 Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

Dit jaar hebben we de onderliggende KPI's toegevoegd. Zie voor meer informatie over de KPI's en onze activiteiten die deze doelen ondersteunen [Mens, milieu en omgeving](#) in het hoofdstuk Onze resultaten.

Top Connectivity De beste verbindingen

De kracht van Mainport Schiphol ligt in het uitgebreide netwerk van bestemmingen, waarvan het merendeel wordt bediend door onze homecarrier KLM en zijn partners. Via Schiphol heeft Nederland een rechtstreekse link met de helft van het wereldwijde bbp en met 80 procent van het Europese bbp. Een sterke positie op dit moment biedt echter geen garanties voor de toekomst. In 2018 registreerde de luchthaven een afname van het aantal fullfreighter-bewegingen en een daling van het vrachtvolume. Onze strategie is om een gematigde en beheerste groei op Schiphol mogelijk te maken, met een accent op mainportgebonden verkeer. Hoewel de vraag naar vliegverkeer blijft toenemen, is een gematigde groei vereist om de juiste balans te vinden tussen de voordelen en de negatieve gevolgen van vliegverkeer. Onze regionale luchthavens behouden elk hun rol om hun eigen regio te bedienen en vakantievluchten te faciliteren.

Daarnaast is verdere ontwikkeling van zowel de luchtzijdige als de landzijdige infrastructuur op hubluchthaven Schiphol van

wezenlijk belang om de toenemende aantallen passagiers te accommoderen en om reizigers en luchtvaartmaatschappijen een hoogwaardige dienstverlening te blijven bieden. Naast het creëren van extra capaciteit – door de bouw van de nieuwe pier en terminal en andere projecten – voorziet onze strategie in het optimaal benutten van de bestaande ruimte in en rond de terminal. Er zijn extra parkeerruimte en 'Kiss & Ride'-plekken nodig. Schiphol investeert daarnaast in flexibele parkeercapaciteit, die naar gelang de behoefte eenvoudig kan worden omgezet voor multifunctionele mobiliteitsdoelen.

De landzijdige bereikbaarheid is uiterst belangrijk. Met name het doortrekken van de Noord/Zuidlijn vanaf Amsterdam-Zuid naar Schiphol is voor ons een prioriteit voor de toekomst. Ondertussen zijn we bezig met de verdere ontwikkeling van het gebied rond het treinstation op Schiphol, waar uitbreiding en herinrichting nodig zijn om de drukte te verwerken en het comfort voor gebruikers van het openbaar vervoer te verbeteren. We werken hierbij nauw samen met Vervoerregio Amsterdam, NS, ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW).

Doelstelling	Voortgang	Bereikt in 2018
Netwerk Handhaving van een netwerk met meer dan 300 bestemmingen		<ul style="list-style-type: none"> – Aantal bestemmingen op Schiphol: 327 – Aantal passagiers op Schiphol: 71,1 miljoen
Bereikbaarheid Er zijn projecten voorbereid voor verbetering van de landzijdige bereikbaarheid		<ul style="list-style-type: none"> – MIRT-verkenning voor de ontwikkeling van Schiphol als multimodale hub – Verbeterde bereikbaarheid per spoor
Luchthavencapaciteit Capital Programme Ontwikkeling van Lelystad Airport		<ul style="list-style-type: none"> – Bouw van de nieuwe pier en voorbereidende werkzaamheden voor de nieuwe terminal in volle gang, en er is vooruitgang geboekt in de aanpassing van de landzijdige infrastructuur – Aanleg infrastructuur Lelystad Airport op schema voor opening in 2020
Groei Overeenkomsten met onze stakeholders maken gematigde groei na 2020 mogelijk		<ul style="list-style-type: none"> – Besprekingen met de Omgevingsraad Schiphol (ORS) zijn afgerond; er zijn geen overeenkomsten bereikt, maar er is wel vooruitgang geboekt – De regering treft voorbereidingen voor de opening van Lelystad Airport – Conceptversie van milieueffectrapportage gepresenteerd




★ Excellent Visit Value Een aantrekkelijke luchthaven

Vanwege de steeds sterkere concurrentie van andere Europese hubluchthavens, en steeds vaker ook van kleinere luchthavens, is het belangrijker dan ooit om bij al onze processen en voorzieningen en in ons commerciële aanbod de beste kwaliteit te bieden. Kortom, we moeten er alles aan doen om een 'Excellent Visit Value' te creëren als we onze ambitie willen waarmaken om de voorkeursluchthaven van Europa te worden.

Of een luchthaven aantrekkelijk is voor bezoekers, hangt af van verschillende elementen. Hoewel ticketprijzen, vluchtfrequenties en het aanbod aan beschikbare bestemmingen de primaire criteria zijn voor reizigers bij het kiezen van een luchthaven, is ook een aantrekkelijk en gevarieerd winkel- en horeca-aanbod belangrijk. Uiteindelijk zullen passagiers na een prettige, vlotte en naadloos aansluitende vliegervaring graag nog een keer via Schiphol reizen. Door uitbreiding en een optimaal gebruik van de ruimten in onze terminals en door het aanbieden van nieuwe producten en diensten zoeken we naar nieuwe manieren om een bijzondere bezoekerservaring te waarborgen. Hiervoor bieden we nieuwe concepten aan, alsook exclusieve producten met een duidelijke Nederlandse signatuur, die de herinnering aan een typisch Nederlandse ervaring ook na de reis levend houden.

Boven alles streven we ernaar het publiek bij elk bezoek een hoog kwaliteitsniveau te bieden. We zijn ons ervan bewust dat omvangrijke bouw- en verbouwingsprojecten de komende jaren gevolgen kunnen hebben voor de bezoekerservaring op Schiphol. Met extra inspanningen en oplossingen hopen we eventuele hinder voor passagiers tot een minimum te beperken en ook andere bezoekers een goede ervaring te blijven bieden. Digitalisering is hierbij een effectief hulpmiddel en helpt ons de doorstroming te verbeteren en effectiever gebruik te maken van onze beschikbare capaciteit. Met name automatisering van de paspoortcontrole helpt bij het managen van passagiersstromen en crowd-controlprocessen, terwijl nieuwe technologieën en innovaties de informatie aan klanten en stakeholders verbeteren.

We zetten vaart achter ons digitaliseringsprogramma met als doel het consumenten- en retailaanbod op Schiphol te verbeteren en het bezoek aan onze winkels te stimuleren. Met initiatieven als FLIO, een internationale app voor luchthavenfaciliteiten, en persoonlijke, op wifi gebaseerde advertenties in onze terminals, verkennen we nieuwe manieren om in de wensen en behoeften van onze klanten te voorzien. Behalve technologie zijn ook tijdelijke winkelunits, pop-up stores en bezorgservices achter de securitycontrole voorbeelden van hoe we hierop inspelen.

Doelstelling	Voortgang	Bereikt in 2018
Digitaliseren Digitale oplossingen bij al onze activiteiten		<ul style="list-style-type: none"> – Voortdurende digitale innovaties en oplossingen, waaronder SMART buildings en SmartGate-planning – Seamless Flow – Omnichannel 24/7 reizigersassistentie en -informatie
Comfort We hebben maatregelen doorgevoerd om het wachtcomfort te verbeteren		<ul style="list-style-type: none"> – Upgrade van wachtruimten bij pieren (doorlopend) – Herinrichting van Terminal 1 voor een efficiënter securityproces
Concurrerende tarieven Concurrerende havengelden in Europa. We blijven onze operationele processen verbeteren, samen met onze businesspartners		<ul style="list-style-type: none"> – Havengelden blijven concurrerend ondanks stijging vanwege grote investeringen

Competitive Market place Een toplocatie

De luchthavens van Royal Schiphol Group zijn belangrijke aanjagers van economische groei in Nederland. De nabijheid van een luchthaven is vaak een doorslaggevende factor voor bedrijven bij de keuze van een locatie. Daarnaast zijn ook bereikbaarheid, het aanbod van bedrijfs- en kantoorruimte en logistieke diensten vandaag de dag belangrijke overwegingen voor het bedrijfsleven.

We zijn continu bezig met het verbeteren en verfijnen van ons Schiphol AirportCity-concept, dat niet alleen staat voor kwaliteit in werkomgeving en bedrijfshuisvesting, maar ook voor een uitstekende bereikbaarheid en goede parkeermogelijkheden. We bieden een reeks hoogwaardige voorzieningen zoals winkels en horeca, maar ook diensten voor bedrijven, reizigers en bezoekers. Niet alleen de kantoren, vergaderruimten en hotels in de buurt van de terminal doen het goed, maar ook logistieke

voorzieningen die direct grenzen aan het luchthaventerrein. Onze vastgoedportefeuille sluit hierop aan. Continu verbeteren we de kwaliteit van de bedrijfsomgeving op Schiphol door het aanbod aan voorzieningen uit te breiden en innovatieve en flexibele huurconcepten en diensten te bieden.

Ook in logistiek opzicht speelt Amsterdam Airport Schiphol een centrale rol in de omliggende regio. We versterken onze positie door nieuwe technologieën en digitale processen op te nemen in het Smart Cargo Mainport Programme. Een recente innovatie is een registratiesysteem waarmee logistieke dienstverleners en truckers het aanleveren en ophalen van vracht in de loodsen vanaf het truckparkeerterrein beter kunnen plannen.

Onze regionale luchthavens werken eveneens samen met lokale overheden en ontwikkelaars om bedrijven op en rond het luchthaventerrein vastgoed op maat te bieden.

Doelstelling	Voortgang	Bereikt in 2018
Non-aviation Inkomstenstroom uit non-aviation activiteiten zekerstellen		<ul style="list-style-type: none"> - Hoge inkomsten uit retail en hoge bezettingsgraad vastgoed - Digitalisering en omnichannel-aanpak voor uitbreiding winkelaanbod en bevordering van het winkelen - Proactieve ontwikkeling van parkeerproducten; aanhoudend succes van Valet Parking; uitbreiding van parkeergarage P3
Central Business District De bedrijvigheid in het Central Business District laten toenemen; we werken aan een groter aanbod van diensten, een aantrekkelijk werkklimaat en hoge bezettingsgraad		<ul style="list-style-type: none"> - Aanhoudend positieve ontwikkelingen in de vastgoedsector; hoge bezettingsgraad van kantoren - Bouw aan kantorencomplex The Base gestart voor uitbreiding met het nieuwe The Base D - Steeds groter aanbod van diensten; succes van SPOT: een community van op de luchthaven gevestigde bedrijven en werknemers

Development of the Group **Een sterke groep**

Een van onze sterkste punten is de synergie tussen de verschillende onderdelen en activiteiten van Schiphol. Royal Schiphol Group wil het samenspel tussen Amsterdam Airport Schiphol, de regionale luchthavens en de internationale activiteiten van de groep optimaal benutten. Ook werken we aan een verdere verbetering van de organisatie door het versterken van een zakelijke cultuur op Schiphol en door optimaal gebruik te maken van nieuwe commerciële mogelijkheden. Dit proces sluit aan op onze continue ontwikkeling en ons streven om een flexibele en duurzame High Performance Organisation (HPO) te worden.

Het accent ligt steeds meer op het ontwikkelen van capaciteit en een hoogwaardige fysieke infrastructuur, terwijl we de opbrengsten op peil proberen te houden om deze investeringen zelfstandig te kunnen blijven financieren. We streven naar een gematigde groei van de luchtvaartactiviteiten op onze luchthavens die in balans is met de omgeving. Schiphol is zelfs de eerste Europese luchthaven die groene obligaties, ten bedrage van 500 miljoen euro, heeft uitgegeven ter ondersteuning van investeringen in duurzame projecten. We coördineren grote investeringsprojecten op een integrale manier, om zo synergie te creëren terwijl we de efficiëntie binnen het eigen luchthavennetwerk vergroten. Dit netwerk wordt verder versterkt door middel van onze internationale samenwerkingen en activiteiten.

Doelstelling	Voortgang	Bereikt in 2018
High Performance Hogere scores op de High Performance Organisation (HPO) benchmark		<ul style="list-style-type: none"> – Implementatie van aanbevelingen uit de HPO-meting van 2017 ligt op schema
Internationaal Nieuwe internationale strategie		<ul style="list-style-type: none"> – Internationale activiteiten dragen significant bij aan de financiële resultaten van de groep – Nieuwe strategie ontwikkeld

Risico's

Schiphol Group heeft te maken met strategische, operationele, financiële en compliancerisico's. We hebben de belangrijkste risico's in kaart gebracht die ons bij het verwezenlijken van onze missie in de weg kunnen staan, en we hebben de juiste maatregelen genomen om ze te mitigeren. Risicomanagement is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering.

Het overzicht in [Samenhang](#) laat zien hoe de belangrijkste risico's van Schiphol Group zijn verbonden met onze strategische thema's en hoe deze vervolgens weer zijn gekoppeld aan de materiële aspecten.

De belangrijkste risico's zijn:

- **Bereikbaarheid luchthaven (landzijde):** de bereikbaarheid per spoor en over de weg staat onder druk en voldoet niet aan het gewenste kwaliteitsniveau
- **Luchthavencapaciteit (luchtzijde en terminal):** beperkte capaciteit om de kwalitatieve doelstellingen te realiseren
- **Business continuity management:** verstoring van kritieke bedrijfsprocessen of -functies als gevolg van een langdurig of structureel verlies van cruciale faciliteiten, nutsvoorzieningen, IT-infrastructuur of belangrijke leveranciers

- **Connectivity performance:** de connectiviteitsprestaties staan onder druk
- **Wijzigingen in milieu- en bouwwetgeving:** impact van nieuwe/striktere milieuvoorschriften
- **Informatiebeveiliging:** het niet of niet succesvol invoeren of actualiseren van technologieën, processen en praktijken die bedoeld zijn om netwerken, computers, programma's en data te beschermen tegen aanvallen, beschadigingen of toegang door onbevoegden
- **Uitvoering van projecten:** het niet tijdig opleveren van de voordelen van project (binnen de begroting en met de vereiste kwaliteit)
- **Regelgeving en compliance:** inbreuken op wetten, intern beleid of Gedragscode
- **Veiligheid en beveiliging:** risico op een ernstig veiligheids- of beveiligingsincident
- **Personeel:** onvermogen om medewerkers te werven en te behouden

In het onderdeel [Risicomanagement](#) worden de beheersmaatregelen uitgebreid behandeld.

Stroomstoring

Op 29 april 2018 veroorzaakte een spanningsdip in het hoogspanningsnetwerk van TenneT een onderbreking van de stroomvoorziening naar delen van Amsterdam Airport Schiphol. De stroomstoring leidde tot het uitvallen van een aantal bedrijfskritieke processen in de terminal. Vervolgens werd een groot aantal vluchten geannuleerd, met aanzienlijke overlast voor passagiers tot gevolg. Tegelijkertijd werd door de afsluiting van belangrijke toegangswegen het verkeer naar en vanaf de luchthaven ontwricht, wat de reputatieschade nog verder vergrootte.

Schiphol gaf TNO opdracht een onderzoek naar het incident uit te voeren. Uit tussentijdse resultaten bleek dat het uitvallen van bedrijfskritieke processen het gevolg was van een aaneenschakeling van voorvallen in de stroomvoorziening en het datanetwerk, waaronder een verkeerd ingesteld noodstroomaggregaat in Terminal 3. Schiphol heeft naar aanleiding van deze bevindingen onmiddellijk maatregelen genomen en de problemen met betrekking tot het noodstroomaggregaat en het datanetwerk aangepakt.

We hebben TNO gevraagd ons te helpen bij het oplossen van de technische aspecten van deze storing en aanbevelingen te doen om vergelijkbare incidenten in de toekomst te voorkomen. TNO heeft Schiphol geadviseerd om voor tijdelijke systemen, zoals die bijvoorbeeld worden gebruikt bij verbouwingen, dezelfde normen te hanteren als voor vaste systemen. In de aanbevelingen is ook het advies opgenomen (tijdelijke) systemen te testen onder maximale bedrijfscondities en, vanwege het aantal wijzigingen, regelmatig de systeemafhankelijkheid en de instellingen van kritieke systemen te analyseren.

Ten slotte heeft TNO ook aanbevelingen gedaan om de meldings-, signalerings- en escalatieprocessen voor storingen in de data-infrastructuur te verbeteren, en om een multidisciplinair technisch incidententeam samen te stellen. Schiphol voert nu alle aanbevelingen van TNO door en houdt het effect ervan nauwlettend in de gaten. Ook hebben we onze communicatieprocedures geëvalueerd met de diverse betrokken organisaties, met name met de gemeente Haarlemmermeer.

Doelstellingen

Elk jaar vertalen we onze langetermijnstrategie naar een vierjarig tactisch plan, inclusief het budget voor de volgende drie jaar. 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 eisen van een solide financieel beleid. De onderneming moet haar kredietwaardigheid (S&P rating van A+) behouden en robuust genoeg zijn om eventuele financiële tegenslagen op te vangen. Daarnaast wil Royal Schiphol Group minimaal voldoen aan de rendementseis die de Nederlandse Staat voor 2019 heeft vastgesteld op 5,6 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.

De directie heeft besloten een nieuwe focus binnen de groep te introduceren, wat tot uiting komt in de Managementagenda 2019. Zo is Schiphol Group in staat om in de hele groep dezelfde taal te spreken, alle activiteiten op elkaar af te stemmen en de aandacht te richten op activiteiten met de hoogste toegevoegde waarde. Hiertoe hebben we vijf belangrijke focusgroepen geselecteerd: omwonenden, passagiers, airlines, medewerkers en aandeelhouders. We hebben onze 'Top 8' van prestatie-indicatoren gekozen. Drie daarvan zijn overkoepelend: veiligheid, netwerk en duurzaamheid. De overige vijf zijn gekoppeld aan de focusgroepen. Samen met het overzicht van belangrijkste verwachte resultaten vormt de 'Top 8' van prestatie-indicatoren de Managementagenda 2019. Met de prestatie-indicatoren voor 2019 wordt beoogd de score op alle KPI's ten opzichte van 2018 te verbeteren.

Managementagenda 2019

Prioriteiten

Veiligheid

Index Safety Incidents: 88,3 (2018: 100)
Deze index is gebaseerd op de lost-time injurien en het aantal runway incursions met potentiële gevolgen voor de veiligheid.

Duurzaamheid

CO₂-emissies van Royal Schiphol Group: (afgerond) 150.000 ton CO₂ (2018: 154.726 ton)
Daling van CO₂-emissies volgens Scope 1 (aardgas en brandstof, eigen wagenpark), Scope 2 (elektriciteit) en Scope 3 (getankte diesel luchtzijde, woonwerkverkeer en zakelijk verkeer per auto of met het vliegtuig).

Netwerk

Aantal ICA-bestemmingen: 135, waarbij het totaal aantal bestemmingen 300+ blijft (2018: 135 ICA en 327 totaal)
Het aantal directe intercontinentale bestemmingen voor passagiers en vracht.

Passagiers

Net promoter score: 34 (2018: 32)
Meting van klantwaardering door te vragen in hoeverre passagiers tevreden zijn met onze services.

Airlines

On-time performance: 71% (2018: 70,7%)
Punctualiteit van uitgaand verkeer is het percentage commerciële vluchten dat op tijd vertrekt.

Omwonenden

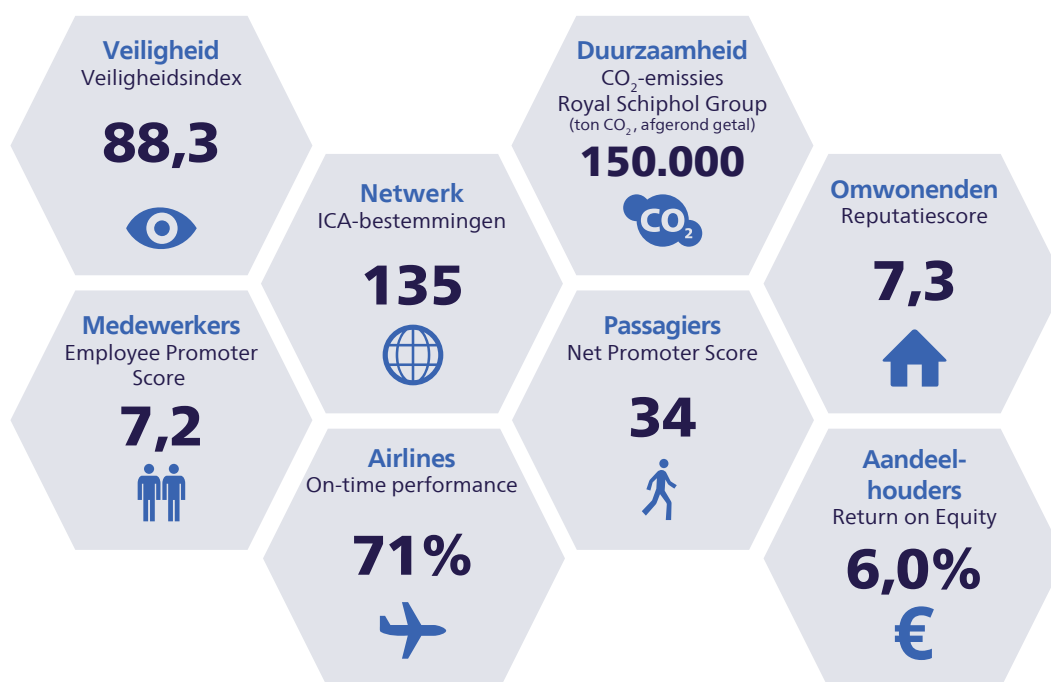
Reputatiescore: 7,3 (2018: 6,7)
Deze score is gebaseerd op reputatie- en betrokkenheidsonderzoek en het aantal klachten bij BAS.

Medewerkers

Employee Promoter Score: 7,2 (2018: 7,2)
De EPS wordt bepaald, op een tienpuntenschaal, door te vragen: 'Hoe waarschijnlijk is het dat je ons bedrijf als werkgever aanbeveelt bij familie of vrienden?'

Aandeelhouders

Rendement op eigen vermogen: 6,0% (2018: 5,4%)
Gezond financieel rendement voor aandeelhouders gebaseerd op het resultaat na belasting, gecorrigeerd voor ongerealiseerde waardeveranderingen van vastgoed en gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen.





Onze resultaten

Onze performance in 2018

Managementagenda 2018

De Raad van Commissarissen stelt elk jaar de Managementagenda vast waarin de prioriteiten van de directie zijn weergegeven. Aan de hier weergegeven doelstellingen zijn meer gedetailleerde doelstellingen gekoppeld. Deze geven richting aan de gehele Schiphol-organisatie. De beoordeling hiervan wordt onder meer gebruikt bij het vaststellen van de variabele beloning. Meer hierover in het onderdeel [Remuneratie](#).

Hieronder geven we per prioriteit een korte toelichting op de behaalde resultaten.

Performance

Onze performance heeft, net als de andere onderwerpen in deze hoofdstukken, hoofdzakelijk betrekking op de bedrijfsvoering op Amsterdam Airport Schiphol en de impact in bredere zin van Schiphol als hub. Onze performance wordt uiteengezet aan de hand van de materiële aspecten, die we in vier clusters hebben onderverdeeld: (1) Netwerk, capaciteit en beveiliging (2) Services portfolio, (3) Mens, milieu en omgeving, en (4) Financiële gang van zaken en bedrijfsresultaten. De resultaten van onze regionale luchthavens en onze activiteiten op buitenlandse luchthavens worden in twee afzonderlijke hoofdstukken uiteengezet: Onze regionale luchthavens en Onze internationale activiteiten.

Managementagenda 2018

Prioriteiten

Het verder ontwikkelen en vaststellen van een visie voor de ontwikkeling van de luchthaven Schiphol na 2020 en het gefaseerd ontwikkelen van capaciteit – *Publieke en politieke steun zijn hiervoor essentieel, alsmede de ontwikkeling naar een slimme en duurzame luchtvaartsector en het gereed zijn voor de opening van Lelystad Airport.*

Hoewel er in de Omgevingsraad Schiphol (ORS) geen akkoord werd bereikt, is de directie positief over de bijeenkomsten die zijn gehouden. De diverse standpunten van de verschillende stakeholders zijn nader tot elkaar gekomen. De dialoog met de plaatselijke gemeenschappen wordt actief voortgezet. Schiphol en de luchtvaartsector streven naar een gematigde en beheerste groei met een lager geluidsniveau. Dit werd positief ontvangen. Binnen de ORS bestaat ook brede steun voor de opening van Lelystad Airport in overeenstemming met de in 2008 gemaakte afspraken.



Het handhaven van de connectiviteit van het mainportnetwerk – *Onder meer door het behoud van meer dan 300 bestemmingen en een top 3-positie in vrachtvolume, ondanks de huidige slotschaarste.*
Eind 2018 bood Schiphol 327 directe bestemmingen. Het vrachtvolume daalde met 2,5 procent, maar de top 3-positie in Europa bleef behouden.



Het behoud van een hoog kwaliteitsniveau van processen en klanttevredenheid op een concurrerend kostenniveau – *Het bereiken van zowel interne als externe kwaliteitstargets en het ontwikkelen van een model om tevredenheid van luchtvaartmaatschappijen te meten. Het realiseren van een efficiënt en soepel consultatieproces onder de nieuwe Wet luchtvaart en de daadwerkelijke kostenstijging in de tarieven verwerken, na raadpleging van de luchtvaartmaatschappijen.*

Het eerste raadplegingsproces in het kader van de nieuwe Wet luchtvaart verliep bevredigend; de tarieven werden bijgesteld op basis van de daadwerkelijke kostenstijging. Het model voor het meten van de tevredenheid van luchtvaartmaatschappijen is ontwikkeld, hoewel de kwaliteitsdoelstellingen, zowel intern als extern, helaas niet geheel blijken te zijn gehaald.



Het uitvoeren van investeringsprojecten en de start van de uitvoerende werkzaamheden van de projecten uit het Capital Programme – *Dit betreft verschillende capaciteitsprojecten en de eerste bouwwerkzaamheden aan de landzijdige wegen en de nieuwe pier.*
De aanleg van de landzijdige wegen en nieuwe pier is van start gegaan. In het algemeen zijn niet alle projecten volgens de planning uitgevoerd.



Volledig implementeren van het Digital Airport Programme en het inzichtelijk maken van de gerealiseerde opbrengsten, behaalde efficiency en voordelen die dit oplevert voor airlines.
Er is een nieuwe digitale strategie voor 2019 en daarna gelanceerd. Er is een besluit genomen over de organisatorische opzet van het digitale programma, en de voordelen voor de airlines en de bijbehorende kosten zijn verwerkt in de hangvelden.



Het behoud van een veilige operatie en opvolging geven aan de aanbevelingen uit het OVV-rapport samen met de sectorpartners - *Dit moet onder meer leiden tot implementatie van het Integral Safety Management System (ISMS) en uitvoering van het Schiphol4Safety-programma. Ook zal er aandacht zijn voor de vereiste voortgang op het gebied van informatiebeveiliging.*
Het ISMS is met succes ingevoerd. De Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol werd in oktober online gepubliceerd. De effecten van het Schiphol4Safety-programma zijn al merkbaar: voorbeeld hiervan is het commitment dat de groepsdirectie heeft uitgesproken inzake veiligheid.



Voortgang boeken op de doelstellingen om klimaatneutrale en een zero-waste luchthaven te worden, en een voortrekkersrol in de sector nemen op het gebied van duurzaamheid.
Schiphol vervult een voortrekkersrol bij de uitvoering van de gezamenlijke duurzaamheidsagenda van de Nederlandse luchtvaartsector en neemt stappen om de emissies aan luchtzijde actief te verlagen. De visie op energie is afgerond, en we hebben ons het ambitieuze doel gesteld om in 2030 de status 'zero-emissions' te bereiken. Schiphol Group ligt op schema om dit doel te verwezenlijken. Het stappenplan om een zero-waste luchthaven te worden is opgenomen in het Vision 2050-proces.



Optimaliseren van retail- en parkeerbestedingen en verder ontwikkelen van de vastgoedportefeuille.
De retailbestedingen per passagier airside en de parkeeropbrengsten per vertrekkende Nederlandse passagier vielen lager uit dan begroot. De horecabestedingen namen evenwel toe. Opgemerkt moet worden dat de bestedingen van passagiers in absolute cijfers zijn gestegen. De ontwikkeling van de vastgoedportefeuille is toereikend. De bezettingsgraad is hoog.



Ontwikkelen van de organisatie – *Het verder professionaliseren van de organisatie en de effectiviteit daarvan, het verbeteren van performance management en talent management.*
Er is aanzienlijk geïnvesteerd in de ontwikkeling van management en leiderschap, alsook in de toepassing van strategische personeelsplanning. Er zal verder worden gewerkt aan het optimaliseren van de organisatie modellen per business area en verbetering van de onderlinge samenwerking.



Target is gerealiseerd

Target is grotendeels gerealiseerd

Target is gedeeltelijk gerealiseerd

Target is voor klein deel gerealiseerd

Netwerk, capaciteit en beveiliging

Ons netwerk vormt de kern van onze luchthavenoperatie en de grondslag voor onze missie, 'Connecting the Netherlands'. Samen met onze regionale luchthavens en andere onderdelen is de Schiphol-hub een drijvende kracht voor economische groei, werkgelegenheid en toerisme in Nederland en de naaste Europese regio. Dit deel van het hoofdstuk Onze resultaten geeft invulling aan twee belangrijke strategische thema's: Top Connectivity en Excellent Visit Value. Deze thema's vormen de basis van veel verschillende activiteiten van Royal Schiphol Group, en met name die van de business area Aviation en ons investeringsprogramma.

Als gevolg van de snelle groei in onze operatie van de afgelopen jaren ondervindt onze performance nu in toenemende mate de invloed van capaciteitsbeperkingen. Met name de grens in vliegtuigbewegingen op Schiphol zorgt ervoor dat op verschillende gebieden in onze bedrijfsvoering congestie een belangrijke bedreiging aan het worden is. Hoewel het aantal passagiers in 2018 bleef stijgen, zijn er tekenen hoe door het plafond aan vliegtuigbewegingen onze marktpositie in de komende jaren kan worden aangetast.

Uitbreiding van de fysieke capaciteit moet een langetermijndoelstelling blijven om onze missie, de kwaliteit van onze processen en diensten en de positie van Schiphol als hub veilig te stellen. Het is echter noodzakelijk dat dit veilig en verantwoord gebeurt: het waarborgen van de veiligheid van de passagiers, bezoekers en werknemers is altijd onze eerste prioriteit.



Netwerk van bestemmingen

In 2018 verwelkomde Schiphol 71,1 miljoen passagiers (+3,7 procent). Het vliegverkeer binnen Europa daalde naar 70,4 procent van het totale passagiersvolume (2017: 71,1 procent). In absolute cijfers vertoonden het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Polen de sterkste groei.

Het totale aantal passagiers naar Schengenbestemmingen steeg in 2018 met 2,6 procent (2017: 9,1 procent). Buiten Europa nam met name het passagiersvolume van en naar Noord-Amerika aanzienlijk toe (9,1 procent). Het verkeer naar Afrika bleef groeien (7,2 procent) dankzij de toegenomen frequenties van de



vluchten naar Mauritius en een sterke toename van het aantal passagiers naar Egypte, Zuid-Afrika, Ghana en Marokko.

Het transferverkeer groeide met 2,6 procent. Het totale aantal overstappende reizigers kwam daarmee op 25,3 miljoen. Doordat binnen Europa het aantal O&D-passagiers (Origin and Destination; met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt) is gestegen, nam het aandeel transferreizigers op het totaal af van 37,0 procent naar 36,6 procent.

Ontwikkeling marktaandeel Schiphol 2018

Het marktaandeel van Schiphol voor O&D-passagiers in de catchment area is gestegen van 34,1 procent naar 34,4 procent. Het marktaandeel in de Europese top-10 daalde echter van 11,9 procent naar 11,7 procent. Schiphol heeft zijn derde positie na Londen Heathrow en Parijs Charles de Gaulle behouden. Moskou Sheremetyevo heeft met de hoogste groei (+14,3 procent) de Europese top-10 gehaald. Ondanks een daling van het marktaandeel voor vracht van 13,6 naar 13,1 procent, heeft Schiphol zijn derde positie achter Frankfurt en Parijs Charles de Gaulle behouden.

Ontwikkeling marktaandeel Schiphol 2018

(in miljoenen passagiers, exclusief transitie)

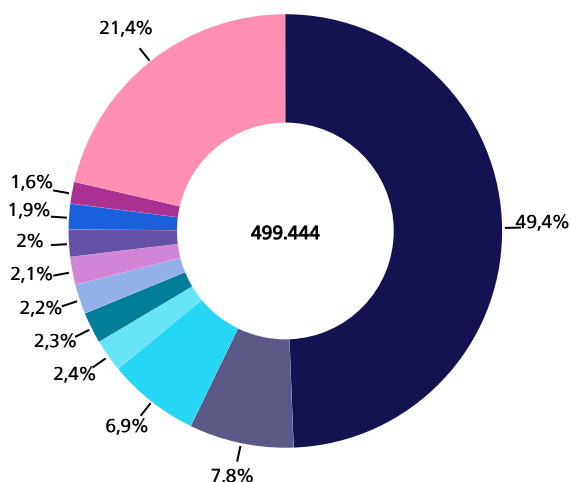
		Groei	Markt-aandeel
Londen LHR	80,1	2,7%	13,2%
Parijs CDG	72,2	4,0%	11,9%
Amsterdam AMS	71,1	3,7%	11,7%
Frankfurt FRA	69,4	7,8%	11,4%
Istanbul IST	68,2	6,4%	11,2%
Madrid MAD	57,8	8,4%	9,5%
Barcelona BCN	50,1	6,1%	8,3%
München MUC	46,2	3,8%	7,6%
Londen LGW	46,1	1,1%	7,6%
Moskou SVO	45,8	14,3%	7,5%

Netwerkontwikkeling

Schiphol verbindt Nederland met de rest van de wereld. Ons streven is om Nederland met meer dan 300 directe bestemmingen te verbinden. Gezien het huidige plafond in het aantal vliegtuigbewegingen kan het netwerk alleen verder worden ontwikkeld als bestaande frequenties worden verminderd of opgeheven. In 2018 bood Schiphol in totaal 327 netwerkbestemmingen.

De 327 directe bestemmingen liggen in 98 landen, en worden gevlogen door in totaal 108 luchtvaartmaatschappijen. Van deze bestemmingen zijn 135 intercontinentaal (2017: 132). KLM en zijn codeshare-partners vlogen op 212 bestemmingen, net als in 2017.

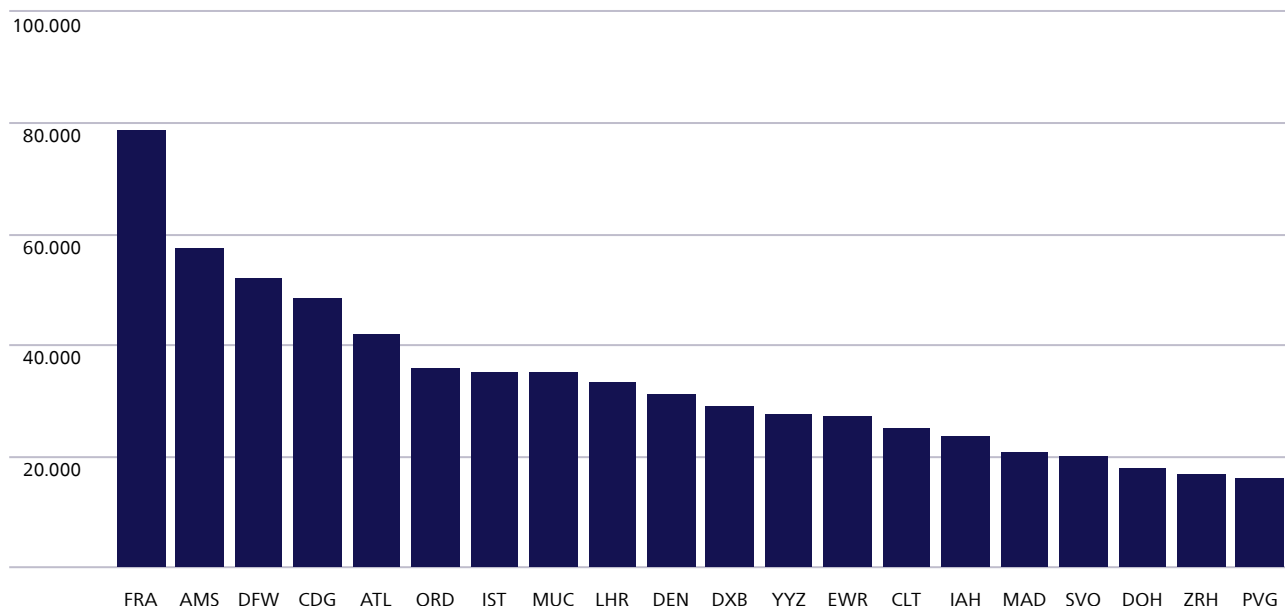
Vliegtuigbewegingen 2018 op Schiphol



KLM	246.751
easyJet	38.882
Transavia	34.233
Delta Air Lines	12.025
Flybe	11.717
British Airways	11.034
Vueling	10.472
Air France	10.062
TUIfly	9.574
Lufthansa	8.031
Overig	106.663

Wereldwijde hubconnectiviteit 2018

Aantal transferverbindingen per week



Het bestemmingenportfolio laat in 2018 een aantal wijzigingen zien. Per saldo hebben we in de loop van het jaar ons langeafstandsnetwerk versterkt, zowel voor vracht als passagiers. We zijn met name tevreden dat het intercontinentale netwerk van Schiphol verder is uitgebreid met zeven nieuwe steden. Dit zijn drie nieuwe Afrikaanse bestemmingen: Mombasa, Enfidha en Upington (uitsluitend fullfreighter); Beiroet en Ovda Airport (Eilat) in het Midden-Oosten; en twee locaties op het Amerikaanse continent: Fortaleza en Orlando. Binnen Europa blijft toevoegen van belangrijke hub-bestemmingen onze prioriteit. We zijn nu verbonden met een nieuwe hoofdstad: Ankara. In 2018 werden vier intercontinentale routes opgeheven, net als tien routes binnen Europa, waarvan drie voor fullfreighters.

Met ingang van 2018 geldt een bestemming pas als passagiersbestemming wanneer een airline gedurende ten minste acht achtereenvolgende weken ten minste tien passagiers per vlucht tussen die bestemming en Schiphol vervoert. De nieuwe definitie van 'fullfreighter-bestemming' vereist nu dat in één jaar meer dan 100.000 kilo vracht van en naar deze bestemming wordt vervoerd, met ten minste tien frequenties. Als we deze nieuwe definitie toepassen voor 2017, wordt het aantal bestemmingen gecorrigeerd naar 329.

We hebben onze positie als een van de best verbonden hubluchthavens in Europa weten te behouden. In 2018 waren we tweede op de ACI connectivity European benchmark voor directe connectiviteit (2017: nummer 1), en we bleven nummer twee in hubconnectiviteit.

Alle Nederlandse luchthavens die door Royal Schiphol Group worden geëxploiteerd, kampen met capaciteitsbeperkingen.

Directe connectiviteit Europese luchthavens 2018

Rank in 2018	Luchthaven	Rank 2017	Rank 2008
1	Frankfurt	3	3
2	Amsterdam Airport Schiphol	1	6
3	Londen Heathrow	2	2
4	Parijs CDG	4	1
5	Istanbul	5	18
6	München	6	5
7	Madrid	7	4
8	Barcelona	8	8
9	Rome FCO	9	7
10	Moskou SVO	11	30

Amsterdam Airport Schiphol heeft de afgesproken limiet van 500.000 vliegtuigbewegingen per operationeel jaar bereikt, zoals die in 2008 werd vastgelegd in het Aldersakkoord. Ook de regionale luchthavens van de groep hebben ondertussen te maken met eigen limieten in het aantal vliegtuigbewegingen.

Optimaliseren van de slotcapaciteit

In 2018 leidde de marktvaag naar meer capaciteit op Schiphol tot een duidelijke trend onder luchtvaartmaatschappijen om grotere toestellen in te zetten. Naast een algemene toename in vliegtuiggrootte, zagen we ook een duidelijke stijging van de bezettingsgraad; zowel van als naar Schiphol bleven er minder stoelen onbezet. De combinatie van grotere vliegtuigen en een hogere bezettingsgraad leverde per passagiersvlucht gemiddeld 3,0 bezette stoelen extra op. Dit mondde in 2018 uit in een groei van bijna 2,2 miljoen stoelen voor Schiphol. De gemiddelde bezettingsgraad nam met 0,8 procentpunt toe tot 85,8 procent.

Kwaliteit: drukke dagen vergen investeringen

We streven naar uitmuntende operationele prestaties. In 2018 behaalden we een Net Promoter Score (NPS) van 32 (2017: 34), wat lager was dan de beoogde score van 35 voor dit jaar. Met een gemiddelde score van 31 bleven de beoordelingen van vertrekkende reizigers gelijk ten opzichte van 2017. De gemiddelde waarderingcijfers van zowel aankomende als overstappende reizigers zijn echter gedaald. Een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst is dan ook om een hoge kwaliteit te waarborgen voor een steeds groter aantal passagiers. Tijdens het zomerseizoen was het aantal passagiers op 37 dagen hoger dan 225.000, vergeleken met slechts 16 dagen in 2017. Deze stijging wijst erop dat er dringend meer capaciteit nodig is voor de processen in de terminal. Hiertoe breiden we momenteel de capaciteit van Vertrek 1 uit, en leggen we een nieuwe pier en terminal aan.

Schiphol streeft ernaar alle widebody-toestellen een connected gate te bieden aan een van de daarvoor bestemde pieren. Door de toename in widebody-operaties in de afgelopen zomer hebben we besloten een aantal extra locaties voor remote afhandeling te creëren. Hiermee kunnen we voldoen aan onze kwaliteitsnormen. Vanwege het gebrek aan widebody-opstelplaatsen hebben we besloten in onze capaciteitsdeclaratie een eerste grens te stellen aan het aantal grotere toestellen. Die limiet wordt met ingang van zomer 2019 van kracht. Mogelijk zullen we in toekomstige jaren verdere beperkende maatregelen moeten nemen om passagiers en luchtvaartmaatschappijen een hoogwaardig product te kunnen blijven bieden.

Capaciteitsdeclaratie

De capaciteitsdeclaratie bepaalt het maximale aantal vliegtuigbewegingen voor respectievelijk het zomer- en winterseizoen. Deze informatie wordt doorgegeven aan de onafhankelijke slotcoördinator. Airport Coordination Netherlands (ACNL) wijst de luchthavencapaciteit vervolgens toe aan de verschillende luchtvaartmaatschappijen in de vorm van slots.

De capaciteitsdeclaratie die de vliegtuigbewegingen op Schiphol regelt, wordt goedgekeurd in het Operationeel Schiphol Overleg (OSO). Hierin komen senior managers van Schiphol, vertegenwoordigers van Luchtverkeersleiding Nederland, de airlines die op Schiphol een basis hebben (KLM, Transavia, Martinair, TUIfly, Corendon Dutch Airlines en easyJet) en belangenbehartigers SAOC en BARIN bijeen om het maximumaantal vliegtuigbewegingen voor het komende winter- en zomerseizoen vast te stellen. Ook bespreken ze belangrijke operationele kwesties of knelpunten. Het OSO wordt voorgezeten door de Directeur Airport Operations van Schiphol; de vergaderingen worden ook regelmatig bijgewoond door vertegenwoordigers van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en ACNL.

Widebody-beperkingen

In combinatie met de verdere groei van de marktvraag naar vliegreizen heeft de grens aan het aantal vliegtuigbewegingen op Schiphol in de afgelopen jaren geleid tot een aanzienlijke toename van widebody-toestellen op routes via Amsterdam Airport Schiphol.

Deze ontwikkeling bereikte een kritiek punt in 2018, toen het aantal grotere toestellen leidde tot een tekort aan widebody-afhandelingscapaciteit. Widebody-vliegtuigen met langere lay-overtijden moesten worden geparkeerd op opstelplaatsen voor vrachttoestellen of, zoals diverse keren gebeurde, op Schiphol-Oost. Dit betekent extra druk voor Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) vanwege het toegenomen aantal baankruisingen door toestellen die moesten worden gesleept. In de zomermaanden moesten dagelijks acht tot tien toestellen op non-connected opstelplaatsen worden geparkeerd.

Samen met overige sector-stakeholders onderkende Schiphol dat het toenemende gebruik van deze opstelplaatsen een bottleneck is. Dit moet beter worden gereguleerd. Alle partijen waren eveneens voorstander van het opnemen van een extra randvoorwaarde in de capaciteitsdeclaratie om een toekomstig gebrek aan (connected) opstelplaatsen te voorkomen.

Met ingang van het zomerseizoen 2019 krijgen maximaal 41 aankomende widebody-passagierstoestellen toestemming om tijdens de ochtendpiek (7:20-10:30 lokale tijd) op Schiphol te landen. Voor het daaropvolgende seizoen zal deze limiet tijdig worden herijkt en geoptimaliseerd.



Slots: 'use it or lose it'

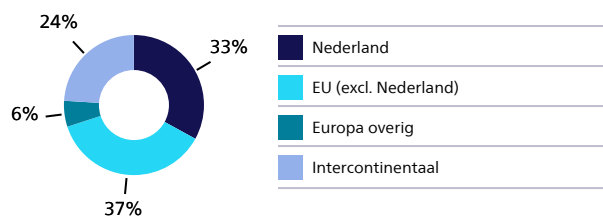
De Stichting Airport Coordination Netherlands (ACNL), de onafhankelijke slotcoördinator, verdeelt de beschikbare capaciteit op onze luchthavens in de vorm van slots. Twee keer per jaar, een paar maanden voor het begin van het winterseizoen en het zomerseizoen, geeft de coördinator de slots uit.

Daarbij geldt het principe 'use it or lose it'. Een luchtvaartmaatschappij bouwt een historisch recht op als ze 80 procent van de toegewezen slots heeft gebruikt, en mag die slots dan automatisch ook tijdens het volgende seizoen gebruiken. Een maatschappij die het minimum van 80 procent niet haalt, verliest volgens de regels haar historische rechten om die slots het volgende jaar te gebruiken.

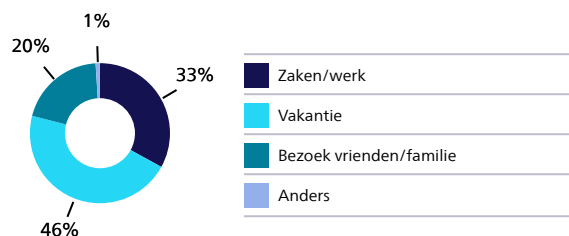
Passagiersaantallen 2018 op Schiphol

aantallen per luchtvaartmaatschappij		Groei
KLM	34.339.523	4,5%
easyJet	5.987.542	7,8%
Transavia	5.298.291	0,9%
Delta Air Lines	2.921.489	3,5%
TUIfly	1.880.752	-4,5%
Vueling	1.657.983	8,0%
British Airways	1.333.359	0,5%
Air France	1.148.335	-9,7%
Lufthansa	859.506	3,3%
Flybe	809.991	3,6%
Overig	14.816.376	3,5%

Woonachtig



Reismotief

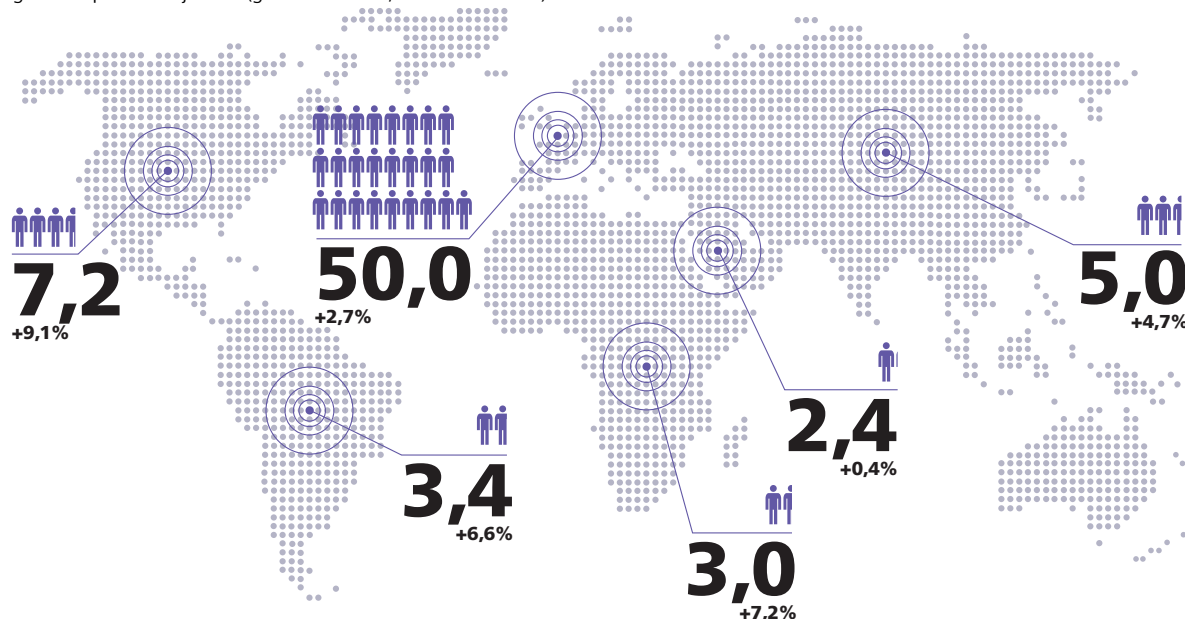


Top 5 Europese bestemmingen

Luchthaven	Aantal passagiers
1. Londen Heathrow	1.745.757
2. Barcelona	1.418.714
3. Parijs Charles de Gaulle	1.238.016
4. Dublin	1.194.651
5. Kopenhagen	1.090.783

Passagiersvolume en -groei per werelddeel

Passagiers Schiphol in miljoenen (groei t.o.v. 2017; exclusief transitie)



Top 5 intercontinentale bestemmingen

Luchthaven	Aantal passagiers
1. Dubai International	901.460
2. New York JFK	880.556
3. Atlanta	812.286
4. Toronto	638.314
5. Detroit	621.630

Vracht

In 2018 werd 56 procent van de totale hoeveelheid vracht van 1,72 miljoen ton op Schiphol vervoerd door fullfreighters en 44 procent met passagiersvluchten.

Fullfreighters en slots

In 2018 werden de fullfreighters op Schiphol geconfronteerd met een aanzienlijk verlies van historische slots. Dit leidde tot een daling van de fullfreighter-bewegingen met 10,4 procent. Naar aanleiding hiervan heeft het Coordination Committee Netherlands een 'local rule' voorgesteld waarbij fullfreighters bepaalde voorrang krijgen bij verdeling van slots die in het seizoen worden teruggegeven. Invoering van deze 'local rule' wordt in 2019 verwacht. Het totale vrachtvolume nam ondanks de daling in fullfreighter-bewegingen relatief weinig af (-2,5 procent) omdat meer vracht op passagiersvluchten werd vervoerd.

Digitalisering vrachtprocessen

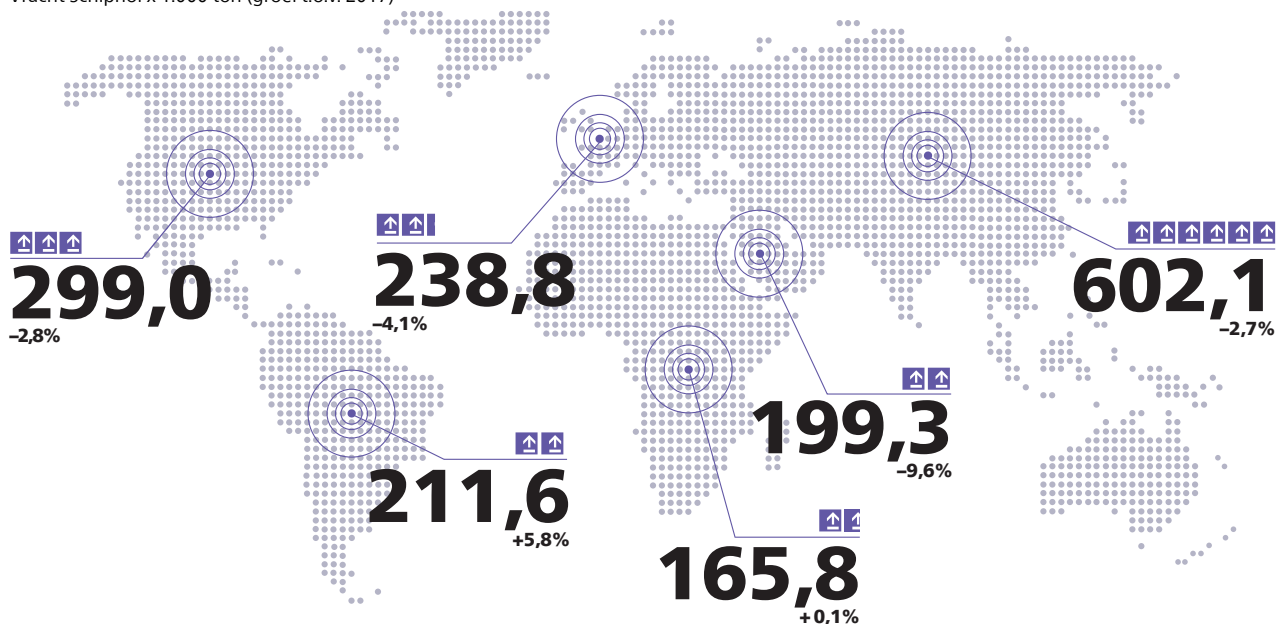
Schiphol heeft als doel het huidige vrachtvolume te behouden. Samen met onze partners in de vrachtketen hebben we het Smart Cargo Mainport-programma (SCMP) ontwikkeld. Daarmee ontwikkelen we nieuwe manieren om de vrachstromen via de

Schiphol-hub te verbeteren. Het SCMP berust op drie pijlers: (1) digitale informatie (centraal toegankelijk en optimaal gebruikt); (2) landzijdige logistiek; en (3) verbetering van de toeleveringsketen voor bloemen, geneesmiddelen en andere tijd- en temperatuurgevoelige producten. Alledrie deze pijlers worden ondersteund door een transparant systeem voor gegevensuitwisseling.

In 2018 hebben we drie nieuwe innovaties gelanceerd, elk specifiek om een van deze pijlers te ondersteunen. De eerste, een app voor vrachtvervoer over de weg, voorziet afhandelaren vroegtijdig van actuele informatie over vrachtwagens en vracht en route. Ook kunnen via de app instructies worden gegeven aan chauffeurs over de beste tijd van aflevering. Zo kunnen wachttijden verminderen en kunnen afhandelaren hun middelen efficiënter inzetten. Onze tweede vrachtinnovatie is een 'compliance checker', die het mogelijk maakt in een vroeg stadium fouten in luchtvrachtbrieven te corrigeren conform actuele douanevoorschriften in ontvangende landen. Voor de derde pijler heeft Schiphol een platform gelanceerd waarmee ketenpartners essentiële data over bloemenzendingen (zoals aantallen en soorten) kunnen koppelen aan de brongegevens van luchtvrachtbrieven. Met een unieke GLN-code hebben alle gebruikers toegang tot de gegevens op een centrale locatie. Het platform is met succes uitgetest met zendingen uit Nairobi (Kenia) naar de Aalsmeerse bloemenveiling. 'Automated nomination' is een andere innovatie van het SCMP. In plaats van zendingen handmatig te koppelen aan een expediteur, kunnen ketenpartners dit nu automatisch doen, waardoor onnodige vertraging wordt voorkomen.

Vrachtvolume en -groei per werelddeel

Vracht Schiphol x 1.000 ton (groei t.o.v. 2017)



Luchthavencapaciteit

Door de toenemende vraag naar onze diensten is voor Schiphol capaciteit de afgelopen jaren steeds kritieker geworden. We streven ernaar passagiers en andere bezoekers te allen tijde een efficiënte, prettige en veilige gebruikerservaring te bieden. Schiphol Group doet investeringen en ontwikkelt andere initiatieven om te waarborgen dat we aan onze capaciteitsbehoefte kunnen blijven voldoen, zowel in de nabije toekomst als op de lange termijn. We voeren investeringsprojecten uit en zetten projecten in gang in het kader van het Capital Programme. Deze laatste omvatten verschillende capaciteitsprojecten en de voorbereidende werkzaamheden aan de landzijdige wegen en de nieuwe pier. In 2018 is het werk aan de landzijdige wegen en de nieuwe pier van start gegaan. Overigens zijn om uiteenlopende redenen niet alle projecten volgens planning verlopen.

We zullen de komende maanden en jaren op de luchthaven belangrijke uitbreidings- en herinrichtingswerkzaamheden uitvoeren, niet alleen om extra fysieke capaciteit te creëren maar ook ter verbetering van de kwaliteit en de optimalisering van onze processen.

Masterplan

Er is een groot aantal investeringen gepland. De belangrijkste daarvan zijn de nieuwe pier en de nieuwe terminal, de aanpassing van de landzijdige weginfrastructuur en de renovatie van Vertrekhal 1. Er zijn ook plannen om op de luchthaven de parkeervoorzieningen uit te breiden.

Met het oog op veranderende trends en ontwikkelingen in sector en samenleving, verkennen we momenteel meerdere opties om de luchthaven – aan landzijde én luchtzijde – slim en duurzaam verder te ontwikkelen. Deze ruimtelijke ontwikkelingen worden verwerkt in een nieuw Masterplan voor Schiphol, waarin met name aandacht zal worden besteed aan de fase die volgt op de voltooiing van de nieuwe pier en terminal. We zullen vanzelfsprekend belangrijke stakeholders bij dit proces betrekken.

Maar onze plannen reiken nog verder. Omdat de wereld om ons heen snel verandert, moet Schiphol een proactieve, toekomstgerichte aanpak volgen, rekening houdend met belangrijke maatschappelijke kwesties als klimaatverandering, emissies en, vanzelfsprekend, veiligheid en beveiliging. Onze antwoorden hierop zullen we uiteenzetten in Vision 2050, waarin we de koers aangeven die we tot 2050 willen volgen. Dit document wordt ook de basis voor de visie van Schiphol op ruimtelijke ontwikkeling en ons Masterplan. Meer informatie over Vision 2050 staat in het hoofdstuk Onze strategie van dit jaarverslag.

De nieuwe pier en terminal

De ontwikkeling van de nieuwe pier is in 2018 gestaag gevorderd, volgend op de voorbereidingen die in 2017 zijn verricht. Het heiwerk werd in de loop van het jaar afgerond, waarna fundamentelementen van de pier zijn geplaatst. BN-TAV, een joint venture van Ballast Nedam en TAV Construction, werd gekozen als hoofdaannemer voor het project. Hierna konden de bouwwerkzaamheden starten, allereerst met het optrekken van de stalen constructie. De pier wordt komend jaar in gebruik genomen.

De nieuwe pier, die plaats biedt aan (middel)grote toestellen, gaat zorgen voor hoognodige extra capaciteit en komt tegemoet aan de vraag naar opstelplaatsen en gates op Schiphol. In een latere fase worden nog twee opstelplaatsen voor grote toestellen aan de pier toegevoegd.

De nieuwe terminal wordt gebouwd op het dak van bagagehal Zuid en neemt een deel van de ruimte in waar eerst parkeergarage P2 stond. De architect heeft het voorlopig ontwerp voor de terminal in november 2018 ingediend. Het nieuwe terminalgebouw krijgt een verbinding met de bestaande terminal, waardoor we passagiers het hooggewaardeerde 'one-terminal' concept kunnen blijven bieden. Het inpassen van de nieuwe pier en terminal vereist verplaatsing van het ondergrondse leidingennetwerk aan de Havenmeesterweg, evenals aanpassing van de omliggende wegeninfrastructuur.

Ingegeven door onze ambitie om in 2030 een 'zero-emissions' luchthaven te zijn, worden de terminal en de nieuwe pier ontworpen volgens hoge duurzaamheids- en milieunormen. Beiden zullen een LEED Gold-certificering krijgen (Leadership in Energy and Environmental Design).

Herontwikkeling Vertrek 1 & Lounge 1

We herontwikkelen Vertrek 1 als onderdeel van onze voortdurende inspanningen om de doorstroom in de terminal te verbeteren en de groeiende aantallen Schengen-passagiers in goede banen te leiden.

In 2019 ronden we onze plannen voor herinrichting van de bestaande vertrekhallen in de Schipholterminal af. Onderdeel hiervan is het doortrekken van de mezzanine boven Vertrek 2 naar Vertrek 1 om zo een grotere securityverdieping te creëren, waar ook plaats is voor het Schengenfilter. Hierdoor kunnen we ook wanneer nodig gebruikmaken van de securitylanes in Vertrek 1 en 2, zodat reizigers sneller en comfortabeler door de veiligheidscontrole gaan. Door verplaatsing van het Schengensecurityfilter, dat nu gelegen is op hetzelfde niveau als de incheckbalies, komt er ruimte vrij voor uitbreiding van de incheck- en drop-offzone.

De voorbereidende werkzaamheden voor de renovatie van Vertrek 1 zijn in 2018 van start gegaan. We zijn ook begonnen met het opzetten van een tijdelijk securityfilter om de passagiersstromen tijdens de herontwikkeling goed te kunnen afhandelen. Enkele looproutes worden aangepast. De uitbreiding van de mezzanine zal gevolgen hebben voor een aantal commerciële activiteiten.

Extra VOP's

De groei in grotere toestellen op Schiphol leidt tot steeds meer druk op onze capaciteit voor 'connected' afhandeling (direct aan de gate) van widebody-vliegtuigen. Dit was voor ons reden om een aanvullende randvoorwaarde op te nemen in onze capaciteitsdeclaratie (zie ook Netwerk van bestemmingen). In de



Binnenkort: een volledig automatische passagiersbrug

Full Automatic Connection, een samenwerking van Schiphol, KLM en CIMC-Tenda (leverancier van onze passagiersbruggen), ontwikkelt momenteel het prototype van een passagiersbrug die zich automatisch met een vliegtuig verbindt. Zo'n automatische verbinding biedt een aantal voordelen: de tijd voor het aankoppelen wordt teruggebracht tot minder dan een minuut, waardoor de wachttijd voor passagiers die aan of van boord gaan aanzienlijk wordt verkort. Ook het omdraaiproces wordt korter, en er is minder kans op storingen en schade door operationele fouten.

De volledig automatische passagiersbrug is iets geheel nieuws: als het prototype succesvol is, zal Schiphol de eerste luchthaven ter wereld zijn die deze technologie gebruikt.

tussentijd werken we actief aan een oplossing voor het huidige tekort aan connected gates en vliegtuigopstelplaatsen (VOP's) door een van de 'remote' holding-locaties op Schiphol, het Uniform Platform, gefaseerd uit te breiden. Fase 1 van de uitbreiding werd in november 2018 afgerond, waardoor er vier nieuwe bufferposities zijn bijgekomen. Er zullen nog drie van dergelijke posities worden bijgebouwd.

Ook de aanleg van zes vrachtopstelplaatsen op Schiphol-Zuidoost is in de loop van 2018 gestaag gevorderd. Gelet op het huidige tekort zullen de tien tijdelijke remote afhandelingslocaties, die in 2018 in gebruik werden genomen op buffers E, G en J, geschikt worden gemaakt als permanente locaties voor remote afhandeling.

Uitbreiding taxibaan Quebec

Schiphol is bezig om taxibaan Quebec te verbreden van een enkele taxibaan naar een dubbele met twee afzonderlijke rijbanen. Deze aanpassing is onderdeel van het grotere project 'Voltooiing systeem dubbele taxibanen': het hele circuit van banen rond de terminal wordt tweebaans om de afhandelingscapaciteit van de luchthaven en de flexibiliteit te vergroten.

Met het verdubbelen van de Quebec-baan vergroten we ook de veiligheid van de grondoperatie op Schiphol. Het is onderdeel van de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol, die voortkomt uit de samenwerking in het Integral Safety Management System (ISMS). Met tweerichtingsverkeer wordt het werk voor de

luchtverkeersleiding veel overzichtelijker, waardoor operationele risico's afnemen. Het heeft ook directe milieuvoordelen, want een betere doorstroming aan luchtzijde leidt ook tot vermindering van CO₂-emissies. Voor meer informatie over ISMS en de Roadmap, zie Veiligheid in het hoofdstuk Mens, milieu en omgeving.

De aanleg van de tweede Quebec-baan is een complex project: eerst moet een tweede viaduct over de A4 worden gebouwd, de bestaande infrastructuur boven en onder de grond moet worden aangepast en een aantal gebouwen moet worden gesloopt.

Plan voor de middellange termijn

Najaar 2018 zijn we begonnen met het opstellen van ons Mid-Term Plan, dat de periode tot en met 2027 bestrijkt. Dit wordt een integraal plan voor luchtzijdige en landzijdige ontwikkeling. Het plan beoogt de uitbreiding van onze fysieke capaciteit in de komende jaren aan te vullen met asset-, non-asset- en digitale oplossingen. We verwachten het plan in 2019 af te ronden. Onze capaciteitsbehoeften tot 2023 hebben we al met de airlines gedeeld.



Bereikbaarheid

Nederlandse luchthavens zijn voor hun sterke concurrentiepositie afhankelijk van een geavanceerd netwerk van binnenlandse en

Invoering voorgestelde 'local rule' ophanden

Zwaar weer en andere extreme gebeurtenissen kunnen grote gevolgen hebben voor de luchthavencapaciteit. Om deze gevolgen te beperken, roept Schiphol een overleg bijeen met homecarrier KLM, de luchtverkeersleiding en de weerkundige dienst, om de situatie een of twee dagen vooraf te beoordelen. Op basis van de bevindingen kan Schiphol besluiten om de airlines een dag van tevoren een waarschuwing te sturen met het verzoek het aantal vluchten gedurende de betreffende periode te verminderen.

Deze procedure met het verzoek vrijwillig capaciteit te reduceren wordt al jaren gevolgd. Door de snelle groei van het aantal vliegtuigbewegingen is er echter steeds minder ruimte voor dit soort maatregelen. Om situaties te voorkomen waarin de vraag te hoog blijft, heeft Schiphol een 'local rule' voorgesteld waarmee we beter kunnen reageren op verwachte capaciteitsproblemen. Met de voorgestelde regel kan de luchthaven, net als bij de vrijwillige procedure, airlines verzoeken om hun vluchtschema's vrijwillig aan te passen tijdens de gevraagde periode, gesteld dat alle partijen daarmee instemmen. Als de verzochte vrijwillige aanpassingen alsnog ontoereikend worden geacht, kan de luchthaven de airlines verplichten hun schema's aan te passen, zij het alleen als laatste middel.

De voorgestelde regel is besproken door een speciale taskforce met leden van de Slot Performance Committee en andere belangrijke sectorvertegenwoordigers. In september 2018 werd het voorstel met een meerderheid van stemmen goedgekeurd tijdens een buitengewone vergadering van het Coordination Committee Netherlands (CCN). De voorgestelde local rule moet nu nog worden goedgekeurd door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

internationale multimodale verbindingen. Reizigers kiezen een luchthaven hoofdzakelijk op basis van ticketprijs, bestemmingen en frequentie van de vluchten, maar ook de vervoersverbindingen en bereikbaarheid spelen een rol. Ook voor bedrijven is bereikbaarheid een van de belangrijkste factoren bij de keuze voor een vestigingslocatie.

Nu het aantal bezoekers blijft toenemen, worden de toegangswegen, het treinstation en de parkeervoorzieningen op Schiphol steeds drukker. Daarbij komt dat de capaciteit van onze landzijdige infrastructuur steeds verder onder druk komt te staan door beveiligingsmaatregelen. Er is meer dan ooit behoefte aan nieuwe middelen om Schiphol te bereiken: zelfrijdende auto's, carsharing en andere oplossingen bieden de mogelijkheid om waarde toe te voegen aan ons productaanbod. We houden toekomstige innovaties zoals de Hyperloop dan ook nauwlettend in de gaten.

In onze langetermijnstrategie voor mobiliteit ligt de nadruk op collectief, schoon vervoer. Deze strategie omvat een nieuwe kijk op het ontwerp van de toegangs- en voorrijwegen van de luchthaven, en onderzoek naar mogelijkheden om de bereikbaarheid per motor, scooter en fiets te verbeteren. Door uitstekende OV-verbindingen te bieden, stimuleren we passagiers om met de trein van en naar Schiphol te reizen. Tegelijkertijd proberen we passagiers die met de auto reizen te ontmoedigen om zich te laten brengen en afhalen, omdat dat vier vervoersbewegingen in plaats van twee oplevert. We hebben het programma Schiphol Landside Infrastructure and Mobility (SLIM) ingevoerd om alle ontwikkelingsprojecten aan landzijde te integreren en te coördineren. Het doel hiervan is dat de projecten de bereikbaarheid zo min mogelijk belemmeren.

Naar Schiphol per trein

Het is voor Schiphol van vitaal belang goede treinverbindingen te hebben met belangrijke bestemmingen als Amsterdam en omgeving, en met belangrijke economische centra in Nederland en andere delen van Europa. Op dit moment kunnen passagiers vanaf Schiphol de hogesnelheidstrein (Thalys) nemen naar Antwerpen, Brussel en Parijs. Echter, de Eurostar naar Londen stopt vooralsnog niet op Schiphol en er is ook geen hogesnelheidsverbinding met Duitsland. Een betrouwbare, snelle verbinding tussen Schiphol en de Brainportregio Eindhoven zou het internationale ondernemingsklimaat van Nederland versterken.

Naar Schiphol met de bus of de fiets

Het gebruik van lijnbussen van en naar Schiphol neemt toe. Met name de Sernet-route naar Amsterdam-Centrum wordt veel gebruikt. De nieuwe snelle busverbinding op Schiphol-Oost, die we samen met de lokale overheden en Vervoerregio Amsterdam ontwikkelen, heeft vertraging opgelopen doordat er met PFOS verontreinigde grond is ontdekt. We verwachten dat het traject met ingang van 2024 volledig operationeel zal zijn. In de tussentijd stellen we OV-fietsen beschikbaar om forensen te



Zonder bagage naar Schiphol

In 2018 heeft Schiphol, samen met PostNL, Corendon en Transavia, de proef met het thuis ophalen van bagage uitgebreid. Deze dienst biedt passagiers het gemak om thuis in te checken en hun bagage af te geven, waardoor ze zonder bagage naar Schiphol kunnen reizen en bij aankomst in de terminal direct kunnen doorlopen naar de veiligheidscontrole. We hopen dat deze dienst het gebruik van het openbaar vervoer naar en van Schiphol zal stimuleren en tegelijk de druk op de incheckprocessen op de luchthaven zal verlichten.

De reacties van de deelnemers aan de pilot zijn positief. We gaan daarom in 2019 onderzoeken of we de bagage-service kunnen uitbreiden. Naast thuis ophalen van bagage denken we daarbij aan afgiftepunten op strategische locaties, waaronder congrescentra, hotels en cruiseterminals. Dit soort innovaties zullen op de langere termijn waarschijnlijk ook een belangrijke rol spelen bij de invoering van initiatieven voor duurzame mobiliteit.

helpen de afstand tussen het HOV-knooppunt op Schiphol-Oost en diverse bedrijfslocaties op Schiphol-Oost te overbruggen. In 2019 zal HOV Zuid op bedrijvenpark Schiphol-Rijk zijn voltooid. Connexxion, de vervoersmaatschappij op Schiphol, gebruikt sinds april 2018 elektrische bussen op haar trajecten.

Bereikbaarheid over de weg

In 2017 voltooide het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de omlegging van de A9 tussen knooppunt Ransdorp en Badhoevedorp, wat het mogelijk maakte om in 2018 een geheel nieuwe wegenstructuur aan te leggen. Ondanks deze belangrijke ontwikkeling staan de toegangs- en voorrijwegen op Schiphol onder toenemende druk. Vanwege de sloop van parkeergarage P2 zagen we ons genoodzaakt de toegang tot de luchthaven om te leggen. We zijn voortdurend in gesprek met het ministerie over verbetering van de snelwegverbindingen met Schiphol.

In 2018 hebben we verdere verbeteringen aangebracht in een aantal wegtunnels op het Schipholterrein om ze te laten voldoen aan de nieuwe Tunnelwet, die in 2019 in werking treedt. De renovatie van de Loevensteinse Randweg-tunnel onder de Buitenveldertbaan is bijna afgerond. Inmiddels zijn ook de werkzaamheden van start gegaan aan de tunnel onder de Kaagbaan, die de twee vrachtafritten met elkaar verbindt. Ter verbetering van de veiligheid worden de vluchtroutes aangepast en de tunnels uitgerust met SMART technische systemen.

Parkeren

Hoewel we reizigers aanmoedigen om waar mogelijk gebruik te maken van het openbaar vervoer, onderkennen we dat goede parkeervoorzieningen essentieel zijn voor de bereikbaarheid van Schiphol, vooral voor passagiers die in Nederland wonen en werken. We proberen er daarom voor te zorgen dat er altijd

genoeg parkeerruimte op Schiphol beschikbaar is. Hieraan liggen ook belangrijke duurzaamheidsoverwegingen ten grondslag: als passagiers zelf naar en van de luchthaven rijden, levert dit twee autobewegingen op; wanneer ze echter zich laten wegbrengen en afhalen vier.

Ondanks de beperkende factor van de herontwikkeling van een aantal parkeeraccommodaties in het eerste halfjaar van 2018, zijn we erin geslaagd op Schiphol gedurende het jaar het aantal parkeerplaatsen stabiel te houden. In 2019 zullen we verder gaan met onze plannen voor uitbreiding van de capaciteit voor langparkeren (zie ook Services Portfolio). Ondertussen blijft de maximumduur voor kortparkeren dicht bij de Schipholterminal gehandhaafd op 48 uur.

Verbeteren landzijdige bereikbaarheid van Schiphol

Landzijdige bereikbaarheid is een van de grote uitdagingen voor Schiphol. Dit blijkt ook duidelijk uit de Belevingsmonitor Schiphol: de bereikbaarheidsscore is het afgelopen jaar stabiel gebleven op 74. In de European Airport Service Quality-benchmark (ASQ) zijn we echter op dit punt twee plaatsen gezakt, naar nummer vijf.

De trein- en busstations op Schiphol ondervinden net als de voornaamste toegangswegen tot de terminal toenemende capaciteitsproblemen. De afgelopen acht jaar is het gebruik door mensen die van en naar de luchthaven reisden met gemiddeld 7,8 procent per jaar gestegen. Daarbij komt dat de huidige bouwwerkzaamheden op Schiphol de bereikbaarheid verder belemmeren. Nu de passagiersaantallen op Schiphol blijven toenemen, overwegen we op korte, middellange en lange termijn maatregelen te nemen die ons in staat moeten stellen passagiers, werknemers en bezoekers veilige en betrouwbare opties voor

Supersnelle verbindingen in de toekomst: de Hyperloop

Schiphol Group werkt met verschillende partijen samen om nieuwe vormen van vervoer, innovatieve vervoersnetwerken en andere ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit te verkennen. Schiphol neemt sinds kort deel aan het Hyperloop Implementation Programme onder leiding van Hardt Hyperloop in Delft. In dit partnerschap, dat op de HyperSummit in september 2018 werd bekendgemaakt, wordt onderzocht of het Hyperloop-concept kan helpen om in onze toekomstige bereikbaarheidsbehoeften te voorzien.

De Hyperloop is een project voor een supersnelle vorm van transport over land. Het concept, dat zich momenteel nog in de ontwikkelingsfase bevindt, behelst het gebruik van capsules waarin passagiers met een snelheid van meer dan 1.000 km/uur door bijna luchtlede buizen reizen. Hardt Hyperloop onderzoekt de haalbaarheid van een hyperloopverbinding tussen Amsterdam en Frankfurt, waarmee de reistijd tussen deze twee steden zou worden teruggebracht tot slechts 50 minuten.

Het concept sluit nauw aan bij het bredere innovatieprogramma van Schiphol en zou in de toekomst een waardevolle aanvulling in de transportwereld kunnen zijn. Deze technologie heeft het met name in zich om de komende jaren een duurzame wijze van vervoer te worden.

landzijdige bereikbaarheid te bieden. In het kader van het SLIM-programma bekijken we hoe we onze bereikbaarheid de komende jaren kunnen reorganiseren en welke locaties het best geschikt zijn voor bepaalde vervoerswijzen.

Met behulp van meetapparatuur analyseren we de verkeersstromen rond Schiphol-Centrum en monitoren we hoeveel tijd voertuigen hier doorbrengen. We gebruiken deze gegevens om verkeersknelpunten aan te pakken. We kijken naar tijdelijke maatregelen om de mobiliteit te verbeteren, maar tegelijkertijd ook naar duurzame langetermijnoplossingen. Ons doel is om dergelijke oplossingen in te voeren zonder het hoge niveau van dienstverlening op Schiphol aan te tasten.

Korte termijn

Het treinstation van Schiphol bereikt snel zijn maximumcapaciteit. De perrons zijn op piekmomenten extreem druk; we nemen daarom maatregelen om te voorkomen dat de veiligheid in het gedrang komt. In 2018 is extra ProRail-personeel ingezet om de reizigersstromen in goede banen te leiden en de doorstroming te bevorderen op perrons 1 en 2, waar de treinen naar Amsterdam vertrekken.

Op Schiphol Plaza zien luchthavenmedewerkers toe op een goede doorstroming. Ze hebben vooral aandacht voor het gebied rond het busstation buiten de terminal, waar bussen en overstekende reizigers elkaar kruisen. Om de doorstroming op Plaza makkelijker te maken, worden elementen die het overzicht belemmeren verplaatst, terwijl de treinkaartjesautomaten op één plek worden geconcentreerd. In de loop van 2019 zullen verdere

maatregelen worden getroffen om de reizigersstromen te verbeteren.

MIRT en stationsontwikkeling

Sinds september 2016 werkt Schiphol Group samen met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Vervoerregio Amsterdam, ProRail en NS aan het opstellen van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT). Het MIRT is een verkennende studie naar de ontwikkeling van de Multimodale Knoop Schiphol, waarin wordt gezocht naar oplossingen voor de huidige knelpunten op het trein- en busstation van de luchthaven. De studie bevat plannen voor uitbreiding van de capaciteit van het station, waarbij de veiligheid van de reizigers en een hoogwaardige dienstverlening blijven gewaarborgd.

Verwacht wordt dat er in 2019 een voorkeursscenario voor de multimodale knoop wordt vastgesteld. Dit plan zal vervolgens verder worden uitgewerkt en gereedgemaakt voor implementatie. Ter voorbereiding zullen onder meer de roltrappen naar de perrons worden aangepast en wordt de inrichting van Schiphol Plaza verbeterd.

Lange termijn

Een langetermijnoplossing voor het treinstation op Schiphol wordt onderzocht met een ander plan: het MIRT Zuidwest Amsterdam Schiphol Hoofddorp (ZWASH). Aangezien er weinig ruimte is voor uitbreiding van de spoorweginfrastructuur, geeft Schiphol er de voorkeur aan om de Noord/Zuidlijn door te trekken naar de luchthaven. Door verlenging van de metrolijn kan er op

Vaker met de trein naar Schiphol

In 2018 namen passagiers opnieuw vaker de trein naar Schiphol dan het jaar daarvoor: treinreizigers zijn inmiddels goed voor 42,1 procent van het totaal (streefcijfer: 40 procent). Ook bij de lijnbus ging het percentage omhoog, van 3,9 naar 4,2 procent. Het totale percentage passagiers dat met het openbaar vervoer reist komt op 46,3.

Vervoerskeuze reizigers naar Schiphol

in %	2018	2017	2016	2013	2010
Openbaar vervoer	46,3	42,9	42,4	39,2	41,0
Weggebracht per auto	19,8	22,7	22,5	26,6	28,5
Auto geparkeerd	10,3	11,2	12,3	13,0	10,6
Taxi	12,7	13,5	11,7	10,0	9,2
Collectief vervoer	7,4	6,3	7,4	7,9	7,4
Overig	3,5	3,4	3,7	3,3	3,3

het spoor ruimte worden vrijgemaakt voor extra internationale treinen, waardoor reizigers worden gestimuleerd niet het vliegtuig maar de trein te nemen. Verlenging van de metrolijn biedt ook mogelijkheden voor de ontwikkeling van Enter [NL], de economische corridor tussen Amsterdam-Centrum en Hoofddorp. We zien de trein als een waardevol alternatief voor vliegverkeer, met name op kortere Europese afstanden. Deze substitutie heeft verschillende voordelen, zoals vermindering van emissies door vliegen en verlichting van druk op de luchthavencapaciteit.

Smart Mobility

Schiphol heeft het initiatief genomen om met verschillende vervoerspartners en belangengroeperingen de huidige knelpunten en mogelijke oplossingen te onderzoeken. Schiphol heeft zich in 2017 aangesloten bij de Koplopergroep Smart Mobility in de metropoolregio Amsterdam. We kijken samen met lokale overheden, onderwijsinstellingen en grote bedrijven in de regio voortdurend naar slimme, duurzame mobiliteitsoplossingen. De toevoeging van car2go, een initiatief voor het delen van elektrische auto's, en van Uber aan de mobiliteitsmix van Schiphol, zijn maar twee voorbeelden van mogelijke toekomstige initiatieven.

Ontwikkeling van een digitaal mobiliteitsplatform

In november 2018 heeft Schiphol een deskundigenbijeenkomst met alle regionale OV-aanbieders georganiseerd. We onderzochten hoe het reizen tussen Schiphol en Amsterdam (inclusief de reisinformatie) door digitalisering kan worden verbeterd. Onderwerp van gesprek was het creëren van een gezamenlijk digitaal mobiliteitsplatform waar aankomende reizigers hun trein- of buskaartje van tevoren kunnen kopen. Door het kaartje op hun telefoon te downloaden, kunnen ze makkelijker van en naar Amsterdam reizen, waardoor ook de reizigersstromen op de luchthaven soepeler verlopen.

Beveiliging

Betrouwbare en adequate securityprocessen zijn cruciaal voor de operatie. We zetten alles op alles om die samen met onze partners optimaal te organiseren. Bij security op de luchthaven is in en om de terminal een groot aantal partijen betrokken: behalve Schiphol en zijn medewerkers ook onder meer de Koninklijke Marechaussee, de douane en particuliere beveiligingsbedrijven. Ons doel is om op een klantvriendelijke en kostenefficiënte manier te voldoen aan alle veiligheidswet- en regelgeving.

Landzijdige veiligheid

Het waarborgen van de veiligheid op de landzijdige gebieden van Schiphol is een belangrijk onderdeel van ons beleid op korte en lange termijn. Na een reeks terroristische aanslagen de afgelopen jaren op andere luchthavens is een intensieve samenwerking opgezet tussen Schiphol en overheidspartijen om de kans op en

de effecten van een eventuele toekomstige aanslag te minimaliseren.

We hebben een gericht meerjarenprogramma voor landzijdige veiligheid, om de maatregelen die onder de verantwoordelijkheid van Schiphol vallen, uit te voeren en te monitoren. Het programma is gebaseerd op een grondige dreigings- en risicobeoordeling voor de publieke zones op de luchthaven, uitgevoerd onder leiding van het publiek-private platform BPVS. Het doel is om deze publieke gebieden en voorzieningen op de luchthaven te beschermen tegen een mogelijke aanslag, zonder dat onze dagelijkse activiteiten of de gastvrije sfeer in het gedrang komen. Sinds het programma in 2017 in gang werd gezet, hebben we een aantal niet-zichtbare securitymaatregelen en diverse fysieke aanpassingen doorgevoerd. Die laatste bestonden onder meer uit het plaatsen van betonblokken op het Jan Dellaertplein, om de scheiding tussen de voorrijwegen en de terminal te verbreden.

Schiphol voert intensief overleg met de regionale luchthavens over de ontwikkeling en uitvoering van het landzijdige veiligheidsprogramma, alsook met andere internationale luchthavens. Verder is er een programma van eisen opgesteld om te waarborgen dat alle maatregelen voor fysieke beveiliging voldoen aan de eisen omtrent explosiebestendigheid die conform nationale en internationale luchthavennormen aan de luchtvaartindustrie zijn gesteld.

Extra securitymaatregelen naar de VS

Schiphol heeft momenteel aanvullende securitymaatregelen voor vluchten naar de Verenigde Staten. Deze maatregelen vloeien voort uit een 'emergency amendment' op de Amerikaanse protocollen voor luchtvaartbeveiliging, die de Amerikaanse overheid in 2017 heeft aangenomen. We hebben in samenwerking met de betrokken airlines een proces opgezet voor extra controles bij relevante securitygates. De maatregelen zijn verder gestroomlijnd ter voorbereiding op nieuwe nationale wetgeving inzake securitymaatregelen voor vluchten naar de VS, die begin 2019 van kracht worden. Die behelzen onder meer het gebruik van CT-apparatuur en andere technologieën, die in de loop van 2018 in gebruik zijn genomen. Deze innovaties zijn op Schiphol gunstig ontvangen, zowel door passagiers als onze sectorpartners.

Deze technologieën en de aanvullende procedures zijn van belang voor de lopende gesprekken tussen de Nederlandse en de Amerikaanse overheid over de zogeheten 'preclearance'. Dit betreft een procedure waarbij reizigers al op de luchthaven van vertrek de Amerikaanse grenscontrole doorlopen, en zo lange rijen bij aankomst in de VS kunnen voorkomen.

Brexit

Het Verenigd Koninkrijk is van plan de EU op 29 maart 2019 te verlaten. Dit kan gevolgen hebben voor onze luchthavenoperatie. In nauw overleg met alle relevante publieke

en private stakeholders zijn daarom zowel op nationaal als internationaal niveau diverse scenario's en de gevolgen daarvan voor de luchtvaart beoordeeld, in het geval van een mogelijke 'no deal' of 'harde' Brexit. Ook is gezamenlijk gewerkt aan maatregelen om de effecten van de mogelijke Brexit-scenario's te beperken. Zowel Schiphol als de Nederlandse regering heeft met succes bij de Europese Commissie gelobbyd voor handhaving van One Stop Security (OSS) voor passagiers die vanuit het Verenigd Koninkrijk naar Nederland reizen. In november 2018 publiceerde de EU een noodplan, waarin staat dat de OSS-afspraken tussen de EU en het Verenigd Koninkrijk na de Brexit van kracht zullen blijven, ook in het geval van een 'no deal'.

OSS is een Unierechtelijke bepaling op grond waarvan passagiers en bagage uit een derde land met een gelijkwaardige luchtvaartbeveiliging geen aanvullende securitymaatregelen hoeven te ondergaan als ze op Schiphol overstappen. Dit betekent dat de gevolgen voor beveiligingsactiviteiten zelfs in het geval van een 'no deal' beperkt zullen zijn. In alle scenario's wordt echter rekening gehouden met verstoring van de douane- en grensprocedures, zowel vanuit als naar het Verenigd Koninkrijk, reden waarom Schiphol samen met alle luchtvaartpartners de noodzakelijke voorbereidingen blijft treffen. Als het Verenigd Koninkrijk zich op basis van een akkoord terugtrekt, zal de status quo van de grens- en douaneprocedures tot 1 januari 2021 gehandhaafd blijven.

Vermindering van de druk op security- en grenscontroles

Onze prioriteit is om reizigers zo snel mogelijk de securitycontrole te laten passeren, zonder dat daarbij de veiligheid in het gedrang komt. Door de snelle toename van de passagiersaantallen op Schiphol is het tekort aan personeel bij de grenscontrole de afgelopen jaren echter een groeiend probleem geworden. In 2018 stelde de regering extra immigratiemedewerkers van de Koninklijke Marechaussee beschikbaar. In 2019 zal hun aantal verder toenemen tot een totaal van 417. Tegelijkertijd zoeken we naar nieuwe manieren om de doorstroming bij de grenscontroles te verbeteren, onder meer door personeel van andere diensten tijdens piekperiodes in te zetten.

Snellere security door automatisering

Verdere automatisering van de grensprocessen biedt een aanvullende oplossing voor securityvraagstukken op Schiphol. Sinds 2017 voeren we geautomatiseerde identiteitscontroles uit op basis van gezichtsherkenning met speciaal ontworpen No-Q-poorten. Op de luchthaven zijn nu 84 van deze poorten in gebruik. Ongeveer 12 miljoen niet-Schengenpassagiers hebben hier in 2018 gebruik van gemaakt; dit is één op de drie passagiers op Schiphol. We werken momenteel met de Nederlandse regering en de leverancier van deze technologie, Vision Box, aan verbetering van de stabiliteit van het systeem.

In 2018 hebben we verdere stappen ondernomen om de doorstroming van de passagiers bij security te verbeteren door het

gebruik van CT-scans voor handbagage. Vanaf 2019 zijn alle securitylanes voor niet-Schengenpassagiers op Schiphol hiermee uitgerust; voor Schengenpassagiers zal dit in de loop van het komende jaar worden ingevoerd. De invoering van CT-scans voldoet aan de voorschriften van de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding (NCTb). Ze betekenen bovendien een aanzienlijke verbetering van de klantervaring op Schiphol doordat reizigers vloeistoffen en elektronica tijdens de controle in hun handbagage kunnen laten. Om congestie tegen te gaan hebben we de inzet van 'small bags only'-securitylanes tijdens drukke perioden gecontinueerd. De vernieuwingen blijken de wachttijden en rijen daadwerkelijk terug te brengen, zelfs tijdens piekperiodes: in 2018 had 93 procent van de vertrekkende passagiers bij de securitycontrole te maken met een wachttijd van maximaal tien minuten.

Nieuwe securitylanes in Vertrek 1

Met de herontwikkeling van Vertrek 1 komen er 22 nieuwe securitylanes in de Schiphol-terminal bij, op een nieuwe tussenverdieping. Door deze extra capaciteit wordt de tijd die passagiers in het securityfilter doorbrengen sterk teruggebracht, wat ook leidt tot een snellere en soepelere doorstroom naar de lounge. De tijdelijke Vertrekhal 1A, die in april 2017 werd voltooid, bleef heel 2018 operationeel en zal in gebruik blijven tijdens de gehele herontwikkeling.

Drones

De verstoringen door drones waarmee Londen Gatwick en Heathrow in december 2018 te maken kregen, hebben geleid tot een internationale discussie: hoe kunnen luchthavens zich hierop voorbereiden, en hoe moeten ze ermee omgaan? In Nederland zijn het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de politie samen verantwoordelijk voor het voorbereiden van antidronemaatregelen, evenals voor de handhaving daarvan.

Schiphol heeft in samenwerking met de luchtvaartsector en de bevoegde politiediensten het voortouw genomen bij de ontwikkeling van een op risico's gebaseerde aanpak van mogelijke drone-incidenten. Bij deze aanpak wordt rekening gehouden met de gevolgen voor het luchtverkeer en de beschikbare beheersmaatregelen, waaronder preventieve maatregelen tegen het gebruik van drones, gemeentelijke verordeningen om drones in de omgeving van de luchthaven te verbieden, en het vaststellen van geografische grenzen van 'no-fly zones' op en rond de luchthaven. We voeren nauw overleg met de Koninklijke Marechaussee om ervoor te zorgen dat nieuwe antidronemaatregelen geen onbedoelde veiligheidsrisico's of andere onbeheersbare risico's opleveren voor bemande luchtvaartuigen, geautoriseerde drones of luchtvaartinfrastructuur. We onderhouden ook intensief contact met onze Britse collega's en met andere luchthavens via de Airports Council International (ACI); we wisselen informatie uit over ervaringen en geleerde lessen met anti-dronemaatregelen en drone-incidenten.

Versterking van de IT-weerbaarheid in het Schiphol-ecosysteem en daarbuiten

IT-beveiliging en cybersecurity zijn hoofdprioriteiten voor de groep, mede ingegeven door de toenemende focus op digitalisering van de luchthaven. Schiphol heeft een speciaal IT-beveiligingsprogramma opgezet, onder toezicht van het Schiphol Cyber Security Center (SCSC), dat is gericht op de voortdurende verbetering van onze IT- en informatiebeveiligingsprocessen. Onze medewerkers blijven echter de belangrijkste bescherming tegen cyberdreigingen; we werken er dan ook hard aan om awareness te stimuleren met regelmatige campagnes en initiatieven. We hebben ook een 'responsible disclosure melding' optie aan de Schiphol-website toegevoegd zodat gebruikers IT-inbreuken en kwetsbaarheden op een veilige en ordelijke manier kunnen melden.

In 2018 is de nadruk van ons beveiligingsprogramma verschoven van onze algemene IT-infrastructuur naar de bescherming van onze kritieke IT-voorzieningen. In dit verband gingen afgelopen jaar onder meer het permanent operationele, gespecialiseerde Security Operations Center (SOC) en het Incident & Response-team (CSIRT) van start, die ons in staat stellen effectiever te reageren op cyberdreigingen en -aanvallen. Schiphol heeft ook deelgenomen aan ENISA Cyber Europe, een branche-evenement georganiseerd door de Europese Unie, bedoeld om de reactie van stakeholders in de luchtvaartsector op ernstige cyberincidenten te toetsen en te verbeteren.

Onze wereld is in toenemende mate gedigitaliseerd en afhankelijk van technologie, en we begrijpen dat een enkele zwakke schakel in de keten verstreckende gevolgen kan hebben voor de veiligheid van het hele ecosysteem. Meer dan ooit is er daarom behoefte aan een geïntegreerde benadering van IT-weerbaarheid die verder gaat dan onze eigen bedrijfsactiviteiten of de luchthaven als zodanig. Om deze reden vervullen we een leidende rol in het Cyber Synergy Schiphol Ecosystem (CYSSEC). Dit is een samenwerkingsverband dat zich bezighoudt met verbetering van de cybersecurity en weerbaarheid van alle private en publieke organisaties die zijn betrokken bij de keten van processen en diensten op Schiphol, maar ook onderzoek doet naar economische kansen. CYSSEC organiseerde in 2018 een reeks kennisuitwisselingsbijeenkomsten voor stakeholders, en heeft belangrijke hulpmiddelen en informatie beschikbaar gesteld via zijn online platform.

Schiphol is ook lid van de Cyber Security Raad, een onafhankelijk Nederlands adviesorgaan dat de taak heeft advies te geven over kwesties omtrent IT-beveiliging en de implementatie van de nationale cybersecuritystrategie.

Regionale betekenis

Luchthavens zijn van groot economisch belang voor de omliggende regio's. Een enquête onder vijfhonderd bedrijven in de EU liet zien dat 42 procent van die bedrijven internationale vervoersverbindingen belangrijk vindt bij de keuze voor een vestigingslocatie in Europa. Luchthavens scheppen ook werkgelegenheid. Op Schiphol zijn bijvoorbeeld ongeveer vijfhonderd bedrijven gevestigd, waaronder onze eigen organisatie, die werk bieden aan zo'n 67.000 mensen. De totale bijdrage van Schiphol aan de werkgelegenheid – inclusief directe, indirecte, afgeleide en katalytische werkgelegenheid – wordt geschat op ongeveer 300.000 banen, al verschillen deze cijfers per studie.

Luchtvervoer is van bijzonder belang voor de Nederlandse economie. Als de op vier na grootste exporteur ter wereld is Nederland afhankelijk van uitstekende luchtverbindingen met zijn handelspartners. Meer dan een derde van het Nederlandse bbp is afhankelijk van buitenlandse markten, en een belangrijk deel hiervan komt voor rekening van de zakelijke dienstverlening, een sector waarin persoonlijke internationale contacten bepalend zijn.

Het economische belang van luchthavens geldt zowel voor hubs als voor regionale luchthavens. De connectiviteit die Schiphol en de andere luchthavens van de groep bieden, levert bedrijven in de Randstad en de rest van Nederland duidelijke voordelen op: onze luchthavens zijn een belangrijke reden voor talloze multinationals, ngo's en instellingen om hun hoofdkantoor of distributiecentra in dit deel van de wereld te vestigen. In een maatschappelijke kosten-batenanalyse schat economisch onderzoeks- en adviesbureau Decisio dat verdere ontwikkeling van de Nederlandse luchtvaartsector nog 4 procent kan toevoegen aan het bbp.

Toerisme en congressen

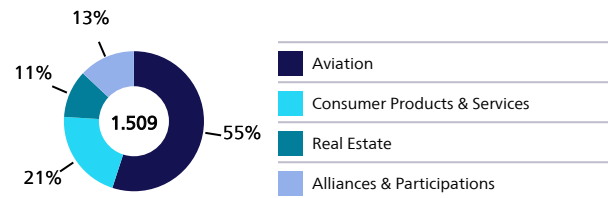
Toerisme en congressen leveren een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. Het aantal toeristen dat Nederland bezoekt, steeg in 2018 met 7 procent naar 19,1 miljoen. Het Nationaal Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC) verwacht dat het aantal inkomende bezoekers in 2019 verder zal toenemen, in lijn met de economische groei in belangrijke markten, en voorspelt dat het aantal buitenlandse toeristen in Nederland tot 2030 met nog zeker 50 procent zal groeien. De capaciteitsbeperkingen op Schiphol, gecombineerd met de al bestaande druk van het toerisme en de stijgende prijzen in de hotelbranche, kunnen er echter voor zorgen dat de groei op korte termijn afzwakt. De uitstekende connectiviteit maakt Nederland ook een populaire bestemming voor congressen en beurzen. Volgens de laatste gegevens van de International Congress and Convention Association (ICCA) staat Nederland wereldwijd op de tiende plaats wat betreft het aantal internationale bijeenkomsten, en binnen Europa op de zesde plaats.

Services Portfolio

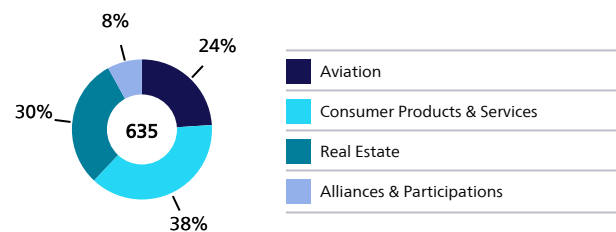
Onze services zijn een belangrijk en snelgroeiend onderdeel van onze kernactiviteiten. Ze zijn een bepalende factor voor de performance van de groep. Schiphol is vandaag de dag een bloeiende marktplaats voor een groeiende community van bedrijven en hun personeel. Het blijft voor Royal Schiphol Group dan ook een topprioriteit om klanten in de toekomst eersteklas retail-, vastgoed- en parkeervoorzieningen te bieden. Dit onderdeel van onze bedrijfsvoering sluit direct aan op onze strategische thema's Competitive Marketplace en Excellent Visit Value en omvat de activiteiten van twee belangrijke business areas: Consumer Products & Services en Schiphol Real Estate (SRE).

Ondanks de huidige discussie over de verdere groei van Schiphol zijn onze retail- en andere non-aviationservices een dynamisch en snelgroeiend deel van de groepsactiviteiten. Ze zijn ook een belangrijke bron van innovaties: in 2018 waren er diverse nieuwe ontwikkelingen in onze vastgoedportefeuille, en we hebben ook een aantal nieuwe digitale innovaties en parkeerproducten gelanceerd.

Netto-omzet
(EUR miljoen)



EBITDA
(EUR miljoen)





De Elephant Parade

Op 1 september 2018 brachten 34 leden van de Elephant Parade een bezoek aan Schiphol. De Elephant Parade is een rondreizende openluchttentoonstelling die fondsen werft voor Elephant Family, een ngo die zich inzet voor het behoud en de bescherming van de bedreigde Aziatische olifant. De olifanten zijn al sinds 2007 onderweg; op 12 oktober verlieten ze Schiphol op weg naar hun volgende bestemming, Rio de Janeiro.

Consumer Products & Services

Consumer Products & Services wil een luchthavenbeleving van wereldklasse bieden die de verwachtingen van onze gasten overtreft. Om dit te bereiken, spannen we ons tot het uiterste in om aan de behoeften van onze klanten te voldoen en een aantrekkelijk commercieel aanbod te creëren voor zowel passagiers en bezoekers als voor werknemers. Het aanbod ondersteunt altijd de bredere groepsdoelstellingen.

Gezien de snelle veranderingen in de markt is het cruciaal dat we onze manier van werken voortdurend verbeteren, in nauwe samenwerking met onze partners, en waar mogelijk nieuwe technologieën en ideeën aangrijpen. Met een mix van digitale en traditionele middelen onderhouden we op alle belangrijke contactpunten een nauwe relatie met onze klanten wanneer ze gebruikmaken van de winkels, horeca of andere voorzieningen in de terminal. Omdat we streven naar een excellente klanttevredenheid en een hoge NPS-score, leggen we de nadruk op klantcontacten die persoonlijk en direct relevant voor de betrokken klant zijn.

Tot de kernactiviteiten van Consumer Products & Services behoren retail, horeca, commerciële dienstverlening, parkeer- en mobiliteitsdiensten, media en premium services.

Retail en horeca

De omzet uit retail en horeca vormt een belangrijke bron van non-aviationinkomsten. De afgelopen jaren hebben de retailinkomsten aan luchtzijde echter geen gelijke tred gehouden met de groei in passagiers. Dit weerspiegelt een groeiende trend onder consumenten, die immers vaker kiezen voor online winkelen. In 2018 bedroeg de gemiddelde retailbesteding per passagier aan luchtzijde 13,13 euro, vergeleken met 13,35 euro in 2017. De gemiddelde horecabesteding per passagier aan luchtzijde steeg daarentegen met 2,7 procent naar 4,81 euro.

Bestedingen per vertrekkende passagier op Schiphol

(in EUR)

	2018	2017	Index
Retail airside	13,13	13,35	98,4%
Horeca airside	4,81	4,68	102,8%
Totaal	17,94	18,03	99,5%

Ondanks veranderende consumentenprofielen en -gedrag zijn we ervan overtuigd dat luchthavens uiterst aantrekkelijke platforms kunnen blijven voor retailers en mediacampagnes. Met meer aandacht voor nieuwe merken en partnerschappen, een open mentaliteit voor innovatie en meer flexibiliteit kunnen de aantrekkingskracht en het bereik van retail aan luchtzijde worden verbeterd. Services zijn een groeicategorie, nu klantervaring steeds centraler staat bij bestedingsbeslissingen.

In 2018 zijn er op Schiphol meer dan dertig nieuwe retailconcepten, winkels en merkwinkels geïntroduceerd, waaronder pop-up stores en tijdelijke winkels. Daarnaast lanceerden we bij wijze van proef twee services voor het bezorgen

van maaltijden samen met Deliveroo en Thuisbezorgd.nl: daarmee kunnen passagiers hun bestelling bij de gate laten bezorgen, en kantoorwerknemers kunnen dit laten doen op hun werkplek. Tegelijkertijd gaan we door met het bevorderen van de kruisbestuiving tussen media en retail, met innovatieve campagnes en concepten.

We zetten het ontwikkelen van gepersonaliseerde online marketing via de wifiservice van de luchthaven voort. In de toekomst gaan we beschikbare technologie, gegevens en inzichten beter benutten om nieuwe retail- en horecaconcepten te introduceren en een hoogwaardige, klantgerichte benadering verder te ontwikkelen.

Aantal outlets Schiphol

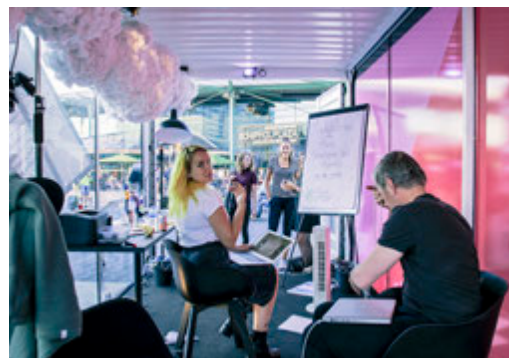
	Airside	Schiphol Plaza
Horeca	78	32
Retail	137	45
Services	14	7
Totaal	229	84

Parkeren

In 2018 bedroegen de parkeeropbrengsten in totaal 80,1 miljoen euro. De afname van de groei in parkeeropbrengsten was grotendeels te wijten aan een vermindering van onze totale parkeercapaciteit in de eerste helft van het jaar; dit is een gevolg van de sloop van parkeergarage P2 in het najaar van 2017 om ruimte te maken voor de aanleg van de nieuwe pier en terminal. Gelukkig konden we 99 procent van het beton van P2 hergebruiken voor renovatie van het Sierra-platform. Hierdoor viel het gebruik van grondstoffen 35.000 ton lager uit, waarmee er ook 900 vrachtwagenbewegingen minder nodig waren.

Daarnaast was langparkeergarage P3 in 2018 drie maanden gesloten voor grote uitbreidings- en renovatiewerkzaamheden. Deze capaciteitsbeperking werd gecompenseerd door ons nieuwe product P4 Basic Parking, geïntroduceerd in april 2018. Het P4-terrein biedt 2.500 parkeerplaatsen en levert zo voldoende parkeerruimte in drukke perioden. In september ging car2go van start, een nieuwe 'free-floating' carsharing service met elektrische auto's voor reizigers bij parkeergarage P1/WTC Schiphol Airport. In de loop van het jaar zijn er extra oplaadstations geïnstalleerd in al onze parkeervoorzieningen.

We zullen het aanbod van parkeerproducten in 2019 verder uitbreiden. In het voorjaar wordt de herontwikkeling van parkeergarage P3 afgerond, die 2.500 extra parkeerplaatsen biedt. De gerenoveerde parkeergarage heeft een nieuwe luifel en een nieuw dak (22.000 m²) waarop 6.072 zonnepanelen worden geïnstalleerd. Samen kunnen deze panelen 1,8 MWp aan energie opwekken, wat gelijkstaat aan het verbruik van zeshonderd huishoudens. Met deze voorziening, die we ontwikkelen samen met energiebedrijf Eneco, kan Schiphol Parking 20 procent van het totale energieverbruik van de parkeeraccommodaties op



's Werelds kleinste reclamebureau

Op 14 mei opende het team van Schiphol Media 'The Smallest Ad Agency in the World' op het Jan Dellaertplein. Zes creatieve teams van twee personen bemanden het bureau gedurende 24 uur, in een minuscuul kantoortje midden op het plein. Daar bedachten ze verfrissende campagne-ideeën voor bedrijven die interesse hebben om op Schiphol te adverteren. De adverteerders konden het creatieve team van briefings voorzien. In totaal kwamen er negentig briefings binnen, wat alle verwachtingen overtrof.

Aan het einde van de 24-uurs marathonzitting waren er negentien gloednieuwe campagneconcepten gecreëerd. Booking.com, het Van Gogh Museum en Tony's Chocolonely waren enkele van de tevreden adverteerders, naast jonge bedrijven als Ace & Tate en NIU, de Chinese fabrikant van elektrische scooters.

Ook diverse non-profitorganisaties en sociale ondernemingen maakten gebruik van de diensten van het team. Zo had de Stichting Melanoom behoefte aan een ontwerp voor voorlichting aan reizigers over het belang van een goede bescherming tegen de zon. MISCQ wilde meer bekendheid geven aan zijn innovatieve plasticvervanger, gemaakt van olifantsgraspapier. Schiphol werkt momenteel met diverse van deze organisaties samen om hun ideeën in praktijk te brengen.



In stilte bidden, mediteren en ontspannen

In april 2018 is het nieuwe Stiltecentrum, op de tweede verdieping van Lounge 2, officieel geopend. Dit is een unieke plek: geen enkele andere luchthaven ter wereld beschikt over een stilleruimte achter de veiligheidscontrole die openstaat voor alle religies en overtuigingen. Het centrum vormt ook de werkruimte voor het Luchthavenpastoraat en het bijbehorende team van vrijwilligers. Elk jaar komen hier ongeveer 60.000 mensen, veelal reizigers, om te bidden, te mediteren of voor geestelijke steun. Medewerkers die in de terminal werken kunnen het Stiltecentrum gebruiken als gebedsruimte.

Schiphol, inclusief het verbruik van de elektrische oplaadpunten, uit ter plaatse opgewekte zonne-energie betrekken.

Uitbreiding van de Privium- en VIP-diensten

Privium, het serviceprogramma van Schiphol voor zakenreizigers die regelmatig vliegen, is in 2018 verder gegroeid: het ledenaantal bedraagt inmiddels meer dan 65.000. Een tweede, tijdelijke Privium-lounge achter de veiligheidscontrole opende najaar 2017 zijn deuren en blijkt zeer geliefd bij de leden. Deze lounge zal worden uitgebreid en gerenoveerd. Eind 2018 zijn we ook begonnen met de renovatie en verruiming van de Privium security- en grensdoorgangen in de terminal. Hierdoor kunnen Privium Cardhouders zich binnenkort nog sneller en comfortabeler over de luchthaven verplaatsen. Een verdere recente verbetering van onze Privium-service is de introductie van een nieuwe centrale database voor opslag van biometrische gegevens van leden. Het nieuwe dataopslagsysteem, dat aan alle wettelijke privacyvoorschriften voldoet, maakt het voor Privium-leden makkelijker hun lidmaatschap te regelen en te wijzigen.

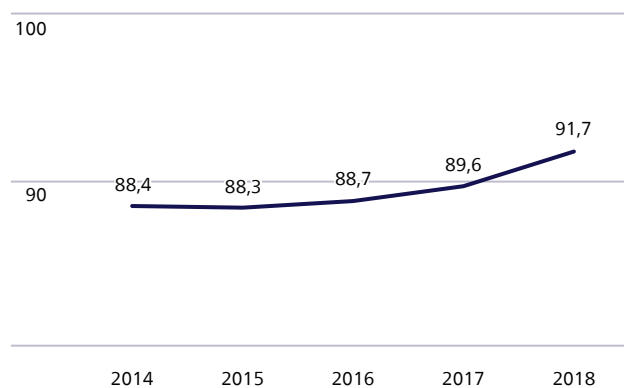
Ook de vernieuwde VIP-service van Schiphol, een belangrijk serviceconcept vooral bestemd voor premium zakenreizigers, blijkt zeer populair. In 2018 waren er meer dan 17.500 aankomende en vertrekkende VIP-passagiers. We zijn van plan het VIP Centre op korte termijn te vernieuwen en te vergroten om tegemoet te komen aan de toenemende vraag.

Vastgoed

Door het gunstige ondernemingsklimaat in Nederland blijft de vraag naar vastgoed op A-locaties in de hele metropoolregio Amsterdam toenemen. In 2018 steeg de totale gemiddelde bezettingsgraad van het commercieel en logistiek vastgoed van Schiphol tot 91,1 procent. Er was vooral veel vraag in het commerciële vastgoedsegment, waar de bezettingsgraad van de verhuurde kantoorruimtes 91,7 procent bedroeg. Met name in Schiphols Central Business District was de bezettingsgraad hoog. We mochten bovendien een aantal wereldwijde concerns als huurders verwelkomen, waaronder Honeywell en Heineken. De bezettingsgraad van onze vrachtgebouwen bedroeg 93,2 procent.

Gemiddelde bezettingsgraad commercieel vastgoed

(in %)

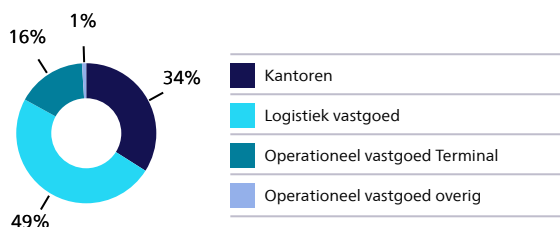


Onze commerciële vastgoedcapaciteit is in de loop van het jaar verder uitgebreid met diverse nieuwe projecten. In december 2018 opende Schiphol in samenwerking met Microsoft het gerenoveerde SMART 'Outlook'-gebouw. Intussen vordert de bouw van het nieuwe kantorencomplex met parkeeraccommodatie The Base D gestaag; naar verwachting is dit in het derde kwartaal van 2019 afgerond. Daarnaast wordt nog gewerkt aan drie andere projecten: kantoorgebouw Tristar 1, het nieuwe gebouw van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en de KLM Crown Lounge voor niet-Schengenpassagiers.

Diverse andere grote projecten zitten in de pijplijn voor 2019 en daarna. Binnen de herontwikkeling van Terminal 1 zal Schiphol Real Estate betrokken zijn bij de bouw van nieuwe kantoren, business class lounges en andere bedrijfsruimtes in de terminal. We zijn ook bezig met de ontwikkeling van een nieuw kantoorpand in het Central Business District.

Vastgoedportefeuille naar categorie

(in % van totale vastgoedportefeuille van 673.066 m²)



In de categorie Logistiek vastgoed was opnieuw sprake van een uitstekende bezettingsgraad van vrachtgebouwen in de eerste lijn. Dit onderstreept de solide marktvraag van lokale partijen, alsmede het unieke karakter van ons vrachtaanbod, inclusief de efficiëntie van onze operatie en de douaneafhandeling, de uitstekende verbindingen met de rest van Europa en het sterke netwerk van vrachtbedrijven op Schiphol. In 2018 zijn we begonnen met de voorbereidende werkzaamheden voor een nieuw eerste lijn vrachtgebouw op Schiphol-Zuidoost, dat een vervanging vormt voor veel van de logistieke ruimte op Schiphol-Zuid die moet worden gesloopt vanwege de uitbreiding van taxibaan Quebec. Het nieuwbouwproject omvat ook een parkeerruimte voor zware trucks, met een eet- en wasgelegenheid en een wachtruimte voor chauffeurs. Een innovatief omroepsysteem zal chauffeurs waarschuwen wanneer het tijd is om goederen te laden of te lossen, wat wachttijden terug zal brengen en de verkeersveiligheid verhoogt.

Flex en Connect

Het is ook belangrijk dat we ons vastgoedproduct blijven verbeteren met services die waarde toevoegen en die voldoen aan de huidige verwachtingen en behoeften van huurders. Met het oog hierop heeft SRE een flexibel commercieel huurconcept ontwikkeld onder de naam Flex, waarmee we huurders de mogelijkheid bieden hun huurcontract bij te stellen en op te schalen naar gelang de veranderende behoeften van hun bedrijf.

Daarnaast kunnen bedrijven dankzij nieuwe initiatieven zoals Spacemaker ruimtes gedurende korte tijd via een online marktplaats onderverhuren aan andere gebruikers voor vergaderingen en workshops. We zijn ook een proefproject gestart met technologiebedrijf Smart Parking: klanten kunnen hun parkeerplaatsen op ad-hocbasis aan andere huurders aanbieden.

De mogelijkheid om communities te vormen en te netwerken is een andere belangrijke factor om huurders tevreden te stellen en te binden. Via SPOT Schiphol Community, dat deel uitmaakt van het bredere 'Connect'-concept van SRE, hebben we een omgeving gecreëerd die is gericht op samenwerking; werknemers van de ruim vijfhonderd bedrijven op Schiphol kunnen elkaar online en offline treffen om te netwerken, ideeën uit te wisselen en deel te nemen aan discussies en evenementen. De SPOT-gemeenschap is in 2018 met 25 procent gegroeid, naar meer dan 3.500 individuele leden. In oktober 2018 hebben we ook een pilotversie van de Spot Schiphol Smart App gelanceerd. Leden kunnen deze app gebruiken om vergaderruimtes te reserveren, maar ook om zich in te schrijven voor gezamenlijke activiteiten, maaltijden te bestellen bij restaurants op Schiphol Plaza en hun lokale netwerk uit te breiden.

Duurzaam, gezond, slim

Bij het beheren en ontwikkelen van onze vastgoedportefeuille zijn we ons bewust van potentiële effecten op het milieu. We voelen ook de verantwoordelijkheid om rekening te houden met de gezondheid van de mensen die in deze gebouwen werken. Onze langetermijndoelstellingen voor het vastgoed sluiten hierom nauw aan bij de bredere gezondheids- en duurzaamheidsdoelstellingen van de groep, die beoogt om in 2030 een 'zero-waste' en 'zero-emissions'-organisatie te zijn. We onderzoeken ook manieren om ons vastgoed in de nabije toekomst energiepositief te maken. Op de korte termijn zullen we onze energiebesparende maatregelen opvoeren door ondergrondse systemen voor warmte-koudeopslag (WKO) te installeren bij WTC Schiphol 1 en The Base.

We blijven de BREEAM-beoordelingsmethode hanteren om de algemene duurzaamheidsprestaties van onze commerciële gebouwen te volgen. Geleidelijk aan introduceren we geavanceerde SMART-technologieën voor infrastructuur die ons in staat stellen onze gezondheids- en duurzaamheidsdoelstellingen te monitoren en te verbeteren, en om 'flexibiliteit, connectiviteit en efficiency' in onze vastgoedportefeuille te integreren. Onze Healthy Office-pilot levert al waardevolle inzichten op hoe we het welzijn van de huurders in de toekomst kunnen verbeteren.

Ons doel op de lange termijn is dat alle gebouwen op Schiphol 'sustainable by design' zijn en dat ze worden gebouwd met circulaire, milieuvriendelijke bouwmethoden. De verwezenlijking van deze doelstelling is een gezamenlijk proces waarbij diverse partners uit alle onderdelen van de waardeketen betrokken zijn.



'The Outlook': Het eerste SMART-gebouw van Schiphol

Op 1 december 2018 opende het gerenoveerde Outlook-gebouw zijn deuren. Het werd daarmee het eerste SMART-gebouw op de locatie Schiphol. Microsoft, dat het Nederlandse hoofdkantoor in het gebouw heeft gevestigd, heeft in samenwerking met Schiphol Real Estate The Outlook ingrijpend vernieuwd. Het gebouw maakt gebruik van SMART-technologie die inzicht biedt in de ervaringen van zowel de Microsoft-medewerkers als bezoekers, met het doel om deze te verbeteren. Ook heeft deze technologie een aantal belangrijke duurzaamheidsvoordelen.

The Outlook is uitgerust met een complex systeem van sensoren. Deze verzamelen informatie over de wijze waarop het gebouw feitelijk wordt gebruikt, meten het bezettingsniveau en energieverbruik, en ook belangrijke omgevingsfactoren als geluidsniveau, temperatuur, CO₂-niveau en licht. Dankzij een beter inzicht in deze processen kan Microsoft de werkkruimtes op een manier gebruiken die zowel gezonder als energie-efficiënter is. De informatie die het gebouw oplevert, zal Schiphol ook helpen het SMART-concept uit te breiden naar andere gebouwen op het luchthaventerrein.

In januari 2018 zijn we van start gegaan met het initiatief Sustainable Main Contracting: we willen ervoor zorgen dat alle aannemingscontracten met derden duidelijke richtlijnen bevatten om de energie-efficiëntie en het klimaatcomfort te maximaliseren. Zie voor meer informatie over het streven van Schiphol naar een circulaire transitie Grondstoffen & reststromen in het onderdeel Mens, milieu en omgeving.

Digital

Hoogwaardige digitale processen worden steeds belangrijker voor onze bedrijfsvoering. Data fungeren inmiddels als de zuurstof voor de dagelijkse werkzaamheden op de luchthaven. Dankzij de nauwe samenwerking met verschillende luchtvaartpartners hebben we in 2018 kunnen voortbouwen op het succes van het Digital Airport Programme (DAP) uit 2017 door technologie en data nog verder in te bedden in onze procesketen. Op deze manier kunnen we onze klanten een betere ervaring bieden en de operationele processen soepeler laten verlopen, zodat Schiphol een veilige en prettige omgeving blijft voor alle gebruikers van de luchthaven.

De digitale strategie van Schiphol geeft onze medewerkers en klanten een grotere rol, waardoor we gegevens en technologie beter kunnen benutten en nieuwe manieren van werken kunnen introduceren waarvan deze twee gebruikersgroepen direct kunnen profiteren. In 2018 hebben we stappen gezet om onze digitale organisatiestructuur te vereenvoudigen en de digitale waardestromen beter af te stemmen op onze strategische hoofddoelstellingen:

- een excellente klantervaring, die leidt tot een hogere NPS-score en passagiersopbrengsten;
- ondersteuning van een punctuele en veilige performance van luchthaven en airlines;
- slimme voorzieningen en gebouwen, met het oog op duurzaamheid en een optimale inzet van de bedrijfsmiddelen.

Onze digitale pijlers

Verdere digitalisering en digitale innovatie zijn in 2019 en daarna cruciaal als we waarde willen creëren en onze ambities willen waarmaken. We gaan verder met onze transitie naar een geheel toekomstbestendige digitale luchthaven. Dat doen we door onze gegevens beter te verzamelen, gebruiken en delen, en door nieuwe technologieën te blijven benutten en deze te integreren in de verschillende bedrijfsactiviteiten.

Onze medewerkers spelen een bepalende rol bij deze transformatie; het is daarom belangrijk dat we deze verandering allemaal onderschrijven en ons prettig voelen bij het gebruik van nieuwe hulpmiddelen en technologieën. Hiertoe heeft ons Digital Transformation-team met diverse bedrijfsonderdelen van de groep samengewerkt om hun digitale kennis en competenties

een impuls te geven. In oktober 2018 organiseerden de digitale teams van Schiphol de nieuwste editie van onze jaarlijkse Digital Week: een reeks workshops en evenementen om werknemers te informeren over de waarde van digitale oplossingen en nieuwe manieren van werken. Uiteindelijk willen we digitale oplossingen geheel vervlechten met onze bedrijfsprocessen, zodat elk team of elke afdeling eindverantwoordelijk wordt voor de eigen digitale processen.

De Chief Digital Officer van Schiphol is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een geheel duurzame, digitale organisatie en wordt daarbij direct ondersteund door het Data & Analytics-team, het Transformation-team en de Innovatiehub.

Een soepele passagierservaring

Zoals aangegeven is een van de kerndoelstellingen van ons digitaliseringsprogramma om de luchthavenbeleving van passagiers en andere gebruikers te verbeteren. Het Seamless Flow-project, waarvan de pilot in 2017 van start ging, helpt ons de 'customer journey' op Schiphol te stroomlijnen, vanaf het moment van aankomst tot en met het inchecken, de securitycontrole en het boarden. Seamless Flow maakt gebruik van biometrie waarmee passagiers worden herkend op basis van hun paspoort en een gezichtsscan. Zo kunnen passagiers snel de diverse 'touchpoints' in de luchthaventerminal passeren zonder elke keer hun paspoort en boardingpass te hoeven tonen.

In nauwe samenwerking met de airlines en de overheid, de douane en verschillende Schiphol-teams hebben we deze technologie verder uitgetest om meer inzicht te verkrijgen in de toepassing en de voordelen ervan. In 2019 zullen we de pilot uitbreiden met als doel uiteindelijk over te gaan tot de permanente, grootschalige toepassing van deze technologie. Een belangrijk aspect is dat bij het ontwerp van Seamless Flow al rekening is gehouden met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), waardoor de technologie voldoet aan de strengste normen inzake gegevensbescherming en privacy. In december 2018 bereikten Schiphol en de regering een principeakkoord; ze zullen alle kosten van het Seamless Flow-project voor gelijke delen dragen.

Ondertussen ondersteunen we de overstap van passagiers naar digitale platforms, waar ze reisinformatie kunnen krijgen, hun reis kunnen plannen en optimaal gebruik kunnen maken van de op Schiphol aangeboden diensten. In 2018 maakte 38 procent van de passagiers gebruik van de onlangs vernieuwde website Schiphol.nl en de Schiphol-app om belangrijke reisinformatie op te zoeken, terwijl 50 procent van de gebruikers van de parkeervoorzieningen hun plek online reserveerde. Als onderdeel van dit proces hebben we besloten en aantal fysieke informatiebalies in de Schipholterminal te sluiten en in plaats daarvan een meer gevarieerde benadering langs meerdere kanalen te volgen.



Uitrol van het nieuwe mobiele netwerk

In oktober 2018 zijn we begonnen met de uitrol op de luchthaven van een geheel dekkend inbandig multi-operator mobiel netwerk, in samenwerking met netwerkexploitanten KPN, T-Mobile en VodafoneZiggo. Dankzij een systeem met meer dan dertig antenne-installaties biedt het nieuwe netwerk uitstekende mobiele dekking in alle publieke en niet-publieke ruimtes op de luchthaven.

De installatie zal in 2019 gefaseerd plaatsvinden; de planning is dat het nieuwe netwerk in 2020 geheel operationeel zal zijn. Zodra dit rond is, zullen alle mobiele operators overal in de terminal en pieren van Schiphol hetzelfde mobiele netwerk gebruiken, wat gebruikers een betere dekking en kwaliteit biedt, maar ook ruimte en energie bespaart. Het netwerk ondersteunt de laatste generatie communicatiesystemen, zoals 5G, en zal worden geïntegreerd met het netwerk van de hulpdiensten en het radiosysteem dat op Schiphol wordt gebruikt.

Een omnichannel- benadering van reisinformatie

Met ingang van 2019 gebruikt Schiphol nieuwe communicatiekanalen om passagiers met vragen of problemen beter te kunnen bijstaan. Ons recente klantenonderzoek laat zien dat passagiers in de terminal graag meer gebruik zouden maken van online kanalen en chatmogelijkheden om informatie te krijgen, en met Schiphol willen kunnen communiceren ongeacht de locatie waar ze zich bevinden.

In de toekomst zullen passagiers 24 uur per dag Schiphol-medewerkers kunnen bereiken via een combinatie van telefoon, WhatsApp, chats en zestien fysieke zelfbedieningsterminals. Daarnaast kunnen mobiele assistenten passagiers die ingewikkelde vragen of problemen hebben, persoonlijk te woord staan. Nu passagiers steeds minder gebruikmaken van de zeven informatiebalies in de terminals, hebben we besloten deze service vanaf april 2019 geleidelijk af te bouwen. De taak van de balies zal in de loop van 2019 worden overgenomen door de nieuwe 24-uurs informatiediensten.

Schiphol als datahub

Data vormen nu voor ons het uitgangspunt om inzicht te krijgen in de verschillende processen op de luchthaven en deze beter aan te sturen. Nu we als organisatie in toenemende mate 'data-gestuurd' zijn, wordt de informatie die we door middel van onze dagelijkse activiteiten verzamelen op haar beurt een waardevolle factor voor onze luchtvaartpartners. Door informatie over vliegtuigbewegingen, passagiersstromen, wachttijden bij security en talloze andere aspecten effectief te verzamelen en op te slaan, is Schiphol zelf een datahub geworden die andere organisaties kunnen gebruiken om hun eigen processen vorm te geven en te verbeteren. Bijvoorbeeld, met software die is gebaseerd op 'application programming interfaces' (API) kunnen airlines realtime informatie verkrijgen over de bewegingen en tijdsplanning van vertrekkende passagiers ('SmartGate'-planning). In totaal zijn er in de loop van 2018 meer dan 1,5 miljard 'API calls' op onze gegevens gedaan door airlines, reisorganisaties en andere externe partijen.

In 2018 is ook Wilbur verder in onze planningsprocessen geïntegreerd. Wilbur is een maatwerkapplicatie die in-house op Schiphol is ontwikkeld en ons in staat stelt realtime, voorspellende informatie te vergaren waarmee we kunnen anticiperen op mogelijke wachtrijen of knelpunten in verschillende delen van de terminal. Deze inzichten bieden ons de mogelijkheid de benodigde personeelsinzet realtime en tot vier uur van tevoren aan te passen om de passagiersstromen beter te beheersen en opstoppingen te voorkomen. We hebben Wilbur permanent ingebed in onze procesketen en gaan bekijken hoe we het gebruik ervan in de komende maanden kunnen uitbreiden.

Onderhoud van voorzieningen en gebouwen

We maken steeds vaker gebruik van digitale oplossingen om problemen met de fysieke infrastructuur aan te pakken die zich dagelijks op de luchthaven voordoen. Een essentieel aspect van het digitaliseringsprogramma van Schiphol is het gebruik van slimme technologie waarmee we de staat van gebouwen en voorzieningen op het hele luchthaventerrein vaststellen. We hebben inmiddels 70.000 sensors op strategische plekken in de terminal aangebracht, waarmee we realtime informatie verzamelen over het functioneren van liften en rolpaden. Storingen worden onmiddellijk geconstateerd en opgelost, waardoor de gevolgen voor passagiers beperkt blijven. Ook kunnen we het onderhoud beter plannen door het functioneren van deze systemen over een langere periode te analyseren.

Ons Digital-team werkt nauw samen met de vastgoeddivisie en commerciële huurders bij het aanbrengen van slimme infrastructuur in de bebouwde omgeving op Schiphol.

Informatiebeveiliging en de AVG

In 2018 heeft Schiphol het AVG-implementatieproject voortgezet, conform de voorschriften van de Algemene verordening gegevensbescherming die op 25 mei 2018 in

werking is getreden. Dit project, dat uitgaat van het tienstappenplan van de Autoriteit Persoonsgegevens, schrijft een reeks maatregelen voor die Schiphol en onze regionale luchthavens moeten uitvoeren. Deze omvatten het opzetten van een communicatieprogramma om medewerkers meer bewust te maken, het maken van een overzicht van alle verwerkingsactiviteiten, het actualiseren van bestaande contractuele afspraken met externe partijen, het uitvoeren van risicobeoordelingen voor zowel nieuwe als bestaande processen, en het ontwikkelen van procedures in verband met de rechten van betrokkenen.

Er is ook een nieuw governance-model ingevoerd om de toekomstige naleving van de AVG door alle groepsonderdelen te waarborgen; meer dan 25 'privacy champions' zijn aan de verschillende bedrijfsonderdelen toegewezen. Daarnaast is er een functionaris gegevensbescherming aangesteld, die zal toezien op de laatste aspecten van de invoering van de AVG in 2019.



Klantwaardering

Schiphol wil een van de toonaangevende luchthavens in Europa blijven. Dit kunnen we echter alleen waarmaken als we kwaliteit, comfort en service blijven bieden. We volgen de waarderingsscores die passagiers ons geven over een langere periode aan de hand van de Belevingsmonitor Schiphol; Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport hebben eigen waarderingsonderzoeken. Schiphol neemt ook deel aan het Airport Service Quality-benchmarkonderzoek (ASQ), waarbij onze waarderingsscores worden vergeleken met die van veertien middelgrote tot grote hubluchthavens in Europa.

Amsterdam Airport Schiphol

Voor 2018 hadden we ons ten doel gesteld een Net Promoter Score (NPS) van ten minste 35 te halen (streefcijfer 2017: 34). De waardering van Amsterdam Airport Schiphol onder passagiers daalde in 2018: de NPS liep terug van 34 naar 32. Dit is hoofdzakelijk te wijten aan een daling van de waardering voor de aankomst- en overstapprocessen op Schiphol. In 2019 streven we naar een NPS van 34.

Meer specifiek viel de NPS voor de aankomstprocessen van de luchthaven terug van 31 tot 27. De voornaamste redenen die door de passagiers werden opgegeven waren de wachttijden bij de bagageband en bij de douane, maar ook wayfinding en de loopafstanden. De waardering voor de aankomstprocessen op Schiphol werd ook beïnvloed door de aanpassingen in ons parkeeraanbod na de sloop van parkeergarage P2. Hoewel onze klanten geleidelijk wennen aan het nieuwe parkeeraanbod, heeft de waardering nog niet het niveau bereikt van vóór de sluiting van P2. Ook het toegenomen gebruik van 'remote' afhandeling van vliegtuigen, waarbij passagiers per bus naar de terminal

worden gebracht, had een negatief effect op de beleving van aankomende passagiers.

We zagen ook een daling in de NPS van overstappende passagiers, van 38 naar 36. De voornaamste factoren die door reizigers werden genoemd, waren wayfinding, de sfeer in de terminal, de horeca en andere voorzieningen, de algehele hygiëne en het wachtcomfort, en het aantal beschikbare stoelen bij de gates. Ook werd de toegenomen drukte in de terminal genoemd.

De algehele waarderingsscore van vertrekkende (O&D) passagiers op Schiphol bleef stabiel ten opzichte van 2017. De NPS met betrekking tot de wachttijden bij de securitycontrole verbeterde aanzienlijk, van 61 tot 65. Daar staat tegenover dat de waardering van vertrekkende passagiers voor het parkeren nog niet terug is op het eerdere niveau.

De algehele daling in klantwaardering zien we ook terug in de ASQ-benchmark: Schiphol zakte in 2018 één plaats op de ranglijst naar de achtste plaats.

Meten van klanttevredenheid onder airlines

We hebben regelmatig contact met airlines en andere luchtvaartpartners over de dagelijkse bedrijfsvoering op Schiphol. Ook voeren we intensief overleg met onze partners op tactisch en strategisch niveau: door een combinatie van maandelijks partnerbijeenkomsten en een-op-eensessies houden we de airlines op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen, waaronder zaken die te maken hebben met capaciteitsbeperkingen. Deze contacten helpen ons om inzicht te krijgen in de behoeften en verwachtingen van de airlines die op Schiphol actief zijn, evenals die van de bredere luchtvaartcommunity.

Schiphol heeft een nieuw systeem ingevoerd om de waardering van airlines te peilen. Vanaf 2018 heeft elke maatschappij een eigen aanspreekpunt binnen Schiphol Group om dagelijkse operationele kwesties te bespreken. Eventuele vragen over netwerkontwikkeling worden daarnaast voorgelegd aan een tweede contactpersoon op de afdeling Aviation Marketing. Tot nu toe hebben we voornamelijk positieve scores van de airlines gekregen voor onze organisatie en de manier waarop we de luchthaven runnen.

Deze positieve scores werden bevestigd door een nieuwe kwantitatieve enquête die in oktober 2018 is afgerond, en die als nulmeting fungeert. Schiphol kreeg van de airlines een algehele tevredenheidsscore van 'goed' tot 'zeer goed', en een vergelijkbare score voor zijn rol als luchthavenexploitant.

Dankzij deze nieuwe meetmethode hebben we diverse belangrijke verbeterpunten kunnen vaststellen. Veel van onze klanten spraken met name hun bezorgdheid uit over het plafond voor het aantal vliegtuigbewegingen op Schiphol, inclusief de

mogelijke gevolgen daarvan voor de toekomstige groei van het vliegverkeer, en de kwaliteit van de remote afhandelactiviteiten van de luchthaven. De airlines wezen ook op de complexiteit van Royal Schiphol Group als organisatie; sommige maakten melding van een gebrek aan duidelijke en adequate reacties op incidenten en klachten. We zullen concrete maatregelen nemen om deze verbeterpunten in de loop van 2019 aan te pakken en onze relatie met de airlines verder te versterken.

inspanningen van Schiphol Real Estate (SRE) om in de veranderende klantbehoeften te blijven voorzien met innovatieve producten en oplossingen. Deze initiatieven worden beschreven in Services Portfolio.

Tevredenheid huurders vastgoed

De tevredenheid bij onze huurders is essentieel voor een sterke klantenbinding. De resultaten van de 2018 Schiphol Real Estate Resident-enquête laten zien dat 86 procent van de huurders hun kantoorgebouw kwalificeert als 'goed', 'zeer goed' of 'excellent'; een zelfde waardering als in 2017. De aanhoudend hoge huurderswaardering van Schiphol is vooral te danken aan de

Awards

In 2018 zijn Royal Schiphol Group en zijn luchthavens op verschillende manieren onderscheiden.

Royal Schiphol Group

- Air Transport Research Society (ATRS): meest efficiënte luchthavengroep in Europa
- International Airport Review Award: technologische oplossing van het jaar voor digitale infrastructuur
- Uitzendorganisatie Randstad: aantrekkelijkste werkgever
- AWWN-trofee: meest inclusieve organisatie
- Henri Sijthoffprijs: beste jaarverslag 2017 (categorie niet-beursgenoteerde ondernemingen)

Amsterdam Airport Schiphol

- SKYTRAX: Best Airport Staff Europe
- ACI Europe: Eco-Innovation Award
- Business Traveller UK: Best European Airport (29e achtereenvolgende jaar)
- Business Traveller the Netherlands: Best Airport
- Cargo News Asia: Best Airport Europe
- BTMF Business: Best Airport
- Global Traveler USA: Best Airport in Europe, Best Shopping Airport en Best Duty-Free Shopping in Europe
- TR Business: Travel Retail Award
- Frontier: Best F&B Partnership of the Year (met HMSHost en Portland Design voor Food Court in Lounge 1)
- Trazee Travel: Favorite Airport in Europe en Favorite Airport Shopping
- MSCI European Property Investments Awards: Best performing balanced fund in the Netherlands (voor Schiphol Real Estate)
- Hotel Investment Conference London: Single Asset Transaction of the Year (toegekend aan Schiphol Real Estate voor de Hilton-transactie)
- Canadian Travel Agents' Choice Awards: Favourite International Airport (14e achtereenvolgende jaar)
- ATRS: Most efficient European airport (categorie luchthavens met meer dan 40 miljoen passagiers)
- World Routes Airport Marketing Award: Highly Commended (3e achtereenvolgende jaar)
- TOP Award Raad van Kinderen: meest gelijkwaardige samenwerking
- Computable Award voor het Digital Airport Programme

Eindhoven Airport

- Iconic Award: Innovative Architecture (voor de nieuwe gates)

Mens, milieu en omgeving

Dit onderdeel van onze resultaten raakt direct een van onze belangrijkste strategische thema's: Sustainable & Safe Performance. Bij Royal Schiphol Group zijn we er ons van bewust dat het succes van onze onderneming in toenemende mate afhankelijk is van het welzijn van mensen in de wereld om ons heen. Veiligheid en duurzaamheid zijn dan ook cruciaal voor onze bedrijfsvoering ('licence to operate') en onze toekomstbestendigheid ('licence to grow'). Het zijn ook belangrijke indicatoren voor het beoordelen van ons succes en het meten van onze prestaties.

Het Klimaatakkoord van Parijs uit 2015 en het daaropvolgende verslag van de VN Intergouvernementele Werkgroep inzake Klimaatverandering (IPCC) van oktober 2018 benadrukken de noodzaak van dringende actie om de opwarming van de aarde te beperken tot een niveau dat geen onherstelbare schade aan de menselijke leefomgeving zou kunnen aanrichten. De luchtvaartsector speelt uiteraard een belangrijke rol bij het bereiken van deze doelstelling. Aangezien de samenleving de komende jaren nog sterker afhankelijk wordt van luchtvaart, is het van groot belang dat we op een verantwoordelijke manier reageren op de groeiende vraag.

Door verantwoord samen te werken, kunnen belangrijke marktspelers als Schiphol hun eigen prestaties en doelen in evenwicht brengen met de behoeften van lokale gemeenschappen en

de bredere omgeving. Een duidelijk praktijkvoorbeeld van deze samenwerking is het actieplan 'Slim en Duurzaam' dat de Nederlandse luchtvaartsector onlangs heeft vastgesteld (voor meer hierover, zie Ketenverantwoordelijkheid). Een belangrijke mijlpaal is dat we duurzaamheid hebben opgenomen in de toekomstige tariefstructuur voor havengelden: schonere en geluidarmere vliegtuigen worden gestimuleerd (ook hierover meer in Ketenverantwoordelijkheid).

Schiphol nam in 2018 deel aan een uitgebreide reeks initiatieven om de positieve impact van onze activiteiten te vergroten. Met andere luchthavens en ACI Europe wisselen we informatie uit en werken we samen om duurzame ontwikkeling te bespoedigen. We willen vooral de rol benadrukken die we in de mondiale luchtvaartsector vervullen bij het stimuleren van duurzaamheid en een betere toekomst realiseren voor mens en milieu.

Verduurzaming van luchthavens

Royal Schiphol Group loopt voorop in het creëren van een duurzame en verantwoorde (wereldwijde) omgeving waarin we Nederland verbinden. Het is onze ambitie de duurzaamste luchthavens ter wereld te exploiteren. Daarbij ligt onze strategische focus op vier kernthema's: duurzame luchtvaart, zero-emissions, zero-waste en welzijn.



Naast onze inspanningen voor de verduurzaming van al onze bedrijfsprocessen, nemen we ook het voortouw op het gebied van verduurzaming van de luchtvaart waar het gaat om het vaststellen van nieuwe normen en best practices voor de sector. Een goed voorbeeld is de elektrische bussen op het platform, mede ontwikkeld door Schiphol in 2015; we zijn er trots op dat anderen ons voorbeeld volgen en dat er nu elektrische bussen rondrijden op luchthavens over de hele wereld. Ook zijn we onlangs begonnen elektrische Ground Power Units (E-GPU's) in te zetten bij afhandelingsactiviteiten. We verwachten dat deze innovatie de komende jaren een belangrijke rol zal spelen in de verduurzaming van processen.

Het doorvoeren van verbeteringen op al deze verschillende gebieden, in de samenwerking met klanten, in onze eigen bedrijfsactiviteiten en door onze medewerkers bij deze missie te betrekken, genereert waarde – maatschappelijk, ecologisch en financieel. Hoewel het traject dat we moeten volgen om onze doelstellingen te bereiken nog niet helemaal is uitgestippeld, zijn we van mening dat het stellen van ambitieuze doelen ons tot

waardevolle innovaties en inzichten zal brengen, waardoor we deze doelstellingen beter kunnen realiseren.

Sustainable Development Goals

De Sustainable Development Goals (duurzame ontwikkelingsdoelen, SDG's) zijn in 2015 ingevoerd door de Verenigde Naties en hebben betrekking op de zeventien belangrijkste kansen en uitdagingen waar de wereld zich voor gesteld ziet in de periode tot 2030. In 2016 heeft Schiphol zes SDG's aangemerkt die we de komende twee decennia actief zullen ondersteunen en bevorderen. Voor de zeventien doelen zijn 169 key performance indicators (KPI's) geformuleerd. Om onze duurzaamheidsaanpak te verduidelijken en transparanter te maken, hebben we besloten dit jaar behalve de SDG's ook informatie over de relevante KPI's te publiceren in het jaarverslag.

Meer informatie over de manieren waarop we werken aan het bereiken van de doelstellingen en hoe we ons als organisatie voortdurend verbeteren is te vinden bij de materiële aspecten in de tabel.

Internationale erkenning van duurzaamheid op Schiphol

Amsterdam Airport Schiphol heeft in 2018 de Eco-Innovation Award ontvangen. Deze prijs wordt jaarlijks uitgereikt door Airports Council International Europe (ACI) aan de Europese luchthavens die de beste en meest innovatieve prestaties op het gebied van duurzaamheid laat zien. Volgens de jury verdient Schiphol de prijs vanwege de integrale benadering van duurzaamheid, waaronder de CO₂-neutrale bedrijfsvoering, de toepassing van de principes van de circulaire economie en het gebruik van hernieuwbare energie.

Sustainable Development Goals

SDG	Bijdrage van Schiphol	Materieel aspect
SDG 8	<p>Waardig werk en economische groei</p> <p>8.5 Tegen 2030 komen tot een volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor alle vrouwen en mannen, ook voor jonge mensen en personen met een handicap, alsook een gelijk loon voor werk van gelijke waarde.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Loonkloof tussen vrouwen en mannen: 6% – Nieuwe medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt: 0 	<p>Regionale betekenis</p> <p>Werkgeverschap</p> <p>Opdrachtgeverschap</p>
SDG 9	<p>Industrie, innovatie en infrastructuur</p> <p>9.1 Ontwikkelen van een kwalitatieve, betrouwbare, duurzame en veerkrachtige infrastructuur, met inbegrip van regionale en grensoverschrijdende infrastructuur, ter ondersteuning van de economische ontwikkeling en het menselijk welzijn, met de klemtoon op een betaalbare en billijke toegang voor iedereen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Passagiers- en vrachtvolume per vervoerswijze 71,1 miljoen passagiers; 1,7 miljoen ton vracht <p>9.4 Tegen 2030 de infrastructuur moderniseren en industrieën aanpassen om ze duurzaam te maken, waarbij de focus ligt op een grotere doeltreffendheid bij het gebruik van hulpbronnen en van schonere en milieuvriendelijke technologieën en industriële processen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – CO₂-emissies per eenheid aan toegevoegde waarde 0,48 kg CO₂ per passagier 	<p>Netwerk van bestemmingen</p> <p>Bereikbaarheid</p> <p>CO₂-emissies</p>
SDG 11	<p>Duurzame steden en gemeenschappen</p> <p>11.6 Tegen 2030 de nadelige milieu-impact van steden per capita reduceren, ook door bijzondere aandacht te besteden aan de luchtkwaliteit en aan het gemeentelijk en ander afvalbeheer.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jaarlijks gemiddelde fijnstofemissie (PM10): 26,7µg/m³ rond Schiphol (ruim onder de Europese PM10-grenswaarde van 40µg/m³) 	<p>Luchtkwaliteit</p> <p>Regionale betekenis</p> <p>Geluid</p> <p>Community engagement</p>
SDG 12	<p>Verantwoorde consumptie en productie</p> <p>12.2 Tegen 2030 duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen realiseren.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Materiële voetafdruk: 4-11 procent van de gebruikte resources werd hoogwaardig hergebruikt volgens circulaire principes <p>12.b Ontwikkelen en implementeren van instrumenten om de impact te monitoren van duurzame ontwikkeling op duurzaam toerisme dat werkgelegenheid creëert en de plaatselijke cultuur en producten promoot.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Strijd tegen illegale handel in beschermde dier- en plantensoorten 	<p>Grondstoffen en reststromen</p> <p>Ketenverantwoordelijkheid</p>
SDG 13	<p>Klimaatactie</p> <p>13.2 Maatregelen inzake klimaatverandering integreren in nationale beleidslijnen, strategieën en planning.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Duurzaamheid is geïntegreerd in de havengelden 	<p>Ketenverantwoordelijkheid</p>
SDG 17	<p>Partnerschap om doelstellingen te bereiken</p> <p>17.16 Het Globaal Partnerschap voor duurzame ontwikkeling versterken, aangevuld door partnerschappen met meerdere belanghebbenden (multi-stakeholder partnerships) en kennis, expertise, technologie en financiële hulpmiddelen mobiliseren en delen met het oog op het bereiken van de duurzame ontwikkelingsdoelen in alle landen, in het bijzonder in de ontwikkelingslanden.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkeling van actieplan 'Slim en Duurzaam' samen met luchtvaartpartners 	<p>Ketenverantwoordelijkheid</p> <p>Zie ook: Materiële aspecten voor stakeholders</p>

Veiligheid

Veiligheid is onze topprioriteit, en een veilige, gezonde (werk)omgeving op onze luchthavens is een verantwoordelijkheid van alle stakeholders. Samen met onze partners werken we aan het waarborgen van de veiligheid van de passagiers en andere bezoekers van Schiphol, en tegelijkertijd houden we de hoogste veiligheidsnormen op de werkplek aan. Als exploitant ziet Royal Schiphol Group toe op navolging van de regels.

De luchthavens binnen de groep hebben dagelijks te maken met uiteenlopende operationele risico's, waaronder runway incursions, vogelaanvaringen en brandveiligheid. Verschillende afdelingen en managementsystemen zijn actief betrokken bij het waarborgen en bewaken van de veiligheid. Het is hun taak ervoor te zorgen dat het veiligheidsdenken elke dag bovenaan staat bij alles wat wij doen. Dat geldt des te meer voor grote verbouwingen waarbij veel externe medewerkers betrokken zijn.

Proactieve veiligheidscultuur

Ons doel voor 2020 is Schiphol te ontwikkelen tot een High Reliability Organisation (HRO) met een proactieve veiligheidscultuur. In 2016 zijn we begonnen met het programma Schiphol for Safety (S4S). We meten onze voortgang aan de hand van de Health, Safety and Environment (HSE)-cultuurladder van Hudson.

In 2017 hebben we nulmetingen uitgevoerd in de hele organisatie voor de beoordeling van de interne veiligheid op het werk. Aan de hand van de resultaten nemen we maatregelen om een proactieve veiligheidscultuur te creëren. In de loop van 2018 zijn diverse initiatieven genomen waarmee we dit proces ondersteunen. Naast de jaarlijkse HRO Academy-conferentie in februari 2018 hebben we in het afgelopen jaar vijf bijeenkomsten van de Schiphol HRO Academy gehouden. Die evenementen bieden verschillende afdelingen de mogelijkheid om van elkaar en van andere organisaties te leren. Zo hebben we video's gemaakt over gedrag en hoe we veiligheid op Schiphol organiseren, en hebben we een tool ontwikkeld waarmee we afdelingen en medewerkers helpen de voortgang ten aanzien van proactief veiligheidsgedrag te meten. Verder hebben we constructief veiligheidsoverleg gehouden met de facilitair dienstverleners en beveiligingsbedrijven van de luchthaven.

Safety Walks

In 2018 hebben de directie en de leden van het kernteam zeven Safety Walks gelopen; in drie gevallen liepen er ook leden van de Raad van Commissarissen mee. Het doel van deze rondgangen is dat leidinggevenden en medewerkers met elkaar in gesprek gaan over veiligheid en veiligheidsdilemma's. Door de Safety Walks krijgen leidinggevenden inzicht in de kwesties waarmee medewerkers in de dagelijkse bedrijfsvoering worden geconfronteerd. Tijdens een Walk worden procedures en gedrag

tegen het licht gehouden. Daarnaast hielden verschillende managementteams het hele jaar door hun eigen Safety Walks, met onder meer een proactieve Safety & Security Walk, die was georganiseerd door de verschillende beveiligingsbedrijven die op Schiphol werken.

Integral Safety Management System (ISMS)

Onze veiligheidsprocessen worden beheerd en gecoördineerd door het Integral Safety Management System (ISMS), een samenwerking tussen Amsterdam Airport Schiphol, Luchtverkeersleiding Nederland, luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en brandstofleveranciers. Dit systeem is ingevoerd met inachtneming van de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV), die in 2017 een rapport over de veiligheid van het vliegverkeer op Schiphol heeft uitgebracht. In 2018 is in het kader van ISMS een aantal belangrijke veiligheidsverbeteringen doorgevoerd, waaronder:

- een vaste verbinding met het brandstofsysteem bij de Delta- en Echo-buffer, waardoor het aantal bewegingen van tankwagens naar deze locaties wordt gereduceerd. Dit moet het risico op veiligheidsincidenten op de grond verminderen;
- extra baanmarkeringen rond de G- en H-pier naar taxibaan Bravo. Hierdoor kunnen narrowbody-toestellen elkaar veilig passeren bij het taxiën van en naar de G- en H-pier. Dit verkleint de complexiteit en vermindert de kans op veiligheidsincidenten op de grond;
- een eenduidige verkeersstroom van en naar het Kilo-platform op Schiphol-Oost. Dit omvat de invoering van eenrichtingsverkeer en een veiligere routing voor inkomend en uitgaand verkeer op het Kilo-platform, en elimineert de kans op runway incursions op de Schiphol-Oostbaan (baan 22).

Een andere veiligheidsmaatregel van de ISMS-partners is de ontwikkeling van de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol, in het kader waarvan negen maatregelen in de periode 2019-2023 moeten worden doorgevoerd. Nog eens vijftien worden momenteel onderzocht. De Roadmap, te vinden op www.integralsafetyschiphol.com, is een werkdocument waarin de gemeenschappelijke doelstellingen van de partijen op elkaar worden afgestemd.

Veiligheid op en rond start- en landingsbanen

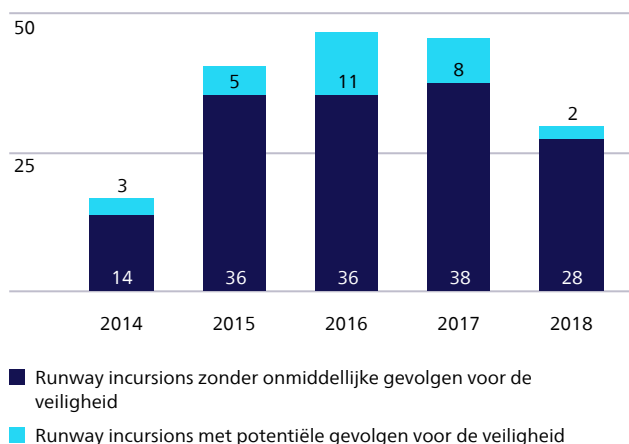
Het Runway Safety Team (RST) is een essentieel onderdeel van ISMS. Het bestaat uit een team van deskundigen en heeft als taak manieren vast te stellen om runway incursions op Schiphol te voorkomen. Een runway incursion is (volgens de definitie van de ICAO) een incident op een luchthaventerrein waarbij sprake is van ongeoorloofde aanwezigheid van een voertuig, persoon of vliegtuig binnen de begrenzingen van het afgebakende terrein dat bedoeld is voor het starten en landen van vliegtuigen. Het team volgt de ontwikkelingen voortdurend om locaties op de luchthaven in kaart te brengen waar de kans op runway incursions relatief groot is. Dit heeft geleid tot een aantal lopende studies en implementatieprojecten die zijn gericht op structurele

vermindering van het aantal runway incursions en de daarmee samenhangende risico's. Op Schiphol vonden in 2018 twee runway incursions plaats met potentiële gevolgen voor de veiligheid (2017: acht).

Een van deze incursions betrof een ernstig incident dat gezamenlijk onderzocht wordt door de Nederlandse luchtvaartsector (via ISMS) en de OVV. Op vrijdag 27 juli vond een runway incursion plaats op de Zwanenburgbaan. Een vliegtuig aan het begin van de startbaan kreeg toestemming om te starten, en tegelijkertijd kreeg een ander vliegtuig toestemming om vanaf een kruising verderop dezelfde baan op te rijden. De start van het eerste vliegtuig werd afgebroken en het tweede vliegtuig stopte op de baan kruising. Er vonden daarnaast nog 28 incidenten plaats die vielen binnen de definitie van runway incursion, maar zonder directe gevolgen voor de veiligheid.

Runway incursions op Schiphol ¹

(aantal per jaar)



¹ De aantallen in 2018 zijn gebaseerd op de derde uitgave van het European Action Plan for the Prevention of Runway Incursions (EAPRI 3.0), die in 2018 is gepubliceerd.

Vogelaanvaringen

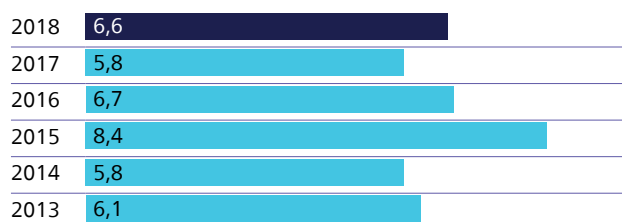
Vogels blijven een groot risico voor de luchtvaartveiligheid. Om dit risico te beheersen heeft Schiphol zogenoemde Bird Controllers die 24 uur per dag, 7 dagen per week actief zijn op het landingsterrein. De birdstrike rate op Amsterdam Airport Schiphol bedroeg in 2018 6,6 per 10.000 vliegtuigbewegingen (2017: 5,8). Gelukkig had geen enkele vogelaanvaring ernstige gevolgen. Vanwege het warme, droge weer in de lente, zomer en herfst van 2018 zijn de vogelpopulaties in de omgeving van de luchthaven de afgelopen maanden aanzienlijk toegenomen, waardoor de dalende trend van de afgelopen jaren in het aantal vogelaanvaringen tot stilstand is gekomen.

We hebben het vogeldetectiesysteem van Schiphol onlangs uitgebreid met drie extra radarstations. Met een totaal van vier stations, hebben we nu radardekking over de hele luchthaven én een deel van de aangrenzende terreinen. In mei 2018 zijn de

eerste resultaten van de radargegevens geanalyseerd. Aan de hand van de waardevolle inzichten die dit heeft opgeleverd, kon zowel de luchthaven als de Nederlandse Regiegroep Vogelaanvaringen (NRV) concrete actie ondernemen met betrekking tot de verbouwde gewassen, om het risico van toekomstige aanvaringen te minimaliseren. Op grond van de aanbevelingen van de NRV is de luchthaven overgegaan op gras dat is besmet met endofyten die onverteerbaar zijn voor muizen en ganzen. Vanaf 2019 zullen akkerbouwers op grond die Schiphol in eigendom heeft deze maatregel eveneens inzetten en geen graan meer telen.

Vogelaanvaringen op Schiphol

(aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)



Brandveiligheid

Brand is een van de belangrijkste bedreigingen voor de veiligheid in de Schiphol-terminal. We voldoen volledig aan de wettelijke eisen voor brandveiligheid, maar beschouwen die als het absolute minimum. In 2018 hebben we een nieuwe benadering van de brandveiligheid ingevoerd, met als kerndoelstellingen het voorkomen van slachtoffers en van schade aan bedrijfsmiddelen en het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsvoering. Onderdeel hiervan is de oprichting van een speciaal Fire Safety Office (FSO) en de ontwikkeling van een integraal brandveiligheidsplan. Voorlopig richt het FSO zich primair op de brandveiligheid van bestaande en toekomstige terminalgebouwen, waaronder het Bemanningencentrum en Skyport. In de toekomst zal het FSO alle gebouwen op Schiphol voor zijn rekening nemen. Een belangrijk doel voor 2019 is het verbeteren van de samenwerking tussen het FSO, de brandweer van Schiphol, Schiphol Real Estate en andere betrokken afdelingen. Ook zullen we ons verder inspannen om zowel bezoekers als medewerkers van Schiphol nog meer bewust te maken van het belang van brandveiligheid.

Veiligheid op het werk

We werken er hard aan om het welzijn te waarborgen van de mensen die voor ons en bij ons werken en van hen die onze faciliteiten bezoeken. Om voor onze medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving te kunnen blijven garanderen, inventariseert Schiphol periodiek de risico's op de werkplek.

We hanteren de Lost Time Injury Frequency (LTIF) bij het registreren van bedrijfsongevallen die arbeidsverzuim van eigen medewerkers tot gevolg hebben. Dit systeem meet het aantal bedrijfsongevallen per miljoen gewerkte uren. Hiermee maken we onze resultaten vergelijkbaar met andere bedrijven. Hoewel

het meten van verzuim essentieel is, benadrukken we dat elk ongeval er één te veel is.

In 2018 kwam Schiphol Nederland B.V. (exclusief brandweer) uit op een LTIF-cijfer van 0,3 (2017: 1,0). Het LTIF-cijfer voor de brandweer bedroeg 16,4 (2017: 25,7). Beide cijfers zijn lager dan de gestelde streeflimiet van respectievelijk 3 en 40. De afgelopen vijf jaar schommelt het absoluut aantal incidenten met letsel tussen 5 en 9, met een gemiddelde van 7,3 (2017: 4,8). Er hebben zich in 2018 geen bedrijfsongevallen met dodelijke afloop voorgedaan.

Veiligheid van reizigers en bezoekers

In 2018 hebben zich 246 incidenten met letsel voorgedaan bij reizigers en bezoekers in de terminal van Schiphol (2017: 229). Er zijn in 2018 geen dodelijke ongelukken geweest met passagiers of bezoekers. Waar nodig heeft onze eigen bedrijfshulpverlening deze incidenten op locatie afgehandeld. Schiphol ziet crowd management als een belangrijk controlemechanisme om risico's op letsel tijdens grote drukte in de terminal te voorkomen. Op specifieke hotspots binnen de terminal worden crowd-managementteams ingezet die verantwoordelijk zijn voor het begeleiden van de doorstroom van mensen. We letten ook goed op roltrappen en rolpaden, waar het risico op vallen groter is.

HSE-normen

Schiphol heeft in 2018 de verschillende HSE-normen per project of werkactiviteit geharmoniseerd en in één standaard geïntegreerd, de 'HSE-normen Schiphol'. Op deze manier willen we de veiligheid binnen onze bouw- en onderhoudswerkzaamheden verder verbeteren. Deze standaard, die begin 2019 wordt geïmplementeerd, biedt onze partners heldere, objectieve verwachtingen als het gaat om het garanderen van de veiligheid en bescherming van het milieu. Door de toename van de bouwactiviteiten op Schiphol in de komende jaren wordt het steeds belangrijker over een reeks samenhangende HSE-normen te beschikken.

Geluid

Geluid van vliegtuigen heeft een grote impact op de leefkwaliteit voor omwonenden. Geluid staat daarom centraal in de milieuregelgeving voor Schiphol. Nu Schiphol het plafond van 500.000 vliegtuigbewegingen heeft bereikt, wordt dit onderwerp steeds gevoeliger. In 2018 zijn we onder dit maximum van 500.000 vliegtuigbewegingen gebleven. De schaarse capaciteit in de lucht en de verschillende standpunten van stakeholders zijn bepalend voor de onderhandelingen over de verdere ontwikkeling van het aantal vliegtuigbewegingen na 2020. De intensieve brede maatschappelijke discussie die in 2017-2018 plaatsvond, wordt dit jaar voortgezet.

Nieuw Normen- en Handhavingstelsel

De Nederlandse overheid werkt aan de invoering van een Nieuw Normen- en Handhavingstelsel (NNHS). In dit stelsel zijn richtlijnen vastgelegd voor het zogenoemde preferent baangebruik op Schiphol, met het oog op minimalisering van de effecten van geluidsoverlast in de omgeving. Meer in het bijzonder krijgen de Polderbaan en de Kaagbaan de voorkeur boven de andere banen voor start- en landingsactiviteiten vanwege de grotere afstand tot de woongebieden rondom Schiphol.

Het NNHS is nog niet formeel van kracht, maar de sector bereidt zich al actief voor op de invoering. Alle vluchten in 2018 op Schiphol geschieden volgens het NNHS. De handhaving verliep echter volgens het oude systeem van zestig handhavingpunten rond de luchthaven. Het gevolg daarvan is dat op vier handhavingpunten de geluidsbelasting hoger was dan de grenswaarde uit het oude stelsel. Alle nachtelijke handhavingpunten bleven binnen de oude grenswaarde.

Schiphol rapporteert elk kwartaal over de toepassing van de regels van het NNHS. Twee elementen moeten nog verder worden uitgewerkt: de regels voor het gebruik van de vierde baan en die voor de beperking van het aantal nachtvluchten. Voordat het stelsel wettelijk wordt ingevoerd moet daarvoor een oplossing worden gevonden. Hierover zijn we in overleg met de Omgevingsraad Schiphol (ORS).

In de aanloop naar de invoering van het NNHS zal ook de Inspectie Leefomgeving en Transport rekening houden met dit nieuwe stelsel. Als echter blijkt dat de overschrijdingen het gevolg zijn van het toepassen van de nieuwe normen, zal de inspectie geen maatregelen opleggen aan de sector. Omdat het nieuwe stelsel formeel nog niet van kracht is, hebben verschillende omwonenden te kennen gegeven bezorgd te zijn dat ze niet langer recht hebben op rechtsbescherming. Ze hebben verzocht hun rechten te behouden in overeenstemming met het vorige stelsel. De omwonenden hebben een rechtszaak aangespannen tegen de inspectie, maar hun zaak is afgewezen.

Voor de formele verankering van het NNHS is een nieuw Luchthavenverkeerbesluit vereist; dit is afhankelijk van de uitkomst van een milieueffectrapportage (MER). In november 2018 is een conceptversie van de MER gepresenteerd; de definitieve versie wordt in het eerste kwartaal van 2019 verwacht.

Aanpassing MER

Als onderdeel van de concept-MER heeft Schiphol de milieueffecten van het nieuwe stelsel onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat de ontwikkeling van de luchthaven naar 500.000 vliegtuigbewegingen in 2020 past binnen de milieugrenzen van het Aldersakkoord. De effecten (berekend op basis van de huidige woongebieden) zijn in de concept-MER in kaart gebracht en bevatten een actuele berekening op basis van het nieuwe Europese rekenmodel (Doc29). Het nieuwe model vervangt het

oude Nederlandse rekenmodel en maakt het mogelijk het niveau van geluidsoverlast nauwkeuriger te bepalen conform de aanbevelingen van de Netherlands Commission for Environmental Assessment (NCEA).

Naar aanleiding van het Aldersakkoord zijn de milieueffecten van de ontwikkeling van Schiphol na 2020 berekend, op verzoek van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Er is gewerkt met een scenario op basis van 540.000 vliegtuigbewegingen. De MER geeft daarom aan dat er in principe ruimte is voor verdere ontwikkeling van de luchthaven.

De concept-MER dient als input voor toekomstige ORS-afspraken over de ontwikkeling van Schiphol na 2020. Het is dan ook belangrijk dat alle partijen er geheel op vertrouwen dat de huidige inhoud van het concept juist is. Om die reden is de concept-MER op initiatief van Schiphol getoetst door verschillende deskundigen, omwonenden en de Natuur- en Milieufederatie Noord-Holland, op basis van zorgvuldig onderzoek van de afgesproken kaders en het gebruikte proces en rekenmodel.

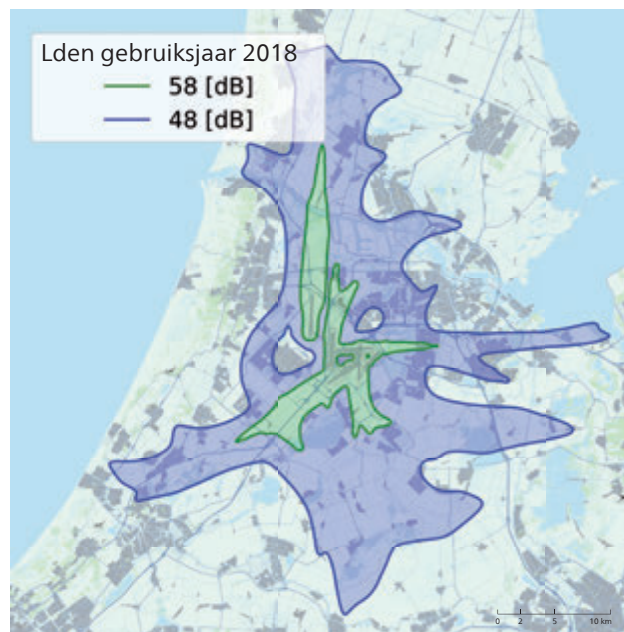
Gehinderden

Behalve de regels voor preferent baangebruik stelt het NNHS ook de kaders vast voor het aantal ernstig gehinderden in de omgeving van de luchthaven, zodat de geluidsoverlast binnen specifieke geluidscontouren blijft. Het NNHS hanteert de geluidscontouren 48 en 58 dB(A) Lden. Op de afbeelding zijn deze contouren voor gebruiksjaar 2018 (van 1 november 2017 tot en met 31 oktober 2018) zichtbaar als blauwe en groene lijnen. De contouren laten de gebieden zien waar de gemiddelde geluidbelasting door vliegtuigen meer dan 48 respectievelijk 58 dB(A) bedroeg.

Binnen de 48 dB(A)-contour wordt berekend hoeveel bewoners worden aangemerkt als 'ernstig gehinderden', waarbij de huidige grenswaarde 180.000 bedraagt. In 2018 bedroeg het aantal omwonenden die als ernstig gehinderd worden aangemerkt 150.000, een stijging van 0,7 procent ten opzichte van 2017. Met name twee factoren hebben van oudsher invloed op het aantal ernstig gehinderden rondom Schiphol: baanonderhoud en de inzet van de politiehelikopters die op Schiphol-Oost zijn gestationeerd. In juli 2018 hadden onvoorziene onderhoudswerkzaamheden aan de Polderbaan aanmerkelijke gevolgen voor de lokale geluidbelasting (zie Meldingen van omwonenden).

Toekomstige woningbouw in omgeving Schiphol

Terwijl Schiphol en de metropoolregio Amsterdam van grote betekenis zijn voor de regionale en landelijke economie, heeft het toekomstig gebruik van de luchthaven gevolgen voor de mogelijkheden voor woningbouw in de regio. Het is met name van groot belang dat omliggende gemeenten en de provincies



Noord- en Zuid-Holland zich bij de planning van nieuwe woningbouwontwikkeling rekenschap geven van de huidige en, voor zover nu bekend, toekomstige vliegroutes. In het herziene Luchthavenindingsbesluit, dat in januari 2018 in werking is getreden, staan afspraken die het Rijk, de regio en de luchtvaartsector hebben gemaakt over informatieplicht, klachtenafhandeling en de vrijwaring van belanghebbenden in de luchtvaartsector in geval van nieuwbouw.

Meldingen van omwonenden

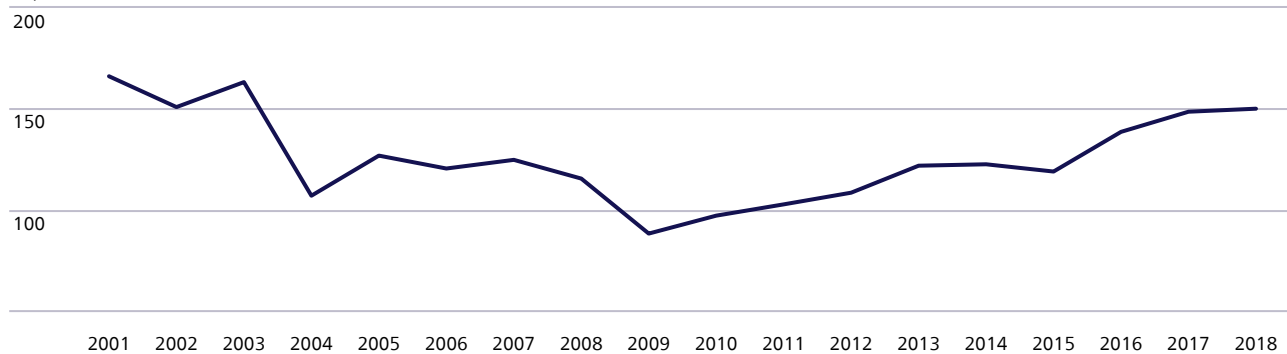
Het Bewonersaanpakpunt Schiphol (BAS), een stichting van de Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol, biedt particulieren dagelijks informatie over het vliegverkeer van, op en naar Schiphol, alsmede over het baangebruik, vliegroutes en wonen bij Schiphol. BAS beantwoordt vragen van omwonenden en registreert alle klachten. Daarnaast legt het huisbezoeken af aan mensen die zich ernstig gehinderd voelen door geluidsoverlast.

Klachten kunnen betrekking hebben op geluidhinder van een enkele vliegtuigbeweging of hinder gedurende een bepaalde periode. Het kunnen ook klachten van algemene aard zijn. De focusgroep, waar BAS zich in zijn rapportage op richt, bestaat uit personen die per jaar niet meer dan vijfhonderd klachten indienen; 99,6 procent van het aantal melders valt binnen deze groep. De door BAS verstrekte cijfers voor 2018 laten een sterke toename zien van het aantal melders binnen de focusgroep, alsmede van individuele meldingen die in de loop van het jaar zijn gedaan. Ondertussen daalde het aandeel 'veelmelders' (personen die meer dan vijfhonderd klachten hebben ingediend) van 0,43 procent in 2017 naar 0,39 procent in 2018.

Berekend aantal ernstig gehinderden door geluid

(norm: 180.000)

x 1,000



■ Berekend aantal ernstig gehinderden door geluid

Melders en meldingen bij BAS

	Focusgroep		Veelmelders	
	2018	2017	2018	2017
Aantal melders	11.365	8.450	44	36
Aantal meldingen				
Specifieke meldingen	52.795	33.607	131.799	107.781
Periodemeldingen	66.685	47.305	16.710	11.607
Algemene meldingen	1.579	1.180	2.951	7.679
Totaal aantal meldingen	121.059	82.092	151.460	127.067

In 2018 heeft BAS het hoogste aantal meldingen geregistreerd sinds zijn oprichting in 2007. Dit is het gevolg van het langdurige gebruik van de Zwanenburgbaan tijdens de zomermaanden. De oorzaak van deze onvoorziene situatie was het feit dat de Polderbaan tussen 14 en 23 juli tien dagen lang buiten gebruik bleef vanwege een onverwachte verzakking op een van de routes naar de startbaan. Op zondag 15 juli dienden bijna duizend omwonenden een klacht in. Dit is het hoogste aantal meldingen dat BAS ooit op één dag heeft ontvangen, ruimschoots boven het vorige record uit 2014 van 636 klachten.

Het procentueel grootste aantal melders in 2018 (24 procent) was afkomstig van het Buitenveldertbaan-'cluster' (09-27). Een specifieke stijging van meldingen kwam van inwoners van Amstelveen en Amsterdam, die hinder ondervonden van de veelvuldige inzet van de Buitenveldertbaan en de Zwanenburgbaan voor starts overdag in de periode dat de Polderbaan buiten gebruik was, en het gebruik van de Kaagbaan voor starts tijdens de nachtelijke uren. Een uitgebreide analyse is beschikbaar in de jaarrapportage van BAS op www.bezoekbas.nl.

Meer informatie is te vinden op de volgende websites:

- [Bewoners Aanspreekpunt Schiphol \(BAS\)](#)
- [NOMOS](#)
- [Omgevingsraad Schiphol](#)
- [Stichting Leefomgeving Schiphol](#)
- [Samen op de hoogte](#)

CO₂-emissies

De uitstoot van CO₂ draagt bij aan de wereldwijde opwarming van de aarde, die ernstige gevolgen kan hebben voor mens en milieu. We voeren op Schiphol en op onze regionale luchthavens actief beleid op het terugdringen van emissies. Schiphol Group is klimaatneutraal wat zijn eigen activiteiten betreft en maakt momenteel de overgang naar een 'zero-emissions' organisatie. Nu het vinden van klimaatoplossingen voor de lange termijn steeds urgenter wordt, richten we ons op een ambitieuzere doelstelling: geheel zero-emissions worden in 2030; dit betekent dat er geen CO₂ en fijnstof meer vrijkomen bij het gebruik van energie en brandstof voor onze eigen bedrijfsvoering en de grondactiviteiten aan luchtzijde. Dit science based target is in overeenstemming met de omvang van de reductie die nodig is

om de uiteindelijke mondiale temperatuurstijging te beperken tot minder dan 2 °C boven het pre-industriële niveau.

Honderd procent Nederlandse windenergie

Om onze doelen te kunnen realiseren, maken we steeds vaker gebruik van duurzame energiebronnen zoals wind en groen gas. In april 2018 openden Schiphol Group, Eneco en de gemeente Vianen het nieuwe windpark Autena. Een belangrijke mijlpaal, omdat de elektriciteit die Schiphol inkoop voor zijn bedrijfsvoering nu voor 100 procent afkomstig is van windenergie. De bouw van windturbines gaat door; vanaf januari 2019 wordt al onze elektriciteit geleverd door nieuw ontwikkelde Nederlandse windparken.

Groen gas

Ook hebben we in 2018 het inkooptraject van een nieuwe aanbesteding voor groen gas (biomethaan) afgerond. Daardoor

zal in de periode 2019-2021 het totale gasverbruik van Schiphol Group voor 10 tot 15 procent bestaan uit groen gas; op Eindhoven Airport is dat 100 procent. De inzet van groen gas als onderdeel van onze bredere energiemix blijft voorlopig beperkt, doordat het in Nederland nog onvoldoende beschikbaar is. We spannen ons daarom in ons aardgasverbruik te beperken en tegelijkertijd onze algehele energiebehoefte te verminderen. Dit doen we door onze faciliteiten energiezuiniger te maken. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de recente upgrade van de F-pier, een van onze oudste pieren, naar energielabel A. Zoals aangegeven in de grafiek is het gasverbruik, ondanks het groeiend aantal passagiers op Schiphol, ruim onder het niveau van 1990 uitgekomen. We streven ernaar om in 2030 geheel aardgasvrij te zijn, door onze gasbehoefte te verminderen en het aandeel groen gas te vergroten.

Ontwikkeling van aardgasverbruik en passagiersaantallen



Minder CO₂-emissies

In 2009 introduceerde Airports Council International een CO₂-benchmark voor luchthavens; Schiphol hielp mee bij het ontwikkelen daarvan. Volgens de benchmark behoort Amsterdam Airport Schiphol tot de luchthavens die het actiefst werken aan het reduceren van emissies. We hebben in 2018 voor het zesde jaar op rij het niveau 3+ (het hoogst haalbare niveau) weten te behouden. Belangrijk onderdeel is dat de luchthaven CO₂-neutraal is voor de eigen activiteiten.

De overige emissies van de eigen activiteiten van Schiphol Group worden gecompenseerd door de compensatieregeling garanties van oorsprong (GVO) voor elektriciteit en door het gebruik van CO₂-certificaten voor overige brandstoffen. We hebben dit jaar een energieproject in India gekozen met een Golden Standard-certificaat.

De positieve impact van deze initiatieven blijkt uit de hogere energie-efficiëntie en lagere CO₂-emissies op Schiphol. We zijn er

CO₂-emissies Amsterdam Airport Schiphol

(in tonnen)

Veroorzaakt door		2018	2017	2016	2015	2014
Scope 1	Aardgas dat wordt verbruikt binnen de vergunning van Schiphol Nederland B.V.	16.530	15.668	16.279	19.954	16.190
Scope 2	Elektriciteit	17.098 ¹	87.130	85.916	78.681	81.426
Totale CO₂-emissies		33.628	102.798	102.195	98.635	97.616
Passagiers x 1.000		70.546	67.696	62.705	57.581	54.549
CO ₂ kg/passagier		0,48	1,52	1,63	1,71	1,79
Scope 3	Onder andere elektriciteit en gas van derden, alle wegverkeer van en naar de luchthaven, brandstoffen gerelateerd aan de afhandeling van vliegtuigen en de LTC (landing and take-off cycle).	n.v.t. ²	1.336.381	1.318.419	1.248.957	926.382

1 De uitstoot voor Scope 2 is gebaseerd op de market-based methode. De uitstoot voor Scope 2 volgens de location-based methode bedroeg in 2018 97.839 ton. Deze stijging ten opzichte van 2017 kan worden toegeschreven aan de gewijzigde nationale emissiefactor.

2 De gegevens over 2018 worden gerapporteerd met een vertraging van één jaar.

in 2018 in geslaagd onze reductiedoelstelling voor CO₂ te halen. Hieronder valt de uitstoot door aardgasverbruik (Scope 1) en door elektriciteitsverbruik (Scope 2), terwijl de totale uitstoot voor onze eigen activiteiten (volgens de voorwaarden van de Omgevingsvergunning van SNBV) eveneens is gedaald ten opzichte van 2017. Ook de uitstoot per passagier op Schiphol is in 2018 sterk verbeterd, met een daling naar 0,48 kg CO₂ (2017: 1,52 kg). Dit betekent dat we ons doel voor 2020 van 1,35 kg CO₂ per passagier voortijdig hebben behaald.



Energie-efficiency

Het totale energieverbruik op Schiphol is in 2018 verder gedaald naar 1.901 TJ (2017: 1.990 TJ); dit weerspiegelt het aanhoudende effect van ons energiebesparingsprogramma. Schiphol behaalde een energie-efficiency van 6,06 procent, boven de doelstelling van 5,92 procent.

Naar verwachting zal ons energieverbruik de komende jaren stijgen vanwege de opening van de nieuwe pier en terminal, maar we streven ernaar die stijging via ons energiebesparingsprogramma te reduceren. Meer in het algemeen verwachten we vanaf 2020-2021 een afvlakking van de energiereductie, aangezien veel van onze apparatuur tegen die tijd waarschijnlijk vervangen is door energiebesparende technologie.

Emissies in onze waardeketen

Aangezien Scope 3 door derden verstrekte gegevens bevat, worden de cijfers voor 2018 pas in de loop van 2019 beschikbaar

gesteld. In 2017 steeg de totale uitstoot (Scope 3) met 1,4 procent ten opzichte van 2016. Oorzaken waren de groei in de aantallen passagiers en vliegtuigbewegingen op Schiphol, in het vrachtvervoer over de weg, en in vervoersbewegingen van passagiers van en naar de luchthaven.

Het aanhoudende succes van de verduurzaming van onze eigen activiteiten neemt niet weg dat de meeste CO₂-emissies op Schiphol (Scope 3) worden veroorzaakt door externe organisaties buiten onze directe invloedssfeer. Het merendeel van deze emissies worden veroorzaakt door de landing and take-off cycle, gevolgd door wegverkeer, en brandstoffen in verband met de afhandeling van vliegtuigen. De overgang naar emissievrije voertuigen en duurzame vliegtuigbrandstof zou deze CO₂-emissies verminderen. We werken nauw samen met onze partners in de gehele waardeketen om deze uitdaging op de lange termijn aan te gaan; dit is onderdeel van onze bredere duurzaamheidstransitie (zie ook [Ketenverantwoordelijkheid](#)).



Luchtkwaliteit

Schiphol Group maakt zich sterk voor een goede luchtkwaliteit op en rond zijn luchthavens. We werken aan het terugdringen van NO_x- en (ultra)fijnstofemissies (PM10 en PM2.5). Dit is in het belang van de gezondheid van medewerkers van Schiphol en omwonenden.

De overheid meet de luchtkwaliteit continu. Rondom luchthaven Schiphol staan drie luchtkwaliteitsmeters van de provincie Noord-Holland. De meetwaarden zijn online te raadplegen. Op de locatie Schiphol is in het gebruiksjaar 2018 voldaan aan alle eisen die de overheid stelt voor deze categorie. We hanteren prestatie-indicatoren; we meten de input, zoals het aanleggen van

walstroom op de vliegtuigopstelplaatsen (VOP's) en het elektrificeren van het wagenpark. Prestatie-indicatoren voor de output meten we op dit moment niet, aangezien het oorzakelijk verband tussen de activiteiten in de regio en die van onszelf en de luchtkwaliteit niet altijd een-op-een kan worden gelegd.

Op Schiphol zijn 225 opstelplaatsen voor passagierstoestellen, vrachtstoestellen en bufferposities. Dit zijn 127 vaste opstelplaatsen en 98 opstelplaatsen die niet direct met de terminal zijn verbonden. In 2018 hebben we geen vaste vliegtuigopstelplaatsen voorzien van walstroom, waarmee het aantal plaatsen met walstroom op 73 blijft. Met walstroom hoeven vliegtuigen tijdens het afhandelingsproces geen gebruik te maken van een aggregaat of de hulpmotor in de staart. Dat leidt tot minder NO_x-uitstoot.

Het aantal vluchten dat elektrisch is afgehandeld met walstroom steeg in 2018 in absolute cijfers, maar bleef procentueel hetzelfde (54 procent).

Ultrafijnstof

Hoewel wetenschappers de mogelijk ernstige effecten van ultrafijnstof (UFP's) op de gezondheid onderkennen, is er nog weinig bekend over de specifieke invloed van deze deeltjes. Bovendien is niet duidelijk hoe UFP-niveaus nauwkeurig kunnen worden gemeten of wat voor mensen een veilige mate van blootstelling vormt.

Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) is bezig met nader onderzoek naar de gezondheidsrisico's voor omwonenden van Schiphol. Dit in vervolg op een eerdere RIVM-verkenning naar de gezondheidsrisico's van UFP's rond Schiphol. Hierbij werd geen aanwijzing gevonden dat de sterftcijfers van omwonenden afwijken van die in vergelijkbare gebieden in Nederland. Het ministerie van (toen nog) Infrastructuur en Milieu heeft opdracht gegeven voor een uitgebreid gezondheidsonderzoek in de Schiphol-regio. Het RIVM werkt hiervoor onder andere samen met de GGD Amsterdam, onderzoeksinstituut IRAS, Universiteit Utrecht, TNO (voorheen met ECN) en andere partijen.

Het nieuwe onderzoek, dat loopt tot medio 2021, richt zich op de mate waarin omwonenden worden blootgesteld aan UFP's en op eventuele gezondheidsrisico's op korte en lange termijn. Een onderdeel van het onderzoek wordt uitgevoerd onder leerlingen van twee aangrenzende basisscholen. Een ander onderzoek, met volwassen vrijwilligers, bestudeert de mogelijke effecten op de bloeddruk, de longen en het hart van het inademen van UFP's gedurende korte perioden. Dit deel van het onderzoek wordt uitgevoerd door het RIVM in samenwerking met de afdeling longziekten van het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Amsterdam en de University of Southern California (USC). In het kader van het onderzoeksprogramma worden ook de concentraties ultrafijnstof op en rond het luchthaventerrein in kaart gebracht.

De eerste meetresultaten zijn in 2017 gepubliceerd op www.luchtmeetnet.nl, en verdere updates zijn beschikbaar via deze website. Schiphol steunt deze onderzoeken volledig in de hoop dat ze zullen bijdragen aan de internationale kennis over ultrafijnstof en de effecten ervan. Daarnaast werken we aan een plan om, ongeacht de onderzoeksresultaten, de lokale luchtkwaliteit te verbeteren. We hebben het voornemen om met deskundigen, sectorpartners en de regio in 2019 een gezamenlijk actieplan op te stellen dat de aanwezigheid van UFP's op en rond Schiphol moet verminderen. Ook ontwikkelen we een schone-mobiliteitsstrategie voor onze passagiers en medewerkers.

Schone mobiliteit

Schiphol bevordert schone mobiliteitsoplossingen actief. Daartoe kijken we nauwlettend naar zowel onze eigen mobiliteit als naar de mobiliteit van bedrijven die werkzaam zijn op Schiphol. Het doel hiervan is tweeledig: (1) de vervanging van fossiele brandstoffen door elektrisch vervoer, en (2) vermindering van het brandstofverbruik.

Elektrische bussen

Het aantal elektrische bussen op en rond Schiphol wordt gestaag uitgebreid. Sinds 2015 rijden er 35 elektrische bussen op het platform; deze hebben de afgelopen drieënhalve jaar al vijftien miljoen passagiers vervoerd van de terminal naar de vliegtuigen en vice versa. Het gebruik van de bussen heeft rechtstreeks geleid tot het vermijden van 1.743 ton aan CO₂-uitstoot en 2,9 ton NO_x. Sinds het voorjaar van 2018 rijden er honderd elektrische VDL Citeabussen op en rond Schiphol, als onderdeel van de OV-concessie Amstelland-Meerlanden. Het betrof op dat moment de grootste elektrische busvloot van heel Europa. De vloot zal verder worden uitgebreid tot ongeveer 250 elektrische bussen in 2021.

Taxi's

Ook het taxiverkeer vanaf de luchthaven is steeds meer elektrisch. De officiële taxiconcessionarissen op Schiphol, de BIOS Groep en BBF, brengen sinds 2014 met Tesla-taxi's passagiers naar Amsterdam en andere bestemmingen in Nederland. Onze vaste partners rijden met een duurzame vloot van 170 elektrische Tesla-taxi's en dertig taxibusjes op biogas. Andere taxi's die vanuit deze standplaats opereren zijn verplicht zich aan te sluiten bij de Stichting Taxi Controle en moeten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Deze vloot van aanvullende taxi's bevat nog eens 511 emissievrije voertuigen. Daarmee telt Schiphol in totaal 681 elektrische taxi's.

Ground Support Equipment

Op en rond het luchthavenplatform rijden speciale voertuigen, zogenoemd Ground Support Equipment (GSE). Deze voertuigen, zoals schoonmaakvoertuigen, cateringtrucks en vliegtuigtrekkers, worden gebruikt om vliegtuigen gereed te maken voor vertrek of om ze bij aankomst af te handelen. Steeds meer van deze voertuigen worden elektrisch aangedreven. Sinds 2015 ondersteunt Schiphol de afhandelingsbedrijven om minder afhankelijk te worden van fossiele brandstoffen door te

investeren in elektrische laadstations. In 2018 zijn er zo'n 150 nieuwe laadstations in gebruik genomen, waarmee het totaal op ongeveer 400 komt; in 2019 worden er nog eens 150 geleverd.

Er wordt steeds meer elektrisch GSE ingezet. Het gebruik van met diesel aangedreven GSE is in de afzienbare toekomst evenwel niet te vermijden, omdat er voor bepaalde types GSE nog geen elektrische variant op de markt is. Emissies door dieselmotoren (DME) zijn schadelijker dan emissies van motoren die op andere brandstoffen draaien. Om de negatieve effecten van emissies op Schiphol zoveel mogelijk te beperken, werken we daarom aan een bedrijfsnorm. In 2017 heeft de werkgroep DME daartoe een reeks aanbevelingen uitgebracht, die we in de loop van 2019 in het kader van een specifiek actieprogramma gaan uitvoeren.



Ketenverantwoordelijkheid

Schiphol Group speelt een coördinerende rol bij het stimuleren van ketenverantwoordelijkheid. Net als onze partners hebben we de ambitie een schone en gezonde omgeving te creëren. We verduurzamen onze eigen bedrijfsvoering en stimuleren toeleveranciers hun impact in de keten, op de arbeidsomstandigheden en op het milieu te verbeteren. Daarnaast bieden we passagiers prikkels om duurzame reiskeuzes te maken. Behalve duurzaamheid zijn er nog meer onderwerpen waarop we in de keten nauw samenwerken, zoals het tegengaan van illegale handel in beschermde dier- en plantensoorten, en veiligheid. Voor ons betekent ketenverantwoordelijkheid dat we

altijd proberen een stap extra te zetten. Samen denken en doen is het uitgangspunt.

Vlootvernieuwing

De vlootsamenstelling op Schiphol verandert voortdurend. Een recente trend is dat luchtvaartmaatschappijen kiezen voor nieuwe vliegtuigtypes (NextGen) met minder geluidhinder en minder uitstoot. Zo worden modellen als de Boeing 737 en Airbus 320 geleidelijk vervangen door respectievelijk de Boeing 737 MAX en Airbus 320neo. Ook worden grotere toestellen, zoals de Boeing 747-400 en Airbus 340, opgevolgd door duurzamere versies. Sinds kort zetten KLM, TUI, Aeromexico en Kenya Airways bijvoorbeeld de stille en zuinige Boeing 787 in op vluchten van en naar Schiphol. Voor deze nieuwe, grotere types hebben airlines al verschillende grote orders geplaatst, met levering in de komende vijf tot tien jaar, hoewel een groot aantal is bedoeld als aanvulling op de vloot en niet zozeer als vervanging van oudere modellen.

Schiphol is een groot voorstander van de overgang naar stillere en duurzamere vliegtuigen, hetzij door vernieuwing of door het upgraden van de bestaande vloot. Dit komt ook tot uiting in onze herziene tariefstructuur voor havengelden voor 2019-2022. Tegelijkertijd constateren we dat veel van de huidige toestellen weliswaar niet over de nieuwste technologie beschikken, maar slechts enkele jaren oud zijn en wel degelijk aan hoge duurzaamheidsnormen voldoen. In dat opzicht vormen deze modellen een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de modellen die ze pas enkele jaren geleden hebben vervangen.

Overgang naar elektrische GPU's voor remote afhandeling van vliegtuigen

In het kader van onze bredere doelstellingen ten aanzien van verduurzaming en het terugdringen van CO₂-emissies investeert Schiphol Group op veel van zijn luchthavens in elektrische Ground Power Units (E-GPU's). E-GPU's leveren 'zero-emissions' stroom aan vliegtuigen aan de grond en bieden zo een alternatief voor traditionele, door diesel aangedreven units.

We hebben de apparatuur in samenwerking met ITW GSE en Nissan ontworpen en getest. Momenteel zijn er vier E-GPU's in gebruik op Amsterdam Airport Schiphol; deze zullen op termijn alle dieselaggregaten van Schiphol vervangen. Verschillende andere luchthavens binnen Schiphol Group, waaronder Eindhoven, Rotterdam en Brisbane, hebben eveneens hun eerste E-GPU's ontvangen, voorlopig één unit per luchthaven. De eerste E-GPU's hebben een nieuwe accu; op den duur worden de E-GPU's geleverd met gerecyclede accu's zoals die nu al enkele jaren in auto's worden gebruikt.

De E-GPU's leveren stroom aan vliegtuigen tijdens het docken aan remote vliegtuigopstelplaatsen. Ze dienen derhalve als aanvulling op de walstroom, waarmee vliegtuigen elektrisch worden bediend (op Schiphol bij momenteel op 73 van de vaste opstelplaatsen). Deze investering ondersteunt de doelstellingen voor de reductie van CO₂-emissies in 'Slim en Duurzaam', het actieplan van de Nederlandse luchtvaartindustrie.

Bevordering van elektrische luchtvaart

Schiphol Group is bijzonder geïnteresseerd in de mogelijkheden van elektrische vliegtuigen. Hoewel de overgang naar een volledig elektrische commerciële luchtvaart nog wel even op zich laat wachten, zien we dat er de laatste tijd duidelijke voortgang wordt geboekt. Airline easyJet is bijvoorbeeld van plan vanaf 2027 elektrische toestellen in haar kernvloot op te nemen en wil in 2037 100 procent elektrisch zijn; ze verwacht al dit jaar een negenpersoons elektrisch vliegtuig te kunnen gaan testen.

In juli 2018 werd het e-platform voor General Aviation gelanceerd: een samenwerkingsverband dat elektrische vliegtuigen, hybride brandstofsyste men en andere duurzame energiebronnen onder de aandacht brengt van het Nederlandse bedrijfsleven en het bredere publiek. Schiphol is actief betrokken bij deze discussies: we pleiten al enkele jaren voor de toelating van elektrische toestellen tot het Nederlandse luchtruim, en waren dan ook blij met de eerste elektrische vlucht boven Nederland, tijdens de zogenoemde Elfwegentocht in juli 2018. Bij dit evenement namen Schiphol en zijn luchtvaartpartners deel aan een ronde tafel over elektrische luchtvaart, voorgezeten door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Duurzame vliegtuigbrandstof

Omdat kerosine in belangrijke mate bijdraagt aan de CO₂-uitstoot van vliegtuigen, betekent een duurzame brandstof mogelijk aanzienlijke milieuwinst voor de luchtvaart. We blijven het Corporate BioFuel-programma KLM ondersteunen om haar gebruik van biokerosine verder op te schalen.

Daarnaast kijken we voor de langere termijn naar de mogelijkheden van een andere duurzame brandstof: synthetische kerosine. Onlangs zijn plannen bekendgemaakt voor een haalbaarheidstudie voor een proeffabriek voor synthetische kerosine op Rotterdam The Hague Airport. Zie voor meer informatie het onderdeel Regionale luchthavens.

Single European Sky

In Europees verband staat het Single European Sky (SES)-initiatief voor één gemeenschappelijk luchtruim zonder landsgrenzen, ter ondersteuning van de capaciteitsbehoefte van de luchtvaart in deze regio op langere termijn. Samen met Europese partners zet Schiphol Group zich actief in voor een snellere invoering van SES. Dit zorgt in potentie voor een modernisering van de Europese luchtverkeersleiding en voor meer efficiency in processen op de grond, de vliegtuigafhandeling en het gebruik van de luchthavens. Optimalisatie van het luchtruim in de regio zal de veiligheid en de capaciteit vergroten, de vliegroutes verkorten en de kosten, het brandstofverbruik én de uitstoot van vliegtuigen terugdringen. Als alle aanbevelingen van het Single European Sky ATM Research-programma (SESAR) inderdaad worden uitgevoerd, kan dit de CO₂-emissies van de luchtvaart in Europa met wel 10 procent verminderen.

Nieuwe havengelden: volgende stap naar verduurzaming

Per 31 oktober 2018 hebben we de havengeldtariefstructuur voor Schiphol gewijzigd met als doel het stimuleren van het gebruik van nieuwere, geluidarmere en milieuvriendelijkere vliegtuigen. De nieuwe tariefstructuur, die ingaat op 1 april 2019 en loopt tot 1 april 2022, vergroot het tariefverschil tussen de lawaaigste en de stilste categorieën. Duurzamere vliegtuigen krijgen een korting.

In de nieuwe structuur betalen airlines in 2021 voor de lawaaigste en meest vervuilende vliegtuigen 180 procent van het basistarief voor starten en landen. Voor de schoonste en stilste vliegtuigen geldt dan 45 procent van dat basistarief. Het beleid geldt ook voor nachtvluchten.

Met deze nieuwe tariefstructuur brengt Schiphol de indeling in vliegtuigmodellen in lijn met de recente technologische ontwikkelingen in vliegtuigeluid. We hopen dat een positieve prikkel voor brandstofzuinige vliegtuigen zich vertaalt in lagere CO₂-emissies in onze luchthavenactiviteiten.

De verdere ontwikkeling van de nieuwe havengelden voor de komende tariefperiode gaan we nader analyseren. Dit is ook onderdeel van het sectorplan Slim en Duurzaam.

Samen met onze partners voert Schiphol al veel van de door SESAR genoemde doelstellingen voor luchthavens door, zoals maatregelen ter verbetering van de afhandeling. Voor 2019 ligt onze focus op de bouw van een Airport Operations Center (APOC) van waaruit operationeel managers (van onder meer de luchthaven, de luchtverkeersleiding, de luchtvaartmaatschappijen, de afhandelingsteams) kunnen samenwerken om de verschillende luchtvaartprocessen gezamenlijk te beheren.

Uitbreiding van CDM op Schiphol

In mei 2018 sloten de luchtvaartpartijen op Amsterdam Airport Schiphol zich aan bij het Europese CDM-netwerk (Collaborative Decision Making), dat wordt beheerd door het NMOC (Network Manager Operations Centre) van Eurocontrol. Net als 27 andere Europese luchthavens mag Schiphol zich nu officieel een 'CDM-luchthaven' noemen. Het CDM-netwerk is een samenwerkingsverband van verschillende operationele partners. Het is bedoeld om congestieproblemen in het Europese luchtruim te verminderen door efficiënte en accurate uitwisseling van informatie over de vluchtstatus en vluchtschema's.

Schiphol gebruikt al sinds november 2015 een lokaal Airport Collaborative Decision Making-systeem (A-CDM), waardoor we de voorspelbaarheid van de luchtvaartactiviteiten hebben vergroot en efficiënter gebruikmaken van onze capaciteit, zowel in de lucht als op de grond. Nu we met het Europese CDM-netwerk zijn verbonden, verschuift onze aandacht naar een grotere voorspelbaarheid in het hele Europese luchtruim. Bovendien voldoet onze luchthaven door toepassing van de B2B-webservice van Eurocontrol aan een belangrijke toekomstige eis van SESAR. Zie voor meer informatie over CDM www.schiphol.nl/cdm.

Strijd tegen handel in beschermde soorten

Als lid van de Wildlife Trafficking Task Force van Airports Council International (ACI) werken we nauw samen met onze partners om de illegale handel in beschermde dier- en plantensoorten aan te pakken. Concrete voorbeelden van maatregelen zijn initiatieven op het gebied van data-uitwisseling over (mogelijke) smokkelaars en voor identificatie van dier- en plantmateriaal. We stemmen onze inspanningen af op die van de douane op Schiphol, die grondige controles uitvoert op mogelijk verkeer van beschermde soorten. De douane van Schiphol wordt gezien als een voorloper in de strijd tegen de handel in wilde dieren en planten.

De smokkelaars worden echter steeds vindingrijker. Op dit moment is het bijvoorbeeld een trend om eieren van beschermde diersoorten te vervoeren op het lichaam en ze in een ander land uit te laten komen. Alertheid van alle ketenpartners is dan ook steeds meer geboden. Het is onze verantwoordelijkheid klanten en partners te informeren over de handel in beschermde soorten en de bewustwording hierover te vergroten; we publiceren regelmatig artikelen en rapporten om kennis over dit belangrijke onderwerp te delen met de sector. Ook in 2019 blijven we ons

onverminderd inspannen om deze illegale handel een halt toe te roepen. Zo zijn we van plan om tijdens de internationale algemene vergadering van ACI in april de Buckingham Palace-verklaring te ondertekenen. We zullen bij die gelegenheid ook de maatregelen presenteren die Schiphol en de douane nemen tegen de illegale handel in dier- en plantensoorten.

Invoering van Integral Safety Management System

Onze veiligheidsprocessen worden verder versterkt door de invoering van het Integral Safety Management System (ISMS). Het ISMS bouwt voort op het succes van het vorige systeem, Safety Platform Schiphol, dat in juni 2018 afliep. Het is een unieke samenwerking tussen Amsterdam Airport Schiphol, Luchtverkeersleiding Nederland, luchtvaartmaatschappijen, afhandelaren en brandstofleveranciers. Met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is in juli 2018 een convenant gesloten over de toekomstige ontwikkeling van het ISMS.

In 2018 zijn twee gezamenlijke incidentonderzoeken uitgevoerd, alsook een risicoanalyse van de wijzigingen in baancombinaties en infrastructurele ontwikkelingen. De resultaten werden vervolgens opgepakt door de TOP Safety Action Group van het ISMS, waar ook operationeel leidinggevenden van Schiphol zitting in hebben. De voorgestelde veiligheidsmaatregelen zijn uitgewerkt in de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol.

Het ISMS heeft als taak toezicht te houden op de veiligheidsprocedures in de Nederlandse luchtvaartsector en deze te verbeteren. Met deze unieke samenwerking loopt Nederland voorop. Belangrijk is dat het niet de bestaande veiligheidsmanagementsystemen van de individuele organisaties vervangt, maar deze aanvult door zich te richten op de gezamenlijke risico's van de activiteiten op Schiphol. Zo maken we veiligheidsrisico's en verbeteringen die het bereik van afzonderlijke partijen overstijgen, voor iedereen zichtbaar. En we beslissen samen over te nemen maatregelen die de veiligheid verder verbeteren.

Verontreiniging door blusschuim

Het niet-afbreekbare giftige fluorine PFOS werd in het verleden vaak toegevoegd aan blusschuim en andere industriële producten; de gevolgen ervan waren destijds niet volledig helder. Daardoor is op meerdere locaties wereldwijd de grond vervuild met PFOS, ook op het Schipholterrein. De op Schiphol aangetroffen gehalten aan PFOS overschrijden in sommige gevallen de saneringsgrens die is vastgesteld door de provincie Noord-Holland. Onafhankelijke veiligheidsdeskundigen van de aannemers van Schiphol hebben geconcludeerd dat er tot dusver geen significant gevaar is voor de gezondheid van mensen die met de grond in aanraking komen. Desalniettemin blijven we ons inspannen om een structurele oplossing te bewerkstelligen.

We bekijken per geval wat de risico's van PFOS voor het milieu zijn. Op Schiphol wordt voor bouw- en ontwikkelingsprojecten vaak grond afgegraven waar PFOS in zit. Vanwege een

stortverbod kan de vervuilde grond niet worden afgevoerd of hergebruikt, maar moet ze worden opgeslagen op het luchthaventerrein. Ongeveer 100.000 kubieke meter afgegraven grond ligt in depots, in afwachting van hergebruik- of reinigingsmogelijkheden. Dankzij het hergebruikbeleid van de gemeente Haarlemmermeer heeft in 2018 ongeveer 50.000 kubieke meter grond een herbestemming gekregen bij landaanwinning of voor ander gebruik. Er is met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat contact geweest over een voorgesteld nationaal beleid voor het beheer van met PFOS vervuilde grond. We hopen dat dit een eind maakt aan de plicht om de grond op te slaan, en aan de forse vertragingen en kosten die gepaard gaan met de afvoer van PFOS. We blijven de ontwikkelingen in 2019 volgen.



Grondstoffen en reststromen

De aarde kan niet oneindig grondstoffen leveren. Daarom is het essentieel dat we als organisatie de overgang maken van een lineaire naar een circulaire economie. Schiphol Group wil verantwoord omgaan met grondstoffen en andere materialen, en heeft de ambitie om in 2030 een zero-waste luchthaven te zijn. Dat betekent dat alle grondstoffen, onderdelen en producten die we gebruiken hoogwaardig worden hergebruikt of gerecycled, bij voorkeur ter plaatse of anders zo dicht mogelijk bij onze luchthavens. In het kader van deze visie praten we niet over 'afval' maar over 'restmaterialen', aangezien elk restmateriaal wel enige waarde behoudt. Bij het nastreven van ons doel passen we onze activiteiten aan volgens de circulaire economie. Deze processen omvatten zowel bouw- en ontwerpactiviteiten als het gebruik van grondstoffen en het beheer van reststromen.

Verduurzaming van de luchtvaartsector

Royal Schiphol Group is uitgenodigd om deel te nemen aan de subtafel duurzame luchtvaart van de zogeheten sectortafel Mobiliteit. Dit is een van de vijf klimaat tafels die de Nederlandse regering heeft opgezet in het kader van het Klimaatakkoord. Doel is om het transitiepad te onderzoeken dat moet leiden tot een reductie van 49 procent in CO₂-emissies in 2030. Elke klimaat tafel richt zich op een andere sector van de economie, en de uitkomsten dragen bij aan een nieuwe Klimaatwet die in 2019 van kracht moet worden. De deelnemers aan de subtafel voor duurzame luchtvaart kregen een van de zes aandachtsgebieden toegewezen, variërend van vlootvernieuwing tot duurzame vliegtuigbrandstof.

Actieplan 'Slim en Duurzaam'

In oktober 2018 heeft Schiphol samen met andere Nederlandse luchtvaartpartners het actieplan 'Slim en Duurzaam' aangeboden aan de minister van Infrastructuur en Waterstaat. Het betreft een meerjarenstrategie waarmee de partijen beogen de CO₂-emissies door internationale luchtvaartactiviteiten in Nederland tegen 2030 terug te brengen naar het niveau van 2005. Deze vermindering van effectief 35 procent is een belangrijke mijlpaal bij het streven naar de target van 50 procent uitstootreductie in de luchtvaart in 2050, gesteld door de International Air Transport Association (IATA). Het actieplan kan ook als input dienen voor de klimaat tafel voor duurzame luchtvaart in het voorjaar van 2019.

De uitvoering van het actieplan vereist een gezamenlijke inspanning. Samen met twintig organisaties werkt Royal Schiphol Group aan het bereiken van de volgende zeven doelstellingen:

1. optimaliseren van vliegroutes en -procedures
2. stimuleren van schonere vliegtuigen via luchthavengelden
3. inzet van duurzame brandstof
4. radicale vlootvernieuwing
5. inzet internationale trein en andere duurzame vormen van vervoer op korte afstanden
6. zero-emission luchthavens
7. een snelle en efficiënte reis van en naar het vliegveld

We hebben al enkele stappen gezet om deze ambities in te vullen, bijvoorbeeld door een snellere overgang naar groen gas en het gebruik van elektrische GPU's.

We werken aan een snellere integratie van recycling- en andere circulaire concepten; tegelijkertijd onderkennen we dat Schiphol nog een lange weg te gaan heeft om deze transitie te maken. Een belangrijke stap in dit proces is het nemen van verantwoordelijkheid voor de manier waarop we in al onze activiteiten materialen gebruiken en verwijderen. We zullen de komende jaren met al onze stakeholders en partners samenwerken om positieve wijzigingen op lange termijn aan te brengen in onze luchthavenprocessen. Dat varieert van het verminderen van onze afhankelijkheid van grondstoffen tot wijzigingen in de manier waarop we bedrijfsmiddelen ontwerpen en realiseren, en versterking van onze processen voor afvalscheiding en hergebruik.

Bewust gebruik van middelen

Om te beginnen hebben we kritisch gekeken naar onze bouwmethoden, onze afvalprocessen en ons materiaalgebruik, mede om ons inzicht in de milieueffecten te vergroten. Schiphol werkt momenteel samen met cleantechbedrijf Milgro, dat ICT-platforms gebruikt waarmee organisaties hun afval en hulpbronnen efficiënter kunnen monitoren en beheren. Om het registratiesysteem van Milgro te testen, liep er in 2018 een proefproject voor klanten die de business class lounges van British Airways en SwissPort gebruiken. Doel was te bepalen of het systeem voldoende inzicht biedt in de reststromen van bedrijven in de terminal, en de basis te leggen voor een beloningssysteem voor duurzaam en circulair gedrag. Helaas moesten we de pilot vanwege organisatorische problemen voortijdig beëindigen. De meetactiviteiten worden in 2019 hervat.

Ook heeft Schiphol in de loop van het jaar een aantal proactieve maatregelen genomen om passagiers bewuster te maken van afvalscheiding. Ondanks onze inspanningen om best practices te bevorderen, is het onrealistisch om te verwachten dat we het gedrag van vele miljoenen passagiers per jaar kunnen beïnvloeden. Het is nu met name duidelijk dat we in de terminal geen significante verdere verhoging van het scheidingspercentage zullen behalen dan de huidige 40 tot 45 procent. Daarom onderzoeken Schiphol en Suez nu de mogelijkheden van nascheidingstechnologie om verschillende trajecten te identificeren die de scheidingsdoelen naderbij kunnen brengen. Op onze kantoren is wel 80 procent scheiding bereikt, omdat we op het gedrag van onze medewerkers meer invloed hebben.

Ontwerp met het oog op demontage

Een centraal element van onze zero-waste aanpak is de geleidelijke integratie van circulaire methoden voor bouw, ontwerp en realisatie in onze bedrijfsmiddelen en onze vastgoedontwikkelingsstrategie. Uiteindelijk doel is het doorvoeren van de principes van 'design for disassembly' (ontwerpen met het oog op demontage) voor alle nieuwe constructies: materiële activa en materialen kunnen gemakkelijk worden gerecycled en in nieuwe projecten opnieuw worden gebruikt. De Taskforce Circulaire Economie (CE) van Schiphol,

opgericht in 2017, speelde een cruciale rol bij het aanjagen van de overgang naar een circulaire bedrijfsvoering.

Bijzondere aandacht in de 'design for disassembly'-strategie van Schiphol gaat uit naar het identificeren van knelpunten binnen onze organisatie die de voortgang van circulair bouwen mogelijk afremmen. Vooral uit het renovatieproject voor de C-pier hebben we lering getrokken: terwijl voor het ontwerp van de gerenoveerde pier wel circulaire principes werden toegepast, kon dat helaas niet bij het project zelf. Toch bood het project waardevolle lessen voor toekomstige projecten.

Closing the Loop: bevordering van strategisch resource management

Een volledig circulaire economie op Schiphol vereist dat al onze ketenpartners net zo betrokken zijn bij deze missie als wijzelf en hun doelen hierop voor 100 procent afstemmen. In 2018 hebben we onze aanbestedings- en ondernemingspraktijk – ons opdrachtgeverschap – verder aangepast aan deze strategie. Bij de aanbesteding voor nieuwe displays (Display-as-a-Service, DaaS) en voor een Visual Docking Guiding System (VDGS) was circulariteit een doorslaggevende factor.

Naast de samenwerking met gelijkgestemde bedrijven op onze eigen locatie zetten we ons ook in om circulaire kennis en goede praktijken te stimuleren bij andere organisaties in de regio. In 2018 is Royal Schiphol Group met Rabobank Regio Schiphol en de gemeente Amsterdam een samenwerking aangegaan, C-creators, om circulair bouwen in de metropoolregio Amsterdam te bevorderen. C-creators organiseert masterclasses en evenementen en ondersteunt relevante bouwprojecten in de hele regio. Schiphol Flexoffice en Data Innovation Lab behoren tot de initiatieven die steun hebben ontvangen van het programma.

We erkennen de meerwaarde van andere organisaties voor onze eigen circulaire processen en methoden; we proberen steeds meer nieuwe vaardigheden en hulpmiddelen naar de luchthaven te brengen. Afgelopen jaar heeft Schiphol zich aangesloten bij een pilot van Excess Materials Exchange (EME), een digitale marktplaats waar bedrijven overtollige producten en materialen kunnen uitwisselen. Deze innovatieve pilot heeft ons meer inzicht gegeven in de reststromen van winkels en horecagelegenheden in de terminal, waardoor we de optimale recyclingmogelijkheden voor al onze reststromen nu beter kunnen identificeren. We doen in 2019 verder onderzoek naar onze reststromen.

We werken samen met onze strategische partner Suez om te waarborgen dat deze stromen zoveel mogelijk worden hergebruikt of gerecycled. Schiphol heeft als doel in 2020 minimaal 70 procent van de operationele reststromen te recycleren, tegen 44,6 procent in 2018 en 42,3 procent in 2017. Bouw- en sloopafval en CAT1 vliegtuigafval vallen niet onder deze streefcijfers, omdat ze door zakelijke partners separaat worden gescheiden en verwerkt op onze locatie.

Percentage gescheiden operationele reststromen

(per jaar; Amsterdam Airport Schiphol)

2018 ¹	44,6
2017 ¹	42,3
2016	34,3
2015	28,4
2014	25,9
2013	36,0

1 Exclusief CAT1 vliegtuigafval.

Community engagement

We doen op Schiphol ons uiterste best om naar de lokale gemeenschappen te luisteren, om te weten wat hun behoeften en wensen zijn. We willen graag dat omwonenden ons als een goede buur zien. Terwijl we invulling blijven geven aan onze opdracht om de Mainport Schiphol te versterken, is het meer dan ooit van belang goed te luisteren naar de zorgen van gezinnen, particulieren en bedrijven die door onze activiteiten worden getroffen. We erkennen de negatieve effecten van onze activiteiten, zoals geluid en emissies, en blijven ons inzetten om een positieve impact te hebben op onze regio.

Net als in voorgaande jaren hebben we allerlei initiatieven en evenementen georganiseerd om de betrokkenheid van

omwonenden bij Schiphol te stimuleren; doel was om ten minste vier stakeholderdialogen te organiseren. In 2019 blijft ons community engagement-programma een speerpunt; we zoeken telkens weer manieren om de dialoog te bevorderen met onze burens en met de verschillende groepen belanghebbenden.

Luchtvaart Community Schiphol

Schiphol stimuleert de regionale werkgelegenheid onder meer via Luchtvaart Community Schiphol (LCS), een samenwerking van KLM, het ROC van Amsterdam en Schiphol Group die is gericht op het ontwikkelen en organiseren van 'werken & leren' voor de luchtvaartsector. In 2018 lag de focus van LCS met name op de ontwikkeling van IT-vaardigheden, de komende jaren zal die liggen op werkzekerheid, vitaliteit en aantrekkelijk werkgeverschap. Een van de grootste successen sinds de oprichting is de 'one-stop-desk', waarbij werkgevers in de metropoolregio Amsterdam via speeddates, banenmarkten en 'talentjachten' worden gekoppeld aan potentiële medewerkers.

De stichting is ook een belangrijke schakel in het programma Luchtvaart Inclusief, een initiatief ter ondersteuning van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Sinds het programma vorm kreeg in 2016 hebben 36 werkgevers op Schiphol zich aangesloten. Inmiddels zijn tal van mensen geplaatst via LCS, alleen al in 2018 meer dan vijftig.

Projecten voor jongeren

Jongeren zijn tegenwoordig steeds mondiger en willen graag inspraak hebben in kwesties die in hun lokale gemeenschap spelen. Om het gesprek met toekomstige generaties op gang te

Leefbaarheidsprojecten omgeving Schiphol

In het Convenant omgevingskwaliteit middellange termijn zijn afspraken gemaakt over hoe de leefkwaliteit in de Schiphol-regio kan worden verbeterd. Hiertoe hebben Schiphol en de provincie Noord-Holland de Stichting Leefomgeving Schiphol opgericht. Deze stichting geeft, onder leiding van een onafhankelijk bestuur, uitvoering aan twee initiatieven: een verbeterprogramma voor gebiedsgerichte projecten en een programma voor individuele maatregelen, waaronder verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast.

Financierende partijen zijn de provincie Noord-Holland, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Royal Schiphol Group. Schiphol heeft voor de eerste fase van het programma 10 miljoen euro beschikbaar gesteld en voor de tweede fase nog eens 10 miljoen. Deze tranche wordt voornamelijk toegewezen aan het programma met individuele maatregelen, waarvan de tweede fase in 2017 van start is gegaan.

Voor de tweede fase van het gebiedsgerichte programma, die begin 2018 van start is gegaan, is in principe 20 miljoen euro beschikbaar. Het programma omvat 27 projecten in de gemeenten Aalsmeer, Uithoorn, Haarlemmermeer en Haarlemmerliede, en is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met betrokken bewoners en gemeenten. Uiterlijk in 2020 moet zowel het gebiedsgerichte als het 'individuele' programma zijn uitgevoerd. Zie voor een nadere toelichting www.stichtingleefomgeving.nl.



Raad van Kinderen

Schiphol heeft een Raad van Kinderen. In 2018 bestond deze uit leerlingen van de 1e Montessorischool Hoofddorp in de leeftijd van tien tot twaalf jaar. Acht weken lang heeft de raad zich, zowel in groepsverband als samen met de lokale gemeenschap, beziggehouden met de volgende vraag: hoe kan Schiphol zijn negatieve effecten op omwonenden zoveel mogelijk beperken en zijn positieve effecten versterken? De sessies hebben een aantal originele inzichten opgeleverd en zorgden voor een levendige discussie onder de aanwezigen.

houden, leggen we contact met kinderen in de omgeving. Dat doen we via educatieve activiteiten op het Schipholterrein en door hen te betrekken bij discussies over de toekomst van de luchthaven. Daarnaast hebben we een speciaal lespakket voor de basisschool om kinderen van 11-12 jaar op een speelse manier kennis te laten maken met onze luchthaven. Het pakket bestaat uit lesmateriaal voor de leerlingen en een handboek voor docenten. Zie voor meer informatie [de website 'Jij en Schiphol'](#).

Schiphol steunt al jarenlang JINC, een non-profitorganisatie die werkt met kinderen van 8 tot 16 jaar uit achterstandswijken om hun toegang tot de arbeidsmarkt te versoepelen. Het programma van JINC biedt de kinderen een kijkje in verschillende beroepen en moedigt hen aan te onderzoeken welke rollen bij hun talenten passen. Schiphol speelt hierbij een actieve rol, variërend van het organiseren van kijkdagen op de luchthaven tot 'taalreizen' die kinderen met taalproblemen helpen hun woordenschat te ontwikkelen.

De Polderbaan Experience

In juli 2018 werd de Polderbaan drie weken lang gesloten voor noodzakelijk onderhoud. Omdat de Polderbaan een van onze preferente banen is, betekende de sluiting dat we vaker gebruik zouden (moeten) maken van start- en landingsbanen die dichterbij woongebieden liggen, en dat mensen in de omgeving van deze vliegroutes waarschijnlijk meer geluidshinder zouden ondervinden dan normaal.

We besloten hierover in gesprek te gaan met de lokale gemeenschap. Op 7 april 2018 verwelkomden we 250 van onze burens op Schiphol om deel te nemen aan een uniek evenement: de Polderbaan Experience. Die dag deden kinderen en ouders mee aan spelletjes en activiteiten en maakten ze kennis met vertegenwoordigers van verschillende operationele teams op Schiphol. Het was voor de gezinnen zowel een leuk uitje als een gelegenheid om meer te weten te komen over de dagelijkse gang van zaken op de luchthaven.

In 2019 blijven we ons inspannen om met onze directe omgeving een dialoog te voeren over het baanonderhoud. Er zijn plannen voor een soortgelijk evenement tijdens de sluiting van de Zwanenburgbaan voor een periode van zes weken in maart en april. Uiteindelijk willen we niet alleen ouders en hun kinderen bij deze belangrijke kwestie betrekken, maar ook de lokale gemeenschap als geheel.

Schipholfonds

Stichting het Schipholfonds brengt de maatschappelijke betrokkenheid van de luchthaven met de omgeving tot uiting. Het bestuur van het fonds kent vier keer per jaar donaties toe aan instellingen zonder winstoogmerk die het algemeen nut dienen en actief zijn op het gebied van sport en bewegen. In 2018 is in totaal 327.042 euro uitgekeerd, in de vorm van donaties aan 44 verschillende organisaties. Zo heeft de atletiekvereniging in het nabijgelegen Assendelft nieuwe apparatuur kunnen kopen en

kon het lokale honkbalteam de Vennep Flyer dankzij de donatie buitenverlichting installeren.

Dialogo met stakeholders

Van ons wordt verwacht dat we stakeholders tijdig informeren over de maatschappelijke effecten van ons doen en laten. Het handhaven van een goede relatie met de omgeving en de onderlinge afhankelijkheid, voornamelijk met partners uit de sector, vraagt om vertrouwen en een langetermijnvisie van de luchthaven. Het vertrouwen creëren we door stakeholders te informeren en de dialoog aan te gaan over onze dilemma's. Door het delen van informatie inspireren we elkaar en krijgen we concrete handvatten voor het invullen van onze rol en onze strategie. We verwerven zo inzicht in de prioriteiten van onze stakeholders, onderzoeken gezamenlijk oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en volgen waar mogelijk vragen en adviezen op die uit deze gesprekken voortkomen.

Om onze groei in samenhang met de omgeving te borgen is er in de regio intensief contact met autoriteiten en andere lokale partijen over de ontwikkeling van de openbare ruimte rond Schiphol. In de Omgevingsraad Schiphol (ORS) hebben we contact met bewonersgroeperingen, terwijl het Bewonersaanspreekpunt (BAS) op individueel niveau contacten onderhoudt met omwonenden. In 2018 heeft een brede maatschappelijke consultatie plaatsgevonden over de ontwikkeling van Schiphol na 2020. Bij de consultatie zijn gemeenten en provincie betrokken, evenals omwonenden, verschillende ministeries en andere belanghebbenden. Om bereikbaarheid en mobiliteit in de regio te verbeteren, heeft Schiphol zitting in het bestuursorgaan van de metropoolregio Amsterdam en is hij gesprekspartner in diverse andere gremia.

Daarnaast heeft Schiphol Group veel contact en overleg met politieke en bestuurlijke stakeholders op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. We bespreken de bestaande en toekomstige wet- en regelgeving, externe factoren die onze positie of reputatie kunnen beïnvloeden en maatregelen die Schiphol Group of deze stakeholders kunnen nemen. Op Europees niveau wordt gesproken over de gevolgen van de Brexit voor luchthavens en andere luchtvaartpartijen en over gezamenlijke EU-onderhandelingen over landingsrechten buiten de Europese Unie. Ondertussen blijven we ons inspannen voor thema's als Single European Sky, een Europees systeem van emissiehandel (ETS) en passagiersrechten. We doen dit onder andere via onze deelname aan de toonaangevende koepelorganisatie ACI Europe.

In het kader van onze gesprekken met stakeholders laten we continu onderzoek doen om de reizigersbeleving te meten. Ook zijn er regelmatig medewerkerenquêtes. In 2016 zijn we begonnen met een reputatieonderzoek onder omwonenden, media en het grote publiek. In 2018 hebben we het onderzoek herhaald; ditmaal is gevraagd naar de mening over de ontwikkeling van zowel Lelystad Airport als Schiphol. Uit deze

onderzoeken kunnen we opmaken welke thema's en kwesties belangrijk zijn voor onze stakeholders en hoe we daarop presteren. We zijn van plan om deze onderzoeken regelmatig te herhalen.

Overzicht van stakeholderdialogen in 2018

Naast de geformaliseerde contactmomenten onderzoeken we elk jaar wat stakeholders belangrijk vinden. De materiële aspecten vormen de input voor verdere verdieping, onder andere via dialoog. We vinden het belangrijk om deze vragen en dilemma's met onze stakeholders te bespreken. We beperken ons niet tot de sector- en businesspartners, maar spreken ook met invloedrijke bedrijven uit een reeks andere sectoren om onze blik te verruimen.

In 2018 zijn er door Schiphol vijf stakeholderdialogen georganiseerd, waarmee we ons doel om vier dialogen te organiseren, hebben gehaald. Bij drie van deze sessies waren leden van de directie aanwezig. CEO Dick Benschop ging in gesprek met gemeenteraadsleden van de vijf omliggende gemeenten.

Stakeholderdialoog over duurzame energie

Op 16 april 2018 werd, als onderdeel van onze inspanningen om klimaatverandering tegen te gaan (SDG 13), windpark Autena geopend, waarmee Eneco duurzame energie levert aan Schiphol Group. Ter gelegenheid van de opening organiseerden Schiphol en Eneco een dialoog met omwonenden en ondernemers. Thema's waren 'duurzame verbindingen en de gemeenschap', 'duurzaam wonen' en 'lokaal duurzaam ondernemen'. Namens Schiphol Group nam CCO André van den Berg deel aan het debat. Deze dialoog onderstreepte nog eens het belang om de omgeving te betrekken bij het inzetten van nieuwe innovaties die in de energiebehoefte van de samenleving voorzien. Verder zijn investeringen van zowel de overheid als de particuliere sector essentieel voor het opzetten van grootschalig elektrisch vervoer en aardgasvrije woongebieden.

Discussies met de Raad van Kinderen

Schiphol zoekt actief naar nieuwe partnerschappen als onderdeel van onze inspanningen om de doelen te bereiken (SDG 17). Een voorbeeld hiervan is de Raad van Kinderen, die Schiphol Group adviseert. In 2018 heeft de raad acht weken lang ideeën en suggesties naar voren gebracht over manieren waarop de luchthaven de negatieve effecten van haar activiteiten op omwonenden kan verminderen en de positieve effecten kan versterken. Het project werd op 4 april afgesloten met een open dialoog met Jabine van der Meijs, CFO van Schiphol. Onze interacties met de raad hebben ons geleerd dat Schiphol zich niet altijd even goed presenteert aan de buitenwereld; een van de tips is dan ook om ons verhaal duidelijker te vertellen. Ook kijken kinderen op een andere manier naar problemen, namelijk vanuit

het perspectief van wat mogelijk is, en niet zoals volwassen 'vanuit wat niet mogelijk is'. Schiphol is begonnen deze waardevolle inzichten naar actie te vertalen en zal de raad in 2019 feedback geven.

Stakeholderdialoog mobiliteit

Landzijdige bereikbaarheid is voor Schiphol een van de grootste uitdagingen voor de toekomst. Schiphol ontwikkelt een nieuw bus- en treinstation met het oog op de langere termijn. Tot die tijd echter moet de luchthaven de grote stroom reizigers op weg naar Amsterdam in goede banen leiden. In november 2018 organiseerden we een bijeenkomst om samen met vervoerspartners in de regio een oplossing te vinden. Deze besprekingen hebben onder meer geleid tot een nieuw onderzoek naar de mogelijkheden rond het digitaliseren van reisinformatie en kaartverkoop. Met een gezamenlijk mobiliteitsplatform kunnen passagiers hun kaartje vooraf kopen en op hun telefoon downloaden. Dit moet leiden tot een soepeler en minder stressvolle verbinding voor passagiers tussen Schiphol en het openbaar vervoer in Amsterdam.

Luchtvaartdag

Op 8 december namen ongeveer 600 mensen deel aan de Nationale Luchtvaartdag in Amsterdam. Het evenement maakte deel uit van de brede maatschappelijke consultatie over de ontwikkeling van Schiphol na 2020, onder leiding van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de Omgevingsraad Schiphol (ORS). Tijdens deze dag gaven vakinhoudelijke Schiphol-experts uiteenlopende workshops over bijvoorbeeld ultrafijnstof, klimaatgerelateerde kwesties en vliegroutes. Een andere belangrijke discussie ging over de positieve invloed van de luchtvaartindustrie als aanjager van werkgelegenheid en de lokale economie. In een reeks zogeheten huiskamergesprekken sprak CEO Dick Benschop met omwonenden. Hoewel de aanwezigen over het algemeen kritisch stonden tegenover verdere groei van Schiphol, vond de vrije uitwisseling van informatie waardering, net als de positie van Schiphol ten aanzien van deze kwestie.

In gesprek met de nieuwe gemeenteraden

In 2018 nodigde Schiphol Group na de gemeenteraadsverkiezingen de (nieuw gekozen) raadsleden en bestuurders van de naburige gemeenten uit voor een bezoek aan de luchthaven. Doel was nader kennis te maken met de raadsleden en een overzicht te geven van de toekomstige ontwikkelingen en uitdagingen op Schiphol. Tijdens het bezoek spraken de vertegenwoordigers van de gemeenten Haarlemmermeer, Aalsmeer, Uithoorn, Amsterdam en Amstelveen uitgebreid en openhartig met Dick Benschop. Daarna kregen de bezoekers een rondleiding over het Schipholterrein om ze een beeld te geven van de dagelijkse gang van zaken op de luchthaven en de vele duurzame initiatieven van Schiphol aan luchtzijde.

Stakeholderdialoog Brexit

Op 21 december hielden Schiphol Group en de Nederlands-Britse Kamer van Koophandel (NBCC) een stakeholderdialoog over de Brexit en de mogelijke gevolgen voor de luchtvaartsector. Bij het gesprek waren vertegenwoordigers van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en het ministerie van Buitenlandse Zaken betrokken, alsmede de Nederlandse douane, de Britse ambassade, British Airways, KLM en andere belangrijke luchtvaartpartners. Aan bod kwamen de juridische gevolgen van de Brexit voor de luchtvaartsector; KLM, de douane en Schiphol bespraken ook de bredere gevolgen van het vertrek van het Verenigd Koninkrijk uit de EU. De aanwezigen vonden met name de wederzijdse informatie-uitwisseling nuttig. De NBCC onderzoekt of belanghebbenden meer behoefte hebben aan begeleiding of advies, en organiseert medio 2019 mogelijk een vervolgbijeenkomst.

Wat vinden onze stakeholders van ons?

We hebben in 2018 een breed onderzoek laten uitvoeren naar de opvattingen over Schiphol en Lelystad Airport onder het grote publiek, omwonenden en media. Het onderzoek was grotendeels een herhaling van een eerdere studie uit 2016, met als belangrijkste verschil de betrokkenheid van omwonenden rond Lelystad Airport. Uit het gemiddelde cijfer dat de respondenten gaven, blijkt dat het grote publiek over het algemeen Schiphol een voldoende geeft. Omwonenden van Amsterdam Airport Schiphol gaven de luchthaven echter een lager cijfer voor sociaal ondernemerschap, communicatie en relaties in vergelijking met respondenten uit andere delen van Nederland. Onder de stakeholders die dichtbij Lelystad wonen waren evenveel voor- als tegenstanders van een overloopluchthaven. Meer in het algemeen wijst het onderzoek op een afnemende steun van omwonenden voor uitbreiding van de luchtvaart in Nederland. Tegelijkertijd onderkent een hoog percentage mensen het belang van de sector voor de Nederlandse economie. Paradoxaal genoeg blijkt men het over beide kwesties eens te zijn.

Onze regionale luchthavens

Passagiersaantallen

Eindhoven Airport: 6,2 miljoen (+9,4%)
Rotterdam The Hague Airport: 1,9 miljoen (+12,2%)

Directe bestemmingen

Eindhoven Airport: 87
Rotterdam The Hague Airport: 43

Aantal vliegtuigbewegingen

Eindhoven Airport: 38.642 (+6,0%)
Lelystad Airport: 103.355 (general en business aviation) (+22,7%)
Rotterdam The Hague Airport: 15.649 (+8,8%)

Eindhoven Airport

Een pad uitstippelen voor toekomstige ontwikkeling

De vraag naar luchtverkeer op Eindhoven Airport is verder toegenomen in 2018, onder meer door een forse groei van de economie in de Brainportregio met 4,9 procent op jaarbasis. Omdat Eindhoven Airport in 2017 de mijlpaal van vijf miljoen passagiers heeft bereikt, krijgt deze luchthaven vanaf 2019 net als Schiphol te maken met nationale luchtvaartwetgeving betreffende tariefregulering. Na uitgebreid overleg heeft Eindhoven Airport met de betrokken stakeholders afspraken

gemaakt over tarieven voor de periode 1 april 2019 tot en met 31 maart 2020.

Gezien de verwachte aanhoudende groei in activiteit op de luchthaven de komende jaren, was er in 2018 meer aandacht voor de langetermijngroeistrategie van Eindhoven Airport en wat die betekent voor de omliggende regio's. Zo loopt de vergunning voor het civiele medegebruik van Vliegbasis Eindhoven per 31 december 2019 af. Voor voortzetting van de burgerluchtvaart is daarom een nieuwe vergunning nodig. Ondertussen nadert de luchthaven het maximaal aantal toegestane vliegtuigbewegingen, dat momenteel is vastgesteld op 43.000 per jaar. Hoewel Eindhoven Airport maatregelen heeft genomen om dit plafond op afstand te houden, wordt het waarschijnlijk eind 2020 toch bereikt.

De kwesties omtrent de toekomstige ontwikkeling van Eindhoven zijn gekoppeld aan een bredere discussie over de langetermijnvisie voor de luchtvaart in Nederland. In juli 2018 werd bekendgemaakt dat Eindhoven Airport als 'testcase' zal dienen bij het uitstippelen van een duurzame toekomst voor de Nederlandse luchtvaartindustrie. In een proef van zes maanden worden onder leiding van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat innovatieve maatregelen onderzocht voor een gezonde en duurzame ontwikkeling van Eindhoven Airport op een manier die ten goede komt aan zowel de regionale economie





Eindhoven Airport

als lokale gemeenschappen en de omgeving. De resultaten van de proef worden in april 2019 gepubliceerd en dienen als input voor de nieuwe Luchtvaartnota van het kabinet.

Naast het beheer van de totale capaciteitsbehoefte van de luchtvaart, wordt ook nagedacht over de bereikbaarheid van Eindhoven Airport – een vraagstuk dat centraal staat in de ontwikkeling van de luchthaven in de periode 2020-2030. Een van de voorstellen op dit moment is verbetering van de bereikbaarheid van het vliegveld met het openbaar vervoer door op het bestaande traject Eindhoven-Den Bosch een nieuw NS-station aan te leggen bij Eindhoven-Noord. De besprekingen over deze ontwikkeling zijn gaande, maar er wordt in 2019 nog geen beslissing verwacht.

Innovaties en andere ontwikkelingen

Eindhoven Airport bleef het afgelopen jaar de gevolgen voelen van de ingestorte parkeergarage in aanbouw (P1) tegenover de luchthaventerminal. De instorting, in mei 2017, heeft geleid tot vertraging bij een aantal bouwprojecten, waaronder de aanleg van een nieuwe boulevard op de luchthaven. De Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) heeft in oktober 2018 een rapport over het incident uitgebracht dat de komende maanden nauwgezet zal worden geëvalueerd. In december werd met bouwbedrijf BAM een schikking getroffen omtrent de financiële schade met betrekking tot het incident.

De verbouwingswerkzaamheden zijn inmiddels begonnen en de nieuwe parkeeraccommodatie P1 moet vanaf oktober 2019 in gebruik worden genomen. De voornaamste toegangszone tegenover de terminal is eveneens in 2018 hersteld. Een andere zichtbare verbetering van de luchthaven is een nieuwe overdekte traverse, zodat passagiers op hun gemak van het terminalgebouw naar hun vliegtuig kunnen lopen. Als deze constructie een succes blijkt, worden er mogelijk nog meer overdekte passages aangelegd.

Verder is in 2018 een nieuwe stichting opgericht, Stichting Leefomgeving Luchthaven Eindhoven, ter ondersteuning van initiatieven die de leefbaarheid van de omgeving van de

luchthaven ten goede komen. Eindhoven Airport heeft tot nu toe 200.000 euro toegezegd aan de stichting, terwijl het Rijk, de provincie Noord-Brabant en de gemeente Eindhoven nog eens 680.000 euro beschikbaar hebben gesteld. Een van de eerste projecten die financiering ontvangen, is een meetsysteem voor de uitstoot van ultrafijnstof.



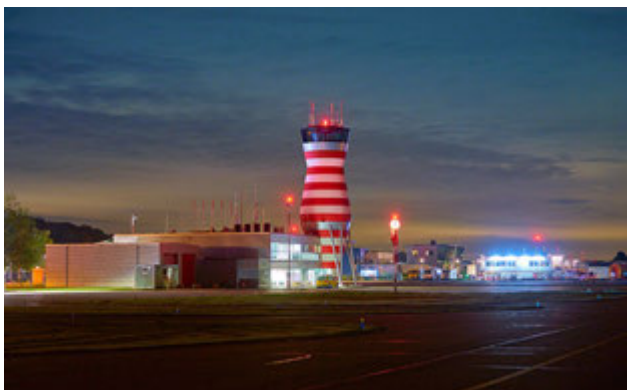
Eindhoven Airport heeft ook dit jaar het hoogste accreditatieniveau (CO₂-neutraal) behaald in de Airport Carbon Accreditation benchmark van brancheorganisatie Airports Council International (ACI). Voor het zesde jaar op rij heeft de luchthaven niveau 3+ behouden, ondanks de groei van het aantal passagiers en vluchten. Een belangrijke eis hiervoor is dat de luchthaven CO₂-neutraal is voor de eigen activiteiten. Eindhoven Airport is vastbesloten dit niveau ook in de toekomst te handhaven.

Lelystad Airport

Gereed voor ingebruikname in 2020

De geplande opening van Lelystad Airport voor het passagiersverkeer (1 april 2019) is opnieuw uitgesteld, zodat de luchthaven nu in 2020 operationeel zal zijn. Of dit lukt, is afhankelijk van goedkeuring in de vorm van het gewijzigde Luchthavenbesluit. Hiertoe heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat in 2018 een herziene milieueffectrapportage (MER) voor Lelystad ingediend. In de nieuwe MER is de 'geluidsbeoordeling' aangepast, aangezien het aantal omwonenden dat hinder ondervindt van het geluid van vliegtuigen kleiner bleek te zijn dan aanvankelijk werd gedacht. Op basis van deze evaluaties is het aantal vliegtuigbewegingen in Lelystad gemaximeerd op 45.000 per jaar. Het Luchthavenbesluit is eind 2018 door de ministerraad goedgekeurd en moet nu een openbare adviesprocedure ondergaan om in september/oktober 2019 van kracht te worden.

We hebben in 2018 flinke stappen gezet om Lelystad Airport gereed te maken voor commerciële luchtvaartactiviteiten. In maart werd een project afgerond voor verlenging en verbreding van de start- en landingsbaan, en in juli werd de verkeerstoren verhoogd van 9 naar 22 meter. De buitenconstructie van de nieuwe passagiersterminal is in september 2018 voltooid, evenals de bijbehorende openbare parkeerfaciliteiten en nieuwe toegangswegen. In de loop van 2019 kan het interieur van het terminalgebouw worden ontwikkeld. In 2020 kunnen dan de eerste passagiers worden verwelkomd.



Lelystad Airport

Zowel de ontwikkeling van de terminal als de overige werkzaamheden worden uitgevoerd volgens duurzame, circulaire methoden in overeenstemming met de duurzaamheidsdoelen van Schiphol Group. De verlenging en verbreding van de start- en landingsbaan in het bijzonder is uitgevoerd volgens niet-invasieve, sleufloze constructiemethodes, waardoor naar schatting ongeveer tienduizend vrachtwagenritten zijn vermeden. Dit resulteert in een besparing van 500 ton CO₂-emissies.

De nieuwe terminal beschikt over een duurzaam temperatuurregelsysteem en energiezuinige verlichting, en over een geautomatiseerd, energie-efficiënt bagageafhandelingsysteem onder de noemer FLEET. Eenmaal gereed komt het gebouw in aanmerking voor LEED-certificering in de categorie 'Gold'. Daarmee wordt Lelystad de eerste luchthaven in Europa die dit toonaangevende duurzaamheidscertificaat ontvangt. Ook is de bedrijfsvoering klimaatneutraal.

De bereikbaarheid van de luchthaven wordt verbeterd door de verbreding van de A6 tussen Almere en Lelystad, een project onder toezicht van de provincie Flevoland. Er is een extra knooppunt gepland om de snelweg te verbinden met de luchthaven en met een bedrijvenpark dat wordt gebouwd in de omgeving. Verder is er een aanbestedingsprocedure gestart voor een snelle busverbinding tussen treinstation Lelystad Centrum en de luchthaven.

Innovaties en andere ontwikkelingen

Lelystad Airport wil een centrale rol spelen als aanjager van de werkgelegenheid in Flevoland, een provincie met een van de hoogste cijfers voor werkloosheid van Nederland. Bij de aanbesteding voor de verbouwing van de terminal en andere projecten gaat daarom de voorkeur uit naar lokale bedrijven en medewerkers die binnen een straal van dertig kilometer rond de luchthaven wonen. De structurele werkgelegenheid op de luchthaven bedraagt tijdens de huidige bouwfase ongeveer zestig voltijdbanen, en daar komen in de komende tien tot vijftien jaar, zodra Lelystad operationeel is, per jaar ongeveer 100

voltijdfuncties bij. Dit is inclusief ongeveer 300 deeltijdbanen in de bouw, het onderhoud van de luchthavengebouwen en -terreinen en de dagelijkse luchtvaartprocessen.

Lelystad Airport heeft zich gecommitteerd aan het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk. Dit gebeurt samen met Werkbedrijf Lelystad. De luchthaven is een samenwerking aangegaan met de Stichting Campus Amsterdam Lelystad Airport (SCALA) en het ROC van Amsterdam. Gezamenlijk gaan ze opleidingsinitiatieven en stageplaatsen bevorderen en realiseren. In 2018 zijn de eerste 120 studenten begonnen aan de opleiding Facilitair Manager Luchthaven en Travel & Hospitality Management.

Rotterdam The Hague Airport

Start verbouwing terminal

In januari 2018 is de vernieuwing gestart van de passagiersterminal van Rotterdam The Hague Airport. Het project moet de drie grootste knelpunten in de procesketen van de luchthaven oplossen: (1) congestievorming in de securitydoorgang, (2) inefficiënte verwerking van uitgaande ruimbagage, en (3) vastlopende passagierstromen bij de gate in het gebied achter de securitycontrole. Het terminalgebouw wordt met meer dan tien meter verbreed om de doorstroom van passagiers te verbeteren. Ook het uiterlijk van het gebouw wordt aangepakt, met het oog op meer licht en een gastvrijere sfeer. Het nieuwe ontwerp houdt rekening met duurzaamheid, wat bijvoorbeeld tot uiting komt in de laag mos-sedum op het dak voor betere isolatie.

De eerste palen van het nieuwe terminalgebouw gingen in september 2018 de grond in, en de luchthaven is inmiddels ook begonnen met aanpassingen aan de securityfilter zodat die nog voor de meivakantie gereed is. Helaas is de geplande oplevering van het project voor december 2018 niet gehaald. Dit in verband met de ontdekking van asbest in de terminal, dat eerst zal moeten worden verwijderd, en andere tegenvallers in het bouwproces.

De vertraging heeft een verstrend effect gehad op de dagelijkse activiteiten in de terminal, wat op zijn beurt een weerslag heeft gehad op de algehele klantervaring; de Net Promoter Score (NPS) van de luchthaven is medio 2018 dan ook gedaald. Met de uitbreiding van het hospitality-opleidingsprogramma Certified Smile voor medewerkers in de frontlinie spant de luchthaven zich in om de aspecten die doorslaggevend zijn voor de klantenservice te verbeteren. Het door Hotelschool Den Haag aangeboden programma brengt de medewerkers van Rotterdam The Hague Airport en van haar luchtvaartpartners extra vaardigheden bij om passagiers tijdens de verbouwing een optimale ervaring te kunnen blijven geven. Aandachtsgebieden zijn onder meer actuele informatie verstrekken aan reizigers en omgaan met bijzondere situaties in de vertrekhal.



Rotterdam The Hague Airport

verbeterde functies, zoals realtime aankomst- en vertrekinformatie.

In de toekomst worden de inspanningen voor verduurzaming en meer algemeen voor innovatie grotendeels aangedreven door het initiatief Rotterdam The Hague Innovation Airport (RHIA), dat officieel van start is gegaan in maart 2018. De campagne hiervoor is ontwikkeld in samenwerking met de gemeenten Rotterdam en Den Haag, kennisinstellingen en partners uit de private sector. Het doel is duurzame innovatie en digitale vooruitgang binnen de luchtvaart te stimuleren. In RHIA werkt de luchthaven ook samen met lokale gemeenschappen om bij te dragen aan de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en ondernemerschap.

Innovaties en andere ontwikkelingen

Rotterdam The Hague Airport heeft in 2018 een stevige basis gelegd voor haar twee kerndoelen voor 2019 ten aanzien van verduurzaming: 45 procent zelfvoorzienend in energievoorziening, en 45 procent gebruik van milieuvriendelijke vervoerswijzen binnen de totale transportmix van de luchthaven. De luchthaven zelf is overigens al klimaatneutraal. Op het dak van het terminalgebouw, de aankomsthal en het bagageafhandelingsgebouw zijn zonnepanelen geplaatst, zodat de luchthaven eind dit jaar voor 22 procent zelfvoorzienend is. In juli 2018 werd de eerste elektrische Ground Power Unit (E-GPU) in gebruik genomen op de luchthaven.

Ook zijn plannen bekendgemaakt voor een haalbaarheidsonderzoek naar een proeffabriek voor synthetische kerosine op het luchthaventerrein. Synthetische kerosine is mogelijk een duurzaam alternatief voor fossiele kerosine. Het wordt gemaakt met behulp van CO₂ die wordt onttrokken aan de lucht via een proces dat bekendstaat als 'direct air capture', waarbij het koolstofatoom direct uit de lucht wordt gehaald. Een ander belangrijk bestanddeel, waterstof, wordt gewonnen door elektrolyse, terwijl de installatie zelf draait op zonne-energie die wordt gegenereerd door zonnepanelen op de luchthaven zelf. De installatie wordt, naar partijen hopen, in 2021 in gebruik genomen. Partners in dit project zijn onder meer de gemeente Rotterdam en de provincie Zuid-Holland.

In november 2018 is Rotterdam The Hague Airport begonnen met het testen van een geautomatiseerd bagageafhandelingsysteem, FLEET. Dit is een door VanderLande Industries ontworpen flexibele en duurzame oplossing die autonome voertuigtechnologie gebruikt voor een sneller en efficiënter bagageafhandelingsproces. FLEET maakt vaste sorteersystemen overbodig. Bovendien verbruikt het systeem 50 procent minder energie dan traditionele bagagesystemen.

Verder is in november de nieuwe Rotterdam The Hague Airport-app geïntroduceerd. Het vernieuwde platform heeft een fris, gebruikersvriendelijk ontwerp en biedt reizigers tal van

Internationale activiteiten

Open blik op de wereld

Als luchthavenonderneming willen we duurzame waarde creëren. Dat doen we op een innovatieve, betrouwbare en efficiënte manier. Onze internationale activiteiten voegen waarde toe aan onze kernactiviteiten in Nederland en bieden waardevolle mogelijkheden om gezamenlijke initiatieven te starten, in een internationale context te werken en best practices te delen met onze medewerkers.

Onze groep is al tientallen jaren internationaal actief. Handel drijven en een blik naar buiten zitten ons als bedrijf in de genen. In 2018 heeft Royal Schiphol Group zijn internationale strategie nieuw leven ingeblazen. Naast het versterken van onze huidige partnerschappen en participaties, gaan we wereldwijd op zoek naar nieuwe kansen. We bevinden ons in een goede positie om te profiteren van de internationale handelsagenda van Nederland. De focus van onze nieuwe strategie zal liggen op vormen van samenwerking waarin we via deelnemingen en beheercontracten in hoge mate betrokken kunnen blijven, en waarin we kritische kennis en expertise kunnen bieden bij het ontwikkelen, verbeteren en exploiteren van luchthavens.

Internationale activiteiten zijn om twee strategische redenen relevant voor onze toekomst: enerzijds bieden ze mogelijkheden om onze positie als exploitant van luchthavens te versterken, en anderzijds dragen ze bij aan onze financiële kracht.

Het aangaan van internationale samenwerkingsverbanden daagt ons ook uit om onze producten en diensten te blijven verbeteren en daarmee de kwaliteit van onze medewerkers in de hele groep te verbeteren. Zo scheppen internationale activiteiten waardevolle mogelijkheden om te leren in uiteenlopende luchthavens. Onze medewerkers maken kennis met verschillende geografische en culturele contexten en komen in aanraking met



nieuwe bedrijfsmodellen. De kennis en kunde die binnen de groep worden opgedaan versterken al onze luchthavens.

Onze internationale activiteiten dragen al significant bij aan het resultaat van Schiphol Group. Ze leveren ook een belangrijke bijdrage aan onze financiële soliditeit en spreiden het ondernemingsrisico. De activiteiten dragen bij aan de robuustheid die nodig is om onze toekomstige ambities te financieren en in Amsterdam Airport Schiphol te investeren. De investeringen in Groupe ADP, Brisbane Airport Corporation en onze overige internationale activiteiten waren in 2018 goed voor 37,0 procent van het nettoresultaat.

Schiphol International B.V.

Schiphol Group vervult bestuursfuncties in elk van de drie luchthavenbedrijven. Ook heeft Schiphol een CEO voorgedragen voor zowel Brisbane als New York.

Brisbane Airport Corporation Holdings (BACH)

Schiphol is sinds de privatisering van de luchthaven in 1997 als minderheidsaandeelhouder betrokken bij Brisbane Airport, naast financiers gevestigd in Australië, supranationale fondsbeheerders en financiële instellingen. Schiphol Group heeft zowel kennis als operationele en strategische steun verschaft om Brisbane Airport om te vormen tot een van de beste luchthavens van Australië. Tegenwoordig is Brisbane de op twee na grootste luchthaven van het continent, met dienstverlening aan de passagiers en vluchten van 33 maatschappijen die 51 binnenlandse en 32 internationale bestemmingen bedienen. Met ruim 2.700 hectare grond is Brisbane Airport de vestigingsplaats van meer dan 450 verschillende bedrijven, die in 2018 gezamenlijk bijna 24.000 medewerkers in dienst hadden. Het aantal banen op en rond het luchthaventerrein zal de komende tien jaar naar verwachting verdubbelen.

Eind 2018 werden de huurovereenkomsten van Qantas en Virgin en de activiteiten in de terminal voor binnenlandse vluchten overgedragen aan Brisbane Airport Corporation. De aanleg van een parallelbaan is in volle gang; de baan wordt naar verwachting in 2020 opgeleverd. Voor meer hierover, zie <https://bne.com.au/corporate>.

Groupe ADP (Aéroports de Paris)

In 2008 is Schiphol Group een strategische industriële alliantie aangegaan met Groupe ADP met een wederzijds

aandelenbelang van 8 procent. De hoofdactiviteit van Groupe ADP is de exploitatie van de twee internationale luchthavens van Parijs: Charles de Gaulle en Orly. Doel van de alliantie is het optimaliseren van de processen van Air France en KLM, met de nadruk op uitwisseling van kennis en medewerkers en synergieën door gezamenlijke inkoop en innovatie.

De Franse staat overweegt om Groupe ADP verder te privatiseren door haar meerderheidsbelang geheel of gedeeltelijk te verkopen. De opbrengst zou dan worden aangewend voor financiering van het door president Macron aangekondigde nationale innovatiefonds. Schiphol Group volgt dit proces van nabij. Voor meer hierover, zie www.adp.fr.

JFKIAT (JFK Terminal 4, John F. Kennedy Airport, New York)

JFKIAT, een dochtermaatschappij van Schiphol Group, is sinds 1997 de exploitant van Terminal 4. Vanaf dat moment hebben we onze expertise verleend aan de ontwikkeling van een nieuwe terminal, die werd geopend in 2001. Sinds 2010 werkt Schiphol samen met Delta Air Lines, lid van SkyTeam en joint-venturepartner van KLM, aan de verbouwing van de terminal en de ontwikkeling van extra gates in verband met de huboperatie van Delta. Terminal 4 is momenteel goed voor een derde van alle vliegverkeer op JFK, en is daarmee de belangrijkste internationale toegangspoort tot New York en de Verenigde Staten als geheel. De terminal staat bekend om zijn comfort en commerciële aanbod, en heeft het Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) Gold-certificaat ontvangen.

In 2018 kondigde de gouverneur van New York een herstructureringsplan aan voor JFK, waarvoor 13 miljard dollar is gereserveerd. JFKIAT heeft deelgenomen aan een aanbesteding voor de ontwikkeling van de zuidzijde van JFK Airport. In oktober 2018 werd duidelijk dat JFKIAT niet was geselecteerd als voorkeurskandidaat voor dit project. Op dit moment evalueert JFKIAT een mogelijke uitbreiding van de A-Concourse en de verdere herontwikkeling van de terminal. Voor meer hierover, zie www.jfkia.com.

Andere internationale activiteiten

Royal Schiphol Group is ook actief op de Internationale luchthaven Koningin Beatrix van Aruba. Zo hebben we de CEO voor Aruba Airport voorgedragen en bieden we technische ondersteuning. Daarnaast heeft Schiphol Group een strategisch partnerschap met Incheon Airport in Zuid-Korea.

Deelnemingen van Royal Schiphol Group

Luchthaven	Passagiersaantallen	Onze rol
Brisbane Airport (Australië)	23,6 miljoen	Aandeel van 18,7%
Groupe ADP, Parijs (Frankrijk)	105,3 miljoen	Wederzijds aandelenbelang van 8%
- Charles de Gaulle	72,2 miljoen	
- Orly	33,1 miljoen	
JFK Terminal 4, New York (VS)	21,6 miljoen	Beheercontract

Financiële en bedrijfsresultaten

Het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol is in 2018 toegenomen tot 71 miljoen en het aantal vliegtuigbewegingen heeft de toegestane limiet van 500.000 bereikt. Om de groei van het aantal passagiers in goede banen te leiden, zijn extra operationele maatregelen getroffen die hebben geleid tot een stijging van de bedrijfslasten. Voor de langere termijn investeren we in verschillende grootschalige projecten, waaronder de nieuwe pier en terminal, die de benodigde capaciteit moeten leveren.

Het nettoresultaat van Royal Schiphol Group is in 2018 met 0,4 procent gedaald tot 278 miljoen euro (2017: 280 miljoen). Net als in voorgaande jaren waren de marktontwikkelingen voor de vastgoedsector zeer gunstig, wat heeft geleid tot positieve overige resultaten uit vastgoed (107 miljoen euro, vergeleken met 42 miljoen euro in 2017), voornamelijk als gevolg van een waardestijging van de vastgoedportefeuille. Gecorrigeerd voor de resultaten uit vastgoed (hoofdzakelijk ongerealiseerde waardestijgingen) en verschillende andere eenmalige resultaten in 2017 en 2018, die hieronder nader worden toegelicht, is het nettoresultaat met 3,3 procent gestegen, bij een daling van het exploitatieresultaat (11 miljoen euro) en een groter aandeel in het resultaat deelnemingen (14 miljoen euro).



Netto-omzet

De netto-omzet is toegenomen met 51 miljoen euro (3,5 procent), van 1.458 miljoen euro in 2017 tot 1.509 miljoen euro in 2018. De hogere netto-omzet, voornamelijk uit havengelden, concessie-inkomsten en verhuringen, wordt deels gecompenseerd door het verlies van omzet uit hotelactiviteiten vanwege de verkoop van het Hilton-hotel in december 2017.

Netto-omzet

EUR miljoen	2018	2017	%
Havengelden	890	832	7,0
Concessies	212	206	3,1
Verhuringen	168	160	5,1
Autoparkeergelden	125	123	1,0
Reclame	19	18	4,0
Diensten en werkzaamheden derden (incl. ST)	23	23	-2,7
Hotelactiviteiten	4	33	-88,8
Overige	69	62	10,1
Netto-omzet	1.509	1.458	3,5

De omzet uit havengelden wordt gegenereerd door Amsterdam Airport Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport. De omzet uit havengelden van Amsterdam Airport Schiphol is in 2018 gestegen met 6,8 procent, tot 821 miljoen euro. Dit is het gevolg van de stijging van havengeldtarieven per 1 april 2018 (+5,4 procent) en de groei van 3,7 procent in het aantal passagiers ten opzichte van 2017. Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. Verwacht wordt dat over 2018 sprake zal zijn van een te verrekenen bedrag tussen 2 miljoen euro overschot en 2 miljoen euro tekort dat evenredig zal worden verrekend in de tarieven over 2020 tot en met 2022.

Het aantal vliegtuigbewegingen is gestegen van 496.748 in 2017 naar 499.444 in 2018 en bereikt daarmee de toegestane limiet van 500.000. Vracht laat een daling zien in volume met 2,5 procent tot 1,7 miljoen ton.

De positieve ontwikkeling van het aantal passagiers op Eindhoven Airport zet door in 2018, met een toename van 9,4 procent tot 6,2 miljoen passagiers. Het aantal vliegtuigbewegingen in Eindhoven steeg met 6,0 procent tot 38.642. De toename van het aantal passagiers en vliegtuigbewegingen zorgt voor een stijging van 8,9 procent in de omzet uit havengelden op Eindhoven Airport, tot 41,3 miljoen euro. Het aantal passagiers op Rotterdam The Hague Airport groeit met 12,2 procent naar 1,9 miljoen, en het aantal vliegtuigbewegingen met 8,8 procent naar 15.649. Dankzij deze positieve ontwikkelingen is de omzet uit havengelden op Rotterdam The Hague Airport met 10,3 procent gestegen, naar 26,8 miljoen euro.

De totale omzet uit concessies is in 2018 gestegen met 3,1 procent naar 212 miljoen euro, vooral door groei van het aantal passagiers op Amsterdam Airport Schiphol en de regionale luchthavens. De gemiddelde retailbesteding per vertrekkende passagier op Amsterdam Airport Schiphol is met 1,6 procent gedaald, van 13,35 euro in 2017 naar 13,13 euro in 2018. De gemiddelde horecabesteding per vertrekkende passagier is daarentegen met 2,7 procent gestegen, van 4,68 euro naar 4,81 euro.

De totale omzet uit verhuringen stijgt met 5,1 procent naar 168 miljoen euro. Deze stijging is vooral te danken aan een positieve ontwikkeling in de verhuur van kantoorgebouwen op Schiphol-Centrum. In 2018 bedraagt de bezettingsgraad van het commercieel vastgoed 91,7 procent (2017: 89,6 procent).

De totale omzet parkeren stijgt met 1,0 procent naar 125 miljoen euro in 2018. Op Amsterdam Airport Schiphol is sprake van een lichte daling van 1,2 miljoen euro, ondanks de gestegen bezettingsgraad van het vastgoed en de toename van het aantal passagiers. De daling is vooral het gevolg van verminderde parkeer capaciteit op Schiphol-Centrum door de sloop van een grote parkeervoorziening, om ruimte te maken voor de bouw van de nieuwe pier en terminal. Dankzij de groei van het aantal passagiers op Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport is de omzet uit parkeeractiviteiten buiten Amsterdam Airport Schiphol met 2,1 miljoen euro gestegen. De omzet uit hotelactiviteiten is gedaald ten opzichte van 2017, na de verkoop van het Hilton-hotel eind 2017.

Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed

De overige resultaten uit vastgoed bedragen 107 miljoen euro (2017: 42 miljoen euro). De aanzienlijke waardeverandering van onze vastgoedbeleggingen sinds 2015 is toe te schrijven aan de aanhoudend positieve marktontwikkelingen en stijgende bezettingsgraad, met name in de kantoren op Schiphol-Centrum. In 2017 omvatten de opbrengsten uit vastgoed een verlies van 42 miljoen euro op de waarde van twee vrachtgebouwen. Deze gebouwen verliezen in de toekomst hun rechtstreekse toegang tot het platform, omdat het platform zal worden gebruikt voor aanvullende opstelplaatsen die de benodigde extra capaciteit gaan bieden. Hiervoor gecorrigeerd bedroeg de waardeverandering vastgoed in 2017 84 miljoen euro.

Ongerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

(EUR miljoen)

2018	107
2017	42
2016	71
2015	67
2014	-2

In 2017 is onder deze post het eenmalig resultaat verantwoord uit hoofde van de verkoop van het Hilton-hotel en de waardering van de performance shares in de deelneming Brisbane Airport Corporation Holdings (BACH). Beide droegen voor respectievelijk 26 en 12 miljoen euro positief bij aan de overige opbrengsten in 2017.

Bedrijfslasten

Bedrijfslasten

EUR miljoen	2018	2017	%
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	546	509	7,3
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	267	264	1,1
Personeelsbeloningen	229	213	7,8
Beveiligingsactiviteiten	205	193	6,4
Overige bedrijfskosten	1	2	-26,8
Bedrijfslasten	1.248	1.179	5,8

Het totaal aan bedrijfslasten is met 69 miljoen euro (5,8 procent) gestegen, van 1.179 miljoen euro naar 1.248 miljoen euro. Gecorrigeerd voor de verkoop van het Hilton-hotel in december 2017, waardoor de kosten van hotelactiviteiten met 23 miljoen euro zijn afgenomen, bedraagt de toename van de bedrijfslasten 92 miljoen euro. Deze toename is met name een gevolg van de aanhoudende groei van het aantal passagiers, waarbij de bestaande infrastructuur op volle capaciteit wordt ingezet. Er worden relatief kostbare operationele maatregelen getroffen om de kwaliteit en veiligheid van de activiteiten te waarborgen. Onderdeel van die operationele maatregelen is de inzet van extra floormanagement, security en andere medewerkers. Ook de kosten van onderhoud, schoonmaak en nutsvoorzieningen zijn gestegen om intensief gebruikte activa optimaal beschikbaar te houden. Ten slotte zijn als gevolg van de digitalisering ook de IT-kosten gestegen.

De kosten van afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen zijn in 2018 met 3 miljoen euro toegenomen tot 267 miljoen euro. De aanzienlijke stijging in investeringsuitgaven heeft zich in 2018 voortgezet. De meeste grote, nieuwe activa worden echter pas in de loop van de komende jaren in gebruik genomen om voor extra capaciteit te zorgen. Projectgerelateerde kosten (verantwoord onder kosten uitbesteed werk en andere externe kosten) zijn gestegen van 15 miljoen euro in 2017 tot 19 miljoen euro in 2018.

De personeelsbeloningen zijn met 16 miljoen euro gestegen als gevolg van een toename van het aantal medewerkers met 6,7 procent, herstructureringskosten van verschillende afdelingen, stijgende pensioenpremies (+1,4 procentpunt ten opzichte van 2017, tot 22,9 procent) en aanpassing van het cao-loon (+2,5 procent per 1 april 2018).

Exploitatieresultaat

Exploitatieresultaat

EUR miljoen	2018	2017	%
Aviation	-39	-39	0,7
Consumer Products & Services	209	216	-3,2
Real Estate	172	138	24,6
Alliances & Participations	26	43	-40,5
Exploitatieresultaat	368	359	2,6

Het exploitatieresultaat is met 9 miljoen euro gestegen, van 359 miljoen euro in 2017 naar 368 miljoen euro in 2018. Het exploitatieresultaat werd in 2018 positief beïnvloed door de hogere overige resultaten uit vastgoed (107 miljoen euro in 2018 vergeleken met 42 miljoen euro in 2017). In 2017 omvatte het exploitatieresultaat eenmalige overige opbrengsten van 38 miljoen euro (op de verkoop van het Hilton-hotel en de waardering van de performance shares in BACH), alsmede de exploitatieresultaten van het Hilton-hotel van 6 miljoen euro. Gecorrigeerd voor deze posten is het exploitatieresultaat in 2018 met 11 miljoen euro afgenomen, tot 261 miljoen (2017: 272 miljoen euro).

Het exploitatieresultaat van Aviation is stabiel gebleven op 39 miljoen euro negatief. Tegenover een omzetting van 57 miljoen euro (vooral toe te schrijven aan de stijging van de havengelden per 1 april 2018 en de toename van het aantal passagiers) staan hogere kosten. Deze worden met name veroorzaakt door operationele maatregelen die nodig zijn om binnen de capaciteitsbeperkingen de groei van het aantal passagiers en de ontwikkeling van de vloot te faciliteren (kosten van beveiliging, personeel en uitbesteede activiteiten), maar ook door digitalisering (IT-kosten), projecten en herstructurering.

Het exploitatieresultaat van Consumer Products & Services is in 2018 gedaald met 7 miljoen euro. De afname van de omzet uit autoparkeergelden op Amsterdam Airport Schiphol – een gevolg van de sloop van P2 in het laatste kwartaal van 2017 – werd gecompenseerd door een stijging van de omzet uit commerciële dienstverlening, verhuur van reclameruimte, autoverhuur en Premium Services. De operationele kosten stijgen met name als gevolg van de hogere kosten voor nieuwe parkeerproducten (P6 Valet, P4 Basic Parking) en voor personeelsbeloningen en afschrijvingen.

Het exploitatieresultaat van Real Estate stijgt met 34 miljoen euro (24,6 procent). Gecorrigeerd voor overige resultaten uit vastgoed (hoofdzakelijk ongerealiseerde waardeveranderingen) en inkomsten uit de exploitatie en verkoop van het Hilton-hotel in 2017 is het exploitatieresultaat van Real Estate in 2018 gestegen met 4 miljoen euro, dankzij de hogere omzet uit verhuringen. Dit kan worden toegeschreven aan een hogere bezettingsgraad van de bestaande gebouwen, en aan nieuw uitgegeven erfpachtcontracten voor grond.

In 2017 omvatte het exploitatieresultaat van Alliances & Participations een eenmalig resultaat van 12 miljoen euro uit de waardering van performance shares in Brisbane Airport Corporation Holdings. Gecorrigeerd voor dat eenmalige resultaat en voor de hogere overige resultaten uit vastgoed van 2 miljoen euro, is het aan Alliances & Participations toe te schrijven exploitatieresultaat in 2018 met 8 miljoen euro afgenomen. Dit is grotendeels een gevolg van het feit dat het hogere exploitatieresultaat voor Eindhoven Airport N.V. ruimschoots teniet wordt gedaan door het lagere exploitatieresultaat uit overige activiteiten en hogere allocatie van kosten.

Financiële baten en lasten

Het negatieve saldo van financiële baten en lasten is in 2018 met 4 miljoen euro toegenomen tot 90 miljoen euro. Deze toename is voornamelijk het gevolg van een verlies van 9 miljoen euro na herberekening van de financial lease-verplichting voor kantoorgebouw The Base. Die herberekening vloeide voort uit de keuze in 2018 voor de contractuele optie tot vervroegde aflossing in 2019. Door die vervroegde aflossing is boeterente verschuldigd, die wordt verantwoord als een last in 2018. Dit verlies wordt deels gecompenseerd door een toename van de activering van bouwrente van 3 miljoen euro.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen is gestegen van 73 miljoen euro naar 97 miljoen euro. De resultaten van de twee grootste deelnemingen van Schiphol, te weten Groupe ADP en BACH, zijn beide aanzienlijk verbeterd, met respectievelijk 15 miljoen euro en 4 miljoen euro. Daarnaast heeft Schiphol Logistic Park C.V. in 2018 grond uitgegeven in erfpacht, wat nog eens 6 miljoen euro bijdraagt aan het resultaat geassocieerde deelnemingen.

Resultaat deelnemingen

EUR miljoen	2018	2017	%
Groupe ADP	59	44	34,1
Brisbane Airport Corporation Holdings	29	25	17,4
Overige deelnemingen	9	4	>100
Resultaat deelnemingen	97	73	33,9

Winstbelasting

De winstbelasting bedraagt 90 miljoen euro in 2018, tegenover 60 miljoen euro in 2017. Het effectieve belastingtarief in 2018 is 24,0 procent en ligt daarmee 6,6 procentpunt hoger dan in 2017 (17,4 procent). Het hogere effectieve belastingtarief in 2018 wordt veroorzaakt door de eenmalige belastinglast die voortvloeit uit de stapsgewijze verlaging van het nominale belastingtarief van 25 procent in 2019 tot 20,5 procent in 2021.

Die verlaging maakt deel uit van het Belastingplan 2019 en de bijbehorende wetgeving, die in december 2018 door de Eerste en Tweede Kamer is goedgekeurd. De verlaging van het nominale belastingtarief heeft geleid tot een herwaardering van latente belastingvorderingen en -verplichtingen en daarmee tot een eenmalige belastinglast van 17 miljoen euro (vergeleken met een eenmalige belastingbate van 5 miljoen euro in 2017 als gevolg van een wijziging van het belastingtarief). Net als in voorgaande jaren leidt toepassing van de deelnemingsvrijstelling op het resultaat deelnemingen tot een lager effectief belastingtarief.

Van de totale belastinglast van 90 miljoen euro heeft 88 miljoen euro betrekking op Nederlandse winstbelasting (2017: 61 miljoen euro) en 2 miljoen euro op Amerikaanse winstbelasting (2017: -1 miljoen euro).

Nettoresultaat

Als gevolg van de bovengenoemde ontwikkelingen daalt het nettoresultaat in 2018 met 2 miljoen euro tot 278 miljoen euro (2017: 280 miljoen euro). Het rendement op het eigen vermogen (ROE) is in 2018 uitgekomen op 7,0 procent (2017: 7,2 procent).

Investeringen

In 2018 heeft Schiphol 581 miljoen euro geïnvesteerd in vaste activa, 18,5 procent meer dan in 2017 (490 miljoen euro). Van de totale investering in 2018 is 108 miljoen euro gerelateerd aan de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal en omliggende infrastructuur, 37 miljoen euro aan de herinrichting van terminal 1, 25 miljoen euro aan de uitbreiding van parkeergarage P3, 25 miljoen euro aan Lelystad Airport en 41 miljoen euro aan uitbreiding van de platforms.

Schiphol Group investeringen

(EUR miljoen)

2018	581
2017	490
2016	303
2015	439
2014	396

Ontwikkeling van het geconsolideerd overzicht financiële positie

Het balanstotaal van Schiphol Group is met 10,5 procent toegenomen tot 7.354 miljoen euro (2017: 6.655 miljoen euro). Het eigen vermogen is met 139 miljoen euro gestegen naar 4.117 miljoen euro, met name door de toevoeging van het nettoresultaat over 2018 van 278 miljoen euro, na uitkering van 150 miljoen euro dividend over 2017.

Vaste activa zijn met 453 miljoen euro gestegen. Dit betreft vooral activa in aanbouw of ontwikkeling (282 miljoen euro als gevolg van hoge investeringen), vastgoedbeleggingen (139 miljoen euro als gevolg van een toename van de reële waarde) en deelnemingen (36 miljoen euro als gevolg van het hoge aandeel in resultaat deelnemingen minus ontvangen dividend). Dit wordt deels gecompenseerd door een afname in de netto latente belastingvorderingen als gevolg van de hogere latente belastingverplichtingen (vanwege de sterke waardevermindering van de vastgoedbeleggingen) en de lagere latente belastingvorderingen (vanwege de daling van het belastingtarief van 25 procent tot (uiteindelijk) 20,5 procent in 2021).

Vlottende activa zijn met 246 miljoen euro gestegen, grotendeels als gevolg van deposito's voor een totaalbedrag van 455 miljoen euro, vergeleken met 290 miljoen euro in 2017. Het hogere saldo is het resultaat van 500 miljoen euro aan groene obligaties die Schiphol Group in november 2018 heeft uitgegeven. De deposito's worden deels verantwoord onder handels- en overige vorderingen of onder liquide middelen, afhankelijk van de initiële looptijd.

Daarnaast is de uitgifte van groene obligaties ter waarde van 500 miljoen euro de belangrijkste oorzaak van de stijging van vaste en vlottende passiva met 569 miljoen euro. Door de in 2018 gemaakte keuze voor contractuele vervroegde aflossing in 2019 is de financial lease-verplichting voor kantoorgebouw The Base van vaste naar vlottende passiva overgeheveld.

Ontwikkeling van de kasstromen

De kasstroom uit operationele activiteiten is met 69 miljoen euro gestegen naar 526 miljoen euro, als gevolg van de ontwikkeling van het werkkapitaal (35 miljoen euro positief in 2018 vergeleken met 9 miljoen euro negatief in 2017) en de op de BACH redeemable preference shares ontvangen rente van 23 miljoen euro.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten werd in 2017 positief beïnvloed door de verkoop van het Hilton-hotel voor 144 miljoen euro. Gecorrigeerd voor deze eenmalige inkomstenpost bedroeg de kasstroom uit investeringsactiviteiten in 2017 626 miljoen euro negatief, vergeleken met 620 miljoen euro negatief in 2018. Deze toename van 6 miljoen euro in 2018 komt voornamelijk voort uit 118 miljoen euro aan extra investeringen in vaste activa en lagere beleggingen in deposito's van 115 miljoen euro.

Het saldo van de kasstroom uit operationele en investeringsactiviteiten – de vrije kasstroom – bedraagt 94 miljoen euro negatief in 2018, tegen 25 miljoen euro negatief in 2017. De kasstroom uit financieringsactiviteiten is 311 miljoen euro positief (2017: 55 miljoen euro negatief), vooral ten gevolge van 440 miljoen euro netto nieuwe financiering (saldo van aflossing en opgenomen leningen) en uitkering van dividend voor een

totaalbedrag van 150 miljoen euro. De nettokasstroom bedraagt 217 miljoen euro positief in 2018 (2017: 80 miljoen euro negatief). Het saldo aan liquide middelen is hierdoor toegenomen van 170 miljoen euro eind 2017 naar 387 miljoen euro eind 2018.

Financiering

Het totale bedrag aan uitstaande leningen en leaseverplichtingen is in 2018 gestegen met 463 miljoen euro naar 2.622 miljoen euro. Deze toename is met name een gevolg van de 500 miljoen euro aan groene obligaties die Schiphol Group in 2018 heeft uitgegeven als investering in de duurzaamheid van zijn luchthavens. Deze senior unsecured bonds kennen een looptijd tot 5 november 2030 en een jaarlijkse coupon van 1,5 procent.

Schiphol Group heeft een Euro Medium Term Note (EMTN)-programma, waaronder momenteel tot een maximum van 3 miljard euro aan obligaties kunnen worden uitgegeven, met een uitstaand bedrag van 1.839 miljoen euro per 31 december 2018. Daarnaast heeft Schiphol Group een Euro-Commercial Paper (ECP)-programma met een limiet van 750 miljoen euro, waaronder 400 miljoen euro aan gecommiteerde faciliteiten nog niet zijn getrokken. Deze sterke liquiditeitspositie is belangrijk in het licht van de toenemende financieringsbehoefte in de komende jaren als gevolg van het bestaande en verwachte hoge investeringsniveau.

Kernratio'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 2018 gestegen van 467 miljoen euro naar 491 miljoen euro. Als gevolg van de uitgifte van groene obligaties in november 2018 is de FFO/totale schuld-ratio gedaald tot 18,7 procent aan het eind van 2018, vergeleken met 21,6 procent eind 2017.

De FFO interest dekkingsratio bedroeg 6,6x in 2018; een lichte verslechtering ten opzichte van de 6,9x in 2017. 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 38,9 procent (2017: 35,2 procent). Zowel de FFO interest dekkingsratio als de leverage voldoet aan de interne limieten van respectievelijk minimaal 4,0x en 30,0-50,0 procent.

Financiële soliditeit

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

Kredietwaardigheid

Onze financiering betrekken we zelfstandig via de kapitaalmarkt en banken. Alleen met een goede kredietwaardigheid kan Schiphol Group financieel zelfstandig blijven en de noodzakelijke langetermijninvesteringen in capaciteit en kwaliteit doen. De langetermijnrating van Standard & Poor's is in 2018 ongewijzigd gebleven op A+ met een 'stable outlook'. De langetermijnrating van Moody's is ongewijzigd gebleven op A1, eveneens met een 'stable outlook'.

Rendement

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. De Nederlandse Staat heeft voor Schiphol een rendementseis van 5,6 procent op het eigen vermogen vastgesteld. Een rendementseis zorgt voor een extra prikkel om kostenefficiënt te opereren en een hoger resultaat te genereren met niet-luchtvaartactiviteiten, zoals vastgoed, parkeren en concessies. De nieuwe Wet luchtvaart voorziet in een mechanisme waarbij Schiphol Group een deel van het rendement boven een dergelijke rendementsnorm kan aanwenden om de

luchthaventarieven te verlagen. Met een rendement op eigen vermogen van 7,0 procent in 2018 voldoet Schiphol Group aan de rendementseis.

Sturen op kosten

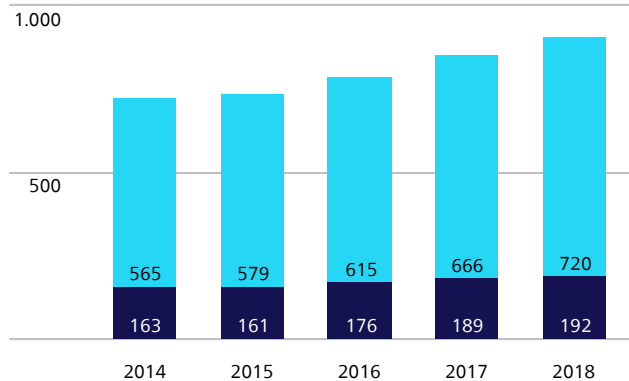
Om het rendement te verbeteren en tegelijkertijd concurrerende tarieven te hanteren voor onze luchthavenactiviteiten, sturen we voortdurend op een beheerste kostenontwikkeling. We maken daarbij zorgvuldige afwegingen tussen kwaliteit en prijs. We willen blijven voldoen aan de hoge verwachtingen van reizigers en luchtvaartmaatschappijen. Vooral als het om nieuwe investeringen gaat, is een goede afweging en inzicht in de effecten van de verschillende keuzes op de langere termijn van groot belang. Met het sturen op een beheerste kostenontwikkeling in relatie tot de benodigde kwaliteit en performance trachten we onze financiële flexibiliteit en weerbaarheid te behouden.

Ruim 50 procent van de aviationkosten is direct gerelateerd aan de infrastructuur en assets van Amsterdam Airport Schiphol. Sturing op 'total cost of ownership' blijft cruciaal om op langere termijn kostenefficiënt te blijven. Door versterking van contractmanagement haalt Schiphol meer toegevoegde waarde uit leveranciersrelaties. Waar mogelijk dagen we leveranciers uit hun kennis en kunde maximaal in te zetten voor een betere dienstverlening en slimme, kosteneffectieve en innovatieve oplossingen. Dit gebeurt bijvoorbeeld via een open marktconsultatie voorafgaande aan grote aanbestedingen en de inzet van Best Value Procurement, voor zover van toepassing.

We volgen onze kostenontwikkeling via de indicator kosten per Work Load Unit (WLU: één passagier of 100 kilogram vracht). De kosten per WLU wijzen voor Amsterdam Airport Schiphol de afgelopen jaren op een stijgende trend, waarbij de bedrijfslasten per WLU in 2018 weer op het niveau van 2014 uitkomen. Door de aanhoudende groei van het aantal passagiers worden relatief

BA Aviation kosten

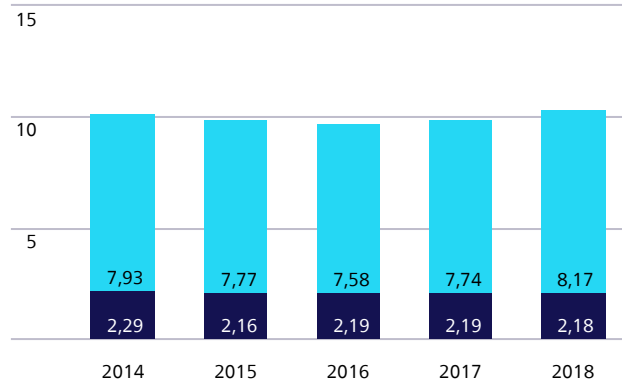
EUR miljoen



■ Afschrijvingen
■ Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen)

Kosten per WLU (Aviation)

EUR per WLU



■ Afschrijvingen per WLU
■ Bedrijfslasten (excl. afschrijvingen) per WLU

kostbare operationele maatregelen getroffen om de kwaliteit en veiligheid van de activiteiten te waarborgen.

Opdrachtgeverschap

Royal Schiphol Group is een van de grootste semi-publieke opdrachtgevers in Nederland. Als organisatie spelen we een coördinerende rol en hebben we dagelijks met een groot aantal verschillende partijen te maken. We hebben een aanbestedingsbeleid waarin onze normen en waarden op het gebied van Corporate Responsibility zijn geborgd en dat onze managementbeslissingen ondersteunt.

Onderling vertrouwen

Op initiatief van het Opdrachtgeversforum, waar Schiphol Group aan deelneemt, heeft de Nederlandse bouw- en infrasector vier leidende principes voor goed opdrachtgeverschap geformuleerd. De gedachte hierachter is dat de samenwerking in de gehele keten leidt tot (1) trots, (2) vakmanschap en (3) plezier in het werk, met als resultaat (4) een succesvol project. Onderling vertrouwen en betrouwbaarheid vormen de basis. Aan de hand van deze filosofie kunnen de opdrachtgevers en betrokken marktpartijen meer toegevoegde waarde creëren voor de samenleving tegen maatschappelijk lagere kosten. Ook heeft Schiphol zijn eigen visie op marktparticipatie geïmplementeerd, die bovenstaande uitgangspunten mede uitdraagt en onderstreept.

Continue verbetering

Onderling vertrouwen maakt ons een aantrekkelijke klant. Toch is het niet vanzelfsprekend dat potentiële leveranciers ons ook zo zien of dat zij ons als 'preferred client' beschouwen. We hebben daarom een onderzoek laten uitvoeren naar 'preferred customership' om beter te begrijpen hoe contractpartijen Schiphol zien en hoe wij het doen in vergelijking met andere opdrachtgevers. De komende maanden zullen we de feedback evalueren en onderzoeken hoe we deze het beste kunnen toepassen.

Verder hebben we een maturiteitsbeoordeling uitgevoerd om de inkooppraktijken van de groep te verbeteren met het oog op de invoering van een nieuw bedrijfsmodel voor inkoop in 2019. De resultaten van deze beoordeling wijzen erop dat Schiphol de bijdrage van de markt en de ketenprestaties kan verbeteren door de volgende stap te zetten op het gebied van contractmanagement, category management, leveranciersrelaties/-management en Procure 2 Pay-processen.

Doelen van aanbestedings- en inkoopbeleid

We hanteren een doelgericht aanbestedings- en inkoopbeleid: elke aanbesteding moet leiden tot de beste kwaliteit tegen een concurrerende prijs. Van tevoren stellen we een strategie op die aangeeft hoe het contract rechtstreeks bijdraagt aan de ambities van Schiphol, tot welke contractdoelstellingen dat leidt, en hoe

het contract daarop kan worden gestuurd. Twee vragen staan hierbij centraal: (1) hoe we onze doelen kunnen bereiken, en (2) hoe contractpartijen hun processen vormgeven en afstemmen met Schiphol Group, toeleveranciers en de andere betrokken stakeholders.

We letten erop dat de contractpartijen zich aan de Nederlandse cao houden. Royal Schiphol Group staat geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden toe en hanteert de cao als minimumniveau, aangevuld met regels voor arbeidsomstandigheden en veiligheid. We letten scherp op signalen van werknemers van door ons gecontracteerde partners over arbeidsomstandigheden en de cao, en blijven hierover in gesprek.

Schiphol heeft in het kader van de voortdurende communicatie met onze leveranciers een klachtenmeldpunt voor externe belanghebbenden bij de aanbestedingsprocedures. De klachtencommissie heeft in 2018 zeven klachten ontvangen en onderzocht. De klachten geven ons inzicht in de manier waarop we de inkoopprocessen in de toekomst verder kunnen vereenvoudigen en verbeteren.

Corporate Responsibility in aanbestedingen

Om de duurzaamheid van zowel onze eigen activiteiten als die van de bredere toeleveringsketen te vergroten, hebben we ons ten doel gesteld onze ambities op het gebied van Corporate Responsibility te integreren in al onze Europese aanbestedingen. Op deze manier willen we ervoor zorgen dat bij elk afzonderlijk project alle duurzaamheidsopties worden overwogen. We zijn van mening dat elke prikkel, hoe klein ook, kan leiden tot innovatieve en duurzamere manieren van zakendoen.

Een voorbeeld van deze benadering is een lopend project op Schiphol voor de renovatie van de tunnel onder de Buitenveldertbaan en die onder de Kaagbaan. In deze tunnels zal energiezuinige technologie worden gebruikt, zoals led- en slimme verlichting. Verder krijgen de tunnels een materialenpaspoort en zullen de verkeersborden rond de tunnels op zonne-energie werken. Alle bouwwerkzaamheden worden volledig CO₂-neutraal uitgevoerd, en door een team waarin zeven medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt werken.

Niet alle aanbestedingen bij Schiphol zijn succesvol. Zo hebben we bij de bouw van de nieuwe pier niet geheel aan al onze duurzaamheidsdoelstellingen kunnen voldoen. Elke aanbesteding zien we echter als een leerproces om het de volgende keer beter te doen. In dit verband heeft Schiphol een technische commissie ingesteld die tijdens de aanbestedingsfase de blauwdrukken van de architect op duurzaamheid beoordeelt. Voorbeelden van projecten die in 2018 zijn aanbesteed en de komende jaren worden ontwikkeld, zijn de circulaire sloop van een vrachtgebouw op de locatie Schiphol en een initiatief voor duurzame kleding.

Ruimte voor innovatie

In zijn aanbestedingsprocessen geeft Schiphol ruimte aan innovatie en duurzaamheid. Schiphol wil graag 'launching customer' zijn en staat in zijn opdrachtgeverschap open voor nieuwe manieren van waarde creëren. In 2018 ligt de focus op digitalisering; dit heeft bijvoorbeeld geleid tot succesvolle pilots met zelfrijdende passagiersbruggen en elektrische Ground Power Units (E-GPU's). Ook is Schiphol met het oog op de transitie naar een circulaire economie een nieuwe samenwerking aangegaan voor acht jaar met een Display-as-a-Service (DaaS)-dienstverlener. Volgens de overeenkomst, die begin 2019 van kracht wordt, neemt de leverancier het beheer op zich van de hele toeleveringsketen van de ongeveer drieduizend digitale beeldschermen in de terminal. De leverancier is tevens verantwoordelijk voor het zoveel mogelijk hergebruiken van de onderdelen van de schermen.

Best Value Procurement

In vervolg op de succesvolle toepassing van de Best Value Procurement-methode (BVP) voor Lelystad Airport hanteren we deze methode voortaan bij de aanbesteding van nieuwe maincontractors. Dit betreft alle onderhoudswerkzaamheden op de locatie Schiphol en een deel van de investeringsprojecten op het gebied van bouw en infrastructuur. De ambitie op de middellange termijn voor deze contracten is om 'predictive maintenance' te introduceren. Dit omvat digitalisering in de voorbereiding, gevolgd door virtueel bouwen plus datagestuurde onderhoud. Door deze innovaties kunnen we bouwprojecten beter voorbereiden en sneller uitvoeren, en het onderhoud is effectiever, wat zowel de risico's als de kosten vermindert.

Bij Lelystad Airport is met de Best Value-methode voor de lucht- en landzijdige infrastructuur tot dusver een substantieel lager kostenniveau bereikt. Wat betreft de bouw van de nieuwe terminal is echter gebleken dat deze benadering niet gunstiger was dan de traditionele aanbestedingsmethode.

Selectie van hoofdaannemers

BAM, Heijmans en VolkerWessels zijn geselecteerd als de hoofdaannemers voor grote projecten op het gebied van bouw, renovatie en infrastructuuronderhoud op de locatie Schiphol. Daarmee vormen ze onze strategische partners voor de komende negen jaar. Het aanbestedingsproces was gericht op kostenoptimalisatie, verbetering van de bedrijfsvoering, duurzaamheid en de toepassing van digitale oplossingen en andere innovaties. Onze relatie met deze bedrijven is gebaseerd op een prestatiegerichte aanpak, en dat bepaalt uiteindelijk welk deel van de projectportfolio aan welk bedrijf wordt toegekend.

De aannemers delen onze focus op duurzaamheid en dragen graag bij aan onze ambitie om in 2030 een klimaatneutrale en afvalvrije luchthaven te zijn. Niet alleen voldoen ze aan onze standaard aanbestedingseisen, ze zijn zelf ook zeer ambitieus en nemen graag hun verantwoordelijkheid om Schiphol tot een luchthaven met een circulaire bedrijfsvoering te maken.



Schiphol staat erop dat alle medewerkers van de groep te allen tijde volstrekt integer handelen. Daartoe hebben we een robuust compliancebeleid opgesteld met het oog op het bewaken en voorkomen van potentiële compliancerisico's voor ons bedrijf. Het beleid is gericht op het waarborgen van de goede reputatie van Royal Schiphol Group en het verwezenlijken van onze ambitie om Europe's Preferred Airport te zijn.

Een andere prioriteit, zoals beschreven in onze gedragsregels, is ervoor te zorgen dat onze mensen zich in alle gevallen ethisch gedragen. Medewerkers dienen zich in elk geval te onthouden van ongewenste omgangsvormen, waaronder seksuele intimidatie, discriminatie en pesten. Ook dienen medewerkers zich te houden aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van antidiscriminatie, mededinging, overheidsaanbestedingen, privacy, fraude, corruptie en omkoping. Alle medewerkers van Schiphol moeten één keer per jaar een onlinetraining in gedragsregels volgen.

Hoewel managers geacht worden de toon te zetten en het goede voorbeeld te geven, spelen alle medewerkers een rol bij het toezien op de naleving van de gedragsregels en het melden van ongepast gedrag. Meldingen verlopen via de Integriteitscommissie, die belast is met het onderzoek van de melding en waar nodig het nemen van noodzakelijke maatregelen. De commissie legt anonieme meldingen voor aan de Corporate Compliance Officer en rapporteert jaarlijks aan de COR over het aantal en de aard van de behandelde zaken en genomen maatregelen. Tevens rapporteert de commissie jaarlijks aan de Audit Committee van de Raad van Commissarissen, alsmede aan de directie en de externe accountant van Schiphol.

In 2018 zijn er 23 meldingen geweest bij de Integriteitscommissie (2017: 26), waarvan er overigens geen enkele betrekking had op omkoping, corruptie of ernstige fraude. Alle meldingen zijn onderzocht en opgevolgd. Het betreft voor een deel kleine incidenten, waarnaar de Integriteitscommissie geen uitgebreid onderzoek hoeft te doen. Waar nodig hebben we actie ondernomen of spraken we betreffende medewerkers aan.

Preventief gedragsprogramma

We zijn in 2018 doorgeslagen met de uitrol van een nieuw gedragsprogramma dat in 2017 is ingevoerd. Het programma, een samenwerking tussen Schiphol Group en sociaal psychologen, richt zich op de preventie van compliance- en integriteitsincidenten. Binnen elke afdeling krijgt een team een reeks maatregelen voorgelegd die tot doel hebben gewenst gedrag van medewerkers te bevorderen. Tot dusver heeft meer dan de helft van de aangewezen afdelingen het programma afgerond. Om de impact te beoordelen worden er tijdens het vierde kwartaal evaluatiegesprekken gehouden. Andere

afdelingen hebben het programma in 2018 opgezet of gaan dat in 2019 doen.

Compliance & Ethics Officer

In het derde kwartaal van 2018 hebben we een nieuwe functie gecreëerd: de Compliance & Ethics Officer. De functie maakt deel uit van de voortdurende inspanningen van Schiphol om een gedegen integriteitscultuur tot stand te brengen. De Compliance & Ethics Officer heeft als taak de focus te verschuiven van simpelweg bewustwording van ethische en compliancekwesties naar het teweegbrengen van concrete gedragsveranderingen bij medewerkers. Deze nieuw aangestelde functionaris werkt nauw samen met HR, Audit, Risk en andere betrokken afdelingen. Door de verschillende culturele programma's binnen de onderneming bij elkaar te brengen, werken we toe naar een integrale, zorgvuldig gecoördineerde benadering van compliance en ethiek.

Leveranciers

De meeste businesspartners van Schiphol zijn in Nederland gevestigd en actief, doordat onze inkoop voornamelijk betrekking heeft op infrastructurele- en bouwwerkzaamheden, personeel en faciliteiten. Als regie-organisatie kunnen we onze integriteit enkel waarborgen als onze leveranciers integer zakendoen onderschrijven. Het is daarom essentieel dat we onze leveranciers zorgvuldig selecteren. In grote aanbestedingstrajecten en contracten bestaat het risico van omkoping en corruptie. Daarnaast moeten we bij de inkoop van goederen of diensten uit het buitenland in het oog houden dat het risico van mensenrechtenschendingen in sommige landen groter is dan in andere.

Royal Schiphol Group heeft een leverancierscode, waarin duidelijk staat omschreven wat we van leveranciers verwachten op het gebied van integriteit en Corporate Responsibility. De leverancierscode beschrijft de eisen met betrekking tot arbeidsomstandigheden, mensenrechten en maatregelen ter bestrijding van corruptie en omkoping. Dit is in overeenstemming met de OESO- en ILO-richtlijnen. Volgens de bepalingen van de code moeten leveranciers melding doen van onzorgvuldig of onethisch handelen, via de contactpersoon of bij de Integriteitscommissie van Schiphol Group. Ook medewerking aan eventuele onderzoeken die betrekking hebben op (vermoedens van) schendingen van de code valt daaronder. In geval van een mogelijke overtreding of kwetsbare landen voeren we een controle uit.

Contractuele relaties met leveranciers die bewust de wet overtreden, bijvoorbeeld ten aanzien van discriminatie en arbeidsomstandigheden, of die de eigen gedragsregels van Schiphol schenden, worden per direct beëindigd. Dit is opgenomen in ons Corporate Inkoopbeleid. We onderhouden een structurele dialoog met leveranciers om integriteit beter in te bedden in onze samenwerkingsrelaties. Verder zijn we van plan om ons proces voor het monitoren van de activiteiten van

leveranciers en hun naleving van onze leverancierscode en ons Corporate Inkoopbeleid, verder te formaliseren.

Werkgeverschap

Een van de sterkste punten van Schiphol Group is zijn diverse en hoogwaardige personeelsbestand. Schiphol ondersteunt een grote verscheidenheid aan carrières en banen, variërend van transport- en retailfuncties tot functies op ons hoofdkantoor en bij bedrijven in de omgeving. In totaal werken er zo'n 67.000 mensen op de locatie Schiphol – mensen van alle leeftijden. Sommigen werken al heel lang bij ons, anderen pas sinds kort. Ongeveer 60 procent woont in Noord-Holland, terwijl ongeveer een derde van het totaal aantal Schipholwerkers in Amsterdam, Haarlemmermeer of Almere woont.

Royal Schiphol Group is actief in een omgeving die voortdurend aan verandering onderhevig is. Dat betekent dat we wendbaar moeten zijn om waar nodig snel te kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen. Er ontstaan steeds weer nieuwe functies, die veelal gespecialiseerde en toekomstbestendige vaardigheden vereisen, onder meer op IT-gebied. Naarmate we ons als organisatie ontwikkelen, vragen we ook een grotere flexibiliteit van onze medewerkers. Daarom zijn duurzame inzetbaarheid en vitaliteit steeds belangrijker voor onze organisatie.

In oktober 2018 heeft Schiphol met de vakbonden een nieuwe cao gesloten voor een periode van twee jaar, tot 1 april 2020. De nieuwe cao voorziet onder meer in indexering van de lonen vanaf 1 april 2019 en met terugwerkende kracht vanaf 1 april 2018. Ook zijn er afspraken gemaakt over de toepassing van het budget voor duurzame inzetbaarheid.

Ontwikkeling medewerkers in cijfers

Het aantal voltijdequivalenten (fte's) in dienst van Schiphol Group is in 2018 gestegen naar 2.324 (2017: 2.180). Met medewerkers die niet onder een cao vallen, maken we afzonderlijke afspraken.

Het verzuimpercentage voor Schiphol is in 2018 gestegen van 4,5 naar 4,7 procent, met name als gevolg van een aantal langdurig zieke medewerkers. De Verbaannorm voor Schiphol Nederland B.V., een indicatie voor een realistisch ziekteverzuim, is 3,5 procent. Het ziekteverzuim op Rotterdam The Hague Airport bedroeg 4,3 procent (2017: 2,7 procent). Het ziekteverzuim op Eindhoven Airport kwam in 2018 uit op 5,4 procent (2017: 2,1 procent). Lelystad kende in 2018 een ziekteverzuim van 7,5 procent (2017: 1,4 procent).

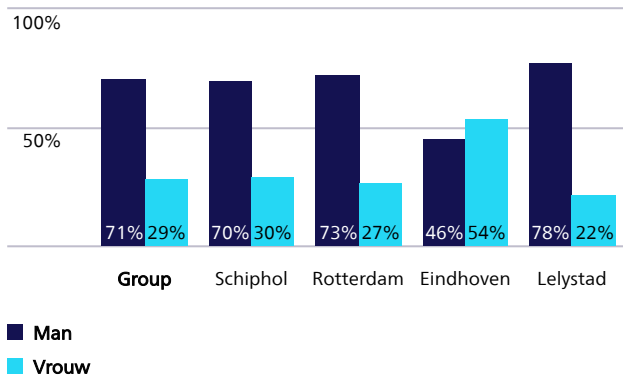
Aantal medewerkers 2018

(per locatie, in % van gemiddeld aantal fte's)



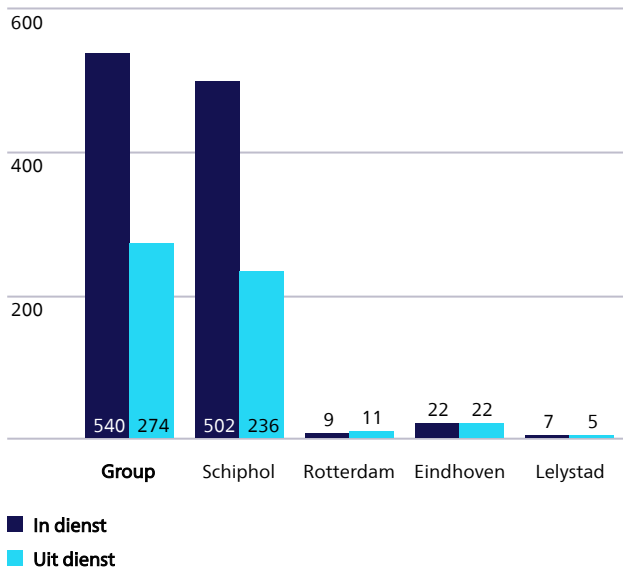
Man-vrouwverhouding

(in % van aantal medewerkers per locatie)



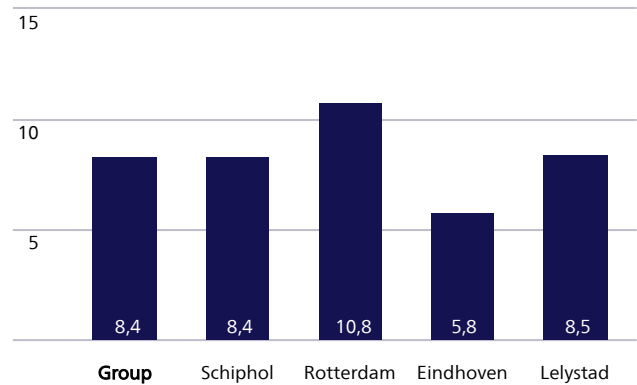
Personeelsverloop

(aantallen per locatie)



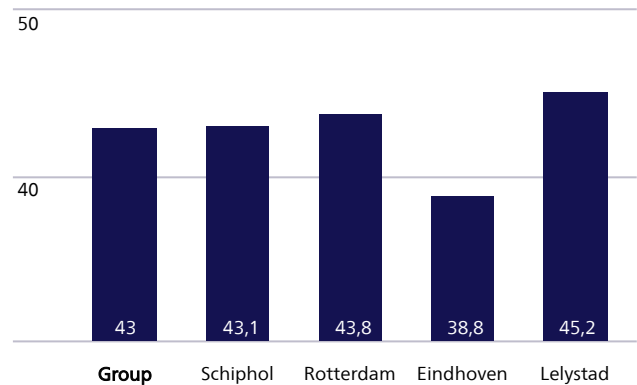
Gemiddelde lengte dienstverband Schiphol Group

(in jaren per locatie)



Gemiddelde leeftijd medewerkers

(in jaren per locatie)



HPO

Schiphol werkt toe naar een High Performance Organisation (HPO), een organisatie waar medewerkers en managers alle steun krijgen die ze nodig hebben om professioneel te groeien en zich verder te ontwikkelen. Ons einddoel is een flexibele, open en dynamische werkomgeving te zijn die leren en zelfontwikkeling bevordert. Onze focus lag in 2018 op het implementeren van de aanbevelingen uit de HPO-meting van 2017, die waren gericht op meer resultaatgerichte en teamgerichte aansturing van medewerkers. We besteden bij de verschillende activiteiten dan ook steeds meer aandacht aan onze people management-processen.

Duurzame inzetbaarheid

Schiphol bevordert de interne mobiliteit actief als middel om medewerkers productief en betrokken te houden. Dit hangt ook samen met onze inspanningen om de digitalisering in de organisatie te versnellen. We zijn ervan overtuigd dat medewerkers gelukkiger en productiever zijn als ze de kans krijgen om op het juiste moment van baan te veranderen. We hebben als doelstelling dat jaarlijks ten minste 15 procent van de medewerkers van functie verandert, bijvoorbeeld via personeelsuitwisseling of detachering, of een overstap naar een andere organisatie. Ook in 2018 is dit gelukt: het

mobilitateispercentage voor Schiphol kwam uit op 17,1 procent (2017: 21,7 procent); in totaal zijn 43 medewerkers gedetacheerd, soms voor kortere tijd. Zo zijn medewerkers tijdelijk op Lelystad Airport gestationeerd in verband met de verwachte opening van de luchthaven.

We waarderen de bijdrage van onze meer ervaren medewerkers. In 2018 zijn we doorggegaan met een pilot waarin medewerkers ouder dan vijftig jaar een training aangeboden krijgen om ze te helpen tot aan hun pensioen gemotiveerd te blijven en toegevoegde waarde te blijven leveren. Daarnaast is het programma *Redeem your Talent* geïntroduceerd, waarbij ervaren medewerkers worden aangemoedigd om de regie te voeren over hun eigen loopbaan door een duidelijke koers uit te zetten voor de komende jaren. De medewerkers in continudiensten hebben ook extra aandacht gekregen: vanaf april 2018 hoeven medewerkers ouder dan zestig jaar geen nachtdiensten meer te lopen, behalve als ze er zelf voor kiezen. Dit is conform afspraken die hierover in 2012 met de vakbonden gemaakt zijn.

Schiphol zet daarnaast een aantal maatregelen in ter ondersteuning van het lichamelijke en geestelijke welzijn van zijn medewerkers. Dankzij initiatieven als ons vitaliteitsprogramma hebben onze medewerkers regelmatig toegang tot gezondheidscontroles, lifecoaching en geestelijke gezondheidszorg. Een andere prioriteit in 2018 was het aanpakken van de oorzaken van ziekteverzuim: we bieden counseling aan en maken medewerkers bewust van (de oorzaken van) stress op het werk.

Inclusief ondernemen

Bij Royal Schiphol Group waarderen we mensen om wie ze zijn, hun kwaliteiten en talenten, en zetten we ons in om een inclusieve omgeving voor alle medewerkers te bevorderen,

ongeacht bijvoorbeeld hun culturele achtergrond, hun arbeidsverleden, sekse, geaardheid of een eventuele lichamelijke beperking. Schiphol Group neemt waar mogelijk actief mensen in dienst die om welke reden dan ook moeite hebben om werk te vinden. In 2018 is één medewerker in deze categorie tot onze organisatie toegetreden.

Daarnaast willen we medewerkers met een andere culturele achtergrond aantrekken. We hebben in 2018 11,0 procent van de nieuwe vacatures ingevuld met kandidaten met een niet-westerse achtergrond (volgens de CBS-definitie), terwijl ons doel voor Schiphol Group voor dat jaar 10 procent was. Volgens de nieuwe wijze van registratie die in 2017 is ingevoerd, kunnen medewerkers ervoor kiezen het geboorteland van hun ouders niet te vermelden bij indiensttreding, wat het relatief lage aandeel van deze groep verklaart. Ook in 2019 streven we naar 10 procent.

Werk voor jongeren

We zijn van mening dat een continue instroom van jongeren essentieel is voor een inclusief en evenwichtig personeelsbestand. Het aantrekken van jonge medewerkers kan echter een uitdaging vormen voor onze organisatie, met name vanwege de huidige krapte op de arbeidsmarkt, zowel in Nederland als daarbuiten. In 2018 werd 14,0 procent van de functies binnen Royal Schiphol Group vervuld door mensen tot 27 jaar, waarmee de aan het begin van het jaar gestelde doelstelling van 20 procent niet is behaald.

We gaan geen arbeidsovereenkomsten aan met jongeren onder de 18 jaar. Wel nemen we allerlei initiatieven om een band op te bouwen met studenten en andere jongeren. Zo hebben we in 2018 119 stagiairs begeleid en daarnaast een groot aantal eendaagse oriëntatiestages georganiseerd in het kader van het

Milieuvriendelijk woon-werkverkeer

De directie van Schiphol Group heeft in 2018 plannen goedgekeurd voor een nieuw mobiliteitsbeleid voor Schiphol-medewerkers. Het voorgestelde programma sluit aan op onze bredere ambities voor CO₂-reductie en moet medewerkers aanmoedigen meer gebruik te maken van milieuvriendelijke vormen van woon-werkverkeer. De voorgestelde maatregelen omvatten onder meer: stimulering van het gebruik van het openbaar vervoer, uitbreiding van het aantal laadpalen voor elektrische voertuigen op de locatie Schiphol (deze dekken momenteel zo'n 5 procent van het totaal aantal parkeerplaatsen) en het beschikbaar stellen van elektrische fietsen aan medewerkers die in de buurt wonen.

Fietsen speelt een centrale rol in dit beleid: Schiphol heeft een 'fietsambassadeur' benoemd die medewerkers stimuleert om met de fiets in plaats van de auto naar het werk te komen. De fietsambassadeur werkt ook aan de herinvoering van een fietsplan voor medewerkers. Een ander voorstel behelst het afbouwen van het autoleaseplan van Schiphol en de invoering van een algemene mobiliteitskaart voor alle medewerkers. Momenteel krijgen alle nieuwe medewerkers bij de aanvang van hun dienstverband een gratis OV-abonnement van drie maanden. De discussie rondom een nieuw mobiliteitsbeleid wordt in 2019 voortgezet.

Jongerenakkoord, een initiatief om de kansen voor jongeren op werk in Nederland te vergroten. Ook nemen we elk jaar deel aan het mentorprogramma van de stichting ECHO: het doel is Nederlandse studenten met een niet-westerse achtergrond te begeleiden bij hun eerste stappen op de arbeidsmarkt. Bovendien hebben we het afgelopen jaar een tweede mentorprogramma geïntroduceerd, georganiseerd door Emma at Work, een organisatie die jongeren met een chronische ziekte of lichamelijke beperking helpt om passend werk te vinden.

Man-vrouwverhouding

Schiphol streeft naar een evenwichtige verdeling van mannelijke en vrouwelijke medewerkers in de hogere managementlagen. De directie van Schiphol Group heeft al sinds 1 september 2014 een verdeling van 50 procent vrouwen en 50 procent mannen.

In de Raad van Commissarissen was tot april 2018 37,5 procent vrouw en 62,5 procent man. Met ingang van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in april 2018 kwam de laatste termijn van twee commissarissen, van wie er één vrouw is, ten einde. Deze commissarissen werden opgevolgd door respectievelijk een man en een vrouw.

Nadat aan mevrouw Caroline Clarke een internationale functie was aangeboden, nam ook zij ontslag als lid van de Raad van Commissarissen. Na zorgvuldig overleg met de directie heeft de Raad van Commissarissen besloten de aldus ontstane vacature niet direct in te vullen, om zo de beide nieuwe commissarissen en de nieuwe CEO de gelegenheid te bieden vertrouwd te raken met hun nieuwe rol. Bovendien wilde de Raad van Commissarissen zijn profiel herzien. Dit betekent dat momenteel 29 procent van de leden van de Raad vrouw is. Daarmee ligt Schiphol net onder de doelstelling van 30 procent in het kader van de Wet bestuur en toezicht. We verwachten dat de vacature in de Raad van Commissarissen in de loop van 2019 vervuld zal worden. Een belangrijke prioriteit blijft evenwel om op alle niveaus en in alle soorten functies binnen de groep een goede man-vrouwverhouding te waarborgen. De vacature in de Raad van Commissarissen zal worden vervuld met inachtneming van het belang van diversiteit in uiteenlopende aspecten, waaronder geslacht.

Digitale ontwikkelingen voor medewerkers

Innovatie, digitalisering en menselijke aandacht zijn van cruciaal belang voor de ontwikkeling van onze organisatie. Ook is het belangrijk dat onze mensen beschikken over de vaardigheden die ze nodig hebben om hun loopbaan te ontplooiën, op Schiphol en daarbuiten. Door periodieke trainingsprogramma's, waaronder ons onlangs geïntroduceerde 'agile' ontwikkelingsplan, moedigen we medewerkers aan om hun IT-vaardigheden voortdurend te verbeteren en een sterke digitale manier van denken te ontwikkelen. Verder organiseren we evenementen als Digital Week: in die week krijgen medewerkers inzicht in opkomende trends zoals toekomstbestendig leiderschap, kunstmatige intelligentie, robotica, datawetenschap en ontwerpdenken.

Arbeidsomstandigheden

Hoewel het risico van schending van mensenrechten nooit uit het oog mag worden verloren, werken de meeste medewerkers van Schiphol Group in Nederland en vallen ze daarmee onder Nederlandse wet- en regelgeving. Onze werkomstandigheden en -tijden zijn duidelijk vastgelegd in de Nederlandse cao, en onze medewerkers zijn vrij om zich aan te sluiten bij een vakbond. Bovendien zijn de Global Compact-principes onderdeel van onze standaard werkmethoden. Bij de samenwerking met derden letten we erop dat onze aannemers zich aan de overeenkomst houden als minimumpraktijknorm, aangevuld met onze eigen regels voor arbeidsomstandigheden en veiligheid. Schiphol staat bij aanbestedingen geen concurrentie op arbeidsvoorwaarden toe.

tes D64-87



Governance

Verslag Raad van Commissarissen

Jaarverslag

Hierbij biedt de Raad van Commissarissen het jaarverslag aan waarin de jaarrekening over 2018 is opgenomen. Het jaarverslag is opgesteld door de directie van Schiphol Group; KPMG Accountants N.V. heeft de jaarrekening gecontroleerd en van een [goedkeurende controleverklaring](#) voorzien. De Audit Committee van de Raad van Commissarissen 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. Mede op basis van deze discussies heeft de Raad van Commissarissen geconcludeerd dat dit jaarverslag voldoet aan alle voorschriften en eisen op het gebied van governance en transparantie. Het verslag schetst een goed en compleet beeld van de resultaten, risico's en gebeurtenissen waar de Raad van Commissarissen toezicht op houdt.

De Raad van Commissarissen stemt in met de jaarrekening en kan zich verenigen met het voorstel van de directie om een dividend van 117 miljoen euro over het uitstaande aandelenkapitaal uit te

keren. Het resterende deel van het nettoresultaat van 161 miljoen euro wordt toegevoegd aan de ingehouden winst.

Op 16 april 2019 zal de jaarrekening tijdens de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling aan de aandeelhouders worden voorgelegd. De Raad van Commissarissen stelt voor dat aan de directie decharge wordt verleend voor het gevoerde beleid, dat aan de Raad van Commissarissen decharge wordt verleend voor het gehouden toezicht en dat de jaarrekening wordt vastgesteld.

A. Toezicht

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op en adviseert de directie bij het vaststellen en behalen van de strategische doelstellingen. In dit verslag licht de Raad van Commissarissen toe hoe hij zijn rol in het afgelopen jaar heeft vormgegeven.

Terugkijkend beschouwt de Raad van Commissarissen 2018 als een jaar van contrasten. Enerzijds verwelkomde Schiphol een record van 71 miljoen passagiers, anderzijds lijkt de samenleving



een steeds kritischer houding over de luchtvaartsector aan te nemen.

2018 kan ook als een overgangsjaar worden aangemerkt. In mei 2018 werd Dick Benschop tot President-Directeur en CEO van Royal Schiphol Group benoemd. Samen met de directie heeft de heer Benschop voor 2018 de volgende prioriteiten geformuleerd: 1) veiligheid, 2) kwaliteit, innovatie en duurzaamheid, 3) capaciteit en ontwikkeling van de luchthaven, en 4) organisatie en cultuur. Deze prioriteiten sluiten aan bij de huidige strategie van Schiphol Group.

De heer Benschop en zijn team op Schiphol hebben meteen de besprekingen in gang gezet over de ontwikkeling van het luchthavensysteem in Nederland vanaf 2020. Hiervoor heeft een intensief proces plaatsgevonden met veel gesprekken met leden van de Omgevingsraad Schiphol (ORS), omwonenden en politici en andere relevante vertegenwoordigers. Schiphol Group en de luchtvaartsector hielden zich consequent aan het standpunt dat het huidige maatschappelijke klimaat slechts een gecontroleerde en gematigde groei rechtvaardigt van het luchthavensysteem op Schiphol en Lelystad Airport. Hoewel er geen overeenstemming is bereikt tussen de partijen in de ORS, is de Raad onder de indruk van de inspanningen, de relaties die met de diverse stakeholders zijn opgebouwd en de toon in de discussies en de gesprekken. De Raad van Commissarissen hoopt dat het ministerie van IenW in staat zal zijn om bij de besluitvorming over de toekomstige ontwikkelingen het juiste evenwicht te vinden tussen de belangen van alle betrokken partijen. De opening van Lelystad Airport om leisureverkeer van Schiphol op te vangen en ruimte te creëren voor de ontwikkeling van ICA en transferverkeer is eveneens essentieel voor het uitvoeren van de afspraken uit 2008.

Daarnaast wordt er op dit moment een 'Vision 2050'-document opgesteld met de langetermijnfocus van Royal Schiphol Group. Dit document is in 2019 beschikbaar. De resultaten van dit diepgaande onderzoek zullen met het ministerie van IenW worden besproken als input voor de Luchtvaartnota, die naar verwachting in de tweede helft van 2019 gepubliceerd wordt. De Raad van Commissarissen is geïnformeerd over de hoofdpunten van de visie en ziet uit naar de definitieve versie van het document.

De Raad van Commissarissen was nauw betrokken bij de grote uitdagingen waar de directie voor staat. De Raad realiseert zich dat de directie opereert in een complexe stakeholderomgeving waarin belangen zorgvuldig afgewogen moeten worden. Gedurende het verslagjaar heeft de directie de Raad stelselmatig geïnformeerd over het overleg en de gesprekken met ministeries, omliggende gemeenten, omwonenden, de luchtvaartsector en andere stakeholders. Daarbij waren transparantie en wederzijds begrip onderwerpen die steeds weer aan de orde kwamen.

Het tactisch plan 2019-2022 en de doelstellingen van de directie zoals opgenomen in de Managementagenda 2018,

weerspiegelen de prioriteiten van de directie en vormen het kader voor het toezicht dat de Raad uitoefent en de beoordeling van de prestaties van de directie van Schiphol Group.

Hoofdpunten van aandacht

Veiligheid

Veiligheid heeft een hoge en vaste plaats op de agenda. In 2018 werd de Raad elk kwartaal geïnformeerd over veiligheid in algemene zin. Tot de belangrijke ontwikkelingen op veiligheidsgebied behoorden het Integraal Safety Management System (ISMS) en het interne Schiphol4Safety-programma. Het ISMS is een initiatief waarin Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL), airlines, brandstofleveranciers, afhandelaren en Schiphol nauw samenwerken om een optimale veiligheid te waarborgen. In oktober 2018 is door het ISMS de Roadmap Veiligheidsverbetering Schiphol gepubliceerd op www.integralsafetyschiphol.nl. Deze roadmap bevat 30 veiligheidsmaatregelen die onlangs zijn geïmplementeerd of op dit moment onderzocht dan wel geïmplementeerd worden. De sector legt daarbij een specifieke nadruk op het verder reduceren van runway incursions, het minimaliseren van de risico's door veranderingen in baancombinaties en baankruisingen, het optimaliseren van de samenwerking tussen de verschillende sectorpartijen en een optimale afstemming van de infrastructuur en services daarbinnen. De Raad van Commissarissen is tevreden over de geïntegreerde aanpak van de ISMS-partners en onderkent dat Nederland door deze samenwerking wereldwijd een van de voortrekkers is in luchtvaartveiligheid.

Daarnaast heeft Schiphol Group een aantal Safety Walks met leden van de Raad georganiseerd, waarin aandacht is besteed aan specifieke veiligheidskwesties, mogelijke risico's en die maatregelen nodig zijn om deze risico's te beperken. Bovendien is de Raad periodiek geïnformeerd over de follow-up van Schiphol Group op het rapport uit 2017 van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV). De Raad blijft de vooruitgang van het ISMS en de follow-up van het OVV-rapport nauwlettend volgen.

Duurzaamheid

Bij het toezicht op de strategie van Schiphol Group gaat de aandacht van de Raad van Commissarissen specifiek uit naar duurzaamheid. De Raad vindt het uitermate belangrijk dat er concrete duurzaamheidsdoelstellingen voor de organisatie worden ontwikkeld. De Raad is in het verslagjaar op de hoogte gehouden van de diverse activiteiten en is ervan overtuigd dat de juiste stappen worden gezet om duurzaamheid verder vorm te geven en te verankeren als belangrijk onderwerp op de strategie-agenda. De Raad is onder meer geïnformeerd over het duurzaamheidsplan dat door de Nederlandse luchtvaartsector is gepubliceerd (het actieplan 'Slim en Duurzaam'). Hoewel dit plan gezien moet worden als een startpunt voor vervolgbesprekingen over duurzaamheid, is de Raad van mening dat de gemeenschappelijke actie-agenda een duidelijk signaal vanuit de sector geeft. De Raad erkent een aantal prestaties die Schiphol in 2018 heeft geleverd, zoals de 100 elektrische bussen aan

landzijde, de overeenkomst met Eneco voor levering van 100 procent Nederlandse windenergie, de uitgifte van groene obligaties, de incentives voor duurzaamheid in de havengelden en de integratie van duurzaamheid als belangrijk aandachtspunt in de concept 'Vision 2050'. Hiervoor heeft het sustainability team een aantal indicatoren geformuleerd die verband houden met de Sustainable Development Goals van de VN. De Raad van Commissarissen roept Schiphol Group op om een voorttrekkersrol te blijven vervullen met betrekking tot duurzaamheid en de impact van de luchtvaart op de samenleving en de volksgezondheid.

Stroomstoring in meivakantie

Vanwege de extreem drukke meivakantie in 2017 waren aanvullende maatregelen genomen om het verwachte hoge aantal passagiers in dezelfde periode in 2018 adequaat te kunnen verwerken. Helaas vond juist tijdens het eerste weekend van de meivakantie 2018 een spanningsdip in het hoogspanningsnet van TenneT plaats, wat tot een storing leidde in een aantal belangrijke operationele processen, waardoor passagiers vertragingen opliepen. Om herhaling van soortgelijke situaties in de toekomst te voorkomen, heeft Schiphol Group de Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) gevraagd om aanbevelingen te doen hoe dergelijke problemen voorkomen c.q. risico's beperkt kunnen worden. Tot die aanbevelingen behoren het uitvoeren van adequate systeemtests op Schiphol, het waarborgen van identieke procedures voor tijdelijke en permanente faciliteiten en het formeren van een multidisciplinair technisch respons-team. Het TNO-rapport, de follow-up-acties naar aanleiding van de TNO-aanbevelingen en de persberichten van Schiphol Group zijn aan de Raad van Commissarissen voorgelegd en uitvoerig besproken. Dat geldt ook voor de evaluatie van het functioneren van de interne crisisorganisatie. Afsproken is dat de directie de Safety, Sustainability & Stakeholders Committee van de Raad op de hoogte zal houden van de follow-up op de aanbevelingen.

Capital Programme

De Raad van Commissarissen is regelmatig geïnformeerd over de voortgang van het Capital Programme (de kapitaalinvesteringen in de nieuwe A-pier en de nieuwe terminal). Dit gebeurde tijdens de vergaderingen van de voltallige Raad, alsmede in de bijeenkomsten van de Capital Programme, Operations & Investments Committee van de Raad. Onderwerpen die besproken werden zijn: het ontwerp van de terminal, de vorderingen bij de bouw van de pier, het (vrijwillige) aftreden van de directeur van het programma en het vinden van een opvolger, de digitale aspecten en de begroting voor (onderdelen van) het Capital Programme in het algemeen. De directie heeft toegezegd dat de Raad in 2019 maandelijks updates krijgt in Capital Programme, Operations & Investments Committee-vergaderingen.

Lelystad Airport

De ontwikkelingen omtrent Lelystad Airport hebben het afgelopen jaar veel publiciteit getrokken. Op basis van de Alders-afspraken van 2008 zou Lelystad Airport als een overloopvluchthaven voor Schiphol moeten fungeren door het leisureverkeer van Schiphol op zodanige wijze over te nemen dat de ruimte die daardoor op Schiphol vrijkomt, gebruikt kan worden voor vluchten naar bestemmingen die bijdragen aan de hubfunctie van Schiphol. De Raad van Commissarissen is regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen en problemen met betrekking tot Lelystad Airport. De politieke discussies over de noodzakelijke 'verkeersverdelingsregel' zijn nog niet afgerond. De Raad waardeert de inspanningen van de directie en het team van Lelystad Airport om politieke en maatschappelijke steun te genereren en om volledig voorbereid te zijn op de opening van de luchthaven voor commercieel luchtverkeer op 1 april 2020.

Prestatie-indicatoren: Top 8 van de Schiphol-organisatie

In december 2018 heeft de directie de Raad van Commissarissen geïnformeerd over de belangrijkste punten van het kader voor de nieuwe prestatie-indicatoren van Schiphol Group. Deze indicatoren zijn bedoeld om de organisatie een nieuwe focus te geven. Zij vormen daarnaast de basis voor de Managementagenda 2019. De Raad heeft de directie met het nieuwe kader gecompimenteerd en heeft daarnaast geadviseerd om de prestatie-indicatoren zo aan te passen dat de klanttevredenheid als eerste indicator wordt genoemd.

Maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid

Algemeen

De maatschappelijke opdracht van Schiphol is het bijdragen aan en bevorderen van de continuïteit, kwaliteit en netwerkontwikkeling van de luchthaven als vitale schakel in de Nederlandse economie. Om deze taak optimaal uit te oefenen, is een goede balans tussen de verschillende stakeholdersbelangen essentieel, ondanks de soms grote verschillen in belangen. De directie heeft hieromtrent verschillende onderwerpen met de Raad besproken. Een voorbeeld is het aanhoudend grote tekort aan medewerkers bij de Koninklijke Marechaussee, waardoor lange rijen ontstonden bij de grenspassages na aankomst op de luchthaven. De beschikbaarheid van immigratiemedewerkers blijft ook in 2019 een uitdaging, met name gezien de Brexit.

Omgevingsraad Schiphol

Zoals vermeld in de inleiding van dit hoofdstuk, was een van de hoofddoelstellingen in 2018 het maken van afspraken met de Omgevingsraad Schiphol (ORS) over een wetgevingskader voor de geluidsruimte dat via het luchthavenbesluit Schiphol ten uitvoer zal worden gelegd. De resultaten hiervan hebben uiteraard gevolgen voor de strategie voor de komende jaren. Het uitgangspunt van de discussies had naar verwachting de geactualiseerde milieueffectrapportage (MER) moeten zijn, die voor medio 2018 was gepland en waarin, onder andere, het

groeipotentieel aangegeven zou worden. De publicatie van die MER werd echter uitgesteld vanwege kleine tekortkomingen. In oktober 2018 is een concept-MER gepubliceerd die als basis is gebruikt voor de vervolgbesprekingen met de ORS-partijen. De directie heeft de Raad van Commissarissen laten weten dat zij de ORS niet zal voorstellen om gebruik te maken van het volledige groeipotentieel dat in de MER is aangegeven, maar dat het doel een gecontroleerd groeitraject zou zijn, waarbij ook rekening gehouden wordt met de opening van Lelystad Airport. De Raad is in het verslagjaar regelmatig op de hoogte gesteld van de voortgang van de besprekingen en de resultaten daarvan.

Strategische onderwerpen en projecten

Terminal 4 - John F. Kennedy Airport

JFKIAT, een aan Schiphol Group gelieerde onderneming en exploitant van Terminal 4 op JFK Airport, heeft deelgenomen aan een aanbesteding voor de ontwikkeling van de zuidzijde van JFK Airport. Na bespreking van het voorstel heeft de Raad van Commissarissen geconcludeerd dat de ambitie en het voorstel in overeenstemming waren met de doelstellingen en het streven van de internationale strategie. Tegelijkertijd heeft de Raad tot voorzichtigheid gemaand met het oog op de positie van een Amerikaanse gelieerde onderneming van Schiphol Group als projectontwikkelaar. De directie heeft de bedenkingen van de Raad van Commissarissen in aanmerking genomen en heeft een zoektocht in gang gezet naar een lokale ontwikkelingspartner. Na verder overleg heeft de Raad van Commissarissen zijn steun uitgesproken voor het indienen van een financieel voorstel voor het JFKIAT-project. In oktober 2018 werden de directie en de Raad ervan op de hoogte gesteld dat Schiphol Group helaas niet was gekozen als de 'preferred party' voor het project. Op dit moment evalueert JFKIAT een mogelijke uitbreiding van de A-Concourse en de verdere ontwikkeling van de terminal. Als meerderheidsaandeelhouder van JFKIAT zal Schiphol Group de toekomstige ontwikkelingen nauwlettend blijven volgen.

Groupe ADP

De voorgenomen privatisering van Groupe ADP is besproken, aangezien dit gevolgen kan hebben voor de bestaande industriële samenwerking tussen Groupe ADP en Schiphol en de daaraan gerelateerde 'cross-shareholding'. Een voorwaarde voor de privatisering is echter dat de Franse 'Loi Pacte' wordt aangenomen, zodat de Franse staat zijn meerderheidsbelang in Groupe ADP kan verkopen. Naar verwachting zal deze wet in de loop van 2019 in werking treden. Schiphol Group treft voorbereidingen voor verschillende scenario's in dit verband.

Grote contracten

De directie heeft de Raad van Commissarissen geïnformeerd over het proces om 'main contractors' te selecteren. In januari 2019 heeft Schiphol langetermijncontracten gesloten met BAM, Heijmans en VolkerWessels. Deze bouwbedrijven zullen gedurende een periode van maximaal negen jaar opdrachten op Schiphol uitvoeren met een totale geschatte waarde van 2,5 tot 3,5 miljard euro. Die opdrachten hebben met name betrekking

op het onderhouden van en investeren in bestaande infrastructuur op de luchthaven. De nieuwe contracten zullen per 1 april 2019 van kracht worden.

Brexit

De potentiële impact van de Brexit en de strategie van Schiphol voor deze ontwikkeling zijn uitgebreid door de Raad van Commissarissen besproken. Naar verwachting zal met name security duidelijke gevolgen van de Brexit ondervinden. Op dit moment wordt ervan uitgegaan dat de One Stop Security gehandhaafd blijft voor passagiers op vluchten vanuit of naar het Verenigd Koninkrijk. De Raad meent dat Schiphol op alle denkbare scenario's goed is voorbereid, maar is zich ervan bewust dat er gevolgen kunnen zijn voor passagiers.

Verplichte bijdrage uit non-aviation activiteiten

Op grond van de nieuwe Wet luchtvaart moeten de aandeelhouders een verplichte bijdrage vaststellen om significante verhogingen of verlagingen van de havengelden te verzachten. Het ministerie van Financiën, als vertegenwoordiger van de Nederlandse regering als meerderheidsaandeelhouder van Schiphol Group, heeft alle aandeelhouders een voorstel voorgelegd over deze bijdrage. Tijdens de aandeelhoudersvergadering is dit voorstel aangenomen.

Herzien ontwerp voor de nieuwe terminal

Het ontwerp voor de nieuwe terminal die in het kader van het Capital Programme wordt gebouwd, is van een 'O&D terminal' gewijzigd in een 'transfer terminal'. Dit leidt tot meer efficiëntie en flexibiliteit, en zo kan de luchthaven ook toekomstige ontwikkelingen in goede banen leiden. De directie heeft het aangepaste ontwerp, samen met de achterliggende redenen en bijbehorende consequenties, in juli 2018 tijdens een extra bijeenkomst van de Raad van Commissarissen gepresenteerd. In de discussie is onder andere aandacht besteed aan timing, stakeholders, design, toekomstige ontwikkelingen en technologie. De Raad van Commissarissen heeft zijn steun aan het voorstel gegeven. Het aangepaste ontwerp en de daaraan gekoppelde verhoging van de begroting zijn door de aandeelhouders van Schiphol Group middels een schriftelijke aandeelhoudersresolutie goedgekeurd.

Project Quebec

Project Quebec heeft betrekking op de verdubbeling van de Quebec-taxibaan en een viaduct om de circulaire dubbele taxibaan op Schiphol te voltooiën. De directie heeft het project aan de Raad van Commissarissen gepresenteerd tijdens diens vergadering van 5 oktober 2018. De Raad van Commissarissen sluit zich aan bij de mening van de directie dat de aanleg van een tweede taxibaan onder andere vanwege veiligheidsredenen noodzakelijk is, en heeft het project dan ook goedgekeurd. Het gaat om een complex project (met name vanwege de bouw van het viaduct en door de overlap met andere projecten); daarom heeft de Raad om een update van de directie verzocht zodra de volgende assessment van de projectfasering is afgerond. Project

Quebec is door de aandeelhouders van Schiphol Group middels een schriftelijke aandeelhoudersresolutie goedgekeurd.

Projecten die door de Raad van Commissarissen zijn goedgekeurd

Op basis van het reglement van de Raad van Commissarissen dienen (des)investeringsbesluiten met een waarde van meer dan 25 miljoen euro te worden goedgekeurd door de Raad. Naast Project Quebec zijn in 2018 de volgende projectvoorstellen goedgekeurd door de Raad van Commissarissen:

Systeem voor explosiedetectie in cabinebagage: Vanwege nieuwe richtlijnen was Schiphol verplicht om alle 79 screeningapparaten voor cabinebagage te vervangen door apparaten die voorzien zijn van een systeem voor explosiedetectie.

Herfinanciering van The Base: De Raad van Commissarissen heeft de voortijdige beëindiging van de financiële leaseovereenkomst voor kantoorgebouw The Base en de betaling van de daaraan verbonden beëindigingsvergoeding goedgekeurd.

Goedkeuring aanvullende investering Platform Zuidoost: De begroting voor de bouw van het Platform Zuidoost is aangepast vanwege de extra en onvoorziene kosten in verband met het reinigen van de met PFOS vervuilde grond. PFOS is een biologisch niet-afbreekbaar, giftig fluorine dat vroeger in blusschuim en in andere substanties werd gebruikt. PFOS is geclassificeerd als een mogelijk gevaarlijke stof.

Commerciële inkomsten

De directie heeft met de Raad van Commissarissen gesproken over de inkomsten uit retail, horeca en parkeren. Hoewel de uitgaven per passagier zijn gedaald, zijn de inkomsten in absolute zin gestegen als gevolg van het toegenomen aantal passagiers. De Raad vindt dit een positieve trend.

Internationale strategie

In december 2018 is het bijgewerkte internationale strategiekader van Schiphol Group met de Raad van Commissarissen besproken. Belangrijkste doelstelling van de strategie is het verbeteren van de financiële soliditeit van de groep en versterking van haar rol als luchthavenexploitant. De Raad ondersteunt de strategie en keurt deze goed, met de aantekening dat de internationale strategie niet de aandacht voor kwesties op nationaal niveau mag afleiden.

Overige onderwerpen

Wijziging van de statuten van de Raad van Commissarissen

De statuten van de Raad van Commissarissen, met inbegrip van de handvesten van de commissies van de Raad, zijn op 31 augustus 2018 gewijzigd en goedgekeurd. Op 14 december 2018 zijn vervolgens nog enkele kleine wijzigingen goedgekeurd. De statuten en reglementen zijn terug te vinden op www.schiphol.nl onder Schiphol Group, Investor Relations.

Toezeggingen aan ACM

In 2017 heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) een conceptbesluit gepubliceerd over de toezeggingen die door KLM en Schiphol Group aan de ACM zijn gedaan met het oog op het elimineren van mededingingsrisico's. Deze toezeggingen zijn bedoeld om gelijke concurrentievoorwaarden te waarborgen voor alle spelers op Schiphol. Zo is onder andere afgesproken dat Schiphol en KLM de positie van andere luchtvaartmaatschappijen niet zullen bespreken. Daarnaast heeft Schiphol toegezegd zelfstandig zijn plannen te ontwikkelen op het gebied van investeringen, heffingen en marketingstrategie. Deze toezeggingen hebben sinds februari 2018 een bindend karakter. De Raad van Commissarissen is door de ACM op de hoogte gesteld van het definitieve besluit. Deze kwestie wordt door de directie en de Raad regelmatig besproken.

Financiële rapportage en risico's

De directie heeft de Raad van Commissarissen in 2018 maandelijks rapportages verstrekt over de actuele financiële resultaten van Schiphol Group, afgezet tegen de begroting voor 2018, de meest recente raming voor 2018 en de resultaten over 2017. Deze rapporten zijn door Raad besproken. Ook is uitgebreid gesproken over risicomanagement. Jaarlijks wordt aandacht besteed aan de externe ontwikkelingen die invloed hebben op het risicoprofiel. Daarnaast worden de ontwikkelingen in de belangrijkste risico's voor Schiphol Group besproken.

Tactisch plan

Het tactisch plan 2019-2022 is in augustus 2018 door de Raad van Commissarissen besproken en uiteindelijk, nadat het aan de aandeelhouders was voorgelegd, in oktober 2018 goedgekeurd. In tegenstelling tot eerdere tactische plannen moet Schiphol Group nu drie jaar vooruit plannen, als resultaat van het consultatieproces met de airlines zoals voorgeschreven in de nieuwe Wet luchtvaart. De Raad van Commissarissen complimenteert Schiphol Group voor de wijze waarop zij het nieuwe consultatieproces heeft uitgevoerd en afgerond.

Geen tegenstrijdig belang

Er hebben zich in 2018 geen transacties voorgedaan waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders, commissarissen, aandeelhouders en/of de externe accountant speelden die van materiële betekenis zijn voor Schiphol Group en/of de betreffende personen.

B. Kwaliteitsborging

Samenstelling

De Raad van Commissarissen telde ultimo 2018 twee vrouwelijke en vijf mannelijke leden. De directie telde twee vrouwelijke en twee mannelijke leden. In de komende periode zal de Raad van Commissarissen zich samen met de directie blijven inzetten om tot een - in alle opzichten - zo divers mogelijke verdeling van zetels binnen beide organen te komen. Schiphol zorgt er met het

Verdeling van de kennisgebieden onder de leden van de Raad van Commissarissen

	L. Gunning-Schepers ¹ (voorzitter)	J.G. Wijn (vicevoorzitter)	E.R.P. Arkwright	S.G. Brummelhuis
Geboortejaar en nationaliteit	1951, Nederlands	1969, Nederlands	1974, Frans	1965, Nederlands
Datum eerste benoeming	2014	2012	2016	2018

Kennisgebieden

1. Luchtvaart			•	
2. Commercieel				•
3. Finance / Accountancy / Risk Management		•	•	•
4. Internationale ervaring	•	•	•	•
5. Digitalisering	•			•
6. Overheid en stakeholders Schiphol	•	•	•	
7. Corporate governance	•	•		•
8. Human Resource Management		•		
9. Corporate responsibility	•	•	•	•
10. Projectmanagement			•	

¹ CEO-ervaring

	D. Collier ¹	R.J. van de Kraats	A.B.M. Olsson ¹
Geboortejaar en nationaliteit	1955, Iers	1960, Nederlands	1957, Zweeds
Datum eerste benoeming	2018	2015	2015

Kennisgebieden

1. Luchtvaart	•		
2. Commercieel	•	•	•
3. Finance / Accountancy / Risk Management	•	•	
4. Internationale ervaring	•	•	•
5. Digitalisering		•	•
6. Overheid en stakeholders Schiphol	•		
7. Corporate governance	•	•	•
8. Human Resource Management		•	•
9. Corporate responsibility	•	•	•
10. Projectmanagement	•		

¹ CEO-ervaring

development- en leadershipprogramma voor dat zowel mannen als vrouwen zich kunnen ontwikkelen om hogere management- en directieposities te bekleden. Schiphol streeft ernaar om een evenwichtige samenstelling van de verschillende organen tot stand te brengen met betrekking tot geslacht, ervaring, leeftijd, professionele achtergrond en nationaliteit. In het navolgende gedeelte van dit jaarverslag wordt nadere persoonlijke informatie over elk lid van de Raad van Commissarissen verschaft.

Bij nieuwe benoemingen streeft de Raad van Commissarissen naar een complementaire samenstelling, met name wat betreft de kennisgebieden die relevant zijn voor Schiphol Group. Voor een overzicht van die kennisgebieden wordt verwezen naar het

profiel van de Raad van Commissarissen (bijlage 2 bij het Reglement van de Raad van Commissarissen). In januari 2019 heeft de Raad van Commissarissen zijn profiel geactualiseerd. In onderstaand schema is vermeld welke commissaris welk kennisgebied vertegenwoordigt. Bij het vervullen van nieuwe vacatures wordt rekening gehouden met onderstaande verdeling van kennisgebieden.

Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van de Corporate Governance Code bepaling 2.1.8, met uitzondering van de heer Arkwright, die plaatsvervangend CEO is van Groupe ADP.

De heer Arkwright heeft de Franse nationaliteit, de heer Olsson heeft de Zweedse nationaliteit en de heer Collier heeft de Ierse nationaliteit. De overige commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Permanente educatie

Als onderdeel van het programma voor permanente educatie zijn verschillende onderwerpen met de Raad van Commissarissen besproken zodat de commissarissen een gedetailleerder inzicht krijgen in voor Schiphol Group relevante onderwerpen, zoals het wet- en regelgevingskader, de gevolgen van de nieuwe Nederlandse Wet luchtvaart en de ontwikkelingen op het gebied van cybersecurity.

Evaluatie

De Raad van Commissarissen heeft besloten om een externe evaluatie in gang te zetten met betrekking tot zijn eigen functioneren. Begin 2019 zullen alle commissarissen, directieleden en de company secretary door een externe adviseur geïnterviewd worden. De resultaten van deze evaluatie worden in het voorjaar van 2019 besproken met de Raad van Commissarissen en op een later tijdstip ook met de directie. De evaluatie zal door de Raad onder andere gebruikt worden om zijn samenstelling en rol te optimaliseren.

C. Overige zaken

Benoemingen en herbenoemingen

Directieleden

Op 9 maart 2018 is Dick Benschop per 1 mei 2018 benoemd tot CEO en President-Directeur en lid van de directie, als opvolger van Jos Nijhuis. De Raad van Commissarissen acht de heer Benschop uitermate geschikt voor deze functie. Hij heeft niet alleen

relevante ervaring in het managen van stakeholders en een politieke achtergrond, maar heeft daarnaast in het recente verleden aan het hoofd gestaan van een grote onderneming. Hij heeft een persoonlijke band met de luchthaven en diepgaand inzicht in de uitdagingen waarmee Schiphol wordt geconfronteerd. Daarnaast geniet hij een uitstekende reputatie en werd zijn benoeming van veel kanten ondersteund. Op 6 april 2018 is Birgit Otto per 1 september 2018 voor een tweede termijn van vier jaar herbenoemd als Chief Operations Officer (COO) en lid van de directie. De Ondernemingsraad heeft een positief advies met betrekking tot beide (her)benoemingen uitgebracht.

Leden van de Raad van Commissarissen

Per de algemene vergadering van aandeelhouders van 17 april 2018 is de heer Collier benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Hij beschikt over internationale ervaring in de luchtvaart en met betrekking tot grote investeringsprojecten en is voormalig CEO van London City Airport. Op diezelfde vergadering is ook Simone Brummelhuis, op basis van een aanbeveling van de Centrale Ondernemingsraad van Schiphol Group, benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Zij heeft onder andere relevante ervaring op het gebied van digitale transformatie en corporate governance. De Raad van Commissarissen is verheugd over de toetreding van deze twee nieuwe leden met het oog op de volgende fase waar Schiphol Group momenteel voor staat. De heer Collier en mevrouw Brummelhuis zijn de opvolgers van respectievelijk Herman Hazewinkel en Margot Scheltema. Zowel de heer Hazewinkel als mevrouw Scheltema heeft een significante bijdrage geleverd aan de activiteiten van de Raad van Commissarissen en aan de ontwikkeling van Schiphol Group in het algemeen.

De samenstelling van de commissies is in december 2018 gewijzigd conform onderstaand schema.

	L.J. Gunning-Schepers (voorzitter)	J. Wijn (vicevoorzitter)	E.R.P. Arkwright	S.G. Brummelhuis
Raad van Commissarissen	•	•	•	•
Audit Committee		•	•	
People Committee	•	•		
Capital Programme, Operations & Investments Committee				•
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	•(v)			•
	D. Collier	R.J. van de Kraats	A.B.M. Olsson	
Raad van Commissarissen	•	•	•	
Audit Committee	•	•(v)		
People Committee			•(v)	
Capital Programme, Operations & Investments Committee	•(v)		•	
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee			•	

Vergaderingen

De Raad van Commissarissen kwam in 2018 negenmaal bijeen. Alle vergaderingen van de Raad zijn in aanwezigheid van de directie gehouden. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen hield de Raad van Commissarissen besloten overleg. De verschillende subcommissies van de Raad van Commissarissen hebben in 2018 in totaal twaalf officiële vergaderingen belegd. Voor een volledig overzicht van het aantal vergaderingen per subcommissie en de aanwezigheid van commissarissen wordt verwezen naar de bijgevoegde schema's. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de People Committee in augustus 2018 is opgericht. Vóór die tijd beschikte de Raad van Commissarissen over een afzonderlijke Selection & Appointment Committee en een Nomination Committee. De Nomination Committee kwam

tot augustus 2018 zesmaal bijeen. De betreffende vergaderingen werden door alle commissieleden bijgewoond. De Remuneration Committee kwam tot augustus 2018 tweemaal bijeen. Ook deze vergaderingen werden door alle commissieleden bijgewoond.

Naast de formele vergaderingen heeft de Capital Programme, Operations & Investments Committee (van augustus 2018 tot en met december 2018 onder de nieuwe naam Capital Programme & Investments Committee) informele maandelijks bijeenkomsten gehouden om de voortgang van het Capital Programme te bespreken, waarbij onderwerpen als de bouw van de nieuwe pier en terminal aan de orde zijn gekomen. Naar verwachting zal deze commissie in 2019 elke maand een vergadering beleggen.

Aanwezigheid 2018

Aanwezigheid	L. Gunning-Schepers	E. Arkwright	C. Clarke	H. Hazewinkel
Raad van Commissarissen	9 van 9	5 van 9	1 van 2	3 van 3
Audit Committee	n.v.t.	0 van 4	n.v.t.	n.v.t.
Capital Programme, Operations & Investments Committee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
People Committee ¹	2 van 2	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Selection & Appointment Committee ¹	6 van 6	n.v.t.	n.v.t.	6 van 6
Remuneration Committee ¹	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2 van 2
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	3 van 3	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

¹ In augustus 2018 is besloten om de Selection & Appointment Committee en de Remuneration Committee samen te voegen tot de nieuwe People Committee.

Aanwezigheid	R.J. van de Kraats	M. Olsson	M. Scheltema	J. Wijn
Raad van Commissarissen	8 van 9	9 van 9	3 van 3	7 van 9
Audit Committee	3 van 4	n.v.t.	1 van 1	4 van 4
Capital Programme, Operations & Investments Committee	n.v.t.	1 van 1	n.v.t.	n.v.t.
People Committee ¹	n.v.t.	2 van 2	n.v.t.	2 van 2
Selection & Appointment Committee ¹	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	6 van 6
Remuneration Committee ¹	n.v.t.	2 van 2	2 van 2	n.v.t.
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	n.v.t.	3 van 3	1 van 1	n.v.t.

¹ In augustus 2018 is besloten om de Selection & Appointment Committee en de Remuneration Committee samen te voegen tot de nieuwe People Committee.

Aanwezigheid	S. Brummelhuis	D. Collier
Raad van Commissarissen	6 van 6	6 van 6
Audit Committee	n.v.t.	2 van 2
Capital Programme, Operations & Investments Committee	1 van 1	1 van 1
People Committee	n.v.t.	n.v.t.
Selection & Appointment Committee	n.v.t.	n.v.t.
Remuneration Committee	n.v.t.	n.v.t.
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	2 van 2	2 maal als waarnemer

Buiten de genoemde vergaderingen hebben de voorzitter en de andere leden van de Raad van Commissarissen verschillende malen kwesties met de directie besproken. Ook heeft een aantal leden van de Raad van Commissarissen diverse malen contact gehad met het senior management van Schiphol Group en met stakeholders binnen en buiten Schiphol Group, waaronder de aandeelhouders.

Vergaderingen van de commissies van de Raad van Commissarissen

Audit Committee

De Audit Committee heeft in 2018 vier keer vergaderd. De commissie heeft met de CFO, de interne auditor en de externe accountant uitvoerig de jaarrekening, het jaarverslag, de halfjaarcijfers, de persberichten hierover, de management letter, het jaarverslag van de gereguleerde activiteiten (Aviation, Security), het internal control framework en het interne en externe auditplan besproken.

In 2018 heeft de Audit Committee met name aandacht besteed aan het Enterprise Risk Management Framework en het daaraan gerelateerde Risk & Audit operating model. Met betrekking tot bepaalde gebieden zijn de essentiële risico's en controlemaatregelen besproken, met name de betrouwbaarheid en continuïteit van informatie, gezondheid, veiligheid en milieu (HSE) en financiering. In de loop van het verslagjaar heeft de Audit Committee ook aandacht besteed aan het beheer van de activiteiten en de daaraan verbonden rapportage- en andere risico's van het Digital Airport Programme en het Capital Programme. In overeenstemming met voorgaande jaren heeft de Audit Committee ook nadruk gelegd op het beleid en de uitvoering ervan met betrekking tot verzekeringen, belastingen, pensioenen, financiering en de impact van nieuwe rapportagenormen.

Voorafgaand aan elke vergadering van de Audit Committee spreekt de voorzitter separaat met de externe accountant (KPMG Accountants N.V.) en de interne auditor. Daarnaast is er in de vergaderingen regelmatig gesproken over de reikwijdte en materialiteit van de audits en de (fraude)risico's die hieruit naar

voren komen. Na afloop van elke vergadering vindt een afrondend overleg plaats van de Audit Committee met de externe accountant zonder vertegenwoordigers van de directie.

Capital Programme, Operations & Investments Committee

Na het investeringsbesluit van 2016 met betrekking tot de A-zone heeft een informele commissie van de Raad van Commissarissen maandelijks besprekingen gevoerd met de COO en de directeur van het Capital Programme. In 2018 is besloten om deze commissie tot een formele commissie van de Raad van Commissarissen te maken. De commissie adviseert de Raad van Commissarissen en bereidt de besluitvorming voor met betrekking tot het programma van Schiphol Group voor omvangrijke investeringen (het Capital Programme, inclusief de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal), evenals de resultaten van essentiële operationele processen en andere kapitaalinvesteringen. In 2018 had de voortgang van het Capital Programme de hoogste prioriteit voor de Capital Programme, Operations & Investments Committee, waarbij de aandacht in het bijzonder uitging naar de bouw van de nieuwe pier, het ontwerp van en de aanbesteding voor de terminal en de ondersteunende werkzaamheden met het oog op de aanleg van de terminal. De veiligheid(sculptuur) is ook onderwerp van gesprek geweest, evenals de resultaten en conclusies van de audit met betrekking tot het programma. Met betrekking tot de luchthavenoperaties zijn de belangrijkste aandachtsgebieden voor 2019 besproken. De commissie heeft daarnaast de investeringsvoorstellen geëvalueerd die buiten de reikwijdte van het Capital Programme vallen, maar die door de Raad van Commissarissen zijn goedgekeurd.

People Committee

In augustus 2018 is besloten om de Selection & Appointment Committee en de Remuneration Committee samen te voegen tot een nieuwe 'People Committee'. In deze commissie ligt de nadruk op de selectie en benoeming van directeuren en commissarissen, de omvang en samenstelling van de directie en de Raad van Commissarissen, het functioneren en de opvolging van individuele directeuren en commissarissen, beloning, talent management en de planning van de opvolging van sleutelposities

in de onderneming, diversiteit en de waarden en cultuur van de onderneming. De People Committee heeft in 2018 twee keer vergaderd, waarbij met name aandacht is besteed aan de tussentijdse prestatiebeoordelingen, de voorgestelde herbenoeming van Robert Jan van de Kraats en Mikael Olsson als leden van de Raad van Commissarissen en aan een aantal beleidsmaatregelen en procedures (talent management, de competentiematrix van de Raad van Commissarissen, het nieuwe handvest en de jaargenda van de People Committee).

Voordat de People Committee werd opgericht, is de Selection & Appointment Committee zesmaal bijeengekomen. Tijdens deze bijeenkomsten was de opvolging van de CEO het belangrijkste onderwerp.

De voormalige Remuneration Committee vergaderde twee keer in de eerste helft van 2018. De belangrijkste onderwerpen waren de prestatiebeoordeling van 2017, de Managementagenda voor 2018 en het remuneratierapport. De voorzitter van de Remuneration Committee en de voorzitter van de Raad van Commissarissen hebben gezamenlijk de jaarlijkse beoordelingsgesprekken met de directieleden gevoerd.

Safety, Sustainability & Stakeholders Committee

De Safety, Sustainability & Stakeholders Committee (de voormalige Public Affairs and Corporate Responsibility Committee) heeft in 2018 driemaal vergaderd. Er is tijdens die vergaderingen veel aandacht besteed aan veiligheid in de breedste zin van het woord. Er is niet alleen gesproken over het veiligheidsprogramma van Schiphol Group, maar ook over het rapport van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid (OVV), de hierin opgenomen aanbevelingen en de follow-up daarvan en over het Integraal Safety Management System (ISMS). De commissie is tevreden met het HSE-rapport (Health, Safety & Environment) zoals dat aan de Raad van Commissarissen is gepresenteerd, waarin onder andere nader wordt ingegaan op ernstige incidenten, runway incursions, vogelaanvaringen, crowdmanagement, niet-gedetoneerde explosieven, brandveiligheid en LTIF-percentages. Andere onderwerpen die aan de orde zijn geweest, zijn de Corporate Responsibility-doelstellingen van Schiphol Group, de CR-activiteiten en de CR-rapportage in het jaarverslag. Elk kwartaal wordt het CR-rapport met de leden van de Raad van Commissarissen besproken en in

deze commissie geëvalueerd. Er is ook tijd besteed aan de integratie van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt, aan het streven om de CO₂-emissies te reduceren en aan het sectorplan 'Slim en Duurzaam'.

Woord van dank

De Raad van Commissarissen spreekt zijn dank uit aan de directie en medewerkers van Schiphol Group voor hun grote inzet bij het faciliteren van het recordaantal passagiers. Een speciaal woord van dank gaat uit naar het team en de medewerkers van Lelystad Airport voor de positieve houding en het vele werk dat zij hebben verricht op weg naar de opening van de luchthaven in 2020.

Een speciaal woord van dank gaat daarnaast uit naar Jos Nijhuis, die gedurende een periode van bijna tien jaar een significante en waardevolle bijdrage heeft geleverd aan de luchthaven, en naar Herman Hazewinkel en Margot Scheltema voor hun respectieve langdurige bijdragen aan de werkzaamheden van de Raad van Commissarissen.

Schiphol, 14 februari 2019

De Raad van Commissarissen
Louise Gunning-Schepers, voorzitter
Joop Wijn, vicevoorzitter
Edward Arkwright
Simone Brummelhuis
Declan Collier
Robert Jan van de Kraats
Mikael Olsson

Vergaderingen	Aantal
Raad van Commissarissen	9
Extra vergaderingen van de Raad van Commissarissen zonder directieleden	[0]
Audit Committee	4
Capital Programme, Operations & Investments Committee	1
People Committee	4
Safety, Sustainability & Stakeholders Committee	3
Totaal	21

Raad van Commissarissen



Mevrouw L.J. Gunning-Schepers

(1951, Nederlandse nationaliteit)

Voorzitter

Jaar eerste benoeming: 2014;
tweede termijn loopt af in 2022

- Voorzitter Raad van Toezicht van de Stichting VSB Fonds en Lid bestuur Stichting VSB Vermogensfonds
- Voorzitter Raad van Commissarissen ONVZ
- Voorzitter van de KHMW
- Lid bestuur Amsterdams Universiteitsfonds
- Voorzitter curatorium Prins Claus Chair
- Lid bestuur Stichting Adore
- Voormalig kroonlid van de Sociaal Economische Raad en lid van het Dagelijks Bestuur
- Voormalig CEO en decaan Academisch Medisch Centrum UvA
- Voormalig voorzitter College van Bestuur Universiteit van Amsterdam

De heer J. G. Wijn

(1969, Nederlandse nationaliteit)

Vicevoorzitter

Jaar eerste benoeming: 2012;
tweede termijn loopt af in 2020

- Chief Strategy and Risk Officer Adyen N.V.
- Voormalig lid Raad van Bestuur ABN AMRO Bank N.V.
- Voormalig minister van Economische Zaken
- Voormalig staatssecretaris van Financiën
- Voormalig staatssecretaris van Economische Zaken

De heer E.R.P. Arkwright

(1974, Franse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2016;
eerste termijn loopt af in 2020

- Plaatsvervangend CEO Groupe ADP
- Voorzitter van TAV Airports
- Voorzitter van Hub One
- Voorzitter van Cercle de l'Harmonie - Jérémie Rhorer Orchestra
- Voorzitter van ADP International
- Voorzitter van ADP Invest
- Lid van het bestuur van ESSEC business school

Mevrouw S.G. Brummelhuis

(1965, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2018;
eerste termijn loopt af in 2022

- Lid Raad van Commissarissen en Voorzitter Audit Commissie TMG N.V.
- Lid Raad van Commissarissen van Stem N.V.
- Lid Raad van Commissarissen van Rabo Amsterdam
- Lid Adviesraad Erasmus Centre of Entrepreneurship
- Non-executive Director van Annona Investment Fund
- Lid Raad van Commissarissen Erasmus Universiteit
- Kennispartner Partner Hemingway Board programme
- Founding Director The NextWomen & The NextWomen Fund

De heer H.J. Hazewinkel, RA (1949, Nederlandse nationaliteit) was lid en vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van 2009-2018. De heer Hazewinkel is opgevolgd door de heer J.G. Wijn. Tijdens zijn laatste termijn was de heer Hazewinkel vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Koninklijke Boskalis Westminster N.V., voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Sociaal Werkvoorzieningschap Centraal Overijssel-Soweco N.V., voorzitter van het bestuur van de Stichting Continuïteit ASR Nederland, voorzitter van het bestuur van de Stichting V.o.Zee, lid van de Raad van Commissarissen van VanWonen, lid van het bestuur van Stichting Administratiekantoor Slagheek, non-executive partner van Quadrum Capital B.V. en voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van VolkerWessels.



De heer D. Collier

(1955, Ierse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2018;
eerste termijn loopt af in 2022

- Voorzitter TCR International NV
- Voorzitter Office of Rail & Road
- Non-Executive Director Crowdfusion Ltd.
- Immediate Past President van Airports Council International (ACI) World
- Voormalig bestuurslid van de Confederation of British Industry
- Voormalig bestuurslid van London First
- Voormalig Non-Executive Director Allied Irish Banks (AIB) Group
- Voormalig President-Directeur Dublin Airport Authority
- Voormalig voorzitter van AER Rianta International (ARI)

De heer R.J. van de Kraats

(1960, Nederlandse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015;
eerste termijn loopt af in 2019

- Non-Executive Chairman TMF Group
- Non-Executive Director OCI N.V.
- Non-Executive Director VEON
- Voormalig CFO en vicevoorzitter Executive Board van Randstad Holding N.V.

De heer A.B.M. Olsson

(1957, Zweedse nationaliteit)

Jaar eerste benoeming: 2015;
eerste termijn loopt af in 2019

- Non-executive Director Tesco plc, lid van Remuneration Committee en CR Committee
- Lid Raad van Commissarissen Ikano S.A.
- Lid Raad van Bestuur Lindengruppen AB
- Lid Nomination Committee, Volvo Cars Group
- Voormalig President & CEO IKEA Group/Ingka Holding B.V.

Mevrouw C. Clarke (1964, Britse nationaliteit) was lid van de Raad van Commissarissen van 2015-2018. Tijdens haar termijn was mevrouw Clarke Executive Vice-President & CEO van Philips ASEAN Pacific. Zij is ook voormalig EVP & CEO van Philips Business Group Population Health Management.

Mevrouw drs. M.A. Scheltema (1954, Nederlandse nationaliteit) was lid van de Raad van Commissarissen van 2010-2018. Tijdens haar laatste termijn was mevrouw Scheltema lid van de Raad van Commissarissen van De Nederlandsche Bank N.V., lid van de Raad van Commissarissen van TNT Express N.V., non-executive director van Lonza Group Plc, Basel, (plaatsvervangend) lid van de Raad van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam, lid van de Raad van Commissarissen van Warmtebedrijf Rotterdam, penningmeester van het Genootschap Onze Taal, voorzitter van de Monitoring Commissie Governance Code Pensioenfondsen, lid van de Centrale Plancommissie CPB en lid van het bestuur van de Nederlandse Bachvereniging.

Directie



D.A. Benschop

(1957, Nederlandse Nationaliteit)

President-Directeur & CEO

sinds 1 mei 2018

Eerste termijn loopt af op
30 april 2022

- Voorzitter van het bestuur van het Oranjefonds

J.T.M. van der Meijs

(1966, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CFO

sinds 1 mei 2017

Eerste termijn loopt af op
30 april 2021

- Non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP
- Non-executive lid van de Board of Directors van Brisbane Airport Corporation PTY Ltd
- Non-executive Director Supervisory Board en voorzitter Audit Committee van Kendrion N.V.

 **Alliances & Participations**

A. van den Berg


(1963, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/CCO

sinds 1 april 2016

Eerste termijn loopt af op
31 maart 2020

- Lid Raad van Commissarissen van Rochdale
- Lid Raad van Commissarissen van Cargonaut Holding B.V.

 **Consumers Products & Services**

 **Real Estate**

B.I. Otto

(1963, Nederlandse nationaliteit)

Lid Directie/COO

sinds 1 september 2014

Tweede termijn loopt af op
31 augustus 2022

- Lid van de Raad van Commissarissen Eindhoven Airport N.V.
- Lid van het bestuur van ACI Europe
- Lid van het bestuur van Next Generation Infrastructure
- Voorzitter Stuurgroep Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol Group
- Voorzitter Veiligheidsplatform Schiphol

 **Aviation**

Opgemerkt wordt dat de eventuele beloning van directieleden met betrekking tot commissariaten in groepsmaatschappijen door de onderneming wordt ontvangen, niet door het betreffende directielid.

De heer J.A. Nijhuis (1957, Nederlandse nationaliteit) was President-Directeur & CEO vanaf 1 januari 2009. De heer Nijhuis heeft Schiphol Group per 1 juni 2018 verlaten en is opgevolgd door de heer Benschop. Tijdens zijn dienstverband was de heer Nijhuis lid van de ACI Europe Board en de ACI World Governing Board. De heer Nijhuis is nog steeds non-executive lid van de Board of Directors van Groupe ADP en non-executive lid van de Board of Directors van Brisbane Airport Corporation PTY Ltd. Deze functies zullen in maart 2019 aan de heer Benschop worden overgedragen. De heer Nijhuis is bestuurslid en commissaris van diverse ondernemingen in Nederland.

Corporate Governance

Royal Schiphol Group N.V., ook handelend als Luchthaven Schiphol en Schiphol Group, is een naamloze vennootschap met een structuurregime. De aandeelhouders van Schiphol Group zijn de Staat der Nederlanden, de gemeente Amsterdam, Groupe ADP en de gemeente Rotterdam. De corporate governance-structuur van Schiphol Group is gebaseerd op Nederlands recht, de Corporate Governance Code, de statuten van de vennootschap en diverse interne reglementen.

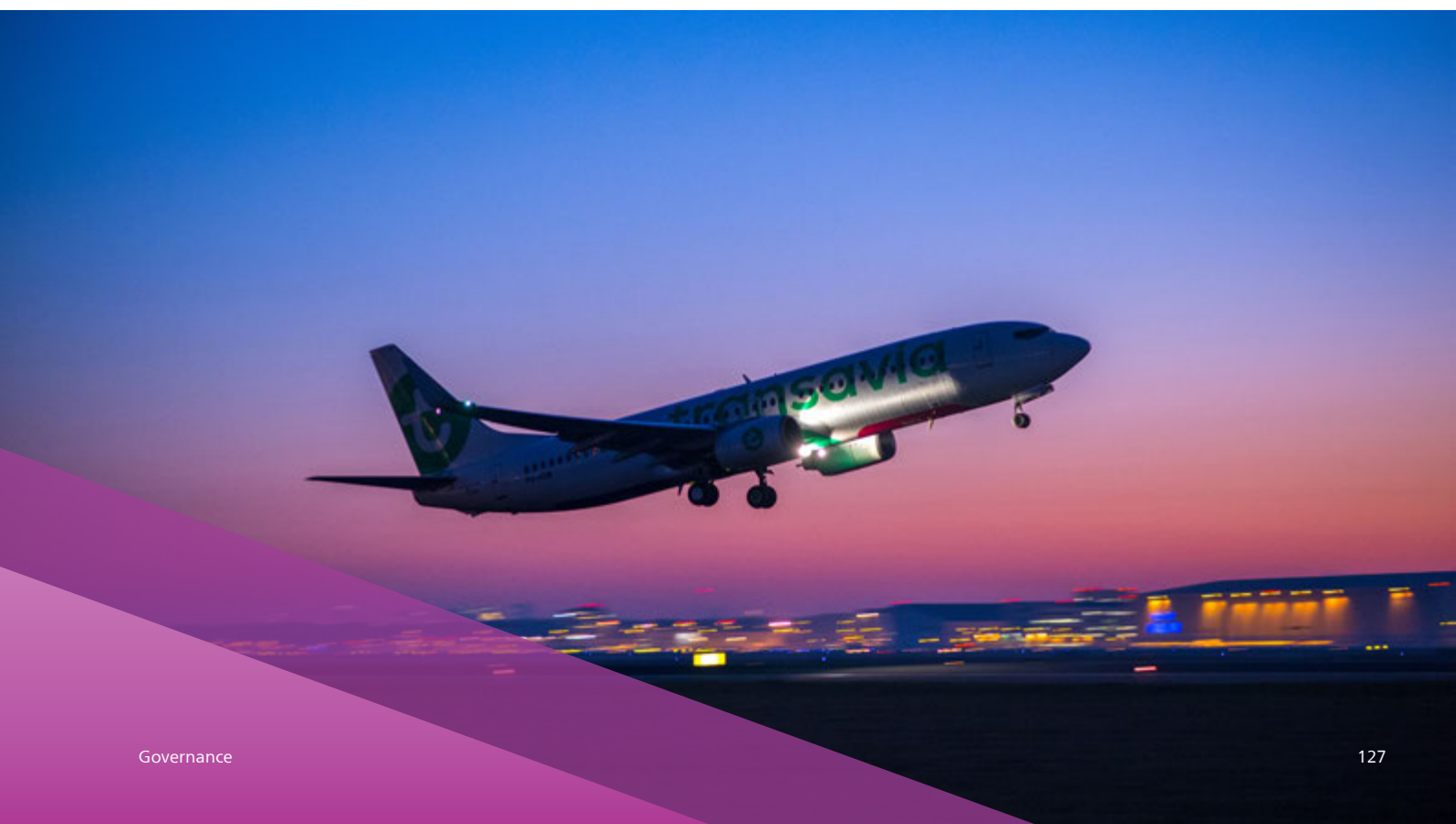
Algemeen

De statuten van Schiphol Group zijn onlangs gewijzigd zodat deze aansluiten op de toepasselijke wet- en regelgeving en, waar mogelijk en relevant, op de Corporate Governance Code 2016.

Schiphol Group past sinds 2004 de Corporate Governance Code toe en heeft, waar mogelijk en/of relevant, de beginselen en best practice-bepalingen van deze Code in haar statuten en reglementen geïmplementeerd. Sinds 2016 rapporteert Schiphol Group over de compliance met de Corporate Governance Code op basis van een 'pas toe of leg uit'-overzicht.

Tot de interne reglementen van Schiphol Group behoren de reglementen van de directie en van de Raad van Commissarissen (met inbegrip van de handvesten van de permanente commissies van de Raad) en het reglement inzake voorwetenschap en het bezit van en transacties in effecten, evenals de regeling 'Melding van Misstanden' (zie hieronder).

Alle documenten waarnaar in dit onderdeel wordt verwezen, zijn te vinden op www.schiphol.nl onder 'Schiphol Group, Investor Relations'.



Directie

De directie van Schiphol Group bestaat uit vier leden: een President-Directeur en Chief Executive Officer (CEO), een Chief Financial Officer (CFO), een Chief Operational Officer (COO) en een Chief Commercial Officer (CCO). De leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het bestuur en voor de algemene gang van zaken van Schiphol Group. Dit laat onverlet dat elk directielid verantwoordelijk is voor een bepaald gebied.

Met ingang van 1 maart 2019 is de portefeuilleverdeling van het directieteam aangepast. Aan de portefeuille van de heer Benschop is innovatie toegevoegd. Mevrouw Van der Meijs is verantwoordelijk voor de nieuw opgerichte afdeling Internationaal. Aan de portefeuille van mevrouw Otto zijn Consumer Products & Services en Digital toegevoegd. De heer Van den Berg is verantwoordelijk voor alle grote projecten en IT.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur van Schiphol Group en op de algemene gang van zaken. Daarnaast staat de Raad de directie met advies terzijde. De Raad van Commissarissen van Schiphol Group telt minimaal vijf en maximaal acht leden en vergadert ten minste vier maal per jaar.

De Raad van Commissarissen heeft vier permanente commissies:

- De Audit Committee levert input aan de Raad van Commissarissen voor de besluitvorming met betrekking tot het interne risicomanagement en controlesystemen, en de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving.
- De Capital Programme, Operations & Investments Committee bereidt de besluitvorming voor van de Raad van Commissarissen wat betreft het investeringsprogramma. Het programma omvat onder andere een nieuwe pier, terminal en bijbehorende infrastructuur (het Capital Programme) en operationele zaken en investeringen in het algemeen.
- De People Committee levert input aan de Raad van Commissarissen met betrekking tot voordrachten, benoemingen en beloningen.
- De Safety, Sustainability & Stakeholders Committee bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en kwesties die verband houden met de stakeholders.

De taken en interne procedures van elke permanente commissie zijn vastgelegd in handvesten die deel uitmaken van het reglement van de Raad van Commissarissen. Deze zijn te vinden op www.schiphol.nl onder 'Schiphol Group, Investor Relations'.

De heer Arkwright wordt in zijn positie als deputy CEO van Groupe ADP als niet-onafhankelijk aangemerkt in de zin van de Corporate Governance Code (best practice-bepaling 2.1.8). Aangezien Schiphol Group geen andere commissarissen heeft die

als niet-onafhankelijk worden aangemerkt, voldoet zij daarmee aan best practice-bepaling 2.1.7 van de Corporate Governance Code dat maximaal twee commissarissen niet-onafhankelijk mogen zijn. Schiphol Group heeft expliciet met de heer Arkwright afgesproken dat hij zich onthoudt van beraadslagingen en besluitvorming ten aanzien van Groupe ADP.

Transacties in effecten

Ondanks het feit dat Schiphol Group geen beursvennootschap is, heeft zij reglementen inzake Voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten, aangezien er in het kader van het EMTN-programma obligaties zijn uitgegeven.

De directieleden en commissarissen onthouden zich van transacties in deze obligaties en/of in aandelen in Groupe ADP en Air France-KLM. De heer Nijhuis (President-Directeur en CEO tot 1 juni 2018) en mevrouw Van der Meijs vervullen een bestuursfunctie bij Groupe ADP. Uit dien hoofde zijn zij verplicht minimaal één aandeel in het kapitaal van Groupe ADP te houden. De company secretary is de centrale functionaris als bedoeld in de reglementen inzake Voorwetenschap en bezit van en transacties in effecten. De heer Nijhuis zal zijn bestuursfunctie bij Groupe ADP in maart 2019 aan de heer Benschop overdragen.

Corporate Responsibility (CR)

Governance

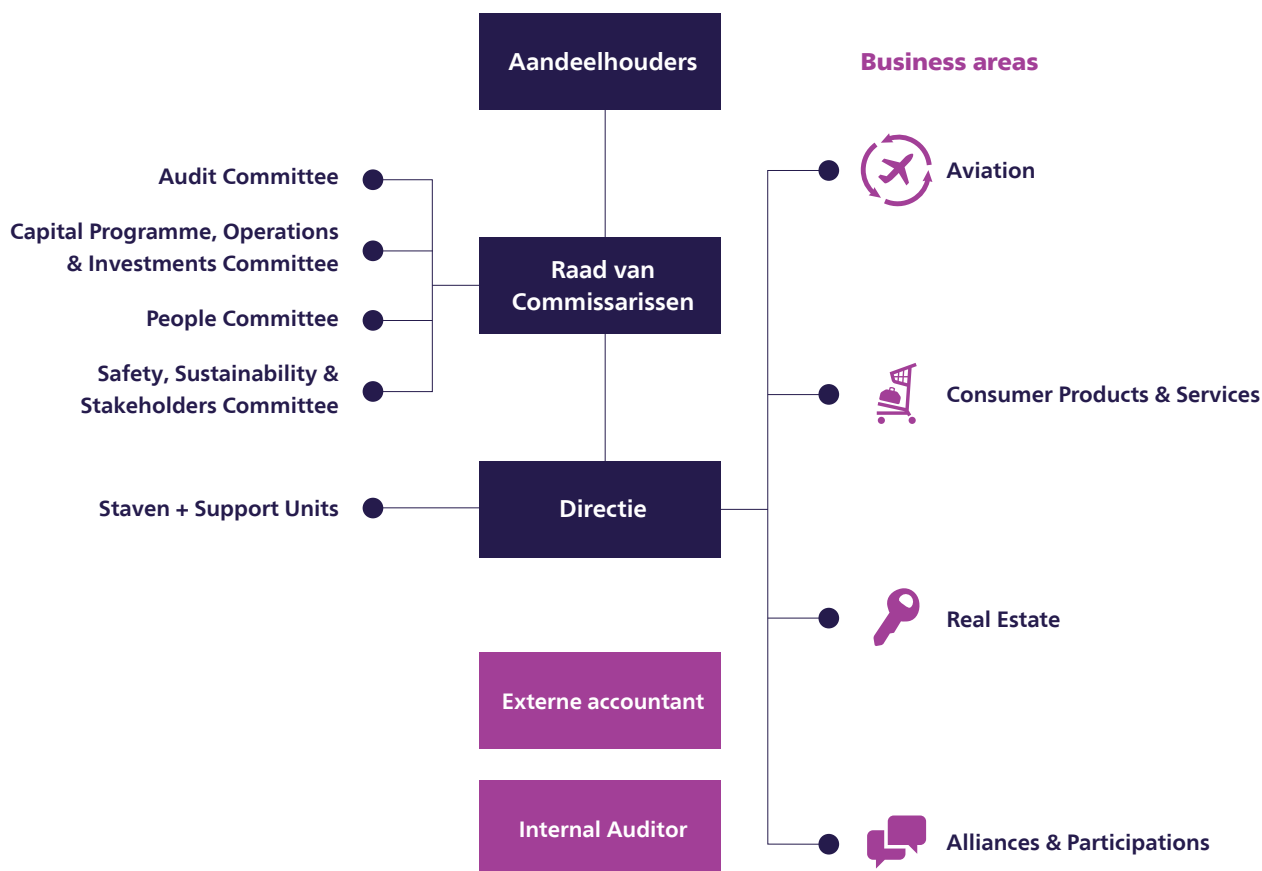
De President-Directeur en CEO van Schiphol Group is de eerstverantwoordelijke voor Corporate Responsibility. De directie bepaalt de visie en het beleid met betrekking tot Corporate Responsibility en wordt hierin bijgestaan door de Safety, Sustainability & Stakeholders Committee van de Raad van Commissarissen. De programmamanager CR maakt deel uit van de afdeling Corporate Development van Schiphol Group en rapporteert rechtstreeks aan de President-Directeur en CEO teneinde Schiphol Group in staat te stellen om CR binnen de hele onderneming effectief te integreren en de impact ervan op de strategie te waarborgen. De mate van realisatie van de doelstellingen op het gebied van CR is medebepalend voor het beloningsbeleid voor de directie.

De COO vervult de rol van havenmeester en is in die hoedanigheid verantwoordelijk voor de naleving van de toepasselijke wet- en regelgeving, met name op het gebied van veiligheid en milieu. Dergelijke wetgeving is veelal specifiek op de betreffende luchthaven afgestemd.

Duurzaamheid

Met de materiële aspecten regionale betekenis, bereikbaarheid, geluid, community engagement, CO₂-emissies, luchtkwaliteit, grondstoffen en reststromen, opdrachtgeverschap, ketenverantwoordelijkheid en werkgeverschap, hebben wij de

Corporate Governance-structuur



ambitie om de duurzaamste luchthavenonderneming ter wereld te worden. We besteden daarbij vooral aandacht aan vier cruciale thema's: (1) duurzame luchtvaart, (2) zero-emissions, (3) zero-waste en (4) welzijn. Hiervoor werken we samen met onze partners en hebben we twee langetermijndoelen gedefinieerd: al onze luchthavens worden zero-waste en zero-emissions in 2030.

Elk kwartaal bespreekt de directie de duurzaamheidsontwikkelingen in algemene zin. Het senior management van de afdelingen met de meeste impact op dit gebied bespreekt deze thema's regelmatig om te waarborgen dat ambities die de afzonderlijke afdelingen overstijgen, eveneens worden gerealiseerd. Een geïntegreerde aanpak garandeert namelijk een optimale coördinatie. Om het bewustzijn op dit vlak te vergroten, worden er periodiek binnen de hele onderneming workshops georganiseerd. Daarnaast is er een 'Taskforce Circulaire Economie' opgericht om de transitie naar een circulaire economie te versnellen.

Duurzaamheid is een vaste component in de investeringsstrategie van Schiphol Group. Wij hanteren duurzaamheid, waar mogelijk en relevant, als principieel

selectiecriteria in de aanbestedingsprocedures van Schiphol Group.

Beheersing van veiligheids- en milieurisico's

De doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkafspraken van Schiphol Group voor de beheersing van milieu- en veiligheidsrisico's zijn vastgelegd in Safety Management-systemen. Monitoring van de HSE-performance (Health Safety & Environment) binnen de afdelingen vindt plaats via de eigen lijn. In 2017 is er één centrale afdeling opgericht, het HSE Office, ter ondersteuning van de lijnmanagers en om een sterke en eenduidige HSE-organisatie binnen Schiphol Group te waarborgen.

De COO en het relevante senior management zijn vertegenwoordigd in de Safety Review Board (SRB). Doel van de SRB is om meer nadruk te leggen op de realisatie van de strategische doelstellingen voor een veilige bedrijfsvoering op de luchthaven en om aan de vereisten van het Europees Agentschap voor de veiligheid van de luchtvaart (EASA) te voldoen. In de SRB wordt onder meer de beheersing van de belangrijkste veiligheidsrisico's geregeld, worden dilemma's over veiligheid en milieu gedeeld en wordt de ontwikkeling van de

veiligheidscultuur binnen Schiphol gemonitord via het programma Schiphol4Safety.

Mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de Onderzoeksraad voor de Veiligheid hebben de betrokken partijen in de sector het Integraal Safety Management System (ISMS) ontwikkeld om de veiligheid op Amsterdam Airport Schiphol te verbeteren. Doel van het ISMS is het identificeren, monitoren, analyseren en beperken van veiligheidsrisico's die op meerdere sectorpartijen van invloed zijn. Vervolgens worden de resultaten aan de bestaande, afzonderlijke Safety Management Systems gekoppeld. Het ISMS werkt nauw samen met het Analysebureau Luchtvaartvoorvallen (ABL) van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). Op 30 oktober 2018 heeft het ISMS een roadmap voor de verbetering van de veiligheid gepubliceerd (www.integralsafetyschiphol.nl).

In 2017 heeft Schiphol Group de interne regels (de zg. Schipholregels) aangescherpt om de veiligheid op de luchthaven verder te vergroten. Die Schipholregels zijn te vinden op de website van de luchthaven. Alle personen op de luchthaven dienen de Schipholregels in acht te nemen. De COO van Schiphol Group houdt toezicht op de naleving van de Schipholregels en kan zo nodig sancties opleggen.

Naleving van de wet- en regelgeving

Schiphol heeft een publiek-private samenwerking met vier overheidsinstanties (Inspectie Leefomgeving & Transport, Hoogheemraadschap van Rijnland, gemeente Haarlemmermeer en de Koninklijke Marechaussee) voor inspecties en toezichthoudende taken op het gebied van veiligheids- en milieuwetgeving. Het betreft onder meer toezicht op obstakels

die de vliegveiligheid in gevaar brengen, inspecties van het gebruik van APU's (Auxiliary Power Units), toezicht op de grondafhandelingsactiviteiten en toezicht op de verkeersveiligheid aan airside. De wederzijdse verplichtingen zijn vastgelegd in negen deelconvenanten.

Schiphol houdt ook zelf toezicht op naleving van de milieuwetgeving bij de 350 bedrijven die onder zijn omgevingsvergunning vallen. Dit vloeit voort uit zijn 'licence to operate'. Met dit systeemgerichte toezicht heeft Schiphol, als eerste bedrijf in Noord-Holland, het hoogst haalbare niveau bereikt van de Omgevingsdienst voor het Noordzeekanaalgebied. Voor toezicht en handhaving beschikt Schiphol over een Schiphol Airport Authority-organisatie (SAA).

Het blijven voldoen aan voorwaarden van de Europese regelgeving (EASA) op het gebied van luchtvaartveiligheid vereist continue aandacht. Bovendien stuurt en toetst de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, als bevoegde autoriteit, op compliance.




EASA eist een andere rol van de luchthaven: Schiphol zal meer en meer verantwoordelijkheid moeten nemen om te waarborgen dat partijen, werkzaam op airside, voldoen aan de wet- en regelgeving en aan de eisen die de luchthaven zelf nog oplegt. Het is essentieel dat op adequate wijze aangetoond kan worden dat dit inderdaad het geval is. Om die reden heeft EASA een onafhankelijk loket voor veiligheidszaken voorgeschreven. Om hieraan invulling te geven is de veiligheidsorganisatie binnen Schiphol in 2017 herijkt en is het HSE Office ingericht.

Toezeggingen aan ACM

In februari 2018 heeft de Autoriteit Consument & Markt (ACM) de toezeggingen die door Schiphol en KLM zijn gedaan om de mededingingsrisico's te elimineren, officieel geaccepteerd. Deze toezeggingen zijn bedoeld om gelijke concurrentievoorwaarden te waarborgen voor alle spelers op Schiphol. Zo is onder andere afgesproken dat Schiphol en KLM de posities van andere luchtvaartmaatschappijen niet zullen bespreken. Daarnaast heeft Schiphol toegezegd om zelfstandig zijn plannen te ontwikkelen op het gebied van investeringen, heffingen en marketingstrategie.

Wij hebben die toezeggingen in een apart complianceprogramma vastgelegd dat deel uitmaakt van 'Mind Your Step', het overkoepelende complianceprogramma van Royal Schiphol Group. Alle betrokken afdelingen zijn hieromtrent geïnformeerd en de compliancebewustzijnstraining wordt ook in 2019 voortgezet.

Overzicht verantwoordelijkheden materiële aspecten¹

Materieel aspect	Eind-verantwoordelijke	Uitdagingen	Inspanningen t.b.v. uitdagingen opgenomen in
 Netwerk van bestemmingen	CCO	Concurrentie van andere luchthavens	Netwerk van bestemmingen
 Luchthavencapaciteit	COO	Operaties draaiende houden tijdens verbouwingen Ontwikkeling Lelystad Airport	Luchthavencapaciteit
 Bereikbaarheid	COO	Bereikbaarheid per weg en spoor verbeteren	Bereikbaarheid
 Veiligheid en beveiliging	COO	Ontwikkelen HPO-cultuur Strengere security-eisen	Veiligheid Beveiliging
 Regionale betekenis	CEO	Mainport-positie handhaven Continueren intensieve relatie met stakeholders	Regionale betekenis
 Digital	CEO	Optimaal benutten van het sterk groeiende digitale potentieel	Digital
 Klantwaardering	CCO	Kwaliteitsbeleving handhaven en verbeteren (ondanks bouwactiviteiten en renovaties)	Klantwaardering
 Geluid	CEO	Afspraken ontwikkeling na 2020 in Omgevingsraad Schiphol	Geluid
 CO ₂ -emissies	COO	Ontwikkeling tot zero-emissions luchthaven in 2030 Initiatieven in keten die innovatie en duurzaamheid bevorderen	CO ₂ -emissies
 Luchtkwaliteit	COO	Initiatieven in keten die innovatie en duurzaamheid bevorderen Onderzoek/ontwikkelingen (ultra)fijnstof	Luchtkwaliteit
 Keten-verantwoordelijkheid	CFO	Invloed uitoefenen in de gehele toeleveringsketen	Ketenverantwoordelijkheid
 Grondstoffen en reststromen	CCO	Ontwikkelen tot afvalvrije luchthaven in 2030	Grondstoffen en reststromen
 Community engagement	CEO	Versterken draagvlak voor duurzame ontwikkeling	Community engagement
 Financiële soliditeit	CFO	Kredietwaardigheid behouden	Financiële soliditeit
 Opdrachtgeverschap	CFO	Doelmatig en professioneel opdrachtgeverschap onder hoge tijdsdruk	Opdrachtgeverschap
 Integriteit	CFO	Compliance en bevorderen van integriteit in eigen organisatie	Integriteit
 Werkgeverschap	CEO	Ontwikkelen HPO-cultuur Inclusieve bedrijfsvoering	Werkgeverschap

¹ Dit overzicht is niet uitputtend.

Remuneratie

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

Bestuurdersbeloning

De directieleden van Royal Schiphol Group N.V. worden door de Raad van Commissarissen benoemd voor een periode van vier jaar. Herbenoeming is mogelijk voor een periode van vier jaar. Met de heer Benschop en mevrouw Van der Meijs is een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd overeengekomen. Mevrouw Otto en de heer Van den Berg zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst van Royal Schiphol Group N.V.

In 2018 bestond de directie uit de volgende personen:

	Functie	Termijn	Termijn eindigt op
Jos Nijhuis	CEO	Derde	30 april 2018 ¹
Dick Benschop	CEO	Eerste	1 mei 2022
Birgit Otto	COO	Tweede	31 augustus 2022
André van den Berg	CCO	Eerste	31 maart 2020
Jabine van der Meijs	CFO	Eerste	30 april 2021

¹ De arbeidsovereenkomst is op 30 juni 2018 beëindigd.



Algemeen

Het beloningsbeleid van Schiphol heeft primair tot doel een beloning aan de statutaire directie te betalen die zowel qua hoogte als structuur zodanig is dat gekwalificeerde en deskundige bestuurders kunnen worden aangetrokken en behouden (met inbegrip van doorstromend intern talent). Het beloningsbeleid is er daarnaast op gericht om op een juiste manier sturing te geven aan de te realiseren doelstellingen van Schiphol, zoals die jaarlijks door de Raad van Commissarissen worden vastgesteld, mede gebaseerd op de goedgekeurde begroting. Naast financiële doelstellingen, zijn met name strategische en publieke doelstellingen voor Schiphol als internationale mainport ([de Managementagenda](#)) belangrijke prestatie-indicatoren.

Het beloningsbeleid voldoet aan de best practice-bepalingen over bezoldiging zoals die zijn opgenomen in de Nederlandse Corporate Governance Code. Omdat het merendeel van de aandelen in Royal Schiphol Group N.V. in handen is van de Staat der Nederlanden, valt het beloningsbeleid binnen de kaders van de Nota Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2013, met inbegrip van de beloningsbeginselen van april 2016 zoals die door het ministerie van Financiën in het herziene beloningsbeleid voor staatsdeelnemingen worden toegepast. Het beleid voor staatsdeelnemingen hanteert strikte normen, bijvoorbeeld op het gebied van variabele beloning. Zo mag de maximale variabele beloning niet hoger zijn dan 20 procent van het jaarsalaris.

Arbeidsovereenkomsten - behalve in geval van interne benoemingen - worden met ingang van 2017 aangegaan voor bepaalde tijd. Bij (tussentijdse) beëindiging van het dienstverband betaalt Schiphol maximaal één jaarsalaris als beëindigingsvergoeding, tenzij de bestuurder zelf opzegt of de beëindiging het gevolg is van zijn of haar handelen. Als een bestuurder gedurende de opzegtermijn niet werkt, wordt het in deze periode betaalde salaris in mindering gebracht op de te betalen vergoeding. Een eventuele transitievergoeding wordt geacht te zijn inbegrepen in de beëindigingsvergoeding.

De heer Nijhuis, wiens benoemingstermijn initieel liep van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2018, heeft op 20 oktober 2017 aangegeven in het eerste kwartaal van 2018 te willen terugtreden. Op verzoek van de Raad van Commissarissen is de heer Nijhuis tot 1 juli 2018 in functie gebleven om een soepele overdracht van taken te waarborgen. De arbeidsovereenkomst met de heer Nijhuis is per die datum beëindigd. Er is geen beëindigingsvergoeding met de heer Nijhuis overeengekomen. De Raad van Commissarissen heeft de heer Nijhuis verzocht om zijn internationale bestuursfuncties namens Schiphol Group te blijven vervullen tot 1 april 2019. Als tegenprestatie voor deze diensten ontvangt de heer Nijhuis een marktconforme beloning, die in overeenstemming is met het beloningsbeleid van Schiphol Group.

Opbouw beloningspakket

Hierna volgt een overzicht van de arbeidsvoorwaardelijke bezoldigingsregelingen en een cijfermatig overzicht van de totale beloning in 2018 per directielid.

Vast inkomen

Op basis van het huidige beloningsbeleid bedraagt de vaste beloning voor de CEO in totaal 431.731 euro. Dit bedrag omvat een indexering van 2,5 procent per 1 april 2018 (deze verhoging is in overeenstemming met de cao zoals die per die datum van toepassing is). De vaste beloning voor de overige directieleden is maximaal 85 procent van die van de CEO. In 2018 was de beloningsstructuur als volgt:

	Functie	Vaste beloning (EUR)
Jos Nijhuis ¹	CEO	210.601
Dick Benschop ²	CEO	287.821
Birgit Otto	COO	364.734
André van den Berg	CCO	364.734
Jabine van der Meijs	CFO	364.734

- ¹ Pro rata tot 1 juli 2018.
² Pro rata per 1 mei 2018.

Variabele beloning Algemeen

De beloningsstructuur kent ook een variabele component. Met de variabele beloning wordt beoogd om de betrokkenheid van de directieleden bij de prestaties van Schiphol te vergroten 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 vigerende beloningsbeleid 20 procent van het totale vaste 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 kwalitatief/inhoudelijk van aard, als gerelateerd aan de behaalde financiële resultaten (kwantitatief).

1. Kwalitatief

De kwalitatieve doelstellingen worden jaarlijks vastgesteld en zijn integraal van toepassing op het directieteam. De Raad van Commissarissen onderstreept hiermee het belang van de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de directieleden. Er zijn geen persoonsgebonden doelstellingen vastgesteld.

Die doelstellingen worden ontleend aan de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde [Managementagenda](#). De daarin geformuleerde doelstellingen dragen bij aan:

- de voortgang en realisatie van de strategische doelstellingen van Schiphol Group op lange termijn; en
- 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 doelstellingen vertegenwoordigen gezamenlijk 14 procent van de maximaal te behalen 20 procent (van het totale vaste inkomen) aan variabele beloning. De mate waarin de kwalitatieve doelstellingen zijn behaald en de wijze waarop deze worden gewaardeerd, is ter beoordeling door 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 rentabiliteit op het eigen vermogen (ROE - na belastingen) de afgesproken doelstelling benadert dan wel overschrijdt, bepaalt de hoogte van de variabele beloning op dit onderdeel⁴.

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 vastgestelde doelstellingen worden aan het eind van het eerste kwartaal getoetst aan de hand van de vervoerscijfers en speciale ontwikkelingen en worden indien nodig bijgesteld. Hiermee houdt de Raad van Commissarissen de (begrotings)doelstellingen zo uitdagend en realistisch mogelijk. De betreffende doelstellingen zijn in 2018 niet aangepast.

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

1. kwalitatieve teamdoelstellingen (inclusief het algemeen functioneren) overeenkomstig de Managementagenda; en
2. de rentabiliteit op het eigen vermogen ten opzichte van de door de Raad van Commissarissen goedgekeurde begroting voor dat jaar.

Cijfermatig ziet dat er als volgt uit:

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

Claw-back

Voor de variabele beloning geldt een zogenaamde 'claw-back'-regeling, die de Raad van Commissarissen de mogelijkheid biedt om deze beloning in bepaalde gevallen achteraf bij te stellen.

Pensioenregeling

Schiphol is voor de uitvoering van zijn pensioenvoorziening (een middelloonregeling) aangesloten bij het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). De premie, die jaarlijks door het ABP wordt vastgesteld, bestaat uit een werkgeversdeel en een werknemersdeel. De pensioengrondslag, waarover de premie wordt berekend, omvat uitsluitend de vaste loonbestanddelen. Het variabele deel van het inkomen was voor de directie in 2018 geen onderdeel van de pensioengrondslag. Dit is in afwijking van de regeling voor de overige werknemers in dienst van Schiphol Nederland B.V.

Per 1 januari 2015 wordt fiscaal geen pensioen meer opgebouwd voor het deel van het pensioengevend salaris dat hoger is dan 105.075 euro.⁵ Schiphol heeft overeenkomstig de algemeen in Nederland gehanteerde beleidslijn besloten de betreffende medewerkers (inclusief de directieleden) te compenseren voor de hieruit voortvloeiende gereduceerde pensioenopbouw.

Overige arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan uit een passende representatievergoeding, een lease-auto (eventueel met chauffeur) en een vergoeding van de telefoonkosten. 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 de aanvaarding van nevenfuncties is de expliciete goedkeuring van de Raad van Commissarissen vereist.

Beloningsverhoudingen

De mediaan van de totale beloning inclusief de variabele beloning en de pensioenkosten van alle Schiphol-medewerkers (met uitzondering van de CEO) bedroeg 79.476 euro in 2018 (2017: 76.514 euro). Dit bedrag is berekend op basis van de fictie dat alle medewerkers 40 uur per week werken. De feitelijke mediaan ligt lager.

Een vergelijking van het bovenstaande bedrag komt overeen met het feitelijke salaris dat de heren Nijhuis en Benschop in 2018 hebben ontvangen, zijnde een bedrag van 584.205 euro (2017: 552.048 euro)⁶ en geeft een beloningsverhouding van 1:7,4 (2017: 1:7,2).

⁴ Met ingang van 2019 zijn de targets in onderstaande tabel (ROE-realiseringspercentage en STI-percentage) meer 'stretched' en meer lineair.

⁵ Het maximale bedrag in 2018 voor fiscale doeleinden.

⁶ Rekening houdend met de overlap in dienstverband tussen de heren Nijhuis en Benschop.

Aftredende en toetredende bestuursleden

De heer Nijhuis trad in 2018 terug uit de directie en is per 1 mei 2018 opgevolgd door de heer Benschop.

Beloning van de directie over 2018

De Raad van Commissarissen heeft de prestatie van de onderneming in 2018 afgezet tegen de overeengekomen Managementagenda. Van de kwalitatieve doelstellingen is circa driekwart gerealiseerd. De operationele prestaties, het Digital Programme en de duurzaamheidsinitiatieven hebben daaraan bijgedragen. De uitvoering van kapitaalinvesteringen blijft aandacht behoeven. Dit leidt tot een score van 11 procent op de kwalitatieve doelstellingen (op een maximum van 14 procent). De financiële prestaties in 2018 hebben tot een rendement op eigen vermogen (ROE) van 7,0 procent geleid, en gecorrigeerd voor ongerealiseerde waardeveranderingen op vastgoed tot een ROE van 5,4 procent. Dit brengt de score op 5 procent van de kwantitatieve doelstellingen (op een maximum van 6 procent). De totale variabele beloning bedraagt derhalve 16 procent (2017: 15 procent).

De totale beloning die directieleden in 2018 hebben ontvangen, is gespecificeerd in het onderdeel [Remuneratie van de jaarrekening](#).

Managementagenda 2019

De [Managementagenda 2019](#) is vereenvoudigd. De Raad van Commissarissen is een Top 8 van strategische prestatie-indicatoren overeengekomen, plus 17 'belangrijke deliverables'.

Beloning van de Raad van Commissarissen

Algemeen

Per 1 april 2018 is een indexering van 2,5 procent van de beloning voor de leden van de Raad van Commissarissen van kracht. Op diezelfde datum is ook de beloning voor de leden van de commissies overeenkomstig geïndexeerd. De beloning voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedraagt per 1 april 2018 38.429 euro per jaar (2017: 37.492 euro). De overige leden ontvangen een beloning van 25.268 euro per jaar (2017: 24.652 euro). Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een niet-geïndexeerde onkostenvergoeding van 1.643 euro per jaar. Lidmaatschap van een commissie van de Raad van Commissarissen geeft recht op een aanvullende beloning. Elk lid van de Audit Committee ontvangt per 1 april 2018 6.317 euro per jaar (2017: 6.163 euro); leden van een van de andere commissies ontvangen 5.264 euro per jaar (2017: 5.136 euro).

De feitelijke beloning voor de leden van de Raad van Commissarissen in 2018 was als volgt:

Beloningscomponent	Bedrag (EUR)
Beloning voorzitter	38.195
Beloning overige leden	25.114
Audit Committee	6.279
Beloning overige commissies	5.232

Beloning Raad van Commissarissen in 2018

Informatie over de beloning van de Raad van Commissarissen in 2018 is te vinden onder '[Gerelateerde partijen](#)' in de toelichting op de [geconsolideerde jaarrekening](#).

Schiphol, 14 februari 2019

Risicomanagement

Royal Schiphol Group wordt gezien zijn maatschappelijke functie en zijn 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.

Risicoprofiel

Als eigenaar en exploitant van luchthavens wordt ons risicoprofiel grotendeels bepaald door onze rol als beheerder/exploitant van een wezenlijk deel van de nationale infrastructuur. De infrastructuur van de luchthaven moet 24 uur per dag, zeven dagen per week beschikbaar zijn. We moeten ervoor zorgen dat onze activiteiten veilig en zonder onderbreking plaatsvinden. Daarbij vertrouwen we op een aantal externe partijen die belangrijke taken in de operationele processen vervullen.

Onze onderneming is kapitaalintensief, met een concentratie van activa op één locatie. We hebben hoge vaste kosten en lange doorlooptijden voor de ontwikkeling van de activa. Onze onderneming kent een hoge mate van regulering, zowel op economisch terrein als op gebieden als geluid en milieu, veiligheid en beveiliging, mededinging en aanbestedingen. We worden bovendien nauwlettend gevolgd door het publiek en de politiek.



Risicoacceptatie

De mate waarin Schiphol Group bereid is risico's te lopen bij het nastreven van zijn doelstellingen verschilt per doelstelling en per risicocategorie. De risicogrenzen worden vastgelegd in beleidsdocumenten, handboeken en bedrijfsreglementen waarin specifieke limieten en bandbreedtes van de verschillende bedrijfsactiviteiten zijn opgenomen.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	gematigd	Schiphol Group is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van zijn ambities. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risicoacceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risicoacceptatie).
Operationeel	zeer laag	Schiphol Group richt zich vooral op het behoud van de continuïteit van de aviation-activiteiten, ongeacht de omstandigheden. We streven ernaar de risico's die deze continuïteit in gevaar kunnen brengen, zoveel mogelijk te beperken. Onze risicoacceptatie is in dit verband dan ook zeer laag. Op het gebied van veiligheid en beveiliging doen we ons uiterste best risico's te vermijden die passagiers, interne en externe werknemers, bezoekers en omwonenden in gevaar kunnen brengen.
Financieel en rapportage	laag	Schiphol heeft een lage risicoacceptatie wat betreft risico's op het gebied van de financiële verslaggeving. Betrouwbaarheid en transparantie zijn daarbij van cruciaal belang. 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 kunnen brengen.
Compliance	zeer laag	Schiphol Group streeft ernaar te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van milieu, mededinging, aanbestedingen, privacy/informatiebeveiliging en de vereisten van het Europees Agentschap voor de veiligheid van de luchtvaart (EASA).

Raamwerk voor risicomanagement

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

De filosofie achter ons risicomanagementbeleid:

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

om te bepalen wat daarbij maximaal acceptabel is (de zg. risicoacceptatie).

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement van de processen waarvoor het verantwoording draagt. De risico's op het gebied van de financiële verslaggeving en de bijbehorende maatregelen om die risico's te beperken, worden geregistreerd, getest en gecontroleerd via onze 'risk management information tool'.

De directie rapporteert en legt verantwoording af over het systeem voor risicomanagement en interne controle aan de Raad van Commissarissen. De belangrijkste risico's voor Schiphol Group en de bijbehorende controlemaatregelen zijn voorgelegd aan en in februari 2019 besproken met de Audit Committee van de Raad van Commissarissen.

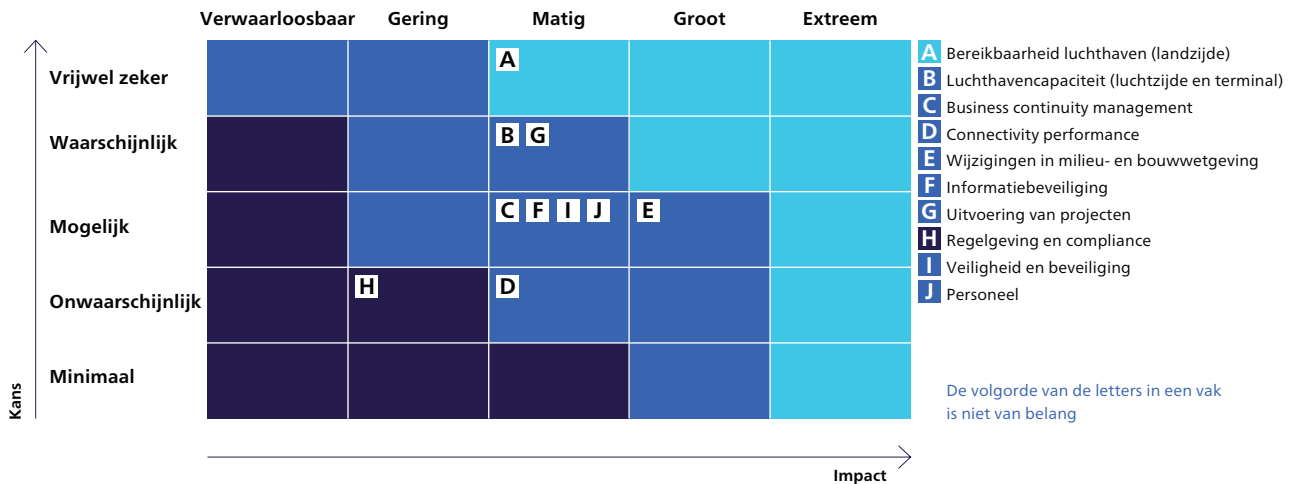
Beoordeling belangrijkste risico's

Om onze risico's te beoordelen en te 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 gevolgen voor het behalen van de doelstellingen van de onderneming. Grote risico's hebben een

mogelijke impact op de EBITDA van Schiphol van minimaal 25 miljoen euro of hebben een significante niet-financiële impact, bijvoorbeeld op onze reputatie. We hebben de belangrijkste risico's, die hierna worden beschreven, in een risicomatrix geplaatst, waarbij we rekening houden met de operationele controlemaatregelen.

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

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



Risico-omschrijving	Risicobevorderende factoren	Controlemaatregelen
A. Bereikbaarheid luchthaven (landzijde) De bereikbaarheid per spoor en over de weg staat onder druk en voldoet niet aan het gewenste kwaliteitsniveau	<ul style="list-style-type: none"> Drukke en passagiersvolumes blijven toenemen Er worden op hetzelfde moment verschillende grote bouw- en renovatieprojecten uitgevoerd binnen een relatief klein gebied Er is geen rechtstreekse metroverbinding tussen Schiphol en Amsterdam Ophalen en wegbrengen, aangezien daarvoor vier vervoersbewegingen nodig zijn in plaats van twee Strengere security-eisen 	<ul style="list-style-type: none"> Crowdmanagement. Zie: 'Veiligheid van reizigers en bezoekers' Nieuwe wegeninfrastructuur (A9), en Digital Airport Programme (loopt nog). Zie: 'Verbeteren van de landzijdige bereikbaarheid van Schiphol' in 'Bereikbaarheid'
B. Luchthavencapaciteit (luchtzijde & terminal) Beperkte capaciteit om de kwalitatieve doelstellingen te realiseren	<ul style="list-style-type: none"> Drukke en passagiersvolumes blijven toenemen De versnelde groei van de vraag naar vliegtuigbewegingen, gecombineerd met het bereiken van het daaraan gestelde plafond heeft tot een significante toename geleid van het aantal bewegingen van widebody-toestellen. De groei in grotere vliegtuigen heeft tot een tekort geleid in onze afhandelingscapaciteit voor widebody-toestellen Aangezien Schiphol het capaciteitsplafond van 500.000 vluchten per jaar heeft bereikt, is de kans groter dat luchtvaartmaatschappijen niet de slots toegewezen krijgen die ze aangevraagd hebben Krimp in vrachtbewegingen door een tekort aan slotrechten Afhankelijkheid van externe service providers (bijv. de Koninklijke Marechaussee en bagageafhandelaren) 	<ul style="list-style-type: none"> Snellere security door automatisering. Zie: 'Snellere security door automatisering' Nieuwe securitylanes in Vertrekl 1. Zie: 'Nieuwe securitylanes in Vertrekl' in 'Luchthavencapaciteit' Tijdelijke extra vertrekhal. Zie: 'De beste verbindingen' Nieuw toestelplatform (M-platform) officieel in gebruik sinds december 2017 Tekort aan widebody-capaciteit per uur. Zie: 'Kwaliteit: drukke dagen vergen investeringen' en 'Widebody-beperkingen' in 'Netwerk van bestemmingen'
C. Business continuity management Verstoring van kritieke bedrijfsprocessen of -functies als gevolg van een langdurig of structureel verlies van cruciale faciliteiten, nutsvoorzieningen, IT-infrastructuur, personeel of belangrijke leveranciers	<ul style="list-style-type: none"> Cyberattacks en terroristische aanslagen Technische storingen Stroomstoringen Brand in de terminal Drukke/opstoppingen Stakingen Klimaatverandering (droogte, buitensporige regenval) Grote projecten Fouten en onvoorziene risico's in de toeleveringsketen Grenzen van de infrastructuur zijn bereikt, waardoor Schiphol kwetsbaar is voor verstoringen van de bedrijfscontinuïteit 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Business Continuity Management Programme (loopt nog) IT Security Programme (loopt nog). Zie: 'Versterking van de IT-weerbaarheid' Landside Security Programme' (loopt nog). Zie: 'Landzijdige veiligheid' Generatoren noodstroomvoorziening Integral Fire Safety Plan (loopt nog). Zie: 'Brandveiligheid' Crowdmanagement. Zie: 'Veiligheid van reizigers en bezoekers'

Risico-omschrijving	Risicobevorderende factoren	Controlemaatregelen
<p>D. Connectivity performance De connectiviteitsprestaties staan onder druk</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Het plafond van 500.000 vliegtuigbewegingen is al ruim voor 2020 bereikt - Er zijn geen nieuwe slots beschikbaar - Afnemend draagvlak voor groei na 2020 in verband met twijfels over duurzaamheid - Toenemende concurrentie van andere hub-luchthavens in Europa / Midden-Oosten die een snelle groei hebben doorgemaakt - Vrachtvluchten onder druk door gebrek aan slots 	<ul style="list-style-type: none"> - Operationele maatregelen gericht op geluids- en emissiereducties - Coördinatie binnen de sector om de gevolgen voor het milieu te beperken (bijv. via het actieplan 'Slim en Duurzaam') - Permanente dialoog met politieke en publieke stakeholders op lokaal, regionaal en nationaal niveau - Onderzoeken van samenwerking met airlines om netwerk te optimaliseren - Ondersteunen van airlines bij hun route- en bedrijfsontwikkeling om netwerk in stand te houden - In stand houden van vrachtvolumes
<p>E. Wijzigingen in milieu- en bouwgeving Impact van nieuwe/striktere milieuvoorschriften</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe Klimaatwet (2019) - tot dusver geen aandacht voor internationale luchtvaart - Geen nationaal beleid voor het behandelen van grond die met PFOS is vervuild - Wet luchtkwaliteit (ultra)fijnstof - Meerjarenovereenkomst energie-efficiëntie (loopt in 2020 af) - Nieuw Normen en Handhavingssysteem - interpretatie van WHO-advies over geluid - Bouwbesluit. Nieuwe en bestaande kantoren moeten in 2023 een energielabel 'C' kunnen overleggen 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogen met stakeholders over uiteenlopende onderwerpen in verband met nieuwe en bestaande milieuvoorschriften - Plan voor ultrafijnstof - Duurzaamheidsstrategie Schiphol - Participeren in consultaties
<p>F. Informatiebeveiliging Het niet of niet succesvol invoeren of actualiseren van technologieën, processen en praktijken die bedoeld zijn om netwerken, computers, programma's en data te beschermen tegen aanvallen, beschadigingen of toegang door onbevoegden (bijv. Denial of Service Attacks, Data Exfiltration)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toegang door onbevoegden (bijv. cyberaffect) - Gebruik door externe partijen - Data-integriteit 	<ul style="list-style-type: none"> - IT Security Programme (loopt nog). Zie: 'Versterken van de IT-weerbaarheid' in Security - Life Cycle Management - Change Management - Back-up & Restore - Logische toegang
<p>G. Uitvoering van projecten Het niet tijdig opleveren van de voordelen van project (binnen de begroting en met de vereiste kwaliteit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Onrealistische tactische (project)planning (geen masterplan, te ambitieuze prognoses, slechte beoordeling initiële risico's, veel druk van stakeholders) - Niet in staat zijn om alle relevante projectvereisten aan het begin van het project te definiëren vanwege een complex specificatieproces met meerdere stakeholders - Significante veranderingen in de eisen tijdens de ontwerp- en/of constructiefase van een project - Er wordt niet aan de gespecificeerde eisen voldaan - Onvermogen om de relevante projectrisico's in kaart te brengen, te evalueren en te beheren - Verzadigde markt leidt tot minder offertes tijdens het aanbestedingsproces - Minder risicoacceptatie bij de leveranciers. Het RSG-contractrisico wordt als te groot beschouwd - Prestaties van aannemers/consultants zijn onder de maat - Tekort aan noodzakelijke resources tijdens de projectuitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> - Management projectportfolio's - Tactische en projectplanning op basis van risico's - Processen voor projectaanpassingen en risicomangement - Processen voor kwaliteitsbeheer - Prestatiebeheer van (nieuwe) hoofdaannemers - Professioneel projectmanagement en ontwikkelingscapaciteiten - Safety Management System - Processen voor marktconsultatie
<p>H. Regelgeving en compliance Inbreuken op wetten, intern beleid of Gedragscode</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De luchtvaartsector is in hoge mate gereguleerd - Er is een groot aantal partijen op deze markt actief - Gebrek aan kennis van de wet- en regelgeving - Incidenten op gebied van compliance en integriteit 	Zie: materieel aspect Integriteit
<p>I. Veiligheid en beveiliging Risico op een ernstig veiligheids- of beveiligingsincident</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vogelaanvaringen - Constructiefouten - Drukke - Brand in de terminal - Grote projecten - Runway incursions - Cyberaffecten en terroristische aanslagen 	Zie: materieel aspect Veiligheid en beveiliging
<p>J. Personeel Onvermogen om medewerkers te werven en te behouden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Krappe arbeidsmarktsituatie (IT, digitale capaciteiten) - Onvermogen om medewerkers met de juiste vaardigheden te werven - Groot aantal externe medewerkers - Slechte afstemming tussen beschikbare banen en personeel - Digitale transformatie - Groot verloop van jonge professionals 	Zie: materieel aspect Werkgeverschap

Financiële risicofactoren

Door de aard van de activiteiten heeft Schiphol Group te maken met een verscheidenheid aan risico's, onder meer in de vorm van marktrisico's, tegenpartijrisico's en liquiditeitsrisico's. In het beheerprogramma voor financiële risico's (dat deel uitmaakt van het overkoepelende risicobeheerprogramma 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's, renterisico's, kredietrisico's, gebruik van afgeleide (derivaten) en niet-afgeleide financiële instrumenten en het uitzetten van een tijdelijk surplus aan liquiditeiten.

Zie voor uitgebreidere informatie over het beheer van financiële risico's [noot 29](#) van de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Verklaring van de directie

We streven ernaar de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te reduceren. Honderd procent zekerheid is echter niet haalbaar. Het is nooit uit te sluiten dat we blootstaan aan risico's die op dit moment nog niet bekend zijn of die nu nog niet belangrijk worden geacht. Bovendien kan geen enkel systeem voor risicobeheersing en interne controle absolute zekerheid bieden dat ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd en dat verlies, fraude en overtreding van wetten en regels worden voorkomen.

Daarnaast is Schiphol als luchthaven bijvoorbeeld gevoelig voor weers- en natuurverschijnselen. Deze kunnen we niet voorkomen of beïnvloeden. Wel kunnen we ervoor zorgen dat de gevolgen zoveel mogelijk beperkt blijven.

Gelet op het bovenstaande zijn we van oordeel dat de systemen voor risicobeheersing en interne controle een redelijke mate van zekerheid geven over de risico's in de financiële verslaggeving 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 winst van Schiphol Group en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- de jaarrekening terecht is opgesteld op de veronderstelling van continuïteit (going concern basis) van Schiphol Group gegeven de sterke financiële positie;
- in het jaarverslag de materiële risico's en onzekerheden zijn beschreven die relevant zijn voor de beoordeling van de continuïteit van Schiphol Group voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag;
- het jaarverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op de balansdatum en van de gang van zaken gedurende het boekjaar; en
- in het jaarverslag de voornaamste risico's waarmee Schiphol Group wordt geconfronteerd, zijn beschreven.



Maat- schappelijke verant- woording

Rapportagerichtlijnen

Wereldwijd wint geïntegreerde jaarverslaglegging aan belang. Schiphol Group was een van de ruim honderd internationale deelnemers aan het pilotprogramma van de [International Integrated Reporting Council](#), dat in 2014 is afgerond. Het geïntegreerde denken ontwikkelt zich steeds meer in onze onderneming. Dat is ook te zien aan de evolutie die onze verslaggeving sinds 2009 doormaakt. Sinds 2017 is de transparantie over maatschappelijke verantwoording verder vastgelegd in Europese wet- en regelgeving. Toelichtingen op de onderdelen van de EU-bepaling met betrekking tot niet-financiële informatie zijn derhalve opgenomen in dit verslag.

Bij het samenstellen van dit jaarverslag volgt Schiphol Group relevante internationale richtlijnen en best practices. Het jaarverslag van Schiphol Group is opgesteld in overeenstemming met de Global Reporting Initiative (GRI) Standards (Core Option). 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 voorgeschreven dat staatsdeelnemingen volgens de GRI-richtlijnen dienen te rapporteren. Door de GRI-richtlijnen toe te passen, voldoet Schiphol 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 2017 uitgevoerd door EY in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Sinds 2006 doen wij mee aan dit onderzoek. De eerstvolgende editie van de Transparantiebenchmark ziet terug op de jaarverslagen over 2018 en zal daarom in 2019 worden uitgebracht.

Als participant van 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

De maatschappelijke functie van Schiphol Group is Nederland te verbinden met de rest van de wereld via een multimodaal knooppunt. Onze strategie om dit te realiseren is gestoeld op [vijf thema's](#): Top Connectivity, Excellent Visit Value, Competitive Marketplace, Development of the Group en Sustainable & Safe Performance. De strategie is niet aangepast en ook de bijbehorende CR-thema's zijn onveranderd gebleven. De verwachting is dat de set met CR-prestatie-indicatoren in de toekomst verder zal worden ontwikkeld tot een strategisch meetinstrument voor de materiële aspecten. In het [Corporate Governance](#) hoofdstuk - organisatie van Corporate Responsibility

en veiligheid - is beschreven hoe we op CR-gebied georganiseerd zijn.

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. Onze nationale en internationale dochters en deelnemingen (luchthavens en andere activiteiten) voeren eigen, op de lokale omgeving gerichte initiatieven uit, die passen binnen de visie van Schiphol Group. Waar mogelijk zijn definities en rapportagehandleidingen van Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport consistent gemaakt 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. Dit traject is leerzaam en dwingt ons na te denken hoe we als groep CR naar een hoger niveau kunnen tillen, zonder voorbij te gaan aan onderlinge verschillen en initiatieven in de operaties van de individuele luchthavens. De gerapporteerde gegevens in het jaarverslag zijn op een gestructureerde wijze verzameld en gecontroleerd teneinde de betrouwbaarheid te waarborgen. Schiphol Group erkent echter dat sommige informatie onderhevig is aan veronderstellingen en aannames.

Schiphol Group rapporteert in het jaarverslag 2018 alleen over [de resultaten](#) die zij heeft behaald op de materiële aspecten. Elke drie jaar voert Schiphol Group een uitgebreide materialiteitsanalyse uit. Voor de meest recente analyse, in 2016, werd aan meer dan honderd interne en externe stakeholders gevraagd welke thema's zij belangrijk vinden voor Schiphol Group. In de tussenliggende jaren, waaronder in 2018, is een zogenoemde light update uitgevoerd. In het afgelopen jaar hebben we aan de hand van een media-assessment de matrix kwalitatief geactualiseerd en besproken met collega's die regelmatig contact hebben met stakeholders. Lees meer hierover in '[Materiële aspecten voor stakeholders](#)'.

Scope

De onderwerpen in de [materialiteitsmatrix](#) hebben betrekking op zowel Amsterdam Airport Schiphol als Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport. Gezien de voorgenomen ontwikkeling van Lelystad Airport is de verwachting dat de onderwerpen tevens op deze locatie zullen gaan spelen. Lelystad Airport valt, behalve voor de HR-data, buiten de scope van de matrix 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 de impact en relevantie van de opgenomen informatie te duiden voor de lezer.

Ons algemene uitgangspunt is dat we alle in de jaarrekening geconsolideerde entiteiten opnemen in de maatschappelijke

verslaglegging. De uitzonderingen hierop zijn hierboven vermeld. In 2018 hebben zich geen nieuwe materiële (des)investeringen voorgedaan die in aanmerking kwamen voor opname in de maatschappelijke rapportage.

In de keten

Alle in de [materialiteitsmatrix](#) genoemde aspecten zijn relevant voor zowel onze luchthavens als andere [partijen in de keten](#). Dit jaarverslag bevat informatie over alle materiële aspecten waarover Schiphol Group volledige zeggenschap heeft. Bij deze onderdelen betreffen de gerapporteerde prestaties ook die van ketenpartners.

Ontwikkelingen in 2018

Er zijn in 2018 geen bijzondere economische omstandigheden of ontwikkelingen binnen de sector dan wel binnen de waardeketen geweest die belangrijke gevolgen hebben gehad voor het CR-beleid.

Behalve in dit verslag, is informatie tevens beschikbaar op de volgende websites: schiphol.nl en schiphol.nl/cr.

Totstandkoming jaarverslag en informatieverzameling

De totstandkoming van het jaarverslag is een proces dat wordt opgestart in het najaar. Op basis van de intern opgestelde materialiteitsanalyse wordt per materieel aspect aan de themadeskundigen gevraagd om conceptteksten of informatie aan te leveren. Vervolgens wordt de tekst van het jaarverslag samengesteld door een team van medewerkers van Schiphol Group en een externe tekstschrijver. Er vindt intern een review van de prestatie-indicatoren plaats door specialisten en Group Control. De tekst wordt een aantal keer besproken in de Annual Report Committee, die wordt gevormd door de CFO en vertegenwoordigers van Corporate Treasury, Corporate Legal, Corporate Development, Corporate Affairs, Corporate Audit Services, Group Control en de controllers van de business areas. In december wordt een eerste vergevorderd concept voorgelegd aan de directie. Vervolgens begint onze externe accountant met het reviewproces. Na invulling van de in januari vastgestelde financiële en niet-financiële resultaten, worden de teksten en de jaarrekening ter goedkeuring voorgelegd aan de directie en de Raad van Commissarissen.

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. Schiphol Group heeft de accountant gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven over de betrouwbaarheid van de CR-informatie in het jaarverslag. Het betreft hier de prestaties van Schiphol Group met uitzondering van bereikbaarheid, geluid en veiligheid, waarbij immers ook

ketenpartners betrokken zijn. De accountant hanteert de door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) vastgestelde Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' als richtlijn. Het [assurance-rapport](#) is opgenomen in het jaarverslag.

Prestatie-indicatoren

Materieel aspect	Prestatie-indicator	2018		2017
		Resultaat	Doelstelling	Resultaat
CO ₂ -emissies	CO ₂ -emissies eigen activiteiten (kg CO ₂ /passagier) ¹	0,44	<1,43	1,43
Grondstoffen & reststromen	Gescheiden operationele reststromen ²	42,7%	43,0%	40,7%
Werkgeverschap	Ziekteverzuim	4,7%	3,5%	4,3%
Veiligheid	Bedrijfsongevallen met verzuim	LTIF: 0,3 LTIF Brandweer SNBV: 16,4	LTIF: 3,0 LTIF Brandweer : 40,0	LTIF: 0,9 LTIF Brandweer : 25,7
Ketenverantwoordelijkheid	CR-consultatie tijdens aanbestedingen	100%	100%	100%
Bereikbaarheid	Gebruik van OV naar luchthaven door O&D-reizigers ³	46,3%	40,0%	42,9%
Veiligheid	Vogelaanvaringen (aantal per 10.000 vliegtuigbewegingen)	6,5	<6,7	5,6
Veiligheid	Runway incursions ⁴	50	<46	53
Werkgeverschap	Afstand tot de arbeidsmarkt	1	5	2
Werkgeverschap	Jongeren (onder de 27 jaar)	14,0%	20,0%	21,8%
Werkgeverschap	Niet-westerse achtergrond	11,0%	10,0%	4,8% (gecorrigeerd naar response rate: 11,5%)

1 In lijn met voorgaande jaren worden, voor Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport, de CO₂-emissies gebaseerd op een operationeel jaar. Voor het jaar 2018 betekent dit dat rekening wordt gehouden met de emissies gedurende de periode van november 2017 tot en met oktober 2018. Met betrekking tot Eindhoven Airport worden de emissiegegevens in de periode van januari 2018 tot en met december 2018 weergegeven.

2 Exclusief CAT1 vliegtuigafval.

3 Betreft alleen de locatie Schiphol.

4 De aantallen in 2018 zijn gebaseerd op de derde uitgave van het European Action Plan for the Prevention of Runway Incursions (EAPPRI 3.0), die in 2018 is gepubliceerd.

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. Schiphol Group heeft de externe accountant gevraagd een beperkte mate van zekerheid te geven over de prestatie-indicatoren die zijn opgenomen in dit hoofdstuk.

Periode

De informatie heeft betrekking op het kalenderjaar 2018. Voor de indicator CO₂-emissies eigen activiteiten is om praktische redenen het operationele jaar van toepassing.

Definities en meting van de prestatie-indicatoren

Zie onderstaand voor een samenvatting van de definities en meetmethoden met betrekking tot de prestatie-indicatoren.

1. CO₂-emissies eigen activiteiten

Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport berekenen en rapporteren de CO₂-emissies op basis van de richtlijnen van het GreenHouseGas-protocol. Scope 1 voor de uitstoot door eigen activiteiten en scope 2 voor indirecte uitstoot door ingekochte energie veroorzaken samen een significant deel van de totale uitstoot. Schiphol Group heeft ervoor gekozen om vanaf 2018 te rapporteren volgens de market-based methode. In de tabel met prestatie-indicatoren worden de cijfers volgens de market-based methode weergegeven. De CO₂-emissies van Schiphol Group volgens de location-based methode (kg CO₂/passagier) bedragen 1,53.

De emissiefactoren zijn gebaseerd op die van Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen (SKAO). Alhoewel de absolute CO₂-emissies bekend zijn, stuurt Schiphol op de reductie van CO₂ per passagier ten opzichte van 1990. Vanaf 1 januari 2018 levert Eneco hernieuwbare energie aan Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport, Eindhoven Airport en Lelystad Airport. Dit heeft ten opzichte van voorgaande jaren tot een forse daling van onze CO₂-emissies geleid. Het onderdeel [CO₂-emissies](#) bevat meer informatie hieromtrent, inclusief informatie over onze doelstellingen en over de inspanningen van Schiphol Group om de uitstoot terug te dringen.

2. Gescheiden operationele reststromen

Op Schiphol wordt het afval door een afvalverwerkingsbedrijf op verschillende locaties ingezameld. Met deze afvalverwerker zijn afspraken gemaakt over de verdere verwerking en recycling van de reststromen.

Het hergebruikpercentage is exclusief de CAT1-stroom. Het doel van Schiphol Group is om het hergebruikpercentage van de eigen

operationele reststromen steeds te laten toenemen. Op Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport worden reststromen daarom zo veel mogelijk gescheiden aangeleverd aan de afvalverwerker.

De scope van deze prestatie-indicator is niet precies gelijk aan de omgevingsvergunning milieu. Dat is omdat sommige huurders zelf een contract met een afvalinzamelaar kunnen afsluiten, waardoor onze afvalinzamelaar niet op alle locaties die onder de omgevingsvergunning milieu vallen, de reststromen ophaalt.

Lees meer over onze activiteiten om een afvalvrije luchthaven te worden in [Grondstoffen & reststromen](#).

3. Ziekteverzuim

Amsterdam Airport Schiphol, Rotterdam The Hague Airport en Lelystad Airport berekenen het ziekteverzuim door het verzuim 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

Amsterdam Airport Schiphol, 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.

In 2018 kwam Amsterdam Airport Schiphol (exclusief de brandweer en aannemers) uit op een LTIF van 0,3 (2017: 1,0). Het LTIF-cijfer voor de brandweer bedroeg 16,4 (2017: 25,7). Beide cijfers zijn lager dan het gestelde doel van resp. 3 en 40. Aangezien de brandweer op de luchthaven circa 152 medewerkers telt, zorgt elk incident voor een substantiële daling of stijging van de betreffende LTIF-indicator. Er hebben zich in 2018 geen bedrijfsongevallen met dodelijke afloop voorgedaan.

Onze ambitie is erop gericht het LTIF-cijfer van Amsterdam Airport Schiphol, 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. CR-consultatie tijdens aanbestedingen

In 2015 is een prestatie-indicator ingevoerd die bijhoudt in hoeverre CR is meegenomen in het proces van Europese aanbestedingen. In 2015 heeft Schiphol Group gekozen voor een aanpak waarbij intern informatie is ingewonnen die nodig is om een goede afweging te maken in de selectie- en gunningsfase. In 2016 is daarnaast inzichtelijk gemaakt in welke mate de

ingewonnen adviezen ook daadwerkelijk zijn meegenomen in de aanbesteding. Hoe we omgaan met leveranciers is opgenomen in [Ketenverantwoordelijkheid](#) en [Integriteit](#).

6. Gebruik van OV naar luchthaven door OD-reizigers

Amsterdam Airport Schiphol streeft ernaar om het aandeel van vertrekkende passagiers dat per openbaar vervoer naar de luchthaven komt, op minimaal 40 procent te houden. Tevens is het beleid gericht op een stijging van het aantal passagiers dat de auto op Schiphol parkeert (resultierend in twee vervoersbewegingen per vlucht) ten opzichte van het aantal passagiers dat gebracht en gehaald wordt (resultierend in vier vervoersbewegingen per vlucht). Het gehele jaar wordt door een extern marktonderzoeksbureau middels enquêtes aan reizigers gevraagd met welk type vervoer zij voorafgaand aan hun vlucht naar de luchthaven zijn gereisd. Meer over het belang van een bereikbare luchthaven en hoe reizigers van en naar onze luchthavens reizen, is opgenomen in [Bereikbaarheid](#).

7. Vogelaanvaringen

Een vogelaanvaring is een incident waarbij sporen van een vogel op een vliegtuig of (delen van) dode vogels op een start- of landingsbaan zijn aangetroffen en het aannemelijk is dat de vogelaanvaring heeft plaatsgevonden binnen de grenzen van het luchthaventerrein. De incidenten die meetellen zijn vermoedelijke vogelaanvaringen die door Luchtverkeersleiding Nederland 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 de 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 hanteert 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 maakt elke maand een vergelijking tussen het aantal door de luchthaven geregistreerde vogelaanvaringen en het aantal dat KLM heeft geregistreerd. De rapportages worden elk kwartaal door het Schiphol Birdstrike Committee besproken, waarbij behalve de registraties ook het beleid en de waaier aan verjaagmiddelen en de effectiviteit daarvan worden besproken. Het gemiddelde cijfer voor 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 het aantal vliegtuigbewegingen van KLM. 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 de piloten van KLM.

Voor Rotterdam The Hague Airport geldt dat uitsluitend de incidenten meetellen die door Rotterdam The Hague Airport zijn gerapporteerd, ongeacht welke luchtvaartmaatschappij het betreft. Het aantal vogelaanvaringen op Eindhoven Airport geldt voor de vliegtuigbewegingen van het militaire en civiele verkeer.

Onze ambitie is om een dalende trend te realiseren op de lange termijn. Meer informatie over veiligheid aan de luchtzijde en de daling in 2018 van het aantal vogelaanvaringen is opgenomen in [Veiligheid](#).

8. Runway incursions

Runway incursions zijn volgens ICAO te onderscheiden in vier categorieën. De hoogste categorie is A; dit betreft een ernstig incident waarbij een botsing ternaauwernood voorkomen kon worden. De laagste categorie is D; dit is een ongeoorloofde aanwezigheid van een persoon, voertuig of vliegtuig op of nabij een start- of landingsbaan zonder directe gevolgen voor de veiligheid. Verreweg de meeste runway incursions op Schiphol vallen in deze laagste categorie. In 2018 is een derde uitgave verschenen van het European Action Plan for the Prevention of Runway Incursions (EAPPRI 3.0), dat voorziet in aanvullende richtlijnen ter verbetering van de algehele consistentie in de definitie van 'runway incursion'. Volgens die richtlijnen worden overtredingen van de stop bar-voorschriften niet langer als runway incursions aangemerkt. Deze overtredingen zijn dus niet meegenomen in de cijfers voor 2018. In 2018 waren er op Amsterdam Airport Schiphol 30 runway incursions (2017: 46). Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport kwamen beide uit op 10 (2017: resp. 5 en 2).

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) registreert de runway incursions op Amsterdam Airport Schiphol en Rotterdam The Hague Airport. 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 het ministerie van Defensie en valt daarmee buiten de jurisdictie van LVNL. Het aantal runway incursions op Eindhoven Airport geldt voor het civiele verkeer en militaire verkeer samen.

Het is onze ambitie om voor deze prestatie-indicator een dalende tendens te realiseren. Meer informatie over de veiligheid op start- en landingsbanen is opgenomen in [Veiligheid](#).

9. Diversiteit

Schiphol Group stimuleert werk voor alle mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, voor jongeren onder de 27 jaar en voor mensen met een niet-westerse achtergrond.

Wanneer werknemers voorafgaand aan indiensttreding bij Schiphol Group niet zelfstandig in hun inkomen konden voorzien, vallen zij onder de definitie 'afstand tot de arbeidsmarkt'.

Schiphol Group heeft in 2014 het Jongerenakkoord getekend, een initiatief om de kansen van jongeren op werk te vergroten. Een continue instroom van jongeren draagt bij aan een evenwichtig personeelsbestand.

We willen medewerkers met een andere culturele achtergrond aan Schiphol Group binden. Voor het bepalen van een niet-westerse achtergrond maken we gebruik van de CBS-definitie. Meer informatie over diversiteit is opgenomen in [Werkgeverschap](#).

GRI-referentietabel

GRI-richtlijnen voor maatschappelijke verslaglegging

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
Strategie				
G102-14	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde	Bericht van de CEO		Nee
G102-15	Belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden	Trends en ontwikkelingen		Nee
Organisatiemodel				
G102-1	Naam organisatie	Jaarrekening		Ja
G102-2	Activiteiten, merken, producten en diensten	Onze onderneming		Nee
G102-3	Locatie hoofdkantoor		Evert van de Beekstraat 202, 1118 CP Schiphol	Nee
G102-4	Plaats van uitvoering van de activiteiten	Onze onderneming		Nee
G102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm	Corporate Governance		Nee
G102-6	Afzetmarkten	Onze onderneming		Nee
G102-7	Omvang van de organisatie	Over ons		Nee
G102-8	Informatie over werknemers en andere medewerkers	Werkgeverschap	Fte's per regio & divisie: Business areas Aviation: 1.258 Consumer Products & Services: 111 Real Estate: 64 Operating Unit: ICT: 287 PLUS: 112 Staven: 300 Totaal Amsterdam Airport Schiphol: 2.132 Entiteiten: Lelystad Airport: 22 Eindhoven Airport: 68 Rotterdam The Hague Airport: 102 Overige informatie niet materieel	Ja
G102-41	Collectieve arbeidsovereenkomsten		Percentage medewerkers dat onder een cao valt 93.9%	Ja
G102-9	Toeleveringsketen	Passenger en airline journey		Nee
G102-10	Significante veranderingen in de organisatie en haar toeleveringsketen	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G102-11	Voorzorgsprincipe	Risicomanagement	Lees ook: http://www.schiphol.nl/nl/jij-en-schiphol/pagina/een-duurzame-toekomst	Nee
G102-12	Onderschreven extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven		Global Compact, Programma Werkgevers gaan inclusief, Meerjaren Afspraak, Charter Diversiteit, Samenwerkingsprogramma Luchtvaart Inclusief, Nederland als Circulaire Hotspot, deelname Ellen MacArthur Foundation	Nee
G102-13	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	Raad van Commissarissen Directie Materiële aspecten voor stakeholders	Brancheorganisatie Airports Council International, Amsterdam Economic Board	Nee Nee Ja
Materiële aspecten				
G102-45	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening	Gerelateerde verbonden partijen		Ja
G102-46	Proces voor bepalen inhoud en afbakening jaarverslag	Materiële aspecten voor stakeholders ^{inknow} nodeMaatschappelijke verantwoording		Ja Ja
G102-47	Overzicht van materiële aspecten t.b.v. het bepalen van de inhoud van verslag	Materiële aspecten voor stakeholders Maatschappelijke verantwoording		Ja Ja
G102-48	Herformuleringen van in eerdere jaarverslagen verstrekte informatie	Maatschappelijke verantwoording		Ja
G102-49	Significante veranderingen t.a.v. reikwijdte en afbakening t.o.v. vorige verslagperiode	Maatschappelijke verantwoording		Ja

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
G103-3	Evaluatie van de managementbenadering	Materiële aspecten voor stakeholders Onze resultaten Corporate Governance Maatschappelijke verantwoording	Schiphol Group maakt bewuste afwegingen tussen people, planet en profit. Dat komt onder meer terug in onze investeringsbeslissingen, aanbestedingen en andere activiteiten. Onze resultaten laten zien hoe wij onze verantwoordelijkheid nemen en een goede balans zoeken tussen de positieve en negatieve effecten van onze activiteiten.	Ja Ja Ja Ja
Materiële aspecten				
Financiële soliditeit				
G201-1	Directe economische waarden	Jaarrekening		Ja
G203-1	Ontwikkeling en impact van investeringen in infrastructuur en diensten die voornamelijk ten behoeve van het algemeen nut worden geboden	Financiële gang van zaken en bedrijfsresultaten	Onze investeringen in 2018 bedroegen in totaal 581 miljoen euro. Een belangrijk deel daarvan is bedoeld om de luchthavengerelateerde infrastructuur te verbeteren, goed te onderhouden en zo optimaal mogelijk in te zetten. De langetermijninvesteringen dragen bij aan de kwaliteit, de bereikbaarheid en de ontwikkeling van de luchthaven. Daarnaast zijn er regelmatig forse investeringen op het gebied van parkeervoorzieningen en luchthavengerelateerd vastgoed zoals hotels, kantoren en vrachtgebouwen.	Nee
G203-2	Inzicht in en beschrijving van significante indirecte economische gevolgen, waaronder de omvang ervan	Regionale betekenis Financiële gang van zaken en bedrijfsresultaten		Ja Nee
Netwerk van bestemmingen				
AO1	Aantal passagiers gedurende een jaar, onderverdeeld in internationale en binnenlandse vluchten, in OD en transfer inclusief transitopassagiers	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol Passagiers (totaal excl. transit-direct): 71.045.189 Europees: 49.979.656 Intercontinentaal: 21.065.533 OD-passagiers (totaal): 44.992.618 OD Europees: 34.675.266 OD Intercontinentaal: 10.317.352 Transfer (totaal): 25.964.126 Transfer Europees: 15.304.390 Transfer Intercontinentaal: 10.659.736 Transitopassagiers: 193.106	Ja
AO2	Aantal vliegtuigbewegingen gedurende een jaar, onderverdeeld in dag en nacht en in commerciële en niet-commerciële vluchten en vrachtluchten	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol Vliegtuigbewegingen (totaal): 499.444 Vrachtluchten (commercieel): 15.942 Passagiersvluchten (commercieel): 483.502 General aviation (niet commercieel): 18.293 Nachtluchten (totaal): 19.882	Ja
AO3	Hoeveelheid vracht	Netwerk van bestemmingen	Amsterdam Airport Schiphol: 1.716.497.108 kg	Ja
Luchthavencapaciteit				
	Luchthavencapaciteit	Luchthavencapaciteit Corporate Governance	Dit onderwerp wordt kwalitatief beoordeeld.	Ja Nee
Bereikbaarheid				
	Vervoerskeuze reizigers van en naar Schiphol	Bereikbaarheid		Ja
CO₂-emissies				
G302-4	Energiebesparing	CO ₂ -emissies		Ja
G305-1	Emissies broeikasgassen - Scope 1	CO ₂ -emissies Prestatie-indicatoren Maatschappelijke verantwoording		Ja Ja Ja
G305-2	Emissies broeikasgassen - Scope 2	CO ₂ -emissies Prestatie-indicatoren Maatschappelijke verantwoording		Ja Ja Ja
Luchtkwaliteit				
	Samenstelling van de luchtkwaliteit	Luchtkwaliteit	De luchtkwaliteit wordt gemonitord door de overheid via het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit. We hanteren geen andere lagging-indicatoren, aangezien het	Ja

Ref.	Omschrijving	Hoofdstuk	Toelichting en verwijzing	Sectie externe assurance
			oorzakelijk verband tussen activiteiten in de regio en de luchtkwaliteit niet altijd een-op-een vast te stellen is.	
Grondstoffen en reststromen				
G306-2	Totaalgewicht afval naar type	Grondstoffen en reststromen Maatschappelijke verantwoording	We streven naar hoogwaardig hergebruik van reststromen; dit levert economische restwaarde op. Het totaal aan gescheiden operationele reststromen bedraagt 5.118 ton. Overige informatie niet materieel.	Ja Ja
Opdrachtgeverschap				
	Opdrachtgeverschap	Ketenverantwoordelijkheid Opdrachtgeverschap	Opdrachtgeverschap monitoren we kwalitatief.	Ja Ja
Ketenverantwoordelijkheid				
G308-1	Percentage nieuwe leveranciers in aanbestedingen dat gescreend is op het toepassen van milieucriteria	Ketenverantwoordelijkheid Maatschappelijke verantwoording		Ja Ja
Werkgeverschap				
G401-1	Aantal nieuwe medewerkers en het personeelsverloop	Werkgeverschap	Verdeling in categorieën niet materieel.	Ja
Veiligheid en beveiliging				
AO9	Aantal dieren dat in aanvaring is gekomen met vliegtuigen per 10.000 vliegtuigbewegingen (wildlife strikes)	Veiligheid Maatschappelijke verantwoording	Aanvaringen met vogels zijn materieel.	Ja Ja
G403-9	Lost Time Injury Frequency (LTIF)	Veiligheid Maatschappelijke verantwoording	Lost Time Injury Frequency en ziekteverzuim zijn materieel.	Ja Ja
Geluid				
AO7	Aantal mensen dat woont in gebieden met geluidhinder	Geluid	In de Gebruiksprognose 2018 is de verwachting uitgesproken dat er 126.500 ernstig gehinderden met een geluidbelasting van 48 dB(A) Lden of meer zouden zijn. Het werkelijk aantal ernstig gehinderden kwam uit op 150.000. De Gebruiksprognose 2018 is eveneens online beschikbaar.	Ja
Regionale betekenis				
G413-2	Bedrijfsactiviteiten met een significante (potentiële) negatieve impact op de lokale omgeving	Regionale betekenis Geluid	De omgeving rond de luchthaven kan met name geluidhinder ondervinden. Zie ook: www.bezoekbas.nl	Ja Ja
AO8	(Geschatte) aantal mensen dat vrijwillig of onvrijwillig is verhuisd vanwege het ontwikkelen of uitbreiden van een luchthaven	Regionale betekenis	De luchthaven is in 2018 niet dusdanig uitgebreid dat er mensen moesten verhuizen.	Ja
Klantwaardering				
	Klanttevredenheid (NPS)	Klantwaardering		Ja
Digital				
	Digital	Digital	Dit onderwerp wordt kwalitatief beoordeeld.	Ja
Integriteit				
	Aantal kwesties die aan de Integriteitscommissie gemeld zijn	Integriteit		Ja

Global Compact

Global Compact-principes

Opgenomen in

Mensenrechten

1. Schiphol ondersteunt en respecteert de mensenrechten	Gedragscodes Inkoopreglement Integriteitscommissie Zie ook: Werkgeverschap
2. Schiphol is er zeker van dat ze geen aandeel heeft in het schenden van mensenrechten	Gedragscodes Inkoopreglement Integriteitscommissie Zie ook: Werkgeverschap

Arbeidsomstandigheden

3. Schiphol bevordert de vrijheid van medewerkers 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 en als bijdrage in de contributie. Daarnaast krijgen medewerkers die actief zijn voor de vakbond en de Ondernemingsraad een bepaalde hoeveelheid tijd vrij voor die activiteiten. Zie ook: Werkgeverschap
4. Schiphol bestrijdt alle vormen van dwangarbeid	Aard werkzaamheden, arbeidsomstandigheden en werktijden zijn vastgelegd in de cao Inkoopreglement Zie ook: Werkgeverschap
5. Schiphol bestrijdt kinderarbeid	Schiphol gaat geen arbeidsovereenkomsten aan met mensen jonger dan 18 jaar Inkoopreglement Zie ook: Werkgeverschap
6. Schiphol bestrijdt discriminatie op het gebied van werk en beroep	Gelijke beloningscondities voor mannen en vrouwen Gedragscode Ongewenste Omgangsvormen Integriteitscommissie Inkoopreglement Zie ook: Werkgeverschap

Milieu

7. Schiphol richt zich uit voorzorg op milieu-uitdagingen	CO ₂ -emissies Bereikbaarheid Grondstoffen en reststromen Omgeving, geluid en luchtkwaliteit ACI ACA benchmark Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Inkoopreglement Zie ook: Sustainable & Safe Performance
8. Schiphol onderneemt initiatieven om de verantwoordelijkheid voor het milieu te vergroten	CO ₂ -emissies Bereikbaarheid Grondstoffen en reststromen Geluid Luchtkwaliteit Community engagement ACI ACA benchmark Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Center (KDC) Stichting Leefomgeving Schiphol Bewoners Aanspreekpunt Schiphol (BAS) Inkoopreglement Zie ook: Sustainable & Safe Performance
9. Schiphol moedigt de ontwikkeling en invoering van milieuvriendelijke technologieën aan	CO ₂ -emissies Bereikbaarheid Grondstoffen en reststromen Geluid Luchtkwaliteit ACI ACA benchmark Samenwerkingsverband Innovatieve Mainport (SIM) Knowledge and Development Centre (KDC) Praktijken in de toeleveringsketen Zie ook: Sustainable & Safe Performance

Anti-corruptie

10. Schiphol bestrijdt alle vormen van corruptie, inclusief omkoping en afpersing	Gedragsregels Interne meldregeling Inkoopreglement Integriteitscommissie Zie ook: Integriteit
---	---



Assurance-rapport van de onafhankelijke accountant

Aan: de lezers van het Jaarverslag 2018 van Royal Schiphol Group N.V.

Onze conclusie

Wij hebben de, in het Jaarverslag 2018 van Royal Schiphol Group N.V. (hierna: 'Schiphol Group') opgenomen, maatschappelijke verslaggeving (hierna: de maatschappelijke verslaggeving) te Schiphol, Nederland, beoordeeld. Een beoordeling is gericht op het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid.

Op grond van onze werkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat de maatschappelijke verslaggeving niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals hieronder toegelicht in de sectie 'rapportagecriteria'.

De maatschappelijke verslaggeving bestaat uit de sectie 'Materiële aspecten voor stakeholders' in het hoofdstuk 'Onze strategie', de secties 'Netwerk, capaciteit en beveiliging', 'Services portfolio', 'Mens, milieu en omgeving', 'Onze regionale luchthavens' en de paragrafen 'Opdrachtgeverschap', 'Integriteit' en 'Werkgeverschap' in de sectie 'Financiële en bedrijfsresultaten' in het hoofdstuk 'Onze resultaten' en de sectie 'Maatschappelijke verantwoording' van het Jaarverslag 2018 (hierna: 'het verslag').

De maatschappelijke verslaggeving omvat een weergave van het beleid van Schiphol Group ten aanzien van duurzaamheid en de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied gedurende het jaar.

De basis voor onze conclusie

Wij hebben onze beoordeling met betrekking tot de maatschappelijke verslaggeving verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen', een Nederlandse standaard die is gebaseerd op de International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 'Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information'.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving'.



Wij zijn onafhankelijk van Schiphol Group zoals vereist in de 'Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten' (ViO) en andere relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de 'Verordening gedrags- en beroepsregels accountants' (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende en geschikt is als basis voor onze conclusie.

Rapportagecriteria

De maatschappelijke verslaggeving dient gelezen en begrepen te worden samen met de rapportagecriteria. Schiphol Group is verantwoordelijk voor het selecteren en toepassen van deze rapportagecriteria, rekening houdend met de van toepassing zijnde wet- en regelgeving met betrekking tot verslaggeving.

De gehanteerde rapportagecriteria voor het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving zijn de 'Sustainability Reporting Standards' of the Global Reporting Initiative (GRI): 'core optie' en de aanvullend gehanteerde rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'Maatschappelijke verantwoording' van het verslag.

Beperkingen in de reikwijdte van onze beoordeling

In de maatschappelijke verslaggeving is toekomstgerichte informatie opgenomen in de vorm van ambities, strategie, plannen, verwachtingen en ramingen. Inherent aan toekomstgerichte informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst onzeker zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in de maatschappelijke verslaggeving.

De verwijzingen naar externe bronnen of websites in de maatschappelijke verslaggeving maken geen onderdeel uit van de maatschappelijke verslaggeving zelf die door ons is beoordeeld. Wij verstrekken derhalve geen zekerheid over deze informatie.

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

De directie van Schiphol Group is verantwoordelijk voor het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving in overeenstemming met de rapportagecriteria zoals toegelicht in de sectie 'rapportagecriteria', inclusief het identificeren van belanghebbenden en het bepalen van materiële onderwerpen. De door de directie gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van de maatschappelijke verslaggeving en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in de sectie 'Maatschappelijke verantwoording' van het verslag.

De directie is ook verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opstellen van de maatschappelijke verslaggeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.



De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het rapportageproces van Schiphol Group.

Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling van de maatschappelijke verslaggeving

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een beoordeling dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie.

De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie en variëren in aard en timing van, en zijn ook geringer in omvang, dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij een beoordeling is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij een controle.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van deze maatschappelijke verslaggeving nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelingswerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie.

Wij passen de 'Nadere voorschriften kwaliteitssystemen' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, professionele standaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij hebben deze beoordeling professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 3810N, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze beoordeling bestond onder andere uit:

- Het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de relevante maatschappelijke thema's en kwesties en de kenmerken van de entiteit;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte rapportagecriteria, de consistente toepassing hiervan en de toelichtingen die daarover in de maatschappelijke verslaggeving staan. Dit omvat het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie;
- Het verkrijgen van inzicht in de rapporteringsprocessen die ten grondslag liggen aan de gerapporteerde maatschappelijke verslaggeving, inclusief het op hoofdlijnen kennis nemen van de interne beheersingsmaatregelen, voor zover relevant voor onze beoordeling;



- Het identificeren van gebieden in de maatschappelijke verslaggeving met een hoger risico op misleidende of onevenwichtige informatie of afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Het op basis van deze risico-inschatting bepalen en uitvoeren van verdere werkzaamheden gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van de maatschappelijke verslaggeving. Deze werkzaamheden bestonden onder meer uit:
 - Het afnemen van interviews met het management en relevante medewerkers op groepsniveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid en prestaties;
 - Het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor, het uitvoeren van interne controles op, en de consolidatie van gegevens in de maatschappelijke verslaggeving;
 - Het bepalen van de aard en omvang van de uit te voeren beoordelingswerkzaamheden voor de regionale luchthavens. Bepalend hierbij zijn de aard, omvang en het risicoprofiel. Op grond hiervan hebben wij groepsonderdelen en locaties geselecteerd voor een locatiebezoek. De locatiebezoeken aan Rotterdam The Hague Airport en Eindhoven Airport hebben als doel het op lokaal niveau valideren van brongegevens en evalueren van de opzet en implementatie van interne controle- en validatieprocedures;
 - Het verkrijgen van assurance-informatie dat de maatschappelijke verslaggeving aansluit op de onderliggende administraties van de entiteit;
 - Het op basis van beperkte deelwaarnemingen beoordelen van relevante interne en externe documentatie;
 - Het analytisch evalueren van data en trends;
- Het evalueren van de consistentie van de maatschappelijke verslaggeving met de informatie in het verslag buiten de scope van onze beoordeling;
- Het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de maatschappelijke verslaggeving;
- Het overwegen of de maatschappelijke verslaggeving als geheel, inclusief de daarin opgenomen toelichtingen het beeld weergeeft in relatie tot het doel van de gehanteerde rapportagecriteria.

Wij communiceren met de Raad van Commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de beoordeling en over de significante bevindingen die uit onze beoordeling naar voren zijn gekomen.

Amstelveen, 14 February 2019

KPMG Accountants N.V.



Jaar- rekening

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018	159
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2018	160
Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2018	161
Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen over 2018	163
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018	164
Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening	166
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	188
Toelichting op het overzicht financiële positie	192
Gerelateerde partijen	224
Gebeurtenissen na balansdatum	228

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018	229
Enkelvoudige balans per 31 december 2018	230
Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening	231
Overige gegevens	236

De originele jaarrekening is opgesteld in de Engelse taal. Dit document is een in de Nederlandse taal vertaalde versie hiervan. In geval van verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse tekst prevaleert de laatste.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2018

(in EUR 1.000)	Toelichting	2018	2017
Netto-omzet	1	1.508.988	1.457.542
Overige resultaten uit vastgoed	2	106.964	42.477
Overige opbrengsten	3	-	37.957
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed		106.964	80.434
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	4	750.783	701.236
Personeelsbeloningen	5	229.041	212.528
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	6	266.660	263.715
Overige bedrijfskosten	7	1.343	1.836
Totaal bedrijfslasten		1.247.827	1.179.315
Exploitatieresultaat		368.125	358.661
Financiële baten		10.303	10.686
Financiële lasten		-100.467	-96.297
Totaal financiële baten en lasten	29	-90.164	-85.611
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	97.412	72.767
Resultaat voor belastingen		375.373	345.817
Winstbelasting	12	-89.999	-60.277
Resultaat		285.374	285.540
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		6.923	5.837
Aandeelhouders (nettoresultaat)		278.451	279.703
Winst per aandeel (x EUR 1)		1.496	1.503
Verwaterde winst per aandeel (x EUR 1)		1.496	1.503

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2018

(in EUR 1.000)	Toelichting	2018	2017
Resultaat		285.374	285.540
Omrekeningsverschillen	21	-5.928	-12.278
Waardemutaties afdekkingstransacties	21	14.934	1.110
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13, 21	-399	-7.226
Totaalresultaat, na belastingen, te reclassificeren naar winst- en verlies		8.607	-18.394
Actuariële resultaten en herwaarderingen	21	-1.938	-528
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen na belasting	13, 21	-1.616	640
Totaalresultaat, na belastingen, niet te reclassificeren naar winst- en verlies		-3.554	112
Totaal niet-gerealiseerde resultaten		5.053	-18.282
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		290.427	267.258
Toekomend aan:			
Minderheidsaandeelhouders		6.923	5.837
Aandeelhouders		283.504	261.421

Geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2018

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Immateriële activa	8	101.376	88.091
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	9	2.855.652	2.864.347
Activa in aanbouw of ontwikkeling	10	700.043	418.130
Vastgoedbeleggingen	11	1.642.285	1.503.744
Latente belastingvorderingen	12	95.989	144.813
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	957.395	921.317
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	14	50.678	53.436
Langlopende vorderingen	15	89.427	46.420
Vaste activa		6.492.845	6.040.298
Handels- en overige vorderingen	17	460.573	426.678
Winstbelasting	12	13.983	17.646
Liquide middelen	18	386.556	170.370
Vlottende activa		861.112	614.694
Totaal activa		7.353.957	6.654.992

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2018	31 december 2017
Passiva			
Geplaatst kapitaal	19	84.511	84.511
Agio reserve	19	362.811	362.811
Ingehouden winst	20	3.697.968	3.570.069
Overige reserves	21	-76.606	-81.179
Kapitaal en reserves toekomend aan aandeelhouders		4.068.684	3.936.212
Minderheidsaandeelhouders	22	48.673	41.972
Totaal eigen vermogen		4.117.357	3.978.184
Leningen	23	2.366.235	2.074.627
Personeelsbeloningen	24	50.465	42.137
Voorzieningen	25	55.900	36.912
Latente belastingverplichtingen	12	14.977	16.651
Overige langlopende verplichtingen	26	92.683	133.407
Langlopende verplichtingen		2.580.260	2.303.734
Leningen	23	200.655	35.220
Winstbelasting	12	155	780
Handels- en overige schulden	27	455.530	337.074
Kortlopende verplichtingen		656.340	373.074
Totaal verplichtingen		3.236.600	2.676.808
Totaal passiva		7.353.957	6.654.992

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen over 2018

(in EUR 1.000)	Toelichting	Toekomend aan de aandeelhouders				Minderheids aandeel houders	Totaal
		Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves		
Stand per 1 januari 2017		84.511	362.811	3.438.838	-62.930	36.357	3.859.587
Resultaat		-	-	279.703	-	5.837	285.540
Overige niet-gerealiseerde resultaten	21	-	-	-	-18.282	-	-18.282
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten		-	-	279.703	-18.282	5.837	267.258
Uitbetaling van dividend	20	-	-	-148.439	-	-222	-148.661
Overige		-	-	-33	33	-	-
Stand per 31 december 2017		84.511	362.811	3.570.069	-81.179	41.972	3.978.184
Aanpassing IFRS 9		-	-	-296	-	-	-296
Stand per 1 januari 2018		84.511	362.811	3.569.773	-81.179	41.972	3.977.888
Resultaat		-	-	278.451	-	6.923	285.374
Overige niet-gerealiseerde resultaten	21	-	-	-	5.053	-	5.053
Totaal gerealiseerde en niet -gerealiseerde resultaten		-	-	278.451	5.053	6.923	290.427
Uitbetaling van dividend	20	-	-	-150.256	-	-222	-150.478
Overige	21	-	-	-	-480	-	-480
Stand per 31 december 2018		84.511	362.811	3.697.968	-76.606	48.673	4.117.357
					dividend over 2017, betaald in 2018	dividend over 2016, betaald in 2017	
Dividend toekomend aan aandeelhouders (x EUR 1)					150.256.000	148.439.000	
Aantal uitstaande aandelen rechthebbende op dividend					186.147	186.147	
Dividend per aandeel (x EUR 1)					807	797	

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018

(in EUR 1.000)	Toelichting	2018	2017 ¹
Resultaat		285.374	285.540
Winstbelasting	12	89.999	60.277
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	13	-97.412	-72.767
Financiële baten en lasten	29	90.164	85.611
		82.751	73.121
Exploitatieresultaat		368.125	358.661
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en amortisatie	6	268.960	263.715
Bijzondere waardeveranderingen	6	1.000	-
Terugdraaien bijzondere waardeveranderingen		-3.300	-
Resultaat uit verkoop vastgoed	2	-1.380	-
Resultaat uit verkoop dochtermaatschappijen	3	-	-26.039
Waardeveranderingen vastgoedbeleggingen	2	-105.585	-42.477
Overige mutaties overige vorderingen en verplichtingen		4.097	3.950
Mutatie personeelsbeloningen en overige voorzieningen		6.943	6.740
		170.735	205.889
Exploitatieresultaat na aanpassingen		538.860	564.550
Veranderingen in werkkapitaal		34.816	-9.400
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		573.676	555.150
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Betaalde winstbelasting		-46.439	-54.699
Betaalde interest		-75.716	-74.457
Ontvangen interest		1.471	832
RPS ontvangsten	14	23.477	-
Ontvangen dividend		49.817	30.286
Kasstroom uit operationele activiteiten		526.286	457.112
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in immateriële activa	8	-30.000	-29.577
Investerings in materiële vaste activa	10, 11	-530.232	-413.117
Ontvangen uit desinvesteringen vastgoed		1.380	-
Netto kasstroom uit verkoop van dochteronderneming	3	-	144.457
Terugbetaling (kapitaaluitbreiding) in geassocieerde deelnemingen	13	1.080	3.853
Ontvangsten uit intrekken performance share BACH	17	12.360	-
Ontvangen aflossing leningen		148	2.422
Investerings in deposito's		-265.000	-290.000
Ontvangsten uit deposito's		190.000	100.000
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-620.264	-481.962
Vrije kasstroom		-93.978	-24.850

¹ De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Voor meer informatie zie de grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling.

(in EUR 1.000)	Toelichting	2018	2017 ¹
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Ontvangen uit opgenomen leningen	23	491.620	118.845
Betaalde aflossingen op leningen	23	-52.000	-18.727
Afwikkeling van derivaten		2.167	-4.815
Betaald dividend	20	-150.478	-148.661
Betaalde aflossing op overige langlopende verplichtingen		-56	-59
Betaalde aflossingstermijnen financiële leaseverplichtingen		-2.634	-1.916
Kasstroom uit collaterals		22.530	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		311.149	-55.333
Nettokasstroom			
		217.171	-80.183
Stand liquide middelen bij aanvang boekjaar	18	170.370	250.767
Nettokasstroom		217.171	-80.183
Koers- en omrekeningsverschillen		-985	-214
Stand liquide middelen eind van het boekjaar		386.556	170.370

¹ De vergelijkende cijfers zijn aangepast. Voor meer informatie zie de grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling.

Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie

Royal Schiphol Group N.V. 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. Royal Schiphol Group N.V. voert als handelsnamen Schiphol Group, Luchthaven Schiphol en Royal Schiphol Group N.V.

Royal Schiphol Group is een luchthavenonderneming met Amsterdam Airport Schiphol als belangrijkste luchthaven. De luchthavens van de groep creëren waarde voor de samenleving en de economie.

De missie van Schiphol Group is Connecting the Netherlands; Nederland optimaal verbinden met de rest van de wereld en zo een bijdrage leveren aan de welvaart en het welzijn in Nederland en daarbuiten. De ambitie van Schiphol Group is om de luchthaven Schiphol te ontwikkelen tot Europe's Preferred Airport, de voorkeursluchthaven voor reizigers, airlines en logistieke dienstverleners. Wij willen hen optimaal bedienen met een goed gepositioneerde luchthaven en moderne faciliteiten.

De Raad van Commissarissen heeft op 14 februari 2019 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 16 april 2019.

Grondslagen voor consolidatie, waardering en resultaatbepaling

Hierna volgt een uiteenzetting van de grondslagen voor consolidatie, waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat van Schiphol Group. Deze grondslagen zijn in overeenstemming met IFRS, voor zover aanvaard door de EU en worden consistent toegepast op alle informatie die wordt gepresenteerd. Voorts wordt, voor zover van toepassing, voldaan aan de wettelijke bepalingen betreffende de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Als waarderingsgrondslag hanteert Schiphol Group het historische kostprijsstelsel, uitgezonderd vastgoedbeleggingen en derivaten. Deze posten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Wijzigingen in de grondslagen

Schiphol Group heeft besloten tot een wijziging in de classificatie van investeringen in deposito's met een oorspronkelijke looptijd van meer dan drie maanden binnen het geconsolideerd kasstroomoverzicht. Deze investeringen worden gerapporteerd onder de handels- en overige vorderingen en mutaties werden voorheen gerapporteerd als onderdeel van de mutaties in het werkkapitaal binnen de kasstromen uit bedrijfsoperaties in het geconsolideerde kasstroomoverzicht. Echter, gegeven het doel van deze investeringen in deposito's (welke is om op korte termijn uitgaven voor investeringen in vaste activa te financieren) leidt

een classificatie van de mutaties als onderdeel van de kasstroom uit investeringsactiviteiten tot een verbetering van het inzicht. De vergelijkende cijfers zijn aangepast voor deze reclassificatie.

(in EUR 1.000)	2017		Δ
	Nieuw	Oud	
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Resultaat	285.540	285.540	-
Exploitatieresultaat	358.661	358.661	-
Exploitatieresultaat na aanpassingen	564.550	564.550	-
Veranderingen in werkkapitaal	-9.400	-199.400	190.000
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	555.150	365.150	190.000
Betaalde winstbelasting, interest en ontvangen dividend	-98.038	-98.038	-
Kasstroom uit operationele activiteiten	457.112	267.112	190.000
Ontvangen aflossing leningen	-290.000	-	-290.000
Investeringen in deposito's	100.000	-	100.000
Ontvangen aflossing leningen	2.422	2.422	-
Overige kasstromen uit investeringsactiviteiten	-294.384	-294.384	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-481.962	-291.962	-190.000
Vrije kasstroom	-24.850	-24.850	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-55.333	-55.333	-
Nettokasstroom	-80.183	-80.183	-
Stand liquide middelen bij aanvang boekjaar	250.767	250.767	-
Nettokasstroom	-80.183	-80.183	-
Koers- en omrekeningsverschillen	-214	-214	-
Stand liquide middelen	170.370	170.370	-

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2018

Schiphol Group past met ingang van 1 januari 2018 twee nieuwe richtlijnen toe, te weten IFRS 9 Financiële instrumenten en IFRS 15 Omzetverantwoording klantcontracten.

IFRS 9

IFRS 9 Financiële instrumenten vervangt IAS 39 Financial Instruments Measurements & Recognition en bevat nieuwe richtlijnen met betrekking tot de classificatie, waardering, impairment en hedge accounting van financiële instrumenten. De classificatie wordt gerelateerd aan het business model en de kasstroomkenmerken van het instrument en bevat drie hoofdcategorieën voor de classificatie van financiële activa: gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten en tegen reële waarde met verwerking

van waardeveranderingen in de winst of het verlies. De bestaande vereisten in IAS 39 voor de classificatie van financiële verplichtingen zijn grotendeels onveranderd gebleven in IFRS 9. Voorts bevat IFRS 9 een nieuw impairment model waarbij wordt uitgegaan van verwachte kredietverliezen in plaats van opgetreden kredietverliezen. Dit zal leiden tot het eerder verantwoord van kredietverliezen bij financiële activa.

Classificatie en waardering

In onderstaande tabel wordt uiteengezet welke wijzigingen optreden in de classificatie en waardering van financiële instrumenten. De wijziging in de waardering (weergegeven is de boekwaarde per 1 januari 2018) kan in zijn geheel worden toegerekend aan additioneel in aanmerking genomen te verwachten kredietverliezen, zoals besproken in de navolgende paragraaf.

(in EUR 1.000)	Classificatie IAS 39	Classificatie IFRS 9	Boekwaarde IAS 39	Boekwaarde IFRS 9
Leningen ¹	Overige financiële verplichtingen	Geamortiseerde kostprijs	2.064.874	2.064.874
Leningen ²	Financieel passief, aangemerkt als tegen reële waarde, mutaties in de W&V	Financieel passief, aangemerkt als tegen reële waarde, mutaties in de W&V	44.973	44.973
Schulden aan leveranciers ¹	Overige financiële verplichtingen	Geamortiseerde kostprijs	120.809	120.809
Te betalen interest ¹	Overige financiële verplichtingen	Geamortiseerde kostprijs	32.191	32.191
Passiva			2.262.847	2.262.847
Vorderingen op deelnemingen, BACH RPS ³	Aangehouden tot einde looptijd	Geamortiseerde kostprijs	-53.436	-53.418
Vorderingen op deelnemingen, dividend BACH RPS ³	Leningen en vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	-22.449	-22.449
Performance shares BACH ⁴	Reële waarde, mutaties in de W&V	Reële waarde, mutaties in de W&V	-12.169	-12.169
Leningen deelnemingen ³	Aangehouden tot einde looptijd	Geamortiseerde kostprijs	-8.767	-8.767
Leningen externe bedrijven ³	Aangehouden tot einde looptijd	Geamortiseerde kostprijs	-607	-607
Derivaten vorderingen ⁵	Reële waarde, hedge instrument	Reële waarde, hedge instrument	-20.022	-20.022
Debiteuren ⁶	Leningen en vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	-120.336	-120.039
Liquide middelen en deposito's ⁶	Leningen en vorderingen	Geamortiseerde kostprijs	-360.371	-360.290
Activa			-598.157	-597.761
Totaal			1.664.690	1.665.086

1 Verplichtingen die onder IAS 39 werden geclassificeerd als 'overige financiële verplichtingen' worden 'financiële verplichting tegen geamortiseerde kostprijs' onder IFRS 9. Initiële waardering geschiedt onder IFRS 9 tegen reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten, en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Dit is ongewijzigd ten opzichte van IAS 39.

2 Eén financiële verplichting werd onder IAS 39 al aangemerkt als gewaardeerd tegen reële waarde met mutaties door de winst- en verliesrekening. Ook dit blijft onder IFRS 9 onveranderd. Hiermee wordt een inconsistentie voorkomen in de verwerking van mutaties in de waarde van deze winstdelende lening en het gerelateerde vastgoed.

3 Vorderingen en leningen betroffen onder IAS 39 financiële activa aan te houden tot einde looptijd, onder IFRS 9 worden dit financieel activa tegen geamortiseerde kostprijs. Voor deze activa geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en rente. Initiële waardering geschiedt onder IFRS 9 tegen de reële waarde verminderd met toerekenbare transactiekosten, en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Dit is ongewijzigd ten opzichte van IAS 39.

4 Waardering vindt plaats tegen reële waarde waarbij mutaties in de W&V worden verwerkt.

5 Schiphol Group houdt uitsluitend derivaten omwille van de afdekking van valuta- en renterisico's. Evenals onder IAS 39 vindt waardering plaats tegen reële waarde, mutaties worden verwerkt in de reserve afdekkingstransacties die onderdeel is van het eigen vermogen.

6 Debiteuren, liquide middelen, deposito's en overige vorderingen betroffen onder IAS 39 leningen en vorderingen, onder IFRS 9 zijn dit financiële activa tegen geamortiseerde kostprijs. Voor deze activa geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en (eventueel) rente. De waarderingsmethodiek blijft onder IFRS 9 ongewijzigd.

Kredietverliezen

IFRS 9 vervangt het 'opgetreden kredietverliezen'-model in IAS 39 met een 'verwachte kredietverliezen'-model. Dit nieuwe model is van toepassing op financiële activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs bestaande uit vorderingen op en leningen aan deelnemingen, debiteuren, liquide middelen en deposito's.

Vorderingen op en leningen aan deelnemingen, liquide middelen en deposito's

Onder IFRS 9 waardeert Schiphol Group de verwachte kredietverliezen op vorderingen op en leningen aan deelnemingen, liquide middelen en deposito's op basis van mogelijke situaties en ontwikkelingen die er binnen een termijn van 12 maanden toe kunnen leiden dat de tegenpartij in gebreke blijft. Indien zich echter een belangrijke verandering heeft voorgedaan in het kredietrisico worden de verwachte kredietverliezen gebaseerd op mogelijke situaties en

ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de deelneming of bank in gebreke blijft. Een belangrijke toename van het risico wordt verondersteld indien de termijn voor betaling van aflossing en/of rente met meer dan 30 dagen werd overschreden. De debiteur blijft in gebreke bij een overschrijding van meer dan 90 dagen. Voor de vaststelling (twee maal per jaar) of het kredietrisico inderdaad belangrijk is toegenomen en voor waardering van de verwachte kredietverliezen wordt gebruik gemaakt van relevante informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie als historische en toekomstgerichte informatie.

De wijziging in de per financieel actief per 1 januari 2018 in aanmerking genomen kredietverliezen is in de volgende tabel nader uiteengezet.

(in EUR 1.000)	Boekwaarde IAS 39	Boekwaarde IFRS 9
BACH Redeemable preference shares	53.436	53.418
BACH Dividend op Redeemable preference shares	22.449	22.449
Vorderingen op deelnemingen¹	75.885	75.867
Leningen externe bedrijven²	607	607
Leningen deelnemingen²	8.767	8.767
Liquide middelen en deposito's³	360.371	360.290

- 1 Voor bepaling van het te verwachten kredietverlies op de Redeemable Preference Shares (RPS) is aansluiting gezocht bij het door BACH uitgegeven schuld papier en het te verwachten kredietverlies dat onder de creditrating van dit schuld papier wordt opgegeven. Rekening houdend met afwijkingen in looptijd en risicoprofiel is hiervan het te verwachten kredietverlies van de RPS afgeleid. De vordering uit hoofde van dividend op de RPS is volledig ontvangen in de maand juni 2018. Mede om die reden is voor deze vordering per 1 januari 2018 geen verwacht kredietverlies in aanmerking genomen.
- 2 Voor vier van de vijf leningen externe bedrijven en leningen deelnemingen is het kredietverlies, op basis van de ons met redelijke kosten en inspanning ter beschikking staande informatie, ingeschat op nihil. Voor één van deze leningen was per 31 december 2017 sprake van een verhoogd kredietrisico, waarmee echter in de waardering van deze lening per die datum al op toereikende wijze rekening werd gehouden.
- 3 De financiële instellingen waar Schiphol Group mee werkt hebben een hoge kredietwaardigheid (minimaal een S&P credit rating in de A-categorie). Het te verwachten kredietverlies is voor wat betreft de deposito's bepaald uitgaande van de kans op in gebreke blijven volgens de credit default curves die voor deze banken beschikbaar zijn. Gegeven de directe opdraagbaarheid van de liquide middelen bij deze banken wordt daarvan het te verwachten kredietverlies ingeschat op nihil.

Debiteuren

Schiphol Group kiest er onder IFRS 9 voor zich in de waardering van verwachte kredietverliezen op debiteuren te baseren op alle mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de debiteur in gebreke blijft. Hierbij wordt primair gebruik gemaakt van een voorzieningenmatrix gebaseerd op historische ervaringscijfers in relatie tot kredietverliezen per business area. Aanvullend wordt de waardering van de kredietverliezen gebaseerd op informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is, over actuele ontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de markt en belangrijke handelsrelaties. Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surseance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100 procent voorzien, evenals vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar. Beoordeling van de verwachte kredietverliezen per 1 januari 2018

(in EUR 1.000)	Gewogen gemiddeld kredietverlies	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	Netto boekwaarde
Huidig, niet vervallen	0,4%	101.394	374	101.020
1-30 dagen na vervaldatum	0,8%	13.075	103	12.972
31-60 dagen na vervaldatum	7,4%	3.773	278	3.495
61-90 dagen na vervaldatum	9,9%	1.935	192	1.743
91-180 dagen na vervaldatum	20,6%	742	153	589
181-365 dagen na vervaldatum	66,6%	659	439	220
>365 dagen na vervaldatum	100,0%	1.360	1.360	-
Faillissementen en surseance van betaling	100,0%	1.869	1.869	-
	3,8%	124.807	4.768	120.039

aan de hand van vorenstaande methodiek heeft een verhoging van de voorziening per die datum tot gevolg gehad van 0,3 miljoen euro.

Het financiële effect (bate of last) van de periodieke inschatting van de te verwachten kredietverliezen op financiële activa wordt, gegeven de immateriële omvang, niet op een afzonderlijke regel getoond in de geconsolideerde winst- en verliesrekening, maar als onderdeel van de regel Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen. Voor meer details zie ook 6. [Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen](#).

Hedge accounting

Schiphol Group kiest ervoor de nieuwe hedge voorschriften van IFRS 9 toe te passen. De huidige hedge accounting relaties hebben als doel 100 procent van het valutarisico op een uitstaande vordering in Australische dollars en een opgenomen lening in Japanse yen af te dekken. Dit past binnen het beleid voor financieel risicobeheer. De hedge relaties voldoen aan de vereisten van IFRS 9 voor hedge accounting. De omrekeningsverschillen op de afgedekte financiële instrumenten en mutaties in de reële waarde van de afdekkingsinstrumenten worden initieel verwerkt in de reserve afdekkingstransacties en beide worden overgeheveld naar de winst- en verliesrekening bij afwikkeling van de hedge accounting relatie. Forward points worden lineair over de termijn van de afdekkingsrelatie verantwoord in de winst- en verliesrekening als afdekkingskosten en worden, tot afwikkeling van de hedge accounting relatie, opgenomen binnen de overige reserves. Voor verdere details wordt verwezen naar paragraaf 21. [Overige reserves](#).

Transitie

Schiphol Group maakt gebruik van de mogelijkheid de vergelijkende cijfers niet aan te passen voor de effecten van IFRS 9 op classificatie, waardering en impairment van financiële activa en passiva. Ook uit hoofde van hedge accounting heeft IFRS 9 geen wijzigingen in die vergelijkende cijfers tot gevolg. Er is per 1 januari 2018 sprake van geringe wijzigingen in de boekwaarde van financiële assets die volledig het gevolg zijn van additioneel in aanmerking genomen te verwachten kredietverliezen. Deze wijzigingen zijn verwerkt in de ingehouden winst per die datum. De vergelijkende cijfers zoals gepresenteerd voor 2017 zijn derhalve in lijn met IAS 39 en niet per definitie ook met IFRS 9.

IFRS 15

IFRS 15, Opbrengsten uit contracten met klanten vervangt per 1 januari 2018 de huidige standaarden IAS 11 'Construction Contracts', IAS 18 'Revenue Recognition' en gerelateerde interpretaties en wordt retrospectief toegepast met ingang van 1 januari 2017. Het basisprincipe van IFRS 15 is dat een onderneming opbrengsten moet verantwoorden op het moment dat de afnemer controle verkrijgt over de geleverde goederen of diensten. Bepaling van het moment waarop de controle overgaat van Schiphol Group naar de afnemer vereist een inschatting door het management. Het merendeel van de opbrengsten van Schiphol Group betreft omzet uit het verrichten van diensten. In een uitgebreide analyse van de materiële omzetstromen is vastgesteld dat IFRS 15 geen wijzigingen met zich meebrengt in

de manier waarop onder de voormalige richtlijnen tot en met 2016 omzet werd verantwoord. IFRS 15 heeft derhalve geen impact op het resultaat en het vermogen.

Implementatie van IFRS 15 geeft aanleiding tot een kleine reclassificatie binnen de handels- en overige vorderingen in het geconsolideerde overzicht van de financiële positie. In de post te ontvangen baten is omzet begrepen uit luchthavengelden en concessies die in feite net zo onvoorwaardelijk is als de omzet onder debiteuren. Het enige verschil is dat de factuur nog niet is verstuurd. Onder IFRS 15 zal Schiphol Group deze te ontvangen baten presenteren als onderdeel van debiteuren. De samenstelling van de Handels- en overige vorderingen werd aangepast om deze wijziging per 31 december 2017 (voor een bedrag van 28,2 miljoen euro) en per 31 december 2018 (voor een bedrag van 36,7 miljoen euro) weer te geven. De vergelijkende cijfers zijn derhalve in overeenstemming met zowel de oude standaarden als met IFRS 15.

Overige standaarden

Naast IFRS 9 en IFRS 15 bestaat een aantal andere standaarden die met ingang van 1 januari 2018 van toepassing zijn:

- Aanpassing van IFRS 2, Classificatie en waardering van 'op aandelen gebaseerde betalingen' (goedgekeurd door de Europese Unie op 26 februari 2018);
- Aanpassing van IAS 40: Overdracht van vastgoedbeleggingen (goedgekeurd door de Europese Unie op 14 maart 2018);
- IFRIC 22, Transacties in vreemde valuta en voorafbetalingen (goedgekeurd door de Europese Unie op 28 maart 2018);
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2014-2016 (goedgekeurd door de Europese Unie op 7 februari 2018).

Voor deze standaarden is vastgesteld dat zij geen effect hebben op de financiële verslaggeving van Schiphol Group.

Nieuwe standaarden en wijzigingen in standaarden die verplicht zijn met ingang van 2019 of later

Schiphol Group heeft geen nieuwe standaarden, wijzigingen van bestaande standaarden of interpretaties vrijwillig vervroegd toegepast die pas met ingang van het boekjaar 2019 of later verplicht zijn.

IFRS16

Schiphol Group heeft haar onderzoek afgerond naar de effecten van IFRS 16, Leases, welke verplicht van toepassing is voor boekjaren die aanvangen op of na 1 januari 2019. De standaard vervangt de bestaande richtlijnen voor leases, waaronder IAS 17 Leaseovereenkomsten, IFRIC 4 Vaststelling of een overeenkomst een leaseovereenkomst bevat, SIC-15 Operationele leases — incentives en SIC-27 Evaluatie van de economische realiteit van transacties in de juridische vorm van een leaseovereenkomst. IFRS 16 introduceert één verantwoordingsmodel voor alle lessees, gebaseerd op het beginsel dat leaseovereenkomsten op de balans worden gezet. De lessee moet een actief opnemen voor zijn gebruiksrecht op het onderliggende actief, alsmede een leaseverplichting voor de door hem verschuldigde leasebetalingen. Voor kortlopende leaseovereenkomsten en

leaseovereenkomsten voor zaken met een geringe waarde bestaan vrijstellingen. Op basis van voornoemd onderzoek luidt de conclusie dat de per 1 januari 2019 door implementatie van IFRS 16 aanvullend te verantwoorden gebruiksrechten en lease verplichtingen niet materieel zijn. De verantwoording door lessors blijft grotendeels hetzelfde als in de huidige standaard – lessors moeten leaseovereenkomsten blijven classificeren als financiële of operationele leases.

Schiphol Group zal IFRS 16 toepassen met ingang van 1 januari 2019 en daarbij gebruik maken van de beperkt retrospectieve methode. Dientengevolge zal het cumulatieve effect van de implementatie van IFRS 16 worden verwerkt in de ingehouden winst per 1 januari 2019 en zullen de vergelijkende cijfers niet worden aangepast. Schiphol Group maakt geen gebruik van de praktische uitzondering om de onder de voormalige regelgeving vastgestelde conclusie of contracten al dan niet een lease betreffen of omvatten over te nemen. Dit betekent dat Schiphol Group IFRS 16 zal toepassen op alle contracten, ook die vóór 1 januari 2019 zijn aangegaan, om te beoordelen of deze contracten een lease betreffen ofwel omvatten.

Overige standaarden

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 2019 of later indien vermeld:

- Aanpassing van IFRS 9 Kenmerken van vervroegde terugbetaling met negatieve compensatie (goedgekeurd door de Europese Unie op 22 maart 2018);
- Aanpassing van IAS 19 Planwijzigingen, inperkingen en afwikkelingen (uitgegeven op 7 februari 2018);
- Aanpassing van IAS 28 Lange termijn investeringen in geassocieerde deelnemingen en joint ventures (uitgegeven op 12 oktober 2017);
- IFRIC 23 Onzekerheid over het taxregime (uitgegeven op 7 juni 2017);
- Jaarlijkse verbeteringen aan IFRS 2015-2017 (uitgegeven op 12 december 2017).

Voornoemde standaarden hebben naar verwachting geen significant effect op de geconsolideerde jaarrekening.

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 inbegrepen in de boekwaarde van geassocieerde deelnemingen en joint ventures volgens de equity methode. Vervolgens wordt goodwill gewaardeerd tegen de initieel bepaalde kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Op de post goodwill wordt niet afgeschreven. Goodwill wordt toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid (dochteronderneming, joint venture of geassocieerde deelneming) waaraan deze is gerelateerd.

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. Contractgerelateerde activa worden afgeschreven over de resterende contracttermijn. Software omvat de posten softwarelicenties en ontwikkelde ICT-toepassingen. Ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen de kosten van de op basis van tijdregistratie vastgelegde interne en externe uren in de uitvoerings- en afsluitingsfase van ICT-projecten. Interne en externe uren in de initiatief- en definitiefase worden niet geactiveerd. Software wordt lineair afgeschreven over de gebruiksduur.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 8. [Immateriële activa](#).

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Tot de activa ten behoeve van operationele activiteiten behoren start- en landingsbanen, rijbanen, platformen, parkeerterreinen, wegen, gebouwen, installaties en andere vaste bedrijfsmiddelen. Deze activa 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 over de gebruiksduur. Deze termijn is onder andere afhankelijk van de aard van het actief en de componenten waaruit het actief bestaat. Afschrijvingsmethode, gebruiksduur en 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

Alle 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 van activa in aanbouw of ontwikkeling:

- (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. Dit betreft de gedurende de realisatie aan derden verschuldigde rente op vreemd vermogen die kan worden toegerekend aan de investering. Bouwrente wordt uitsluitend toegerekend aan investeringsprojecten met een doorlooptijd van één jaar of meer;
- 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 zoals beschreven onder Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen. Bij ingebruikname worden de activa tegen historische kostprijs vermiovergeboekt naar de activa ten behoeve van operationele activiteiten en vangt tevens de lineaire afschrijving ten laste van de winst- en verliesrekening aan.

Grondslagen voor activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van vastgoedbeleggingen (categorie c) zijn opgenomen onder 'Vastgoedbeleggingen'.

Zie voor een nadere toelichting [8. Immateriële activa](#) en [10. Activa in aanbouw of ontwikkeling](#).

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde waartegen gebouwen worden gepresenteerd houdt rekening met de in de balans opgenomen huurincentives. Deze incentives worden afzonderlijk in de balans gepresenteerd onder de langlopende vorderingen (resterende looptijd langer dan 1 jaar) of handels- en overige vorderingen (resterende looptijd korter dan 1 jaar). Wijzigingen in de reële waarde van vastgoedbeleggingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de overige resultaten uit 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 in het jaar van de verkooptransactie. Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven.

Activa in aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van toekomstige vastgoedbeleggingen wordt gewaardeerd tegen reële waarde als deze, in continuïteit, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Zolang dit niet mogelijk is worden vastgoedbeleggingen in ontwikkeling 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. Extern aangekocht vastgoed wordt initieel gewaardeerd tegen kostprijs. Uitgaven na ingebruikname 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 (per 30 juni en per 31 december). 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 de 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).

Zie voor een nadere toelichting [paragraaf 11](#).

[Vastgoedbeleggingen](#).

Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen

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 vaste activa

Contractgerelateerde activa	33 jaar
Ontwikkelde ICT toepassingen	3-5 jaar
Softwarelicenties	3-5 jaar

Activa ten behoeve van operationele activiteiten

Banen, rijbanen	15-60 jaar
Platformen	30-60 jaar
Terreinen en wegen:	
· Parkeerterreinen	30 jaar
· Wegen	30 jaar
· Tunnels en viaducten	40 jaar
· Drainage- en ontwateringswerken	40 jaar
Gebouwen	20-60 jaar
Installaties	5-30 jaar
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5-20 jaar

De boekwaarde van vaste activa wordt aan de realiseerbare waarde getoetst indien aanwijzingen bestaan voor een bijzondere waardeverandering. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs in het kader van

de normale bedrijfsvoering minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten die nodig zijn om de verkoop te realiseren. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen die naar verwachting zullen voortvloeien uit het voortgezette gebruik van een actief en uit zijn vervreemding aan het eind van zijn gebruiksduur.

Voornoemde toets wordt uitgevoerd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden waarbij Aviation en Consumer Products & Services als één kasstroomgenererende eenheid worden gezien. Indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde wordt ter hoogte van het verschil een bijzondere waardeverandering opgenomen in de winst- en verliesrekening en wordt de boekwaarde van het actief verlaagd tot zijn realiseerbare waarde. Voorts wordt, voor zover van toepassing, de lineaire afschrijving over de resterende gebruiksduur bijgesteld. Indien er aanwijzingen bestaan die duiden op de noodzaak tot het terugnemen van een eerder toegepaste bijzondere waardeverandering wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde.

Waardeveranderingen op goodwill ontstaan bij de acquisitie van dochterondernemingen en joint ventures worden niet teruggenomen. Tenminste jaarlijks wordt aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairmenttest) vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 6. [Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen](#).

Dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen en joint arrangements

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](#).

Dochterondernemingen

De financiële gegevens van Schiphol Group en haar dochterondernemingen worden volgens de integrale consolidatiemethode opgenomen. Onder dochterondernemingen worden verstaan de maatschappijen waarover Schiphol Group zeggenschap uitoefent over het zakelijke en financiële beleid. Hiervan is sprake indien Schiphol Group bloot staat aan of recht heeft op variabel rendement uit hoofde van diens betrokkenheid bij de relevante activiteiten van de entiteit en dit rendement kan beïnvloeden door zijn zeggenschap over de entiteit. 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.

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 (tegen reële waarde met verantwoording van de veranderingen in de reële waarde in de winst- en verliesrekening) vanaf het moment dat geen sprake is van invloed van betekenis noch van zeggenschap.

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 van iedere investeerder. De bestaande contractuele overeenkomsten kwalificeren allen 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.

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 en de door de

overnemende partij uitgegeven aandelenbelangen. Bij acquisities van geassocieerde deelnemingen en joint ventures zijn tevens de gerelateerde transactiekosten inbegrepen. 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 geassocieerde deelneming of joint venture. Indien dit verschil negatief is, wordt het verschil direct in de winst- en verliesrekening verantwoord. Kosten in verband met de verwerving van een dochteronderneming 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.

Wanneer 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. Bij een verkoop worden eventueel behaalde boekwinsten of boekverliezen opgenomen in de winst- en verliesrekening.

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.

Financiële activa

De vennootschap classificeert financiële activa in de categorieën: gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (vorderingen op en leningen aan deelnemingen, debiteuren, liquide middelen en deposito's) en tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in niet-gerealiseerde resultaten (hedge

instrumenten). De classificatie wordt gerelateerd aan het business model en de kasstroomkenmerken van het instrument.

Derivaten

In lijn met het financieel risico management van Schiphol Group 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. De ter afdekking van deze risico's gebruikte afdekkingsinstrumenten zijn renteswaps en valutaswaps. Bij aanvang van een hedge transactie, documenteert de vennootschap de risico management doelstelling en strategie voor het aangaan van de transactie alsook de economische relatie tussen het afgedekte item en het afdekkingsinstrument, en of de veranderingen in kasstromen van het afgedekte item en van het afdekkingsinstrument elkaar naar verwachting zullen compenseren.

Derivaten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Naarmate de hedgerelatie effectief is worden de mutaties in de reële waarde op derivaten verwerkt in de reserve afdekkingstransacties die onderdeel is van het eigen vermogen. Het niet-effectieve deel wordt verwerkt in de winst- en verliesrekening. 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. In kasstroomafdekkings-relaties wordt alleen de verandering in de reële waarde van het spot-element van valutatermijncontracten aangewezen als het afdekkingsinstrument. De verandering in de reële waarde van het forward element wordt verantwoord als kosten van afdekking, de hieraan gerelateerde reserve kosten van afdekkingstransacties maakt onderdeel uit van de reserve afdekkingstransacties binnen het eigen vermogen.

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 prospectief 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. Wanneer geen hedge accounting wordt toegepast, worden de resultaten direct verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 29. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

Vorderingen op geassocieerde deelnemingen

Voor vorderingen op geassocieerde deelnemingen geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en rente.

De vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde van de uitgegeven lening verminderd met transactiekosten. Vervolgens worden de vorderingen gewaardeerd tegen de 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](#).

Handels- en overige vorderingen

Voor handels- en overige vorderingen geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en rente. 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

Voor liquide middelen geldt als doelstelling het incasseren van contractuele aflossing en rente. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die gewoonlijk gelijk is aan de nominale waarde. De post liquide middelen omvat rekening-couranttegoeden, deposito's gehouden op afroep bij financiële instellingen en op korte termijn zeer liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of korter die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardevermindering kunnen worden omgezet in geldmiddelen. Liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of langer maken geen onderdeel uit van de liquide middelen en worden verantwoord onder de handels- en overige vorderingen. Rekening-courantschulden (roodstand) en kredietfaciliteiten bij de bank worden verantwoord onder de kortlopende verplichtingen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 18. [Liquide middelen](#).

Verwachte kredietverliezen

Verwachte kredietverliezen op vorderingen op geassocieerde deelnemingen en liquide middelen worden gewaardeerd op basis van mogelijke situaties en ontwikkelingen die er binnen een termijn van 12 maanden toe kunnen leiden dat de tegenpartij in gebreke blijft. Indien zich echter een belangrijke verandering heeft voorgedaan in het kredietrisico worden de verwachte kredietverliezen gebaseerd op mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de deelneming of bank in gebreke blijft. Een belangrijke toename van het risico wordt verondersteld indien de termijn voor betaling van aflossing en/of rente met meer dan 30 dagen werd overschreden. De debiteur blijft in gebreke bij een overschrijding van meer dan 90 dagen. Voor de vaststelling (twee maal per jaar) of het kredietrisico inderdaad belangrijk is toegenomen en voor waardering van de verwachte kredietverliezen wordt gebruik gemaakt van relevante informatie die met redelijke kosten en

inspanning beschikbaar is. Dit omvat zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie als historische en toekomstgerichte informatie.

Schiphol Group kiest er voor zich in de waardering van verwachte kredietverliezen op debiteuren te baseren op alle mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de debiteur in gebreke blijft. Hierbij wordt primair gebruik gemaakt van een voorzieningenmatrix gebaseerd op historische ervaringscijfers in relatie tot kredietverliezen per business area. Aanvullend wordt de waardering van de kredietverliezen gebaseerd op informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is, over actuele ontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de markt en belangrijke handelsrelaties. Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surseance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100 procent voorzien, evenals vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar.

Verwachte kredietverliezen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als onderdeel van de afschrijvingen, amortisaties en bijzondere waardeverminderingen.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De kostprijs omvat de inkoopkosten van het product. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor verkoop.

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.

Eigen vermogen

Geplaatst kapitaal

Het geplaatst kapitaal omvat de op uitgegeven aandelen gestorte, nominale bedragen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 19. [Geplaatst kapitaal en agio reserve](#).

Agio reserve

De agio reserve omvat de op uitgegeven aandelen gestorte bedragen, voor zover die stortingen de nominale waarde van de betreffende aandelen overschrijden.

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](#).

Overige reserves

De overige reserves bestaan uit de reserve omrekeningsverschillen, de reserve afdekkingstransacties, de reserve aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen en de reserve actuariële resultaten en herwaarderingen.

De grondslagen voor de reserve afdekkingstransacties en de reserve kosten van 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](#).

Personeelsbeloningen

Personeelsbeloningen worden onderverdeeld in vier categorieën:

- kortetermijn personeelsbeloningen;
- vergoedingen na uitdiensttreding;
- andere langetermijn personeelsbeloningen;
- ontslagvergoedingen.

Hieronder wordt kort aangegeven wat deze categorieën inhouden en welke personeelsbeloningen van Schiphol onder de verschillende categorieën worden ingedeeld.

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).

Vergoedingen na uitdiensttreding

Deze categorie vergoedingen betreft personeelsbeloningen die verschuldigd kunnen zijn na beëindiging van het dienstverband. Onder deze categorie vallen zaken als pensioenregelingen en functioneel leeftijdsontslag. 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 verplichtingen uit hoofde van functioneel leeftijdsontslag worden 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.

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 loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen en duurzaam-inzetbaarheidsbudget. 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. De verplichtingen met betrekking tot loonsuppletie bij arbeidsongeschiktheid, jubileumuitkeringen en duurzaam inzetbaarheidsbudget worden gewaardeerd tegen contante waarde.

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 ten tijde van de besluitvorming hierover 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](#).

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 te verwachten kasstromen. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 25. [Voorzieningen](#).

Lease

Classificatie

Activa waarvan de vennootschap of haar dochterondernemingen als lessee krachtens een leaseovereenkomst het economisch eigendom hebben, worden geclassificeerd als financiële lease. De vennootschap of haar dochterondernemingen hebben het economisch eigendom indien vrijwel alle aan het eigendom verbonden risico's en voordelen aan haar zijn overgedragen. Leaseovereenkomsten waarbij het economisch eigendom van de activa in handen is van derden worden geclassificeerd als operationele lease. In de classificatie van leaseovereenkomsten als operationele of financiële lease is de economische realiteit leidend (niet de vorm van het contract).

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.

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. 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.

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.

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. 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.

Financiële verplichtingen

De vennootschap classificeert financiële verplichtingen in de categorieën: geamortiseerde kostprijs (leningen, handels- en overige schulden en te betalen interest) en aangemerkt als tegen reële waarde, mutaties in de winst- en verliesrekening (leningen).

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 eventuele direct toerekenbare 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.

Eén lening betreft een winstdelende lening gekoppeld aan 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. Teneinde een inconsistentie te voorkomen in de verantwoording van veranderingen in de waarde van de lening enerzijds en die van het gerelateerde vastgoed anderzijds is deze lening aangemerkt als tegen reële waarde waarbij mutaties in de reële waarde worden verantwoord in de winst- en verliesrekening.

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](#)

Handels- en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden in eerste instantie tegen reële waarde op de balans opgenomen. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Gezien de veelal korte looptijd zijn de reële waarde en geamortiseerde kostprijs van deze posten over het algemeen nagenoeg gelijk aan de nominale waarde.

Verplichtingen uit hoofde van gemeentelijke heffingen, waaronder WOZ en waterschapslasten, worden opgenomen wanneer het ontstaan van deze verplichting zich voordoet.

Zie voor een nadere toelichting paragraaf 27. [Handels- en overige schulden](#).

Netto-omzet

Vrijwel alle activiteiten van Schiphol Group genereren opbrengsten die kwalificeren als opbrengsten uit het verrichten van diensten. Schiphol Group verantwoord opbrengsten op het moment dat de afnemer controle verkrijgt over de geleverde diensten. Opbrengsten worden gewaardeerd op basis van de vaste vergoedingen die zijn geconsulteerd en vastgesteld volgens de Wet op de luchtvaart (havengelden), overeengekomen in een contract met de klant (bijvoorbeeld concessies en verhuringen) of op basis van tarieven die openbaar worden gepubliceerd (bijvoorbeeld parkeergelden). Ieder van deze tarieven heeft betrekking op een afzonderlijke dienst en bevat geen financieringscomponenten.

De opbrengsten uit de afhandeling van vluchten, vliegtuigen, passagiers en bagage en het beschikbaarstellen van parkeerplaatsen (verantwoord als havengelden en autoparkeergelden) kwalificeren als opbrengsten uit contracten met klanten. Havengelden worden volledig als opbrengsten verantwoord op het moment dat de afnemer de dienst heeft genoten, autoparkeergelden over de periode waarin de afnemer de dienst geniet. Opbrengsten uit het verlenen van concessies en verhuren van vastgoedbeleggingen en winkelruimte kwalificeren als opbrengsten uit lease contracten en worden op lineaire basis verantwoord over de contracttermijn.

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.

De opbrengsten voor de belangrijkste activiteiten van Schiphol worden als volgt verantwoord:

Havengelden

De opbrengsten uit havengelden bestaan uit passagiersgerelateerde vergoedingen, beveiligingsheffingen, vliegtuigerelateerde vergoedingen en vliegtuigparkeergelden die volledig als opbrengst worden verantwoord op het moment dat de afnemer de dienst heeft genoten. Gegeven deze wijze van opbrengstverantwoording is voor wat betreft de opbrengsten uit havengelden per balansdatum geen sprake van prestatieverplichtingen. Havengelden worden wekelijks

gefactureerd en de standaard, contractuele betaaltermijn bedraagt drie weken.

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Dit betekent dat het proces van vaststelling van de havengeldtarieven valt onder het toezicht van de Autoriteit Consument & Markt (ACM) en dat de luchtvaartsector dient te worden geconsulteerd tijdens dit proces, welke eens in de drie jaar plaats vindt en waarin de tarieven voor een periode van drie jaar worden vastgesteld. Bij vaststelling van de tarieven is het rendement van de business area Aviation gemaximeerd tot een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet over gereguleerde activa; zowel de gereguleerde activa als de vermogenskostenvoet dienen aan de hand van in de Wet luchtvaart vastgelegde voorschriften te worden bepaald.

Bij het indienen van het voorstel voor tarieven wordt aan de gebruikers een omschrijving van het kwaliteitsniveau van de aangeboden diensten verstrekt, aan de hand van de in het Besluit exploitatie luchthaven Schiphol aangegeven indicatoren. 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 bijgehouden binnen de boekhouding voor de luchthavenactiviteiten, 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.

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 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 nieuwe havengeldtarieven. Overschotten en tekorten die (later) voor verrekening in de havengeldtarieven in aanmerking komen worden niet als vorderingen en verplichtingen in de balans tot uitdrukking gebracht.

De regionale luchthavens zijn niet gereguleerd tot de grens van vijf miljoen passagiers. Vorenstaande is daarom niet van toepassing op de havengelden in 2018 van de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad die worden verantwoord in het reporting-segment Binnenlandse luchthavens. Echter, aangezien Eindhoven Airport inmiddels voornoemd aantal passagiers heeft bereikt, zullen de havengelden van deze luchthaven ook vanaf 2019 gereguleerd zijn.

Concessies

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. Concessievergoedingen zijn variabele huurinkomsten doordat de concessievergoeding op basis van een vastgestelde staffel wordt berekend als percentage van de omzet van de concessionaris. De vergoedingen worden lineair verantwoord over de looptijd van het concessiecontract waarbij doorgaans geldt dat de uiteindelijk staffel is gekoppeld aan de jaaromzet van de concessionaris in het betreffende boekjaar. Wanneer de omzetperiode over het boekjaar heen valt, wordt een inschatting gemaakt van de te verwachten omzet en staffel. De concessievergoeding wordt in deze gevallen eveneens lineair verantwoord. Concessies worden eens per maand gefactureerd en de standaard, contractuele betaaltermijn is twee weken.

Verhuringen

Huurinkomsten hebben betrekking op de verhuur van vastgoedbeleggingen en winkelruimte, aangezien in het algemeen, naast het verlenen van een concessie, ook afzonderlijke contracten worden aangegaan met de concessiehouders op basis waarvan deze een vaste huurprijs verschuldigd zijn voor de huur van winkelruimte. Opbrengsten uit verhuringen worden lineair over de looptijd van de huurovereenkomst verantwoord als opbrengsten in de winst- en verliesrekening. Huurtermijnen worden vooruit gefactureerd, meestal op kwartaal basis, en de standaard betaaltermijn is twee weken.

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.

Autoparkeergelden

Opbrengsten uit parkeergelden worden tijdsevenredig verantwoord, naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. Autoparkeergelden worden voor het overgrote deel geïnd, direct bij beëindiging van de dienstverlening. Een kleiner deel wordt vooruit geïncasseerd op het moment van online reserveren van de dienstverlening. Opbrengsten uit bedrijfsparkeren worden eens per maand gefactureerd waarbij de standaard, contractuele betaaltermijn twee weken bedraagt. Gezien vorenstaande is voor wat betreft het grootste deel van opbrengsten uit autoparkeergelden per balansdatum geen sprake van prestatieverplichtingen.

Overige activiteiten

Opbrengsten uit overige activiteiten betreffen met name advertenties, transport van electriciteit, gas en water, telecommunicatie diensten en overige diensten en werkzaamheden ten behoeve van derden. Deze opbrengsten kwalificeren voor een belangrijk deel als opbrengsten uit contracten met klanten en worden tijdsevenredig verantwoord, naar rato van de verrichte prestaties op balansdatum. 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 winstbelastingen betreffen direct verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belastingen. 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.

Direct verschuldigde en verrekenbare belastingen

De over het boekjaar direct verschuldigde en verrekenbare 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. Deze zijn berekend op basis van de geldende belastingwetgeving en -tarieven of belastingtarieven waarvan het wetgevingsproces op balansdatum (materieel) is afgesloten. Belastingen over 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. Direct verschuldigde en verrekenbare belasting worden alleen gesaldeerd indien wordt voldaan aan de daarvoor geldende vereisten.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen

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.

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. tijdelijke verschillen in verband met investeringen in dochterondernemingen, geassocieerde deelnemingen, joint ventures en contractgerelateerde activa voorzover 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;
3. belastbare tijdelijke verschillen die ontstaan bij de initiële verwerking van goodwill.

Niet in de balans opgenomen latente belastingvorderingen worden op ieder rapportage moment geevalueerd en alsnog in de balans opgenomen voor zover het waarschijnlijk is geworden dat toekomstige belastbare winsten beschikbaar zullen zijn waarmee deze vorderingen kunnen worden benut. Bestaande latente belastingvorderingen worden eveneens op elk rapportage moment beoordeeld en verminderd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het gerelateerde belastingvoordeel zal kunnen worden gerealiseerd; zodanige verminderingen worden teruggedraaid wanneer de kans op toekomstige fiscale winst verbetert.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de belastingtarieven (en de belastingwetgeving) waarvan het wetgevingsproces (materieel) is afgesloten op de balansdatum. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd voor zover de vorderingen en verplichtingen onderdeel uitmaken van dezelfde fiscale eenheid en de vennootschapsbelasting aan het hoofd van deze fiscale eenheid een afdwingbaar recht hiertoe heeft. Zie voor een nadere toelichting paragraaf 12. [Winstbelastingen](#).

Vreemde valuta

Functionele- en presentatievaluta

De primaire economische omgeving van Schiphol Group is Nederland. De functionele- en presentatievaluta van Schiphol Group is dientengevolge de euro. Financiële informatie wordt weergegeven in duizenden euro, tenzij anders aangegeven.

Transacties, activa en passiva

Transacties (investeringen, opbrengsten en kosten) in vreemde valuta worden verwerkt tegen de koers van afwikkeling. Monetaire activa en passiva (vorderingen, schulden en liquide middelen) in vreemde valuta worden omgerekend tegen de op de balansdatum vigerende koers. De koersverschillen die zich voordoen bij deze omrekening en bij afwikkeling van deze posten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten. Een uitzondering op vorenstaande betreft de koersverschillen uit hoofde van financiële instrumenten in vreemde valuta, waartegen derivaten worden aangehouden met het doel koersrisico's op toekomstige kasstromen af te dekken. Koersverschillen op deze financiële instrumenten worden verantwoord in het totaalresultaat, mits de afdekking effectief is. Het ineffektieve gedeelte wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

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.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit alle rekening-couranttegoeden, deposito's gehouden op afroep bij financiële instellingen en op korte termijn zeer liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of korter die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardevermindering kunnen worden omgezet in geldmiddelen. Liquide investeringen met een oorspronkelijke looptijd van drie maanden of langer maken geen onderdeel uit van de liquide middelen en worden verantwoord onder de handels- en overige vorderingen. Gegeven het doel van deze investeringen (welke is om op korte termijn uitgaven voor investeringen in vaste activa te financieren) worden de mutaties in deze investeringen niet gepresenteerd als onderdeel van de veranderingen in het werkkapitaal maar als onderdeel van de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

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 over 2018](#).

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, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt jaarlijks bepaald door het management met behulp van de inzet van externe onafhankelijke taxateurs. De reële waarde van grond, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt primair bepaald op basis van interne taxaties. Daarnaast wordt ieder jaar een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. De beste aanwijzingen voor de reële waarde zijn de gangbare prijzen op een actieve markt voor soortgelijke vastgoedbeleggingen. Bij het ontbreken van dergelijke informatie wordt de reële waarde zelfstandig vastgesteld binnen een bandbreedte van redelijke schattingen van de reële waarde. De aannames die ten grondslag liggen aan deze schattingen worden nader toegelicht onder de grondslagen voor vastgoedbeleggingen en in paragraaf [11. Vastgoedbeleggingen](#).

Bijzondere waardeverandering van goodwill en vaste activa

Op goodwill wordt niet afgeschreven. Jaarlijks wordt aan de hand van een test op bijzondere waardeveranderingen (impairment-test) of, indien er gebeurtenissen of veranderingen zijn, vastgesteld of sprake is van een bijzondere waardeverandering van de goodwill. Overige activa worden getest indien er gebeurtenissen of veranderingen aan de orde zijn die aanleiding geven voor een test op bijzondere waardeverandering.

Activeren en toerekenen van kosten aan bepaalde activa

Alle investeringen worden initieel verantwoord onder activa in aanbouw indien er naar verwachting toekomstige economische voordelen behaald worden. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele activiteiten en vastgoedbeleggingen. Operationele activiteiten zijn onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Banen, rijbanen en platformen;
- Terreinen en wegen;
- Gebouwen;
- Installaties;
- Overige vaste bedrijfsmiddelen.

Belastingen

Bij het opmaken van de jaarrekening besteedt Schiphol Group veel aandacht aan de beoordeling van alle van belang zijnde fiscale risico's en is de actuele belastingpositie naar beste inzichten in de jaarrekening verwerkt. Wijzigende inzichten, bijvoorbeeld als gevolg van definitieve aanslagen over eerdere jaren, kunnen leiden tot additionele belastinglasten of -baten. Bovendien kunnen nieuwe belastingrisico's ontstaan. Bij de waardering van latente belastingvorderingen, met name op het gebied van latenties die verband houden met de verschillen tussen fiscale boekwaarden en de boekwaarden in de jaarrekening van materiële vaste activa, worden aannames gemaakt omtrent de mate waarin en de termijn waarop deze vorderingen kunnen worden gerealiseerd. Dit gebeurt onder meer op basis van businessplannen. Daarnaast worden bij het opstellen van de jaarrekening aannames gemaakt omtrent de tijdelijke en permanente verschillen tussen de boekwaarde en de fiscale waardering. De werkelijke situatie kan afwijken van de aannames die zijn gehanteerd bij de bepaling van latente belastingposities, onder meer als gevolg van verschillen van inzicht en veranderingen in fiscale wet- en regelgeving. Zie hiervoor ook paragraaf [12. Winstbelastingen](#).

Het beheersingsprogramma voor de voornoemde fiscale risico's (ook wel genoemd het tax control framework) maakt deel uit van het totale risicobeheersingsprogramma van Schiphol Group. In dat kader zijn fiscale risico's in kaart gebracht en wordt de interne beheersing bewaakt, die gericht is op het mitigeren van de fiscale risico's. Daarnaast heeft Schiphol Group een fiscale planning ontwikkeld en geïmplementeerd. Het fiscale risicobeheer wordt gefaciliteerd door de centrale control-afdeling (Group Control) en valt onder goedgekeurd beleid van de directie. Dit beleid heeft voorts als uitgangspunt dat Schiphol Group een betrouwbare

belastingbetaler wil zijn op basis van een professioneel uitgevoerd fiscaal beleid.

Voorzieningen

Bij de bepaling van voorzieningen heeft Schiphol Group schattingen en aannames gemaakt omtrent de kans dat een bepaalde verplichting op balansdatum zal leiden tot een betaling. Daarnaast is de omvang van de geschatte betaling onderhevig aan aannames en veronderstellingen. Schiphol heeft onder andere een milieuvoorziening gevormd voor vervuilde gronden die vrijkomen bij projecten. Voor de reiniging van deze gronden is momenteel nog geen technische oplossing voorhanden en derhalve worden deze gronden tijdelijk opgeslagen op het luchthaventerrein totdat de markt een oplossing heeft gevonden. Schiphol heeft een inschatting gemaakt van de verwachte reinigingskosten. Zie voor een nadere toelichting 25. [Voorzieningen](#).

Claims en geschillen

Schiphol Group is betrokken bij verschillende claims en geschillen die tegen de luchthaven en dochtermaatschappijen zijn ingediend en die onderdeel zijn van de bedrijfsactiviteiten. Het management van Schiphol Group beoordeelt de aanhangig gemaakte claims en geschillen op basis van feiten en wint indien nodig hierover juridisch advies in. Daarnaast heeft Schiphol

Group nog claims en geschillen waarbij Schiphol zelf de eisende partij is. In beide gevallen spelen subjectieve elementen een rol waarbij er een inschatting wordt gemaakt van de uitkomst. Echter, de afloop en eventuele onderhandelingen omtrent claims en geschillen kan niet met volledige zekerheid worden voorspeld. Zie voor nadere toelichting paragraaf 28. [Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen](#).

Wijzigingen in de consolidatie

Op 13 december 2017 heeft Schiphol Group haar aandelen in Schiphol Hotel Holding B.V. en dochters Schiphol Operational Company en Schiphol Property Company verkocht. Vanaf die datum worden de activa en passiva alsmede de resultaten van Schiphol Hotel Holding B.V. niet langer geconsolideerd. De activa en passiva waren sinds 31 december 2015 geclassificeerd als 'aangehouden voor verkoop'. In 2017 heeft deze groep voor 30 miljoen euro bijgedragen aan de netto omzet en voor 6,3 miljoen euro aan het exploitatieresultaat.

Als gevolg van de verkoop is in 2017 een verkoopresultaat gerealiseerd van 26 miljoen euro dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. De ontvangen netto transactiesom bedraagt 144,5 miljoen euro.

(in EUR 1.000)	13 december 2017
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	122.166
Liquide middelen	2.912
Handels- en overige vorderingen	1.768
Activa aangehouden voor verkoop	126.846
Latente belastingverplichtingen	2.255
Handels- en overige schulden	2.600
Passiva aangehouden voor verkoop	4.855
Activa en passiva aangehouden voor verkoop	121.991
Ontvangen transactiesom	147.369
Verkochte liquide middelen	-2.912
Transactiesom netto van verkochte liquide middelen	144.457
Overige opbrengst	
Ontvangen in liquide middelen	147.369
Te vorderen transactiesom	1.685
Totale verkoopopbrengst	149.054
Verkoopkosten	-1.024
Verkochte activa en passiva	-121.991
Totaal verkoopresultaat	26.039

In 2018 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de consolidatie.

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.

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. Hetzelfde is van toepassing op winstbelasting, die ook op groepsniveau wordt beoordeeld en gemonitord in plaats van op segmentniveau. Transacties tussen de segmenten vinden plaats 'at arm's length'. Overheadkosten op groepsniveau worden aan de segmenten toegerekend, grotendeels op basis van hun relatieve aandeel in de directe kosten van Schiphol Group. 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 2018) wordt geen geografische informatie over onze bedrijfsactiviteiten gegeven. Circa 31% van de omzet (ongeveer 473 miljoen euro) heeft betrekking op één externe klant en wordt voornamelijk gegenereerd in de segmenten Aviation en Security.

Aviation

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).

Consumer products & Services

De activiteiten van de business area Consumer Products & Services bestaan uit het uitgeven en managen van concessies voor winkels en horecagelegenheden (segment Concessies met omzet uit concessies en verhuur van winkelruimten), het exploiteren van autoparkeerterreinen (segment Parkeren met omzet uit parkeergelden) en het aanbieden van mogelijkheden om te

adverteren op Amsterdam Airport Schiphol (segment Overige met onder andere omzet uit verhuur van reclameruimte). Alleen het merendeel van de opbrengsten uit autoparkeergelden komt direct van passagiers en andere bezoekers van de luchthaven (business to consumers), met nog een beperkt deel dat wordt gegenereerd door middel van online reserveringen van parkeerplaatsen. Alle andere opbrengsten, evenals de opbrengsten uit de andere segmenten, worden gegenereerd uit de dienstverlening aan bedrijven (business to business).

Real Estate

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).

Alliances & Participations

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 en dividenden die verwerkt worden via het resultaat geassocieerde deelnemingen en rentebaten. Hieronder vallen onder meer de participaties in Groupe ADP en Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Het belang in JFKIAT Member LLC, dat als contractgerelateerd actief is verantwoord, draagt bij aan het groepsresultaat met m 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.

2018

(in EUR 1.000)	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
Havengelden	821.438	-	-	68.849	890.287
Concessies	15.660	186.008	1.168	9.336	212.172
Verhuringen	304	17.761	171.701	4.510	194.277
Autoparkeergelden	-	100.860	4.874	20.723	126.457
Overige activiteiten	35.984	33.674	4.408	100.322	174.388
Totale omzet	873.386	338.304	182.151	203.741	1.597.581
Intercompany omzet	-2.248	-2.240	-26.622	-57.483	-88.593
Netto-omzet	871.138	336.064	155.529	146.258	1.508.988
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	104.049	2.915	106.964
Afschrijvingen en amortisatie ¹	-192.055	-31.316	-20.465	-24.810	-268.646
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	2.300	-	2.300
Exploitatieresultaat	-39.148	209.372	172.377	25.524	368.125
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ²	908	813	7.118	95.625	104.464
Totaal activa	2.984.483	496.324	2.418.659	1.454.491	7.353.957
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	2.596.850	431.860	2.104.518	1.263.628	6.396.856
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.492	18.654	96.400	838.848	957.395
Investerings ³	360.558	86.287	69.204	64.554	580.602

1 Exclusief verwachte kredietverliezen

2 Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

3 Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

2017

(in EUR 1.000)	Aviation	Consumer Products & Services	Real Estate	Alliances & Participations	Totaal
Havengelden	769.367	-	-	62.645	832.012
Concessies	15.186	181.160	1.275	8.209	205.830
Verhuringen	253	17.212	168.124	4.803	190.392
Autoparkeergelden	-	102.499	4.402	18.612	125.513
Overige activiteiten	31.443	30.197	33.389	89.788	184.817
Totale omzet	816.249	331.068	207.190	184.057	1.538.564
Intercompany omzet	-1.826	-2.002	-30.722	-46.472	-81.022
Netto-omzet	814.423	329.066	176.468	137.585	1.457.542
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	-	67.830	12.604	80.434
Afschrijvingen en amortisatie	-188.797	-29.751	-24.527	-20.640	-263.715
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	-38.876	216.373	138.295	42.869	358.661
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ¹	868	501	1.711	77.641	80.721
Totaal activa	2.717.847	415.099	2.172.595	1.349.451	6.654.992
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	2.417.016	369.152	1.932.375	1.176.942	5.895.485
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.339	19.770	94.727	803.481	921.317
Investerings ²	301.217	53.566	51.297	83.720	489.800

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

² Dit betreft investeringen in activa in aanbouw ten behoeve van operationele activiteiten, vastgoedbeleggingen en investeringen in immateriële vaste activa.

Aviation

(in EUR 1.000)	Aviation		Security		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Havengelden	503.541	480.512	317.897	288.855	821.438	769.367
Concessies	15.660	15.186	-	-	15.660	15.186
Verhuringen	94	91	210	162	304	253
Overige activiteiten	29.825	27.238	6.159	4.205	35.984	31.443
Totale omzet	549.120	523.027	324.266	293.222	873.386	816.249
Intercompany omzet	-1.386	-1.146	-862	-680	-2.248	-1.826
Netto-omzet	547.734	521.881	323.404	292.542	871.138	814.423
Afschrijvingen en amortisatie	-149.264	-146.823	-42.791	-41.974	-192.055	-188.797
Exploitatieresultaat	-20.515	-12.770	-18.633	-26.106	-39.148	-38.876
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ¹	908	868	-	-	908	868
Totaal activa	2.607.327	2.349.616	377.155	368.231	2.984.483	2.717.847
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	2.268.681	2.089.544	328.169	327.472	2.596.850	2.417.016
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	3.492	3.339	-	-	3.492	3.339
Investerings	317.363	262.279	43.195	38.938	360.558	301.217

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

Consumer Products & Services

(in EUR 1.000)	Concessies		Parkeren		Overige		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Concessies	178.960	175.063	7.048	6.097	-	-	186.008	181.160
Verhuringen	17.258	16.780	503	432	-	-	17.761	17.212
Autoparkeergelden	-	-	100.860	102.499	-	-	100.860	102.499
Overige activiteiten	975	281	1.736	1.952	30.964	27.964	33.674	30.197
Totale omzet	197.192	192.124	110.147	110.980	30.964	27.964	338.304	331.068
Intercompany omzet	-393	-428	-1.613	-1.367	-233	-207	-2.240	-2.002
Netto-omzet	196.799	191.696	108.534	109.613	30.731	27.757	336.064	329.066
Afschrijvingen en amortisatie	-14.575	-13.870	-13.619	-12.794	-3.122	-3.087	-31.316	-29.751
Exploitatieresultaat	147.064	147.901	52.793	59.686	9.515	8.786	209.372	216.373
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ¹	813	501	-	-	-	-	813	501
Totaal activa	223.702	183.704	253.970	213.541	18.652	17.854	496.324	415.099
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	194.647	163.371	220.983	189.904	16.229	15.877	431.860	369.152
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	18.654	19.770	-	-	-	-	18.654	19.770
Investerings	42.598	17.192	41.303	34.307	2.386	2.067	86.287	53.566

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

Real Estate

(in EUR 1.000)	2018	2017
Concessies	1.168	1.275
Verhuringen	171.701	168.124
Autoparkeergelden	4.874	4.402
Overige activiteiten	4.408	33.389
Totale omzet	182.151	207.190
Intercompany omzet	-26.622	-30.722
Netto-omzet	155.529	176.468
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	104.049	67.830
Afschrijvingen en amortisatie	-20.465	-24.527
Bijzondere waardeveranderingen	2.300	-
Exploitatieresultaat	172.377	138.295
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ¹	7.118	1.711
Totaal activa	2.418.659	2.172.595
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	2.104.518	1.932.375
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	96.400	94.727
Investerings	69.204	51.297

¹ Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

Alliances & Participations

(in EUR 1.000)	Buitenlandse luchthavens		Binnenlandse luchthavens		Overige dochters		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Havengelden	-	-	68.849	62.645	-	-	68.849	62.645
Concessies	-	-	9.336	8.209	-	-	9.336	8.209
Verhuringen	-	-	4.506	4.797	4	6	4.510	4.803
Autoparkeergelden	-	-	20.723	18.612	-	-	20.723	18.612
Overige activiteiten	11.843	13.062	7.946	5.311	80.534 ¹	71.415	100.322	89.788
Totale omzet	11.843	13.062	111.361	99.574	80.538	71.421	203.741	184.057
Intercompany omzet	-66	-3	-1.481	-1.621	-55.936	-44.848	-57.483	-46.472
Netto-omzet	11.776	13.059	109.879	97.953	24.602	26.573	146.258	137.585
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	-	11.918	2.915	686	-	-	2.915	12.604
Afschrijvingen en amortisatie	-1.311	-1.365	-11.006	-10.361	-12.492	-8.914	-24.810	-20.640
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Exploitatieresultaat	8.009	21.829	18.688	16.364	-1.174	4.676	25.524	42.869
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures ²	95.154	76.642	-	-	470	999	95.625	77.641
Totaal activa	1.070.763	1.026.822	306.588	261.562	77.140	61.067	1.454.491	1.349.451
Totaal vaste activa (excl. belastinglatenties)	929.874	912.473	266.633	232.610	67.121	31.859	1.263.628	1.176.942
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	835.572	800.878	-	-	3.277	2.603	838.848	803.481
Investeringen	-	-	40.536	70.167	24.018	13.553	64.554	83.720

¹ De omzet uit de overige activiteiten bevatten voornamelijk opbrengsten Utilities (levering gas, water en elektriciteit) en telecomdiensten.

² Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures is de som van het resultaat op geassocieerde deelnemingen en joint ventures zoals vermeld in de winst- en verliesrekening inclusief de aan de geassocieerde deelnemingen en joint ventures, toe te rekenen rentebaten uit hoofde van vorderingen.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

1. Netto-omzet

Havengelden

(in EUR 1.000)	2018	2017
Passagiersgerelateerde vergoedingen	374.574	346.346
Beveiligingsheffing	328.270	302.079
Vliegtuigerelateerde vergoedingen	182.960	178.951
Vliegtuigparkeergelden	4.483	4.636
Totaal havengelden	890.287	832.012

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. 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. Over het boekjaar 2016 was sprake van een overschot van 54,5 miljoen euro welke wordt verrekend in de tarieven die van toepassing zijn vanaf 1 april 2018. Over het boekjaar 2017 bedroeg het overschot 22,2 miljoen euro, welke wordt verrekend in de tarieven die van toepassing zijn in de periode van 2019 tot en met 2021. Verwacht wordt dat over het boekjaar 2018 sprake zal zijn van een te verrekenen bedrag tussen 2 miljoen euro overschot en 2 miljoen euro tekort welke evenredig zal worden verrekend in de tarieven over 2020 tot en met 2022.

Concessies

(in EUR 1.000)	2018	2017
Winkels Retail Airside	113.159	111.596
Horeca	47.443	45.110
Oliemaatschappijen	15.660	15.186
Winkels Plaza	9.148	8.109
Overige	26.762	25.829
Totaal concessies	212.172	205.830

Schiphol Group heeft binnen het reporting-segment Concessies, dat onderdeel uitmaakt van de business area Consumer Products & Services, in 2018 in totaal 111 lopende concessiecontracten (2017:106 concessiecontracten) met betrekking tot de uitoefening van diverse commerciële activiteiten op de luchthaven Schiphol. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het moment waarop deze contracten eindigen.

	2019	2020	2021	2022	2023	>2023
Percentage van de lopende contracten die aflopen	39%	13%	13%	11%	6%	18%

De omzet uit concessies in het segment Aviation van 15,7 miljoen euro (2017: 15,2 miljoen euro) en het segment Parkeren van 7,0 miljoen euro (2017: 6,1 miljoen euro) betreft concessiecontracten met betrekking tot de levering door derden van brandstof aan luchtvaartmaatschappijen en autoverhuur op de luchthaven. De omzet uit concessies ontvangen van Schiphol Airport Retail B.V. bedraagt 28,5 miljoen euro (2017: 29,2 miljoen euro).

Verhuringen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Vastgoedbeleggingen gebouwen, inclusief servicekosten	98.694	89.329
Operationeel onroerend goed, inclusief servicekosten	41.706	41.632
Vastgoedbeleggingen terreinen	27.950	29.285
Intercompany omzet	25.927	30.146
Totaal verhuringen	194.277	190.392

De bezettingsgraad per 31 december 2018 bedraagt voor het segment Real Estate 91,1% (89,6% per 31 december 2017). Onderstaande tabel geeft een overzicht van het moment waarop de nu lopende contracten van verhuringen eindigen voor wat betreft de activiteiten op luchthaven Schiphol.

	2019	2020	2021	2022	2023	>2023
Percentage van de lopende contracten die aflopen	42%	20%	15%	8%	7%	8%

Exploitatiekosten met betrekking tot enerzijds gebouwen die werden verhuurd en anderzijds gebouwen die niet werden verhuurd bedroegen:

(in EUR 1.000)	2018	2017
Verhuurde gebouwen	43.826	34.652
Leegstaande gebouwen	4.276	4.470
Totaal exploitatiekosten	48.102	39.122

Bij gedeeltelijk verhuurde gebouwen zijn de exploitatiekosten verdeeld naar rato van vierkante meters.

Autoparkeergelden

(in EUR 1.000)	2018	2017
Kort parkeren	39.253	48.936
Lang parkeren	40.851	34.112
Gevestigde bedrijven	23.755	21.706
Parkeren op de locatie Schiphol	103.858	104.754
Parkeren op andere locaties	20.723	18.612
Intercompany omzet	1.876	2.147
Totaal autoparkeergelden	126.457	125.513

De opbrengsten uit parkeren op andere locaties betreffen de luchthavens te Rotterdam, Eindhoven en Lelystad en worden verantwoord in het segment Binnenlandse luchthavens.

In de autoparkeergelden van gevestigde bedrijven is een bedrag van 4,9 miljoen euro (2017: 4,4 miljoen euro) opgenomen welke gerealiseerd is door vastgoedbeleggingen van de business area Real Estate. Deze autoparkeergelden hebben betrekking op objecten opgenomen in paragraaf 11. [Vastgoedbeleggingen](#).

Overige activiteiten

(in EUR 1.000)	2018	2017
Reclame	18.739	18.011
Omzet uit telecomdiensten	17.695	19.665
JFKIAT gerelateerde fees	8.420	9.608
Electriciteit, gas en water	6.127	5.823
Diensten en werkzaamheden derden	4.854	3.520
Hotel activiteiten	3.707	33.207
Overige bedrijfsbaten	54.108	46.236
Intercompany omzet	60.738	48.747
Totaal overige activiteiten	174.388	184.817

Op 13 december 2017 is het Hilton hotel verkocht. De omzet uit hoofde van hotelactiviteiten in 2017 had voor 29,8 miljoen euro betrekking op de omzet van het Hilton hotel. De aan deze omzet gerelateerde kosten worden verantwoord op de regel '[Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten](#)' onder de bedrijfslasten.

2. Overige resultaten uit vastgoed

(in EUR 1.000)	2018	2017
Verkoopopbrengst vastgoed	1.380	-
Totaal resultaten uit verkoop vastgoed	1.380	-
Marktwaaarde aanpassing terreinen	34.962	21.110
Marktwaaarde aanpassing gebouwen	68.055	21.247
Nieuwe uitgifte erfpachtcontracten	2.567	120
Totaal waardeveranderingen vastgoed	105.584	42.477
Totaal overige resultaten uit vastgoed	106.964	42.477

Waardeveranderingen

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde van gebouwen, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt jaarlijks bepaald door het management met behulp van de inzet van externe onafhankelijke taxateurs. De reële waarde van grond, verantwoord onder de post vastgoedbeleggingen, wordt primair bepaald op basis van interne taxaties. Daarnaast wordt ieder jaar

een ander gedeelte van de totale grondposities door onafhankelijke externe taxateurs gewaardeerd. Wijzigingen in de reële waarde van vastgoedbeleggingen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening in het jaar waarin de verandering zich voordoet. De gehanteerde veronderstellingen bij de bepaling van de marktwaarde zijn opgenomen onder de paragraaf 11. [Vastgoedbeleggingen](#).

De marktwaarde aanpassing op gebouwen bedraagt 68 miljoen euro in 2018. De positieve ontwikkeling in de waarde van gebouwen is het gevolg van een toename in de vraag op de Nederlandse vastgoedmarkt, specifiek naar kantoorruimte op Schiphol centrum, hetgeen resulteert in een daling van het netto aanvangsrendement ten opzichte van 2017. In 2017 is een waardeverlies van 42 miljoen euro verantwoord met betrekking tot twee vrachtgebouwen waarvan het rechtstreeks toegankelijke platform niet langer voor vrachtafhandeling gebruikt gaat worden, maar voor vliegtuigopstelplaatsen. Gecorrigeerd voor het waardeverlies over deze twee gebouwen bedraagt de waardeverandering vastgoed 84 miljoen euro in 2017.

De marktwaarde aanpassing op terreinen van 35 miljoen euro in 2018 is eveneens het gevolg van positieve markt ontwikkelingen die ervoor zorgen dat bruto aanvangsrendementen blijven dalen.

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.

3. Overige opbrengsten

(in EUR 1.000)	2018	2017
Resultaat performance shares BACH	-	11.918
Verkoopresultaat Schiphol Hotel Holding	-	26.039
Totaal overige opbrengsten	-	37.957

Onder overige opbrengsten is in 2017 het eenmalige effect van het verkoopresultaat van Schiphol Hotel Holding B.V. opgenomen van 26,0 miljoen euro alsmede het resultaat op de performance shares in Brisbane Airport Corporation Holdings (hierna: BACH) van 11,9 miljoen euro.

In 2017 is door BACH besloten tot het intrekken van de performance shares. Alleen Schiphol Group was in het bezit van performance shares die haar het recht gaven op performance share dividend. De omvang daarvan was afhankelijk van de performance van de onderneming. Het totale resultaatteffect in 2017 bedraagt 11,9 miljoen euro. Hiervan is in 2,0 miljoen gerealiseerd en als dividend ontvangen in 2017. De waarde van de performance shares ultimo 2017 is bepaald op 12,2 miljoen euro welk bedrag in 2018 is ontvangen. Van de totale waarde van

12,2 miljoen euro is 18,72%, zijnde ons aandeel in BACH, in mindering gebracht op de deelnemingswaarde en het resultaat geassocieerde deelnemingen. Het restant is als overige opbrengsten verantwoord.

Op 13 december 2017 heeft Schiphol Group haar aandelen in Schiphol Hotel Holding B.V. en dochters Schiphol Operational Company en Schiphol Property Company verkocht. In 2017 heeft deze groep voor 30 miljoen euro bijgedragen aan de netto omzet en voor 6,3 miljoen euro aan het exploitatieresultaat. Als gevolg van de verkoop is in 2017 een verkoopresultaat gerealiseerd van 26 miljoen euro dat is verwerkt onder de overige opbrengsten. De ontvangen netto transactiesom bedraagt 144,5 miljoen euro. Voor meer informatie wordt verwezen naar [Wijzigingen in de consolidatie](#).

4. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

(in EUR 1.000)	2018	2017
Beveiligingsactiviteiten	204.805	192.517
Uitbestedingen	136.753	125.029
Onderhoud	115.584	107.189
Inhuur extern personeel	77.899	63.894
Schoonhouden	38.335	36.541
Advies- en accountantskosten	26.322	21.192
Assurantïen en gemeentelijke heffingen	21.137	21.790
Energie en water	19.945	18.030
Kosten in samenhang met investeringen	19.490	15.267
Commerciële en relationele kosten	15.100	14.544
Hotelactiviteiten	2.563	20.242
Overige kosten (betreffen onder meer de algemene-, lease- en huurkosten)	72.850	65.001
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	750.783	701.236

De post uitbestedingen omvat een grote diversiteit aan uitbestede diensten die verband houden met het luchthavenproces, waaronder de uitbesteding van busdiensten, het people reduced mobility proces en het lost & found proces.

Accountantshonoraria

(in EUR 1.000)	2018	2017
Controle van de jaarrekening	892	913
Overige controlewerkzaamheden	675	489
Totaal accountantshonoraria	1.567	1.402

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 controle van de jaarrekening betreft de controle van de geconsolideerde jaarrekening en de controle van meegeconsolideerde entiteiten. De overige controlewerkzaamheden betreffen diverse aan de controle van de jaarrekening gerelateerde opdrachten zoals het assurance rapport bij de Maatschappelijke verantwoording, beoordeling van tussentijdse financiële verslaggeving, de controle van de Regulatory Accounts, verschillende opdrachten voor specifiek overeengekomen werkzaamheden met betrekking tot regulering en werkzaamheden in relatie tot het EMTN prospectus. De honoraria van KPMG Accountants N.V. bedragen 1,5 miljoen euro (in 2017: 1,2 miljoen euro) en de werkzaamheden verricht door andere onderdelen van het KPMG netwerk bedragen 0,1 miljoen euro (in 2017: 0,2 miljoen euro).

5. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Kortetermijn personeelsbeloningen	174.067	166.137
Vergoedingen na uitdiensttreding	27.814	25.157
Andere langetermijn personeelsbeloningen	2.417	3.668
Ontslag- en werkloosheidsvergoedingen	9.957	2.285
Overige personeelskosten	14.786	15.281
Totaal personeelsbeloningen	229.041	212.528

(in EUR 1.000)	2018	2017
Salarissen	178.380	167.061
Sociale lasten	17.978	15.881
Activering interne uren	-22.291	-16.805
Totaal kortetermijn personeelsbeloningen	174.067	166.137

Pensioenlasten (toegezegde bijdrageregelingen)	26.886	23.614
Vervroegde uitdiensttreding	928	1.543
Totaal vergoedingen na uitdiensttreding	27.814	25.157

Jubileumuitkeringen	-93	915
Variabele beloning (langetermijn)	98	397
Overige personeelsbeloningen	2.412	2.356
Totaal overige langetermijn personeelsbeloningen	2.417	3.668

Het gemiddelde aantal personeelsleden, op basis van fulltime equivalenten, werkzaam bij Royal Schiphol Group N.V. en haar dochterondernemingen in 2018 was 2.324 (2017: 2.180).

Ontslag- en werkloosheidsuitkeringen in 2018 omvatten 8,3 miljoen euro aan kosten die Schiphol Group verwacht met betrekking tot herstructurering van enkele van haar

afdelingen. De herstructureringen werden aangekondigd in 2018 en de implementatie is onderhanden of zal aanvangen in 2019.

De activering interne uren betreft uren van interne medewerkers in de uitvoeringsfase van investeringsprojecten. De overige personeelsbeloningen hebben, onder andere, betrekking op opleidingskosten en reiskosten van 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](#).

[11.Vastgoedbeleggingen](#) geeft nadere informatie inzake bijzondere waardeveranderingen.

7. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bedragen in 2018 1,3 miljoen euro (2017: 1,8 miljoen euro).

6. Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Contractgerelateerde activa	1.287	1.357
Ontwikkeling ICT-toepassingen	8.717	8.349
Softwarelicenties	7.629	6.995
Immateriële activa	17.633	16.701
Banen, rijbanen en platformen	28.854	27.221
Terreinen en wegen	13.159	13.141
Gebouwen	60.457	58.589
Installaties	107.856	103.993
Overige vaste bedrijfsmiddelen	39.478	37.400
Activa ten behoeve van operationele activiteiten	249.804	240.344
Afschrijvingen en amortisatie inzake desinvesteringen	1.209	6.670
Impairments inzake financiële activa¹	314	-
Bijzondere waardeveranderingen	1.000	-
Terugdraaien bijzondere waardeveranderingen	-3.300	-
Totaal afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	266.660	263.715

¹ Geen vergelijkende cijfers opgenomen gezien het feit dat IFRS 9 per 1 januari 2018 wordt toegepast

Zie paragraaf 8. [Immateriële activa](#) voor een nadere toelichting inzake de amortisatie van contractgerelateerde activa en paragraaf 9. [Activa ten behoeve van operationele activiteiten](#) voor informatie over afschrijving van activa. Paragraaf

Toelichting op het overzicht financiële positie

8. Immateriële activa

(in EUR 1.000)	Goodwill	Contract gerelateerde activa	Ontwikkelde ICT toepassingen	Software licenties	Software in ontwikkeling	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	-	39.084	19.798	13.355	8.037	80.274
Specificatie van mutaties in 2017						
Investeringen	-	-	-	-	29.577	29.577
Opleveringen	-	-	6.325	6.904	-13.229	-
Amortisatie	-	-1.357	-8.349	-6.995	-	-16.701
Reclassificaties	-	-	-159	-144	-	-303
Koersverschillen	-	-4.756	-	-	-	-4.756
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-6.113	-2.183	-235	16.348	7.817
Samenstelling 31 december 2017						
Aanschaffingswaarde	849	36.854	65.947	50.613	24.385	178.648
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-849	-3.883	-48.332	-37.493	-	-90.557
Boekwaarde 31 december 2017	-	32.971	17.615	13.120	24.385	88.091
Specificatie van mutaties in 2018						
Investeringen	-	-	-	-	30.000	30.000
Opleveringen	-	-	12.439	11.451	-23.890	-
Amortisatie	-	-1.287	-8.717	-7.629	-	-17.633
Reclassificaties	-	-	-51	-4	-	-55
Desinvesteringen	-	-	-201	-333	-	-534
Koersverschillen	-	1.507	-	-	-	1.507
Totaal mutaties in het boekjaar	-	219	3.470	3.485	6.110	13.285
Samenstelling 31 december 2018						
Aanschaffingswaarde	849	38.361	55.207	45.097	30.495	170.009
Cumulatieve amortisatie en waardeveranderingen	-849	-5.170	-34.122	-28.492	-	-68.633
Boekwaarde 31 december 2018	-	33.191	21.085	16.605	30.495	101.376

De post contractgerelateerde activa betreft het belang in JFK IAT Member LLC dat is ontstaan bij overname van activiteiten van derden. De activiteiten hebben betrekking op de concessieovereenkomst tussen de Port Authority of New York and New Jersey (hierna 'Port Authority') en JFK IAT LLC (een dochteronderneming van JFK IAT Member LLC). In het kader van de overeenkomst verzorgt JFK IAT LLC luchthaventerminal- en retailbeheerdiensten in terminal 4 op JFK International Airport. Vastgesteld is dat de Port Authority, via de contractuele bepalingen in de overeenkomst, zeggenschap heeft over deze activiteiten. Als gevolg hiervan is het belang in JFK IAT LLC niet geconsolideerd, maar wordt het gerapporteerd als een contractgerelateerd actief. Het actief wordt op een lineaire basis

geamortiseerd over de resterende looptijd van de overeenkomst, zijnde 24,5 jaar. Inkomsten uit de overeenkomst hebben voor het grootste deel een vast karakter en worden verantwoord onder de opbrengsten uit overige activiteiten. Schiphol Group heeft geen verplichtingen tot het doen van aanvullende kapitaalstortingen.

9. Activa ten behoeve van operationele activiteiten

(in EUR 1.000)	Banen, rijbanen en platformen	Terreinen en wegen	Gebouwen	Installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	355.574	446.005	1.025.949	840.932	159.786	2.828.246
Specificatie van mutaties in 2017						
Opleveringen	54.536	37.236	69.520	68.083	38.651	268.026
Afschrijvingen	-27.221	-13.141	-58.589	-103.993	-37.400	-240.344
Desinvesteringen	-101	-594	-3.913	-1.659	-403	-6.670
Reclassificaties	4	9.581	1.500	-4.259	4.767	11.593
Activa aangehouden voor verkoop	-	3.497	-	-	-	3.497
Totaal mutaties in het boekjaar	27.218	36.579	8.518	-41.828	5.615	36.102
Samenstelling 31 december 2017						
Aanschaffingswaarde	802.265	701.371	1.736.228	2.086.593	447.975	5.774.432
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-419.473	-218.787	-701.761	-1.287.489	-282.574	-2.910.084
Boekwaarde 31 december 2017	382.792	482.584	1.034.467	799.104	165.401	2.864.347
Specificatie van mutaties in 2018						
Opleveringen	41.050	21.027	56.379	77.050	40.580	236.086
Afschrijvingen	-28.854	-13.159	-60.457	-107.856	-39.478	-249.804
Desinvesteringen	-	2	-65	-196	-415	-675
Reclassificaties	-531	4.288	1.885	-	55	5.697
Totaal mutaties in het boekjaar	11.665	12.158	-2.258	-31.002	742	-8.695
Samenstelling 31 december 2018						
Aanschaffingswaarde	841.837	724.205	1.783.644	2.140.611	462.747	5.953.044
Cumulatieve afschrijvingen en waardeveranderingen	-447.380	-229.463	-751.435	-1.372.509	-296.605	-3.097.392
Boekwaarde 31 december 2018	394.457	494.743	1.032.209	768.102	166.142	2.855.652
Gedurende het boekjaar zijn de volgende projecten (deels) opgeleverd:						
KLM ICA Lounge	-	-	21.300	-	-	21.300
Uitbreiding Uniform platform	12.748	3.615	-	1.159	-	17.522
Upgrade pieren	-	-	8.387	1.270	4.830	14.487
Capital Programme	-	6.566	5.662	1.307	939	14.474
Onderhoud terminal	-	-	1.579	12.142	454	14.174
Bagage screening installaties	-	-	-	10.220	-	10.220
Overig	28.302	10.846	19.451	50.952	34.357	143.908
Totaal opleveringen in het boekjaar	41.050	21.027	56.379	77.050	40.580	236.086

De andere vaste bedrijfsmiddelen omvatten onder meer inventaris en voertuigen.

welke Schiphol Group heeft verkregen in de vorm van een financiële lease.

In de boekwaarde per 31 december 2018 zijn tot een bedrag van 8,3 miljoen euro (2017: 9,4 miljoen euro) aan activa begrepen

10. Activa in aanbouw of ontwikkeling

(in EUR 1.000)

Activa in aanbouw tbv
operationele activiteiten

Boekwaarde 1 januari 2017 **244.419**

Specificatie van mutaties in 2017

Investeringsuitgaven	444.031
Activering van bouwrente	767
Opgeleverde activa	-268.026
Reclassificaties	-2.732
Aangehouden voor verkoop	-329
Totaal mutaties in het boekjaar	173.711

Boekwaarde 31 december 2017 **418.130**

Specificatie van mutaties in 2018

Investeringsuitgaven	516.824
Activering van bouwrente	3.236
Opgeleverde activa	-236.086
Reclassificaties	-2.094
Overig	33
Totaal mutaties in het boekjaar	281.913

Boekwaarde 31 december 2018 **700.043**

De investeringsuitgaven hebben betrekking op de volgende projecten:

Capital Programme	108.025
Herontwikkeling Terminal 1	37.504
Uitbreidingen parkeren	25.109
Lelystad Airport	24.633
Onderhoud terminal	23.156
Ontwikkeling platform Sierra	22.983
Tunnelveiligheid	21.874
Uitbreiding Uniform platform	17.860
Overig	235.679
Totaal investeringen in het boekjaar	516.824

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 2018 is een percentage gehanteerd dat heeft gevarieerd van 1,67% tot 1,81% op jaarbasis.

Op 31 december 2018 bedragen de activa in aanbouw of ontwikkeling met betrekking tot Lelystad Airport 56 miljoen euro. De eerder vastgestelde datum van 1 april 2019 voor opening van Lelystad Airport voor commercieel passagiersverkeer is door het ministerie van Infrastructuur en Waterbeheer (I & W) uitgesteld, waarbij opening van de luchthaven nu gepland is in 2020.

De exacte openingsdatum wordt naar verwachting vastgesteld tijdens de eerste helft van 2019. Ondertussen zetten alle betrokken partijen, waaronder Lelystad Airport, het ministerie van I & W, LVNL en CLSK, evenals de Nederlandse regering en relevante provinciale en gemeentelijke overheid, hun voorbereidingen voor deze opening voort.

Het management van Schiphol Group vertrouwt erop dat Lelystad in 2020 zal worden opengesteld voor commercieel passagiersverkeer. Een beoordeling van de business case op basis van deze veronderstelling geeft aan dat een bijzondere waardevermindering van de investeringen van Schiphol Group in Lelystad Airport niet nodig is.

11. Vastgoedbeleggingen

(in EUR 1.000)	Gebouwen	Terreinen	Activa in aanbouw	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	982.546	387.664	83.272	1.453.482
Specificatie van mutaties in 2017				
Investeringsuitgaven	-	-	16.192	16.192
Activering van bouwrente	-	-	86	86
Opleveringen	5.713	332	-6.045	-
Waardeveranderingen	21.247	15.250	5.980	42.477
Reclassificaties	-385	-2.360	-5.813	-8.558
Overig	-	-	65	65
Totaal mutaties in het boekjaar	26.575	13.222	10.465	50.262
Boekwaarde 31 december 2017	1.009.121	400.886	93.737	1.503.744
Specificatie van mutaties in 2018				
Investeringsuitgaven	-	-	33.777	33.777
Activering van bouwrente	-	-	457	457
Opleveringen	14.862	5.331	-20.193	-
Waardeveranderingen	64.389	37.529	3.666	105.584
Bijzondere waardeveranderingen	-	-	-1.000	-1.000
Terugdraaien bijzondere waardeveranderingen	-	-	3.300	3.300
Reclassificaties	9.241	-7.642	-5.202	-3.604
Overig	-	-	27	27
Totaal mutaties in het boekjaar	88.492	35.218	14.832	138.541
Boekwaarde 31 december 2018	1.097.612	436.104	108.569	1.642.285
Gewaardeerd tegen				
Historische kostprijs	-	-	46.433	46.433
Reële waarde	1.097.612	436.104	62.136	1.595.852

Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen

Activa in aanbouw ten behoeve van vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde indien deze op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Vastgoedbeleggingen in aanbouw omvat 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 waarderen. De grondposities zijn derhalve gewaardeerd tegen historische kostprijs.

Gebouwen en terreinen

Alle gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de marktwaarde, zijnde 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 verstrekte huurincentives. De huurincentives worden immers afzonderlijk als activa op de balans verantwoord onder de langlopende vorderingen (12,9 miljoen per 31 december 2018) en de handels- en overige vorderingen (3,6 miljoen per 31 december 2018).

Per 31 december 2018 is 100% van de gebouwen getaxeerd door onafhankelijke, beëdigde externe taxateurs en 15,9% van de terreinen. De overige terreinen zijn intern getaxeerd met door de externe taxateurs gevalideerde input variabelen.

In de categorie gebouwen is een bedrag van 159 miljoen euro (per 31 december 2017: 145 miljoen euro) begrepen inzake de reële waarde van activa (The Base) waarvan de vennootschap economisch (niet juridisch) eigenaar is (financiële

lease). Terreinen vallend onder deze categorie betreffen gronden die in erfpacht of grondhuur zijn uitgegeven.

Voor een nadere uiteenzetting van het resultaat uit verkoop vastgoed en waardeveranderingen vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar paragraaf 2. [Overige resultaten uit vastgoed](#).

Alle vastgoedbeleggingen kwalificeren als een Level 3-waardering. In oktober 2015 is het Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs opgericht (NRVT). Het NRVT beoogt de kwaliteit van vastgoedtaxateurs te waarborgen en te bevorderen. De Algemene gedrags- en beroepsregels en reglementen van het NRVT zijn de nieuwe marktstandaard waar taxateurs minimaal aan moeten voldoen. In deze regels zijn ook de internationale verslaggevingstandaarden en internationale taxatierichtlijnen verwerkt. Onze externe taxateurs zijn ingeschreven bij het NRVT.

Hieronder wordt de waarderingstechniek nader uiteengezet.

Waarderingstechniek gebouwen

De waarderingstechniek voor 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.

	Gemiddelde gerealiseerde netto-huur per m2		Gemiddelde netto markthuur per m2		Gemiddeld gewogen (m2) NAR	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Schiphol Centrum						
Kantoren	303	284	288	286	4,70%	5,35%
Bedrijfsruimtes	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Schiphol Noord/Oost						
Kantoren	159	135	157	159	7,62%	7,75%
Bedrijfsruimtes	nvt	115	nvt	101	nvt	6,80%
Schiphol Zuidoost						
Kantoren	139	84	143	167	9,38%	10,00%
Bedrijfsruimtes	127	125	105	110	5,16%	6,58%
Schiphol Zuid						
Kantoren	167	158	126	156	nvt	6,75%
Bedrijfsruimtes	97	92	76	84	6,94%	6,49%
Rotterdam The Hague Airport						
Kantoren	144	196	160	178	6,47%	7,05%
Bedrijfsruimtes	91	90	75	94	6,16%	7,04%

Significante parameters waardering gebouwen

Relevante kengetallen voor de waarderingen van de gebouwen zijn:

De belangrijkste veronderstellingen van gebouwen betreffen:

	Gebouwen	
	2018	2017
Inflatiepercentage	1,85% - 2,01%	1,30% - 2,00%
Markthuurontwikkeling	0,00% - 1,80%	0,00% - 1,85%
Netto-aanvangsrendementen op markthuur	4,30% - 9,38%	4,30% - 10,10%

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 korter (langer) uitvallen, de bezettingsgraad hoger (lager) uitvalt, de huurvrije perioden korter (langer) 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	
	2018	2017
Inflatiepercentage	1,60% - 2,00%	1,30% - 2,00%
Disconteringsvoet	4,75% - 7,75%	6,35% - 7,85%

12. Winstbelastingen

In deze paragraaf worden alle jaarrekeningposten met betrekking tot winstbelastingen toegelicht. Deze zijn onder te

verdelen in winstbelasting in de winst- en verliesrekening, latente belastingen in het overzicht financiële positie, acute posities in het overzicht financiële positie en winstbelastingen in het totaalresultaat.

Reconciliatie van effectieve belastingdruk

(in EUR 1.000)

	2018		2017	
Resultaat voor belastingen	375.373		345.817	
Winstbelasting berekend tegen het nominale tarief	93.843	25,0%	86.454	25,0%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-24.353	-6,5%	-18.192	-5,3%
Resultaat geassocieerde deelnemingen in commanditaire vennootschappen die niet zelfstandig belastingplichtig zijn	1.387	0,4%	430	0,1%
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	17.332	4,7%	-4.827	-1,4%
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	-	0,0%	-1.653	-0,5%
Vrijgesteld resultaat performance shares	-	0,0%	-3.085	-0,9%
Afwijkend tarief buitenlandse dochters/deelnemingen	605	0,2%	1.612	0,5%
Fiscale verliezen waarvoor geen actieve latentie is opgenomen	-	0,0%	-189	-0,1%
Wijzigingen in tijdelijke verschillen	98	0,0%	-	0,0%
Belastingresultaat voorgaande jaren	1.172	0,3%	-356	-0,1%
Overig	-85	0,0%	83	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	89.999	24,0%	60.277	17,4%

In 2018 was de effectieve belastingdruk 24,0%, een stijging van 6,6 procentpunt in vergelijking tot 2017 (17,4%). Deze stijging van de effectieve belastingdruk in 2018 wordt veroorzaakt door een eenmalige belastinglast die het gevolg is van de stapsgewijze verlaging van het nominale tarief vennootschapsbelasting van 25% in 2019 tot 20,5% in 2021 als onderdeel van het Belastingplan 2019 welke in december 2018 door zowel de Tweede als de Eerste kamer der Staten-generaal is goedgekeurd. De verlaging van het nominale belastingtarief geeft aanleiding tot een herberekening van de latente belastingvorderingen en -schulden welke resulteert in een eenmalige belastinglast van 17,3 miljoen euro. Vergelijkbaar met voorgaande jaren zorgt toepassing van de deelnemingsvrijstelling op resultaten van geassocieerde deelnemingen voor een verlaging van de effectieve belastingdruk.

De effectieve belastingdruk was daarnaast in 2017 lager dan nominaal door het vrijgestelde verkoopresultaat van Schiphol Hotel Holding B.V., het vrijgestelde resultaat op de performance shares en een verlaging per 1 januari 2018 van de lokale belastingdruk in de Verenigde Staten met circa 10% wat een positief effect heeft op de latente belastingverplichting.

Op balansdatum is geen sprake van compensabele verliezen.

Winstbelastingen in de winst- en verliesrekening

(in EUR 1.000)

	2018	2017
Acute winstbelastingen		
Winstbelasting boekjaar	46.834	50.745
Belastingbate voorgaande jaren verwerking aangiftes	1.172	-356
Totaal acute winstbelastingen	48.006	50.389
Latente winstbelastingen		
Ontstaan en realisatie van tijdelijke verschillen	24.661	14.715
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	17.332	-4.827
Totaal latente winstbelastingen	41.993	9.888
Totaal winstbelastingen	89.999	60.277

2018 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	368.739		6.259		376		375.373	
Winstbelasting berekend tegen het lokale nominale tarief	92.185	25,0%	2.159	34,5%	105	27,9%	94.448	25,2%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-22.966	-6,2%	-	0,0%	-	0,0%	-22.966	-6,1%
Wijziging belastingtarief	17.332	4,7%	-	0,0%	-	0,0%	17.332	4,6%
Wijzigingen in tijdelijke verschillen	466	0,1%	-	0,0%	-368	-97,9%	98	0,0%
Belastingresultaat voorgaande jaren	172	0,0%	-	0,0%	1.000	266,3%	1.172	0,3%
Overig	41	0,0%	10	0,2%	-136	-36,2%	-85	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	87.229	23,7%	2.169	34,6%	601	160,0%	89.999	24,0%

2017 - Reconciliatie effectieve belastingdruk per belastingjurisdictie

(in EUR 1.000)	Nederland		Verenigde Staten		Italië		Totaal	
Resultaat voor belastingen	337.005		8.054		758		345.817	
Winstbelasting berekend tegen het lokale nominale tarief	84.251	25,0%	3.697	45,9%	182	27,9%	88.130	25,5%
Resultaat geassocieerde deelnemingen	-17.762	-5,3%	-	0,0%	-	0,0%	-17.762	-5,1%
Vrijgesteld verkoopresultaat deelnemingen	-1.653	-0,5%	-	0,0%	-	0,0%	-1.653	-0,5%
Vrijgesteld resultaat performance shares	-3.085	-0,9%	-	0,0%	-	0,0%	-3.085	-0,9%
Fiscale verliezen zonder actieve latentie	-	0,0%	-	0,0%	-182	-24,0%	-182	-0,1%
Wijzigingen in belastingtarief tijdelijke verschillen	-	0,0%	-4.827	-59,9%	-	0,0%	-4.827	-1,4%
Belastingresultaat voorgaande jaren	-356	-0,1%	-	0,0%	-	0,0%	-356	-0,1%
Overig	11	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	11	0,0%
Winstbelastingen in winst- en verliesrekening (effectief)	61.407	18,2%	-1.130	-14,0%	-	0,0%	60.277	17,4%

Latente belastingen in het overzicht financiële positie

De volgende fiscale en commerciële waarderingsverschillen zijn te onderkennen:

- Activa ten behoeve van operationele activiteiten en activa in aanbouw worden commercieel en fiscaal gewaardeerd tegen kostprijs. In de fiscale balans is de kostprijs gelijk aan de waarde in het economische verkeer per 1 januari 2002 en in de commerciële balans is de kostprijs gelijk aan de (lagere) historische kostprijs;
- Fiscaal geldt een beperking op de afschrijving van zowel commerciële gebouwen als operationele gebouwen tot de zogenoemde bodemwaarde. Tot en met 1 januari 2019 is de bodemwaarde gelijk aan 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 JFKIAT wijkt fiscaal (kostprijs) af van de commerciële waardering (geherwaardeerd bij uitbreiding);
- Afgekochte erfpacht contracten worden commercieel verantwoord als leaseverplichting. Fiscaal worden langlopende afggekochte erfpachtcontracten als verkoop gezien.

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 (68,3 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) 2018 2017

Latente belastingvordering (fiscale eenheid)

Activa ten behoeve van operationele activiteiten	141.526	172.595
Activa in aanbouw	53.497	65.001
Derivaten en leningen	14.444	19.803
Personeelsvoorzieningen	4.076	4.977
Vastgoedbeleggingen	-117.690	-117.877
	95.853	144.499

Latente belastingvordering (buiten fiscale eenheid)

Vastgoedbeleggingen	136	314
---------------------	-----	-----

Latente belastingverplichting (buiten fiscale eenheid)

Contractgerelateerde activa	-14.301	-13.089
Vastgoedbeleggingen	-	-99
Derivaten en leningen	-676	-3.463
	-14.977	-16.651

Totaal latente belastingen

	81.012	128.162
Langlopend (realisatie ligt niet in de lijn der verwachting)	68.285	83.274
Langlopend (realisatie te verwachten na 1 jaar)	11.181	48.351
Kortlopend (realisatie te verwachten binnen 1 jaar)	1.546	-3.463
	81.012	128.162

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 1 januari 2017	155.791	66.486	-82.911	18.556	4.766	-20.393	142.295
Specificatie van mutaties in 2017							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-4.857	-	-9.933	75	-	4.827	-9.888
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-2.337	176	-	-2.161
Reclassificaties	21.661	-1.485	-24.818	46	35	-	-4.561
Overige mutaties	-	-	-	-	-	2.477	2.477
Totaal mutaties in het boekjaar	16.804	-1.485	-34.751	-2.216	211	7.304	-14.133
Boekwaarde 31 december 2017	172.595	65.001	-117.662	16.340	4.977	-13.089	128.162
Specificatie van mutaties in 2018							
Latente belasting verantwoord in de winst- en verliesrekening	-31.069	-11.504	108	1.281	-809	-	-41.993
Latente belasting verantwoord in het totaalresultaat	-	-	-	-6.640	-93	-	-6.733
Reclassificaties	-	-	-	2.787	-	-	2.787
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-1.212	-1.212
Totaal mutaties in het boekjaar	-31.069	-11.504	108	-2.572	-901	-1.212	-47.151
Boekwaarde 31 december 2018	141.526	53.497	-117.554	13.768	4.076	-14.301	81.012

Winstbelastingen in het totaalresultaat

De belastingeffecten van de mutaties in het eigen vermogen, via het totaalresultaat, zijn als volgt:

(in EUR 1.000)	Voor belasting	Latente belasting	Na belasting
Omrekeningsverschillen	-5.928	-	-5.928
Waardemutaties afdekkingstransacties	21.575	-6.640	14.934
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-1.845	-93	-1.938
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-2.495	-	-2.495
Totaal ongerealiseerd 2018	11.306	-6.733	4.573
Omrekeningsverschillen	-12.278	-	-12.278
Waardemutaties afdekkingstransacties	3.447	-2.337	1.110
Waardemutaties actuariële resultaten en herwaarderingen	-704	176	-528
Aandeel in totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-6.586	-	-6.586
Totaal ongerealiseerd 2017	-16.121	-2.161	-18.282

Acute posities uit hoofde van winstbelasting

(in EUR 1.000) **2018** 2017

Te vorderen winstbelastingen

Fiscale eenheid	11.678	16.839
Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	435	-
Buitenlandse winstbelasting	1.871	807
Totaal te vorderen winstbelastingen	13.983	17.646

Verschuldigde winstbelastingen

Nederlandse dochters buiten fiscale eenheid	-155	-780
Totaal verschuldigde winstbelastingen	-155	-780

Totaal te vorderen winstbelastingen	13.828	16.866
--	---------------	---------------

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 2018 heeft, met betrekking tot de fiscale eenheid, voor 3,2 miljoen euro betrekking op 2018 en voor 8,4 miljoen euro op 2017. De belastingjaren tot 2017 zijn definitief opgelegd en afgewikkeld. De buitenlandse winstbelasting heeft betrekking op Amerikaanse lokale belastingen.

Verschillen tussen de betaalde winstbelasting volgens het kasstroomoverzicht en de winstbelasting in de winst- en verliesrekening betreffen toevoegingen en onttrekkingen aan latente belastingvorderingen en -verplichtingen, schattingsverschillen in belastbare bedragen in voorlopige aanslagen en definitieve aanslagen en afrekeningen over voorgaande jaren.

13. Geassocieerde deelnemingen en joint ventures

(in EUR 1.000)	2018	2017
Geassocieerde deelnemingen	888.118	852.065
Joint ventures	69.277	69.252
Boekwaarde 31 december	957.395	921.317

Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Boekwaarde 1 januari	852.065	826.237
Mutaties in het boekjaar:		
Resultaat	96.031	72.355
Dividend	-46.996	-25.601
Kapitaalstorting (terugbetaling)	-3.156	-4.274
Totaalresultaat	-2.015	-6.586
Directe vermogensmutaties	-480	-
Reclassificaties	-338	-
Overige	-	-3.328
Omrekeningsverschillen	-6.994	-6.738
Totaal mutaties in het boekjaar	36.053	25.828
Boekwaarde 31 december	888.118	852.065

Joint ventures

(in EUR 1.000)	2018	2017
Boekwaarde 1 januari	69.252	69.108
Mutaties in het boekjaar:		
Resultaat	1.381	412
Dividend	-2.821	-3.663
Kapitaalstorting (terugbetaling)	1.284	3.746
Omrekeningsverschillen	34	-560
Overige	67	-49
Reclassificaties	80	258
Totaal mutaties in het boekjaar	25	144
Boekwaarde 31 december	69.277	69.252

Van de belangen die Schiphol Group houdt in deelnemingen en joint ventures worden alleen die in Groupe ADP en BACH als materieel aangemerkt.

		2018	2017
Groupe ADP	Parijs Frankrijk	8%	8%
Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. (BACH)	Brisbane Australië	18,72%	18,72%

Zowel in Groupe ADP als in BACH heeft Schiphol Group invloed van betekenis ondanks dat het belang kleiner is dan 20%. Deze invloed komt tot uiting in Brisbane doordat er sprake is van benoemingsrechten in de Board of Directors, blokkeringsrechten bij belangrijke strategische en financiële besluiten en samenwerkings- en uitwisselingsverbanden. Bij Groupe ADP is sprake van een wederzijds aandelenbelang, zijn zowel de CEO als de CFO van Schiphol Group vertegenwoordigd in de Board of Directors, heeft Groupe ADP een vertegenwoordiger in de Raad van Commissarissen van Schiphol Group en is sprake van een langjarige samenwerkingsovereenkomst waarbij op verschillende terreinen wordt samengewerkt.

Op de volgende pagina 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.

De boekwaarde van geassocieerde deelnemingen per 31 december 2018 is inclusief goodwill van 244 miljoen euro op Groupe ADP en goodwill van 27 miljoen euro op BACH.

De bijdrage van Groupe ADP aan het resultaat van Schiphol Group over 2018 betreft een bate van 59,3 miljoen euro (in 2017: een bate van 44,0 miljoen euro). Hierin zijn ook opgenomen de overige aanpassingen die voornamelijk betrekking hebben op verschillen in waarderinggrondslagen en resultaatbepaling met betrekking tot vastgoed. De reële waarde van Groupe ADP, ontleend aan de beurskoers van het aandeel per 31 december 2018, bedraagt 16,4 miljard euro (per 31 december 2017: 15,7 miljard euro). Het aandeel van Schiphol Group hierin bedraagt 1,3 miljard euro (per 31 december 2017: 1,3 miljard euro).

Het resultaat geassocieerde deelnemingen in 2018 is inclusief een bate van 28,8 miljoen euro van BACH (in 2017: 24,7 miljoen euro).

Er zijn voor Schiphol Group geen materiële aangegane verplichtingen met betrekking tot de geassocieerde deelnemingen. Bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam is een volledige lijst van geassocieerde deelnemingen en joint ventures gedeponeerd.

Geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000.000)	Groupe ADP ¹		Brisbane Airport ²	
	2018	2017	2018	2017
Verlies- en winstrekening				
Opbrengsten	4.478	3.617	492	453
Totaal financiële baten en -lasten	206	179	71	76
Afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	804	615	74	73
Winstbelastingen	335	260	63	49
Resultaat gewone bedrijfsuitoefening	695	614	146	120
Niet-gerealiseerde resultaten	7	-25	-17	16
Financiële positie				
Vaste activa	12.890	11.139	3.617	3.591
Vlottende activa	1.121	1.225	55	47
Liquide middelen	2.056	1.912	72	63
Langlopende verplichtingen	7.656	6.983	2.562	2.414
Kortlopende verplichtingen	2.610	1.859	201	287
Eigen vermogen	5.801	5.434	460	452
Eigen vermogen toekomend aan aandeelhouders	4.850	4.577	460	452
%-belang	388	366	86	85
Goodwill	244	244	27	34
Overige aanpassingen	75	64	8	2
Deelnemingswaarde ultimo boekjaar	707	674	122	121

1 Op basis van jaarrekening per 31 december 2018

2 Op basis van jaarrekening per 30 juni 2018

14. Vorderingen op geassocieerde deelnemingen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Boekwaarde 1 januari	53.436	74.200
Specificatie van mutaties in het boekjaar		
Rente bijschrijving	7.052	7.954
Omrekeningsverschillen		
afdekkingstransactie	-2.261	-2.395
Ontvangen dividend	-1.028	-2.285
Overige omrekeningsverschillen	-1.086	-1.589
Reclassificatie naar kortlopende activa	-5.415	-22.449
Expected credit loss	-19	-
Totaal mutaties in het boekjaar	-2.758	-20.764
Boekwaarde 31 December	50.678	53.436

De vorderingen op geassocieerde deelnemingen betreffen uitsluitend de door Schiphol Group gehouden Redeemable Preference Shares (RPS) in BACH. 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 91,3 miljoen (56,1 miljoen euro, inclusief geaccumuleerde rente) als vordering op een geassocieerde deelneming geassocieerd en de vergoeding op deze aandelen als financieringsbate.

RPS worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en, aangezien zich geen belangrijke verandering heeft voorgedaan in het kredietrisico, verwachte kredietverliezen worden bepaald op basis van situaties en ontwikkelingen die er binnen een termijn van 12 maanden toe kunnen leiden dat de tegenpartij in gebreke blijft. Voor bepaling van het te verwachten kredietverlies is aansluiting gezocht bij de creditrating op het door BACH overigens uitgegeven schuldpapier (momenteel BBB). De wijziging in de verwachte kredietverliezen wordt verantwoord onder kosten van afschrijvingen, amortisatie en impairment.

Het aan deze langlopende vordering gerelateerde valutarisico wordt voor wat betreft de nominale waarde en de te ontvangen rente afgedekt middels jaarlijkse termijntransacties. Met deze transacties wordt de positie in Australische dollars gehedged naar de euro. De afdekkingstransacties worden verantwoord als kasstroomafdekking. De koersverschillen over het niet afgedekte deel van de lening en de te ontvangen rente en de periode tussen de opeenvolgende jaarlijkse termijntransacties worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. Het koersresultaat op de afgedekte vordering wordt, via het totaalresultaat, verantwoord in de reserve afdekkingstransacties.

De reële waarde van de vorderingen op geassocieerde deelnemingen bedraagt per 31 december 2018 60,0 miljoen euro (AUD 97,6 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)	2018	2017
Derivaten	40.631	17.541
Huurincentives	12.933	14.496
Vooruitbetaald op activa	6.702	6.415
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	6.889	4.489
Afgekochte erfpacht	2.782	2.872
Leningen aan externe bedrijven	490	607
Overig	19.000	-
Totaal overige langlopende vorderingen	89.427	46.420

(in EUR 1.000)	2018	2017
Boekwaarde 1 januari	4.489	7.880
Aflossing	-600	-
Reclassificatie naar kortlopende activa	-600	-3.391
Reclassificatie van kortlopende activa	3.600	-
Totaal mutaties in het boekjaar	2.400	-3.391
Boekwaarde 31 december	6.889	4.489

Onder de leningen aan geassocieerde deelnemingen is een lening van 5,3 miljoen euro opgenomen die is verstrekt aan SRE Altai, een samenwerkingsverband met Groupe ADP waarin wordt samengewerkt op het gebied van vastgoedontwikkeling. De lening loopt tot 31 december 2024 en er zijn geen zekerheden verstrekt. Het kortlopende deel van deze leningen van 0,6 miljoen euro (per 31 december 2017: 0,8 miljoen euro) is verantwoord onder de vlottende activa.

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.

Onder de post Overig is een bedrag begrepen van 19,0 miljoen euro die Schiphol Group heeft betaald aan Chipshol, waarvoor additionele zekerheden zijn verkregen. Deze vordering werd voorheen verantwoord onder 17. [Handels- en overige vorderingen](#).

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. [Toelichting op het overzicht financiële positie](#).

16. Activa en passiva aangehouden voor verkoop

In december 2017 heeft Schiphol Group haar belang in Schiphol Hotel Holding B.V. en gerelateerde entiteiten verkocht. Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar paragraaf [Wijzigingen in de consolidatie](#).

17. Handels- en overige vorderingen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Deposito's	264.945	190.000
Debiteuren	125.040	120.336
Omzetbelasting	24.625	7.927
Te ontvangen baten	15.321	16.921
Vooruitbetaalde kosten	13.754	16.114
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	5.415	22.449
Leningen aan geassocieerde deelnemingen	601	4.019
Huurincentives	3.600	4.860
Derivaten	2.125	2.481
Voorraden	595	2.250
Performance shares BACH	-	12.169
Overige vorderingen	4.552	27.151
Totaal handels- en overige vorderingen	460.573	426.678

De post deposito's heeft betrekking op deposito's met een oorspronkelijke looptijd langer dan drie maanden. De gemiddelde rente op deze deposito's bedraagt per 31 december 2018 -0,30% (per 31 december 2017: -0,34%).

De vordering op geassocieerde deelnemingen per 31 december 2018 van EUR 5,4 miljoen betreft achterstallig dividend op de Redeemable Preference Shares (RPS) in BACH. De RPS vordering van eind 2017, alsook de vordering van EUR 12,2 miljoen uit hoofde van de intrekking van Performance Shares BACH, zijn beide ontvangen in juni 2018.

Het saldo debiteuren is inclusief verwachte kredietverliezen tot een bedrag van 3 miljoen euro (31 december 2017 4 miljoen euro). Voor een nadere uiteenzetting wordt verwezen naar 29. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

18. Liquide middelen

De liquide middelen van in totaal 386,8 miljoen euro per 31 december 2018 (per 31 december 2017: 170,4 miljoen euro) bestaan voor 190 miljoen euro uit deposito's met een oorspronkelijke looptijd korter dan drie maanden (per 31 december 2017: 100 miljoen euro). De gemiddelde rente op deze deposito's bedraagt per 31 december 2018 -0,36% (per 31 december 2017: -0,33%).

Deposito's met een oorspronkelijke looptijd van langer dan 3 maanden (265,0 miljoen euro per 31 december 2018 en 190,0 miljoen euro per 31 december 2017) worden verantwoord onder 17. [Handels- en overige vorderingen](#).

19. Geplaatst kapitaal en agio reserve

Het maatschappelijk aandelenkapitaal bedraagt per 31 december 2018 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 %)
Aandelehouder:			
Staat der Nederlanden	129.880	58.966	69,77%
Gemeente Amsterdam	37.276	16.923	20,03%
Groupe ADP	14.892	6.761	8,00%
Gemeente Rotterdam	4.099	1.861	2,20%
Totaal	186.147	84.511	100%

In 2018 hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in het geplaatst kapitaal en de agio reserve.

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 2017 van 150,3 miljoen euro. Dit bedrag is bij uitkering in 2018 onttrokken aan de ingehouden winst. Het dividend over 2016 bedroeg 148,4 miljoen euro en is in 2017 uitgekeerd en onttrokken aan de ingehouden winst.

Gezien de wettelijke verplichting tot het aanhouden van een herwaarderingsreserve en overige statutaire reserves is in 2018 een bedrag van 145,3 miljoen euro onttrokken aan de ingehouden winst en toegevoegd aan de herwaarderingsreserve en overige statutaire reserves zoals nader toegelicht in paragraaf 32. [Eigen vermogen](#) van de enkelvoudige jaarrekening. Het voorgestelde dividend over 2018 bedraagt 117,4 miljoen euro, gelijk aan 631 euro per aandeel.

21. Overige reserves

(in EUR 1.000)	Reserve omrekenings verschillen	Reserve afdekkings transacties	Aandeel totaalresultaat deelnemingen	Actuariële resultaten en herwaarderingen	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	18.201	-57.003	-16.777	-7.351	-62.930
Specificatie van mutaties in 2017					
Omrekeningsverschillen	-12.278	-	-	-	-12.278
Afdekking rente en valuta YEN lening					
Koersresultaat gehedgde lening	-	14.800	-	-	14.800
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	-3.700	-	-	-3.700
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	-21.164	-	-	-21.164
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkingsinstrument	-	5.291	-	-	5.291
Afdekking rente risico herfinanciering					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	9.725
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.358	-	-	-2.358
Afdekking valutarisico AUD vordering					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	-2.395	-	-	-2.395
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	2.481	-	-	2.481
Winstbelasting over reële waarde mutatie	-	-1.570	-	-	-1.570
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-6.586	-	-6.586
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-704	-704
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	176	176
Overige mutaties in actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	33	33
Totaal mutaties in het boekjaar	-12.278	1.110	-6.586	-495	-18.249
Stand per 31 december 2017	5.923	-55.893	-23.363	-7.846	-81.179
Specificatie van mutaties in 2018					
Omrekeningsverschillen	-5.928	-	-	-	-5.928
Afdekking rente en valuta YEN lening					
Koersresultaat gehedgde lening	-	-11.103	-	-	-11.103
Winstbelasting over koersresultaat gehedgde lening	-	2.776	-	-	2.776
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	23.089	-	-	23.089
Winstbelasting over reële waarde mutatie afdekkingsinstrument	-	-5.772	-	-	-5.772
Afdekking rente risico herfinanciering					
Amortisatie afgewikkelde derivaten	-	9.725	-	-	9.725
Winstbelasting amortisatie van afgewikkelde derivaten	-	-2.358	-	-	-2.358
Afdekking valutarisico AUD vordering					
Koersresultaat gehedgde AUD vordering	-	-2.261	-	-	-2.261
Reële waarde mutatie van afdekkinginstrument	-	2.125	-	-	2.125
Winstbelasting over reële waarde mutatie	-	89	-	-	89
Aandeel totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-2.015	-	-2.015
Directe vermogensmutatie deelnemingen	-	-	-480	-	-480
Actuariële resultaten en herwaarderingen	-	-	-	-1.845	-1.845
Belastingeffect op actuariële resultaten	-	-	-	461	461
Overig					
Effect verlaging vennootschapsbelasting	-	-1.374	-	-554	-1.928
Totaal mutaties in het boekjaar	-5.928	14.934	-2.495	-1.938	4.573
Stand per 31 december 2018	-5	-40.959	-25.858	-9.784	-76.606

Reserve omrekeningsverschillen

Onder de reserve omrekeningsverschillen worden de koersverschillen verantwoord die zijn ontstaan bij de omrekening van de netto-investeringen in dochterondernemingen, joint ventures en geassocieerde deelnemingen buiten de eurozone.

Reserve afdekkingstransacties

In de reserve afdekkingstransacties worden verantwoord de mutaties in de reële waarde van derivaten die worden gebruikt voor kasstroomafdekking, na verwerking van (latente) belastingvorderingen en -verplichtingen. Voorts worden in de reserve afdekkingstransacties de waarderingverschillen 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. In kasstroomafdekkingsrelaties wordt alleen de verandering in de reële waarde van het spot-element van valutatermijncontracten aangewezen als het

afdekkingsinstrument. De verandering in de reële waarde van het forward element wordt verantwoord als kosten van afdekking en opgenomen in de reserve afdekkingstransacties. De kosten van afdekkingstransacties die zijn opgenomen als onderdeel van de reserve afdekkingstransacties bedragen 1,6 miljoen euro per 31 december 2018 (per 31 december 2017: 2,0 miljoen euro).

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. [Toelichting op het overzicht financiële positie](#)

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)	Totaal 2018	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden			
		< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	35.919	7.075	28.844	28.844	-
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	5.694	291	5.403	1.163	4.240
Ongerealiseerd koersresultaat YEN lening	30.961	-	30.961	-	30.961
CCIR Swap - afdekking YEN lening	-32.302	-	-32.302	-	-32.302
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	616	616	-	-	-
Overig	71	71	-	-	-
Totaal	40.959	8.053	32.906	30.007	2.899

(in EUR 1.000)	Totaal 2017	Reclassificatie naar winst en verlies in volgende perioden			
		< 1 jaar	> 1 jaar	> 1 en < 5 jaar	> 5 jaar
FSR Swap - herfinanciering 2013/2014	41.544	7.077	34.467	28.307	6.160
Lehman derivaat - afwikkeling in 2008	5.984	291	5.693	1.163	4.530
Ongerealiseerd koersresultaat YEN lening	20.881	-	20.881	-	20.881
CCIR Swap - afdekking YEN lening	-13.156	-	-13.156	-	-13.156
AUD derivaat - afdekking RPS vordering	569	569	-	-	-
Overig	71	71	-	-	-
Totaal	55.893	8.008	47.885	29.470	18.415

22. Minderheidsaandeelhouders

Onder minderheidsaandeelhouders is per 31 december 2018 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 [Gerelateerde partijen](#)

23. Leningen

(in EUR 1.000)	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente
	2018	2017	2018	2017		
EMTN programma	1.839.429	1.363.399	2.005.400	1.539.896	2019-2038	1,12%-4,97%
Europese Investeringsbank	482.500	491.500	542.377	560.604	2024-2031	2,12%-4,14%
KfW IPEX-bank	99.809	99.772	111.438	113.240	2024	2,80%
Schuldschein	60.979	60.822	64.454	67.960	2019	5,50%-5,75%
Namensschuldschreibung	24.839	24.799	30.666	31.686	2023	5,07%
Overige leningen	59.334	69.555	59.334	69.540		
Totaal leningen	2.566.890	2.109.847	2.813.669	2.382.926		

(in EUR 1.000)	Valuta	Nominiaal	Boekwaarde		Reële waarde		Aflossing in	Rente	Valuta
			2018	2017	2018	2017			
XS1900101046	EUR	500.000	491.738	-	507.500	-	2030	1,50%	EUR
XS0621167732	EUR	438.447	430.075	426.487	481.722	500.478	2021	4,43%	EUR
XS1301052202	EUR	400.000	404.229	404.720	428.832	434.440	2026	2,00%	EUR
		20.000.00							
XS0378569247	JPY	0	158.731	147.617	219.024	197.271	2038	3,16%	JPY
XS1437013870	EUR	150.000	149.775	149.745	149.522	146.838	2028	1,12%	EUR
XS0459442710	EUR	85.000	84.986	84.969	88.129	93.370	2019	4,97%	EUR
XS0459479399	EUR	50.000	49.983	49.963	51.761	54.895	2019	4,94%	EUR
XS0983151282	EUR	40.000	39.954	39.948	45.258	46.555	2025	3,08%	EUR
XS0997565436	EUR	30.000	29.959	29.953	33.652	34.501	2025	2,94%	EUR
XS0167622454	EUR	30.000	-	29.997	-	31.548	2018	5,16%	EUR
EMTN programma			1.839.429	1.363.399	2.005.400	1.539.896			

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 3 miljard euro aan obligaties kunnen worden uitgegeven, mits het prospectus jaarlijks wordt geactualiseerd. Het prospectus is in 2018 geactualiseerd. De covenanten van het EMTN programma bevat een 'change of control' clause die in combinatie met een 'downgrade below investment grade' leidt tot vervroegde aflossing. Gedurende 2018 is van dergelijke omstandigheden geen sprake geweest.

Ultimo 2018 is voor een totaal van 1.839 miljoen euro (per 31 december 2017: 1.363 miljoen euro) opgenomen. Onder het EMTN programma heeft Schiphol Group in 2018 groene obligaties ter waarde van 500 miljoen euro uitgegeven om te investeren in verduurzaming van haar luchthavens. De obligaties lopen tot en met 5 november 2030 en hebben een rentecoupon van 1,5%.

Schiphol Group heeft twee overeenkomsten met de Europese Investeringsbank voor een totale faciliteit van 550 miljoen euro, die geheel is opgenomen (en waarop inmiddels 67,5 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) of Baa2 of lager (Moody's). De lening kent daarnaast een 'change of control' clause.

Schiphol Group heeft eveneens een overeenkomst met de KfW IPEX-Bank voor een faciliteit van 100 miljoen euro die in 2014 volledig is opgenomen en een looptijd heeft van 10 jaar. Schiphol Group heeft voor een nominaal bedrag van 61 miljoen euro aan Schuldschein-papier uitgegeven (vastrentende leningen met looptijden van tien jaar). De Schuldschein-documentatie bevat in beginsel dezelfde covenanten als het EMTN-programma.

Schiphol Group heeft in 2017 een overeenkomst gesloten met de Europese Investeringsbank voor een totale faciliteit van 350 miljoen euro ten behoeve van de financiering van de ontwikkeling van de nieuwe pier en terminal. De faciliteit bestaat uit een gecommiteerde tranche van 175 miljoen euro, waarvoor Schiphol voor heeft getekend en een toegezegde tranche van 175 miljoen euro. Daarnaast heeft Schiphol Group een Euro-Commercial Paper (ECP)-programma met een limiet van 750 miljoen euro. Op 31 december 2018 staan onder beide faciliteiten geen leningen uit.

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.

Schiphol Group heeft in 2015 een gesyndiceerde en gecommiteerde doorlopende kredietfaciliteit afgesloten voor een bedrag van 300 miljoen euro en een looptijd tot medio juni 2022. Daarnaast heeft Schiphol Group de beschikking over een bilaterale en gecommiteerde kredietfaciliteit van 100 miljoen euro met de Bank Nederlandse Gemeenten met een looptijd tot 1 januari 2020. Schiphol Group beschikt eveneens over twee bilaterale ongecommiteerde kredietfaciliteiten van elk 75 miljoen euro. Daarnaast heeft Eindhoven Airport een faciliteit van EUR 36 miljoen waarop per 31 december 2017 EUR 12 miljoen is getrokken.

Van het totale bedrag aan leningen is 158,7 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 aangegeven transactie komt in beginsel op relevante kenmerken zoals looptijd, omvang en dergelijke volledig overeen met de onderliggende lening en hedged de positie naar euro en/of vaste rente. De afdekkingstransactie wordt verantwoord als zijnde kasstroomafdekking en is volledig effectief.

Het kortlopende deel van de leningen per 31 december 2018 van 200,7 miljoen euro (per 31 december 2017: 35,2 miljoen euro) is verantwoord onder de kortlopende verplichtingen.

In 2018 is Schiphol Group binnen de afgesproken leningscovenanten gebleven.

Het gemiddelde interestpercentage in 2018 over de uitstaande rentedragende leningen bedraagt 3,0% (2017: 4,1%).

De resterende looptijd van de leningen op basis van de boekwaarde per 31 december 2018 is als volgt:

(in EUR 1.000)	Totaal	<1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
EMTN programma	1.839.429	130.917	1.708.512	433.395	1.275.116
Europese Investeringsbank	482.500	9.000	473.500	36.000	437.500
KfW IPEX-bank	99.809	-38	99.847	-150	99.997
Schuldschein	60.979	60.979	-	-	-
Namensschuldverschreibung	24.839	-39	24.877	24.877	-
Overige leningen	59.334	-165	59.499	59.499	-
Totaal leningen	2.566.890	200.655	2.366.235	553.622	1.812.613

Het verloop van de leningen gedurende het boekjaar was als volgt:

(in EUR 1.000)	Leningen > 1 jaar	Leningen < 1 jaar	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	2.010.773	4.927	2.015.700
Specificatie van mutaties in 2017			
Nieuw opgenomen	118.845	-	118.845
Reële waarde mutatie lening	4.950	-	4.950
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	-44.727	44.727	-
Aflossing	-	-18.727	-18.727
Omrekeningsverschillen	-14.800	-	-14.800
Overige mutaties	-414	4.293	3.879
Totaal mutaties in het boekjaar	63.854	30.293	94.147
Boekwaarde 31 december 2017	2.074.627	35.220	2.109.847
Specificatie van mutaties in 2018			
Nieuw opgenomen	491.620	-	491.620
Reële waarde mutatie lening	2.621	-	2.621
Overboekingen naar kortlopende verplichtingen	-213.736	213.736	-
Aflossing	-	-52.000	-52.000
Omrekeningsverschillen	11.103	-	11.103
Overige mutaties	-	3.699	3.699
Totaal mutaties in het boekjaar	291.608	165.435	457.043
Boekwaarde 31 december 2018	2.366.235	200.655	2.566.890

Voor meer informatie aangaande de reële waarde mutatie, zie paragraaf 29. [Management van financiële risico's en financiële instrumenten](#).

24. Personeelsbeloningen

(in EUR 1.000)	Vergoedingen na uitdiensttreding	Andere lange termijn personeelsbeloningen	Ontslag- vergoedingen	Totaal
Boekwaarde 31 december 2018				
Waarde van de verplichtingen	26.166	16.518	7.781	50.465
Verplichting in de balans	26.166	16.518	7.781	50.465
Boekwaarde 31 december 2017				
Waarde van de verplichtingen	24.311	16.177	1.649	42.137
Verplichting in de balans	24.311	16.177	1.649	42.137

Het saldo eind 2018 in de voorziening ontslagvergoedingen omvat onder meer de kosten die Schiphol Group verwacht met betrekking tot de herstructurering van enkele van haar afdelingen. De herstructureringen werden aangekondigd in 2018 en de implementatie is onderhanden of zal aanvangen in 2019.

Vergoedingen na uitdiensttreding betreffen pensioenregelingen en functioneel leeftijdsontslag (FLO). Andere langetermijn personeelsbeloningen betreffen jubilea-uitkeringen, lange termijn variabele beloning, loonsuppletie bij (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid en het duurzaam inzetbaarheidsbudget.

Het verloop van verplichtingen uit hoofde van de vergoedingen na uitdiensttreding was als volgt:

(in EUR 1.000)	2018	2017
Boekwaarde 1 januari	24.311	23.668
Specificatie van mutaties		
Totale kosten ten laste van het boekjaar	1.264	1.339
Uitkeringen gedurende het boekjaar	-1.314	-1.222
Actuariële resultaten en herwaarderingen verantwoord in totaalresultaat	1.845	704
Overige mutaties	60	-178
Totaal mutaties in het boekjaar	1.855	643
Boekwaarde 31 december	26.166	24.311

Onderstaande tabel geeft een overzicht van toegepaste actuariële veronderstellingen en inschattingen. Gezien het beperkte belang is een significante mutatie in balansposities als gevolg van andere veronderstellingen niet aannemelijk.

Actuariële veronderstellingen en inschattingen

	31 december 2018	31 december 2017
Disconteringsvoet	1,30% - 1,40%	1,30% - 1,50%
Beleggingsrendement	1,50%	1,50%
Inflatie	2,00%	1,50%
Algemene salarisstijging	1,50%	1,50%
Overlevingskansen	Prognosetafel 2017 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisniveau van de onderneming	Prognosetafel 2016 met correctiefactoren die zijn afgestemd op het gemiddelde salarisniveau van de onderneming
Individuele salarisstijging, afhankelijk van leeftijd	3,00% (tot 36 jaar), 2,00% (tot 47 jaar), 1,00% (tot 56 jaar), 0,00% (tot 67 jaar)	3,00% (tot 36 jaar), 2,00% (tot 47 jaar), 1,00% (tot 56 jaar), 0,00% (tot 67 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 35 jaar) tot 0,10% (voor 64 jaar)	4,20% (voor 35 jaar) tot 0,10% (voor 64 jaar)
Blijfkansen (met betrekking tot FLO)	100%	100%

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 2019 bedraagt 30,0 miljoen euro. De dekkingsgraad van ABP bedraagt per 31 december 2018 97,0% (104,4% per 31 december 2017).

25. Voorzieningen

(in EUR 1.000)	Ontmantelings- voorziening	Milieu- voorziening	Verlieslatend contract	Overig	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	-	-	7.399	10.280	17.679
Specificatie van mutaties in 2017					
Toevoeging voorziening	1.426	13.550	835	3.702	19.513
Overige	-	-	-	-280	-280
Totaal mutaties in het boekjaar	1.426	13.550	835	3.422	19.233
Boekwaarde 31 december 2017	1.426	13.550	8.234	13.702	36.912
Specificatie van mutaties in 2018					
Toevoeging voorziening	290	21.883	-	4.512	26.686
Onttrekking voorziening	-	-1.800	-834	-4.991	-7.626
Overige	-	-72	-	-	-72
Totaal mutaties in het boekjaar	290	20.011	-834	-479	18.988
Boekwaarde 31 december 2018	1.716	33.561	7.400	13.223	55.900

De termijn waarbinnen de voorzieningen aanleiding zullen geven tot een uitstroom van middelen is onzeker voor het totale bedrag van voorzieningen per balansdatum, met uitzondering van een bedrag van 2,5 miljoen euro welke onderdeel uitmaakt van de overige voorzieningen en waarvan de afwikkeling wordt verwacht binnen een termijn van 2 jaar.

Schiphol Group is bij de aanschaf of ontwikkeling van materiële vaste activa verplichtingen aangegaan ter hoogte van 1,7 miljoen euro die toezien op sloop- en of herstel werkzaamheden na het gebruik van het actief.

Bij projectactiviteiten op de luchthaven Schiphol is in afgegraven gronden PFOS geconstateerd. De milieuvoorziening van 33,6 miljoen euro ziet toe op de kosten gerelateerd aan de tijdelijke opslag, het reinigen of storten van de met PFOS verontreinigde grond. De toevoeging aan de voorziening in 2018 houdt voornamelijk verband met de ontwikkeling van nieuwe platforms.

De voorziening voor een verlieslatend contract van 7,4 miljoen euro heeft betrekking op een toekomstige verplichting tot inbreng van gronden in een gemeenschappelijke grondbank tegen een vast afgesproken prijs.

De categorie 'overig' is inclusief een voorziening ter hoogte van 10,0 miljoen euro in relatie tot een geschil met Chipshol over de gevolgen van het bouwverbod dat vanaf 19 februari 2003 tot 28 juni 2007 voor het Groenenbergterrein van kracht was. Het is thans nog niet duidelijk wanneer door het Hof Amsterdam eindspraak zal worden gedaan. De directie is van mening dat op dit moment de schatting die zij heeft gemaakt van de

verplichtingen die Schiphol Group per saldo jegens Chipshol zal hebben, niet hoeft te worden herzien. Zij verwacht dat het uiteindelijke restbedrag aan schadeloosstelling dat Schiphol Group aan Chipshol verschuldigd blijft inzake het Groenenbergterrein en/of aan anderen uit hoofde van claims, de voorziening die terzake is getroffen niet zal overschrijden. Verdere toelichting inzake de vordering op Chipshol is opgenomen onder paragraaf 15. [Langlopende vorderingen](#).

26. Overige langlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Vooruitontvangen erfpacht	86.266	83.895
Financiële leaseverplichtingen	3.457	46.229
Ongerealiseerde winst Schiphol Logistics Park C.V.	1.500	2.820
Overige	1.460	463
Totaal	92.683	133.407

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 lineair 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. Gegeven de huidige marktrente lijkt voortijdige aflossing in 2019 voordelig, als gevolg waarvan de opstallen eigendom zullen worden van Schiphol Group. De financiële leaseverplichting is herberekend, rekening houdend met de verschuldigde boeterente, en volledig verantwoord onder de handels- en overige schulden. De boeterente bedraagt 8,8 miljoen euro en is verantwoord onder de interestlasten in 2018.

(in EUR 1.000)	The Base Voertuigen	Totaal
Verplichting < 1 jaar	50.300	1.781
Verplichting 1 jaar en < 5 jaar	-	3.457
Boekwaarde van de verplichtingen uit financiële lease	50.300	5.238
		55.538

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 3,1 miljoen euro als winst gerealiseerd.

27. Handels- en overige schulden

(in EUR 1.000)	2018	2017
Schulden aan leveranciers	168.126	120.809
Nog te betalen kosten	100.278	99.258
Vooruitontvangen baten	56.398	52.871
Financiële leaseverplichtingen	52.081	3.093
Te betalen interest	31.997	32.191
Cash collateral JPMorgan	30.937	8.407
Schulden ter zake van loonbelastingen en premies sociale verzekeringen	10.393	11.639
Vooruitontvangen erfpacht	1.843	1.843
Schulden ter zake van pensioenen	104	2.482
Overige schulden	3.373	4.481
Totaal handels- en overige schulden	455.530	337.074

De vooruitontvangen baten betreffen onder meer inkomsten uit hoofde van verhuringen waarvoor Schiphol Group de vergoeding al heeft ontvangen maar de dienstverlening nog moet plaatsvinden (contract verplichting). Voor nadere informatie in relatie tot de financiële leaseverplichtingen wordt verwezen naar paragraaf 26. [Overige langlopende verplichtingen](#).

Zie voor toelichting bij derivaten de paragraaf 29. [Toelichting op het overzicht financiële positie](#).

28. Voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen

Verontreiniging door blusschuim

Het Hoogheemraadschap van Rijnland heeft in juli 2008 verontreinigd blusschuim, Perfluorooctanesulfon (PFOS), dat bij een incident is vrijgekomen bij een KLM-hangar op Schiphol-Zuidoost, opgevangen en opgeslagen in door Schiphol beschikbaar gestelde bassins. Het Hoogheemraadschap heeft daarvoor een vergunning van de provincie Noord-Holland gekregen. Ondanks verwijdering en zuivering van het verontreinigd blusschuim in 2009, is later gebleken dat grond en grondwater ter plaatse van de bassins verontreinigd zijn geraakt. Schiphol heeft als grondeigenaar schade geleden door de verontreiniging. In 2011 heeft het Hoogheemraadschap het verontreinigde slib dat was achtergebleven in de bassins verwijderd waardoor geen verdere verontreiniging door uitspoeling uit dat slib plaatsvindt. Monitoring wijst uit dat het scherm adequaat functioneert. In 2015 is geconcludeerd dat een definitieve oplossing vooralsnog niet voorhanden is door het ontbreken van normering en saneringstechniek. Vanwege het verspreidingsrisico zijn bij de bassins beheersmaatregelen (KLM, Schiphol, Rijnland) getroffen om verdere verspreiding van PFOS tegen te gaan. De beheersmaatregel betreft het aanleggen van een bentoniet wand rondom de vervuilde vlek. Omdat de wand een waterdichte wand is moet regen- en kwelwater afgevoerd worden. Daarvoor is een filterinstallatie aangelegd teneinde het

water uit de grond te kunnen pompen, te filteren en te kunnen lozen in de naastgelegen sloot.

KLM, Schiphol en Rijnland financieren elk een derde deel van de kosten van de beheersmaatregelen zonder daarbij over en weer aansprakelijkheid te erkennen voor schade. De watergangen van Schiphol, die bij hetzelfde incident verontreinigd zijn geraakt, zijn in het kader van het reguliere baggerprogramma schoongemaakt. De meerkosten (voor afvoer en verwerking van het verontreinigde materiaal) ten opzichte van het reguliere baggerprogramma zijn bij KLM in rekening gebracht. Het waterzuiveringsbedrijf Evides heeft, voor de door dit incident eveneens verontreinigde installaties, grond en grondwater, in overleg met de gemeente Haarlemmermeer een monitoringprogramma opgesteld. Evides heeft met Schiphol en KLM contact gezocht om de verdere aanpak van het beheersen van de verontreiniging te bespreken. Eind 2013 is overleg gestart met de bevoegde gezagen om de aanpak te toetsen aan wet- en regelgeving. Ter bescherming van de kwaliteit van het oppervlaktewater in de sloot naast de afvalwaterzuivering hebben Evides, KLM en Schiphol in 2014/2015 maatregelen genomen. In 2017 heeft Provincie Noord-Holland op basis van een RIVM-rapport saneringsbeleid ten aanzien van PFOS opgesteld. Dit geeft geen aanleiding om de lopende beheersing van de verontreiniging bij de voormalige bassins te wijzigen. Het hergebruiksbeleid dat Gemeente Haarlemmermeer in oktober heeft opgesteld heeft daar evenmin invloed op. KLM, Schiphol en Rijnland zijn overeengekomen de besprekingen over financiële afwikkeling van de schade uit te stellen tot saneringstechnieken voor het reinigen van de vervuilde grond beschikbaar komen. Als gevolg hiervan is het momenteel niet mogelijk om een betrouwbare schatting van de verwachte kosten te bepalen.

Convenant Omgevingskwaliteit middellange termijn

In het convenant omgevingskwaliteit middellange termijn zijn afspraken gemaakt over hoe de leefkwaliteit in de Schipholregio kan worden verbeterd. Hiertoe hebben Schiphol en Provincie Noord-Holland de Stichting Leefomgeving Schiphol opgericht. In deze stichting wordt onder leiding van een onafhankelijk bestuur uitvoering gegeven aan een programma voor gebiedsgerichte projecten (verbetering van de omgevingskwaliteit in een bepaald gebied) en aan een programma voor individuele maatregelen (verbetering in individuele, schrijnende gevallen van overlast). Financierende partijen zijn de provincie Noord-Holland, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Schiphol Group. Schiphol heeft in 2006 voor de eerste fase een tranche van tien miljoen euro beschikbaar gesteld. In het Aldersadvies van oktober 2013 is besloten tot een tweede fase, waarvoor Schiphol opnieuw tien miljoen euro ter beschikking stelt. De bijdrage van Schiphol Group richt zich ook in de tweede fase primair op schrijnende gevallen.

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 met de aanleg van geluidsribbels. Om tot de resterende reductie van 3dB te komen is Schiphol in overleg met

de gemeente Haarlemmermeer en de bewonersvertegenwoordiging Vrijschot Noord over maatregelen die hiertoe in aanmerking zouden kunnen worden genomen.

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 bedrijven locaties en ondersteunende infrastructurele projecten te ontwikkelen rondom de luchthaven. Een van deze grondposities betreft het gebied A4 Zone West. Schiphol Group heeft de toekomstige verplichting commanditair kapitaal te storten van 19,2 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.

Grondverontreiniging

Bij project activiteiten is op de luchthaven Schiphol PFOS in de grond geconstateerd. Sinds 2017 is lokale wetgeving van kracht die Schiphol verplicht om gronden vervuild met PFOS te reinigen. Schiphol heeft een voorziening getroffen voor de vervuiling in de gronden waarop in de nabij toekomst bouwwerkzaamheden plaatsvinden. Voor de mogelijke PFOS vervuiling onder bestaande activa is geen verplichting opgenomen.

Verrekening van havengelden

De activiteiten van de business area Aviation (op de locatie van Amsterdam Airport Schiphol) zijn onderworpen aan economische regulering. Op grond van de Wet luchtvaart is Schiphol Group verplicht tot verrekening met de sector van overschotten en tekorten van specifieke opbrengsten en kosten. 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. Voor nadere informatie wordt verwezen naar paragraaf 1. [Netto-omzet](#).

Lange termijn strategische samenwerking tussen Nederlandse bouwbedrijven en Schiphol Group

In 2017 is Schiphol gestart met een Europese aanbestedingsprocedure ter selectie van meerdere bouwbedrijven voor het onderhouden van en investeren in bestaande infrastructuur op de luchthaven. De totale geschatte waarde van de opdracht is 2,5 tot 3,5 miljard euro over een periode van niet meer dan negen jaar. De bouwbedrijven die Schiphol Group in augustus 2018 selecteerde voor de concretiseringsfase van het aanbestedingsproces waren BAM, Heijmans en VolkerWessels. Per 31 december 2018 zijn nog geen verplichtingen opgenomen aangezien de contracten pas werden ondertekend in januari 2019.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende contracten

(in EUR 1.000)	Totaal 2018	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	671.988	310.644	348.917	12.427
Investerings Schiphol (incl. Capital Programme)	493.609	137.743	344.755	11.111
Investerings Lelystad Airport	15.704	9.371	-	6.333
Electriciteit en gas	25.811	8.959	16.852	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	1.356	425	931	-
Overige investeringsprojecten	11.617	9.367	2.250	-
Totaal	1.220.085	476.509	713.705	29.871

(in EUR 1.000)	Totaal 2017	<1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar
Verplichtingen uit hoofde van:				
Beveiliging, onderhoud en schoonmaak	690.611	225.884	365.059	99.668
Investerings Schiphol (incl. Capital Programme)	262.561	82.307	159.296	20.958
Investerings Lelystad Airport	35.243	28.734	176	6.333
Electriciteit en gas	6.305	6.305	-	-
Huur- en leasecontracten (operating lease)	6.783	5.262	1.521	-
Overige investeringsprojecten	595	595	-	-
Totaal	1.002.098	349.087	526.052	126.959

Multi Purpose Building Eindhoven Airport

Op 27 mei 2017 is op Eindhoven Airport een gedeelte van een parkeergarage in aanbouw ingestort, resulterend in infrastructuur en financiële schade en vertraging in een aantal andere bouwprojecten. In december 2017 hebben BAM en Eindhoven Airport overeenstemming bereikt over de sloop en nieuwbouw van de garage. BAM gaat dit uitvoeren. In januari 2018 is BAM gestart met de sloop van de parkeergarage en in april 2018 met de herbouw van de parkeergarage. Oplevering zal naar verwachting in oktober 2019 plaatsvinden. In december 2018 hebben BAM en Eindhoven Airport tevens overeenstemming bereikt over de financiële afwikkeling van het incident welke afwikkeling is verwerkt in de jaarrekening over 2018.

In oktober 2018 heeft de Onderzoeksraad voor Veiligheid de resultaten uit haar onderzoek naar de technische oorzaak van de instorting gepubliceerd, hetgeen een constructie fout bleek te zijn. Eindhoven Airport neemt terdege kennis van de uitkomsten van het onderzoek om zodoende een bijdrage te kunnen leveren aan het voorkomen van vergelijkbare incidenten in de toekomst.

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 Royal Schiphol Group N.V. 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. De bovengenoemde geschillen ontstaan bij de (ver)bouw werkzaamheden van grote projecten.

29. Management van financiële risico's en financiële instrumenten

Financiële baten en lasten

In onderstaande tabel is een specificatie opgenomen van de financiële baten en lasten. De geactiveerde bouwrente heeft betrekking op gemaakte rentekosten tijdens de uitvoeringsfase van grote investeringsprojecten.

(in EUR 1.000)	2018	2017
Interest- en overige financiële baten		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	7.052	7.954
Heffingsrente	648	788
Liquide middelen	659	-
Koersverschillen overige activa en passiva	1.780	1.900
Overige	164	44
	10.303	10.686
Interest- en overige financiële lasten		
Leningen	-75.633	-75.075
Derivaten	-11.396	-11.685
Reële waarde mutatie lening	-2.621	-4.950
Leaseverplichtingen	-12.438	-3.635
Koersverschillen vordering op geassocieerde deelnemingen	-1.086	-1.589
Geactiveerde bouwrente	3.693	854
Koersverschillen liquide middelen	-985	-214
Overige financiële resultaten	-	-3
	-100.467	-96.297
Totaal financiële baten en lasten	-90.164	-85.611

De stijging van de totale financiële lasten is voornamelijk toe te schrijven aan een verlies van 9 miljoen euro door herberekening van de financiële lease verplichting met betrekking tot het kantoorgebouw The Base. De herberekening was het gevolg van het besluit in 2018 om te kiezen voor contractuele vervroegde aflossing in 2019. Bij vervroegde aflossing is een boeterente verschuldigd, die is verantwoord ten laste van 2018. Dit verlies werd gedeeltelijk gecompenseerd door een toename in de activering van bouwrente.

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 deze pagina.

Marktrisico

Marktrisico omvat drie soorten risico's: valutarisico, prijsrisico en renterisico.

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 en langlopende vorderingen).

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 2018 was van de groepsfinanciering 6,0% in vreemde valuta opgenomen (één lening met een boekwaarde van 158,7 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Een jaar eerder betrof dit 6,8% van de groepsfinanciering (één lening met een boekwaarde van 147,6 miljoen euro overeenkomend met Japanse yen 20 miljard nominaal). Deze positie is in overeenstemming met voornoemd beleid volledig afgedekt met behulp van een valutaswap. Een

Type	Wederpartij	Rente	Valuta	Nominaal		Reële waarde in EUR 1.000	
				(in 1.000)	Looptijd	31 december 2018	31 december 2017
Valuta-renteswap	JPMorgan	5,64%	JPY	20.000.000	2038	40.631	17.541
Valuta termijn-transactie	BNP Paribas	n.v.t.	AUD	101.000	2019	2.125	2.481
						42.756	20.022
Verantwoord in de balans							
onder:							
Vaste activa						40.631	17.541
Kortlopende vorderingen/ verplichtingen						2.125	2.481
						42.756	20.022

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 2018 8,3 miljoen euro positief (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 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 162 miljoen euro per 31 december 2018 (160 miljoen euro per 31 december 2017) wordt in overeenstemming met het beleid niet afgedekt. 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 2018 bedraagt 5,9 miljoen euro negatief en daardoor neemt voornoemde reserve af van 5,9 miljoen euro per 31 december 2017 naar nihil per 31 december 2018.

De Redeemable Preference Shares die Schiphol Group houdt in Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. zijn in de balans verantwoord onder de regel vorderingen op geassocieerde deelnemingen. Het valutarisico op deze vordering inclusief te vorderen dividend, met een boekwaarde per 31 december 2018 van 56,1 miljoen euro (75,9 miljoen euro per 31 december 2017), 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.

Het risico (tegenpartijrisico) 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 2018 bedroeg de maximale nettopositie van beide partijen 10 miljoen euro (per 31 december 2017 10 miljoen euro) en bedroeg de marktwaarde van de swap circa 40,6 miljoen euro positief (per 31 december 2017 17,5 miljoen euro positief) in het voordeel van Schiphol Group. Per 31 december 2018 is er een openstaande verplichting voor Schiphol Group aan JPMorgan voor een bedrag van 30,9 miljoen euro (per 31 december 2017 een verplichting van 8,4 miljoen euro) uit hoofde van de gestorte collateral. Als de koers van de EUR/JPY met 10% daalt, ontvangen wij 28,6 miljoen euro van JPMorgan. Als de koers stijgt met 10% moet Schiphol Group 23,3 miljoen euro aan collateral terug storten.

De rentepercentages vermeld bij de valutaswaps, renteswaps en de cross-currency swap betreffen de vaste rente die op de betreffende swaps aan de wederpartij dient te worden betaald, tegen ontvangst van de wederpartij van de variabele (of vaste) rente die Schiphol Group op haar beurt dient te betalen op de betreffende leningen.

Prijrisico

Prijrisico 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 136 miljoen euro. Een daling van de NAR van 10% zal leiden tot een stijging van in totaal circa 165 miljoen euro. Gezien voornoemde grondslag van waardering en resultaatbepaling is onze winstgevendheid voor belasting in die situatie tot eenzelfde bedrag lager.

Schiphol Group koopt elektriciteit en gas in en sluit daartoe voor wat betreft het eigen gebruik voor Aviation termijncontracten af.

Renterisico

Het renterisico is onderverdeeld in een reële waarde-renterisico en een kasstroom-renterisico.

Het reële waarde-renterisico betreft het risico dat de waarde van een financieel instrument zal schommelen als gevolg van schommelingen in de markttrente. 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 markttrente met gemiddelde 0,5% daalt heeft dit tot gevolg dat de reële waarde van de leningen met 36 miljoen euro (1,3%) stijgt. Een stijging van de gemiddelde markttrente met 0,5% leidt tot een daling van de reële waarde van de leningen met 34 miljoen euro (1,2%). 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 2018 bedroeg het percentage leningen met een vaste rente 100%, exclusief dochters en geassocieerde deelnemingen (per 31 december 2017: 100%).

Het kasstroom-renterisico betreft het risico dat de toekomstige kasstromen van een financieel instrument zullen schommelen als gevolg van veranderingen in de markttrente. Schiphol Group heeft behalve liquide middelen geen omvangrijke financiële activa die een kasstroom-renterisico lopen. Indien de rente die wordt betaald op deposito's gedurende het jaar 2018 gemiddeld 0,5% hoger zou zijn geweest (en derhalve -0,8% zou zijn geweest) was de rentelast uit hoofde van deposito's 0,9 miljoen euro hoger uitgevallen (2017: 0,8 miljoen euro).

Daarnaast bestaat bij de groepsfinanciering een kasstroom-renterisico op langlopende leningen tegen een variabele rente. Deze positie wordt beperkt door het beleid van Schiphol Group om, zo nodig met gebruikmaking van derivaten, maximaal 50% van de geleende gelden tegen een variabele rente op te nemen (minimaal 50% vaste rente). Per 31 december 2018 bedroeg het percentage leningen met een variabele rente met betrekking tot de groepsfinanciering 0% (per 31 december 2017: 0%).

Kredietrisico

Kredietrisico 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 2018 was maximaal 150,0 miljoen euro (per 31 december 2017: maximaal 150,0 miljoen euro).

Per 31 december 2018 bedraagt de post debiteuren 125,0 miljoen euro (per 31 december 2017: 120,3 miljoen euro). Dit bedrag is inclusief een voorziening voor verwachte kredietverliezen van 3 miljoen euro (per 31 december 2017: 4 miljoen euro) en ontvangen waarborgsommen van 4 miljoen euro (per 31 december 2017: 2 miljoen euro). Verwachte kredietverliezen worden gewaardeerd uitgaande van alle mogelijke situaties en ontwikkelingen die er gedurende de verwachte totale levensduur van de vordering toe kunnen leiden dat de debiteur in gebreke blijft. Hierbij wordt primair gebruik gemaakt van een

voorzieningenmatrix gebaseerd op historische ervaringscijfers in relatie tot kredietverliezen per business area.

Aanvullend wordt de waardering van de kredietverliezen gebaseerd op informatie die met redelijke kosten en inspanning beschikbaar is, over actuele ontwikkelingen en verwachtingen ten aanzien van de markt en belangrijke handelsrelaties. Vorderingen op debiteuren die failliet zijn of surseance van betaling hebben aangevraagd worden voor 100 procent voorzien, evenals vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar.

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 2018 over een bedrag van 67,3 miljoen euro aan bankgaranties en waarborgsommen (per 31 december 2017: 48,4 miljoen euro). Eén onderneming, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij N.V. (KLM), heeft een individueel debiteurensaldo groter dan 10,0 miljoen euro.

Onderstaande tabel geeft meer informatie over de ouderdom van vorderingen en samenstelling van de voorziening voor verwachte kredietverliezen.

(in EUR 1.000)	Gewogen gemiddeld kredietverlies	Bruto boekwaarde	Verwacht kredietverlies	Netto boekwaarde
Huidig, niet vervallen	0,0%	112.747	22	112.725
1-30 dagen na vervaldatum	0,7%	8.119	58	8.061
31-60 dagen na vervaldatum	4,2%	1.425	59	1.366
61-90 dagen na vervaldatum	5,1%	1.300	66	1.234
91-180 dagen na vervaldatum	28,5%	844	240	604
181-365 dagen na vervaldatum	26,5%	1.429	379	1.050
>365 dagen na vervaldatum	100,0%	969	969	-
Faillissementen en surseance van betaling	100,0%	1.184	1.184	-
	2,3%	128.017	2.977	125.040

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. [Toelichting op het overzicht financiële positie](#) waarin vorenstaande 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 2018 bedroeg dit percentage 14,0% (per 31 december 2017: 8,4%).

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 2018	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	2.566.890	2.541.542	144.000	2.397.542	595.042	1.802.500
Schulden aan leveranciers	168.126	168.126	168.126	-	-	-
Te betalen interest	31.997	31.997	31.997	-	-	-
Totaal	2.767.013	2.741.665	344.123	2.397.542	595.042	1.802.500

(in EUR 1.000)	Totaal 2017	Contractuele kasstromen	<= 1 jaar	> 1 jaar	> 1 jaar en <= 5 jaar	> 5 jaar
Leningen	2.109.847	2.090.920	39.000	2.051.920	740.420	1.311.500
Schulden aan leveranciers	120.809	120.809	120.809	-	-	-
Te betalen interest	32.191	32.191	32.191	-	-	-
Totaal	2.262.847	2.243.920	192.000	2.051.920	740.420	1.311.500

De financiële instrumenten zijn op basis van hun grondslagen van waardering en resultaatbepaling als volgt ingedeeld:

(in EUR 1.000)	Level ¹	Totaal 2018	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
Leningen	1	1.680.699	1.680.699	-	-	1.786.374
Leningen	2	836.026	836.026	-	-	977.130
Leningen	3	50.165	-	-	50.165	-
Schulden aan leveranciers	nvt	168.126	168.126	-	-	168.126
Te betalen interest	nvt	31.997	31.997	-	-	31.997
Passiva		2.767.013	2.716.848	-	50.165	2.963.627
Vorderingen op deelnemingen	2	-56.093	-56.093	-	-	-59.993
Leningen	2	-490	-490	-	-	-490
Derivaten vorderingen	2	-42.756	-	-42.756	-	-
Leningen deelnemingen	2	-11.090	-11.090	-	-	-11.090
Debiteuren	nvt	-125.040	-125.040	-	-	-125.040
Liquide middelen en deposito's	nvt	-651.501	-651.501	-	-	-651.501
Activa		-886.970	-844.214	-42.756	-	-848.114
Totaal		1.880.043	1.872.634	-42.756	50.165	2.115.513

¹ Indien een instrument niet is gewaardeerd tegen reële waarde is de waarderingmethode opgenomen die is gehanteerd voor de reële waarde toelichting.

(in EUR 1.000)	Level	Totaal 2017	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde, waardemutaties in het totaalresultaat	Reële waarde, waardemutaties in de winst- en verliesrekening	Reële waarde toelichting
Leningen	1	980.952	980.952	-	-	1.081.756
Leningen	2	1.083.922	1.083.922	-	-	1.256.196
Leningen	3	44.973	-	-	44.973	-
Schulden aan leveranciers	nvt	120.809	120.809	-	-	120.809
Te betalen interest	nvt	32.191	32.191	-	-	32.191
Passiva		2.262.847	2.217.874	-	44.973	2.490.952
Vorderingen op deelnemingen	2	-75.885	-75.885	-	-	-79.750
Leningen	2	-607	-607	-	-	-607
Derivaten vorderingen	2	-20.022	-	-20.022	-	-
Leningen deelnemingen	2	-8.767	-8.767	-	-	-8.767
Performance shares BACH	2	-12.169	-	-	-12.169	-
Debiteuren	nvt	-120.336	-120.336	-	-	-
Liquide middelen en deposito's	nvt	-360.370	-360.370	-	-	-
Activa		-598.156	-565.965	-20.022	-12.169	-89.124
Totaal		1.664.691	1.651.909	-20.022	32.804	2.401.829

De reële waarde is herberekend aan het einde van iedere rapportage periode. Afhankelijk van de daarbij gebruikte input valt de reële waarde onder één van de volgende waarderingmethoden (level) :

- 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.

Per 31 december 2018 zijn 5 van de 9 EMTN leningen verschoven van Level 2 naar Level 1 aangezien de reële waarde gebaseerd kon worden op genoteerde prijzen in actieve markten. Er hebben zich geen verschuivingen voorgedaan van Level 1 naar Level 2. Level 2-waarderingen 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 reële waarde 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 11. [Toelichting op het overzicht financiële positie](#). 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.

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 schuld papier.

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, de 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)	2018	2017
Exploitatieresultaat	368.125	358.661
Afschrijvingen en amortisatie	268.960	263.715
Bijzondere waardeveranderingen	1.000	-
Terugdraaien bijzondere waardeveranderingen	-3.300	-
Resultaat uit verkoop vastgoed	-1.380	-
Resultaat uit verkoop dochtermaatschappijen	-	-26.039
Overige resultaten uit vastgoed	-105.584	-42.477
Mutatie overige vorderingen en verplichtingen	4.097	3.950
Mutatie personeelsbeloningen en overige voorzieningen	6.943	6.740
Betaalde winstbelasting	-46.439	-54.699
Betaalde interest	-75.716	-74.457
Ontvangen interest	1.471	832
Ontvangsten uit intrekken performance share BACH	23.477	-
Ontvangen dividend	49.817	30.286
Funds From Operations	491.470	466.512

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 over 2018](#). Funds From Operations (FFO) is de operationele kasstroom gecorrigeerd voor het werkkapitaal. De FFO is in 2018 gestegen van 467 miljoen euro naar 491 miljoen euro.

(in EUR 1.000)	2018	2017
Leningen	2.366.235	2.074.627
Leaseverplichtingen	3.457	46.229
Langlopende verplichtingen	2.369.692	2.120.856
Leningen	200.655	35.220
Leaseverplichtingen	52.081	3.093
Kortlopende verplichtingen	252.736	38.313
Totale schuld	2.622.428	2.159.169

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 2018 bedroeg het eigen vermogen 4.117 miljoen euro (3.978 miljoen euro per 31 december 2017).

De FFO/totale schuld en leverage ratio's bedroegen per 31 december:

	2018	2017
FFO/totale schuld	18,7%	21,6%
Leverage	38,9%	35,2%
FFO interest dekingsratio	6,6x	6,9x

De FFO interest dekingsratio wordt berekend door de FFO vermeerderd met de rentelasten uit hoofde van leningen en leaseverplichtingen van 88,1 miljoen euro in 2018 (78,7 miljoen euro in 2017) te delen door de rentelasten. Zodoende bedroeg de FFO interest dekingsratio over 2018 6,6x (over 2017 6,9x). De ratio's per 31 december 2018 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 partij	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.	Concessievergoeding	Netto-omzet
ABP	Pensioenpremies	Personeelsbeloningen
Groupe ADP	Geassocieerde deelneming/dividenden	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures Geplaatst kapitaal en agio reserve
Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd.	Geassocieerde deelneming/dividenden en opbrengsten uit hoofde van vordering	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures Geplaatst kapitaal en agio reserve
Staat der Nederlanden	Aandeelhouder/ dividenden	Geplaatst kapitaal en agio reserve
Gemeente Rotterdam	Aandeelhouder/ dividenden	Geplaatst kapitaal en agio reserve
Gemeente Amsterdam	Aandeelhouder/ dividenden	Geplaatst kapitaal en agio reserve
JFKIAT Member LLC.	Management contract	Immateriële vaste activa

Schiphol Group heeft belangen in diverse deelnemingen en joint ventures, waarin ze ofwel invloed van betekenis heeft, maar geen beslissende zeggenschap, ofwel gezamenlijke zeggenschap uitoefent in bedrijfsvoering en financieel beleid. Op grond hiervan worden deze deelnemingen en joint ventures aangemerkt als verbonden partijen.

In bovenstaande tabel is een overzicht opgenomen van de belangrijkste relaties met verbonden partijen.

Exploitatie van de luchthaven

De overheid (Staat der Nederlanden) is als wetgever verantwoordelijk voor de wetgeving met betrekking tot de exploitatie van de luchthaven Schiphol. Deze exploitatie is voor onbepaalde tijd geregeld bij wet in onder meer Hoofdstuk 8 titel 4 van de Wet luchtvaart.

De Wet luchtvaart beschrijft in de artikelen 8.7 en 8.17 de randvoorwaarden voor de inrichting en het gebruik van de luchthaven Schiphol. In het Luchthavenverkeerbesluit (LVB) zijn regels voor het gebruik en grenswaarden voor de geluidsbelasting, de luchtverontreiniging en de externe risico's vastgelegd. Het Luchthavenindelingbesluit (LIB) beschrijft het luchthavengebied en beperkingen voor het gebruik van de omgeving van de luchthaven. De Regeling Toezicht Luchtvaart beschrijft de regels met betrekking tot de veiligheid van het luchtvaartterrein. Op 1 juli 2017 is de nieuwe Wet luchtvaart van kracht geworden met wijzigingen ten aanzien van de tariefconsultatie en vaststelling. Dit houdt onder meer in dat Schiphol in 2018 voor het eerst tarieven voor een periode van drie jaar zal gaan vaststellen (2019-2021).

Op de exploitatie van de luchthaven Schiphol wordt langs twee lijnen toezicht gehouden:

Het toezicht langs de ene lijn houdt verband met het voorkomen van misbruik van economische machtspositie door de exploitant.

Met dit toezicht is de ACM belast. Het toezicht langs deze lijn heeft betrekking op de tarieven en voorwaarden die de exploitant op grond van artikel 8.25d van de Wet luchtvaart vaststelt voor het eerst komende boekjaar en in rekening brengt aan de gebruikers.

Het toezicht langs de andere lijn wordt uitgevoerd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat en heeft betrekking op de exploitatie van de luchthaven Schiphol waarvoor op grond van artikel 8.25 van de Wet luchtvaart een vergunning is verleend. De exploitant brengt ten minste eens per drie jaar verslag uit aan de minister over de exploitatie van de luchthaven, in het bijzonder met betrekking tot investeringen die van belang zijn voor de ontwikkeling van de luchthaven. De behartiging van het mainportbelang, voor zover de exploitant daarop invloed heeft, is met name afhankelijk van de ontwikkeling van de infrastructuur op de luchthaven op de middellange en lange termijn.

Bezoldiging Raad van Commissarissen

(x EUR 1)	Commissies					Totaal 2018
	Remuneratie	Audit	People	Safety, Sustainability & Stakeholders	Capital Programme, Operations & Investments	
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	38.195	-	5.232	5.232	-	48.659
mr. drs. J.G. Wijn	25.114	6.279	5.232	-	-	36.625
H.J. Hazewinkel RA ¹	7.274	-	3.031	-	-	10.304
E. Arkwright	-	-	-	-	-	-
C. Clarke ¹	7.274	-	1.515	-	-	8.789
R.J. van de Kraats RA	25.114	6.279	-	-	-	31.393
A.B.M. Olsson	25.114	-	5.232	5.232	2.777	38.355
drs. M.A. Scheltema ¹	7.274	1.818	1.515	1.515	-	12.123
S.G. Brummelhuis ²	17.841	-	-	3.694	3.694	25.228
D. Collier ²	17.841	4.433	-	-	3.694	25.967
Totaal	171.040	18.808	21.758	15.673	10.164	237.444

1 tot 17 april 2018

2 vanaf 17 april 2018

(x EUR 1)	Commissies					Totaal 2017
	Remuneratie	Audit	Remuneratie	Selectie en benoeming	Public Affairs en CR	
prof. dr. L.J. Gunning-Schepers	37.492	-	-	5.136	5.136	47.764
H.J. Hazewinkel RA	24.652	-	5.136	5.136	-	34.924
E. Arkwright	-	-	-	-	-	-
C. Clarke	24.652	-	-	5.136	-	29.788
R.J. van de Kraats RA	24.652	6.163	-	-	-	30.815
A.B.M. Olsson	24.652	-	5.136	-	5.136	34.924
drs. M.A. Scheltema	24.652	6.163	5.136	-	5.136	41.087
mr. drs. J.G. Wijn	24.652	6.163	-	5.136	-	35.951
Totaal	185.404	18.489	15.408	20.544	15.408	255.253

Alle leden van de Raad van Commissarissen ontvangen tevens een onkostenvergoeding van 1.643 euro per jaar, die niet is begrepen in bovenstaande bezoldiging van commissarissen. De heer Arkwright heeft aangegeven geen beloning en onkostenvergoeding te willen ontvangen voor 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.

Voor nadere informatie over de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar [Raad van Commissarissen](#).

Bezoldiging bestuurders

(x EUR 1)	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen ¹	Totaal 2018
drs. D.A. Benschop ²	287.821	46.051	18.225	41.687	10.865	404.648
J.A. Nijhuis RA ³	210.601	33.696	14.613	31.265	8.806	298.981
drs. A. van den Berg	364.734	58.357	26.686	41.584	43.958	535.319
drs. J.T.M. van der Meijs	364.734	58.357	26.686	37.917	20.199	507.892
drs. B.I. Otto	364.734	58.357	26.686	41.584	19.471	510.832
Totaal	1.592.624	254.818	112.895	194.037	103.297	2.257.671

1 De gerapporteerde bedragen bestaan vooral uit toelagen aan het management die als beloning gelden. Wanneer er sprake is van een beloning geldt dat deze in deze categorie wordt opgenomen en gewaardeerd. De methodiek zoals gehanteerd door de Belastingdienst geldt hier als uitgangspunt.

2 vanaf 1 mei 2018

3 tot 1 juni 2018

(x EUR 1)	Periodiek betaalde beloningen	Variabele beloning	Pensioenkosten (reguliere premies)	Pensioenkosten (aanvullende stortingen)	Overige vergoedingen ¹	Totaal 2017
J.A. Nijhuis RA	420.159	63.024	25.802	60.170	13.410	582.565
drs. A. van den Berg	357.135	53.570	23.874	40.060	34.501	509.140
drs. E.A. de Groot ²	148.289	-	9.908	15.687	7.124	181.008
drs. J.T.M. van der Meijs ³	268.516	40.277	18.046	27.756	17.604	372.199
drs. B.I. Otto	357.135	53.570	23.842	40.060	17.074	491.681
Totaal	1.551.234	210.442	101.472	183.733	89.713	2.136.594

1 De gerapporteerde bedragen bestaan vooral uit toelagen aan het management die als beloning gelden. Wanneer er sprake is van een beloning geldt dat deze in deze categorie wordt opgenomen en gewaardeerd. De methodiek zoals gehanteerd door de Belastingdienst geldt hier als uitgangspunt.

2 tot 1 juni 2017

3 vanaf 1 april 2017

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 korte termijn variabele beloning over 2018 de bovenstaande beloning ten laste van het resultaat over 2018 gebracht. De variabele beloning voor de bestuurders is vastgesteld op 16% van het vaste inkomen.

De overige vergoedingen betreffen representatiekosten en het werkgeversdeel van de sociale lasten.

Op 1 juli 2018 eindigde de arbeidsovereenkomst van de heer Nijhuis. Hierbij is geen beëindigingsvergoeding met de heer Nijhuis overeengekomen. De Raad van Commissarissen heeft de heer Nijhuis gevraagd zijn internationale bestuursfuncties namens Schiphol Group aan te houden tot 1 april 2019. Voor deze diensten ontving de heer Nijhuis in 2018 een vergoeding van 105.000 euro.

Voor meer informatie wordt verwezen naar paragraaf [Remuneratie](#) in het jaarverslag.

Dochterondernemingen

	Plaats van vestiging	Direct / indirect belang in %
Schiphol Nederland B.V. ¹	Schiphol	100,00
Schiphol Australia Pty Ltd	Schiphol	100,00
Schiphol North America Holding Inc.	Delaware	100,00
Eindhoven Airport N.V.	Eindhoven	51,00
N.V. Luchthaven Lelystad ¹	Lelystad	100,00
Luchthaven Lelystad Vastgoed B.V. ¹	Lelystad	100,00
Schiphol USA Inc.	New York	100,00
Rotterdam Airport B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Holding B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Rotterdam Airport Vastgoed B.V. ¹	Rotterdam	100,00
Schiphol International B.V.	Schiphol	100,00
Schiphol Real Estate B.V. ¹	Schiphol	100,00
Airport Real Estate Management B.V. ¹	Schiphol	100,00
Avioport Srl	Lonate Pozzolo	100,00
Schiphol Telematics B.V. ¹	Schiphol	100,00

¹ Toegepast is artikel 2:403 BW

Dochterondernemingen worden integraal geconsolideerd. De volledige lijst is gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Onderstaand is een verkorte balans en winst- en verliesrekening weergegeven voor het minderheidsbelang in Eindhoven Airport N.V.

(in EUR 1.000)	2018	2017
Activa		
Vaste activa	53.613	53.355
Vlottende activa	8.106	5.463
	61.719	58.818
Passiva		
Eigen vermogen	48.673	41.972
Langlopende verplichtingen	6.060	12.240
Kortlopende verplichtingen	6.986	4.606
	61.719	58.818

Verkorte winst-en-verliesrekening voor deze vennootschap:

(in EUR 1.000)	2018	2017
Netto-omzet	34.293	30.271
Overige resultaten uit hoofde van vastgoed	48	115
	34.341	30.386
Totaal bedrijfslasten	24.940	22.438
Exploitatieresultaat	9.401	7.948
Financiële baten en -lasten	-170	-178
Resultaat voor belastingen	9.231	7.770
Winstbelasting	2.308	1.933
Resultaat	6.923	5.837

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2018

(in EUR 1.000)	Toelichting	2018	2017
Netto-omzet		-	-
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		35	54
Personeelsbeloningen		1.830	2.515
Overige bedrijfskosten		331	232
Totaal bedrijfslasten		2.196	2.801
Exploitatieresultaat		-2.196	-2.801
Financiële baten		-	-
Financiële lasten		-49.877	-49.100
Totaal financiële baten en -lasten		-49.877	-49.100
Resultaat geassocieerde deelnemingen en joint ventures	30	59.296	43.885
Resultaat dochterondernemingen	30	258.167	274.743
Resultaat voor belastingen		265.390	266.727
Winstbelasting		13.061	12.974
Resultaat toekomstend aan aandeelhouders (nettoresultaat)		278.451	279.703

Enkelvoudige balans per 31 december 2018

(in EUR 1.000)	Toelichting	31 december 2018	31 december 2017
Activa			
Dochterondernemingen	30	4.016.686	3.764.134
Geassocieerde deelnemingen	30	706.526	673.803
Derivaten		40.631	17.541
Latente belastingen		7.984	6.960
Vaste activa		4.771.827	4.462.438
Vorderingen	31	1.423.686	1.172.371
Winstbelasting	31	25.994	12.975
Liquide middelen	31	29.473	25.181
Vlottende activa		1.479.153	1.210.527
Totaal activa		6.250.980	5.672.965
Passiva			
Geplaatst kapitaal		84.511	84.511
Agio reserve		362.811	362.811
Ingehouden winst		2.395.104	2.411.167
Overige reserves		-76.606	-81.179
Herwaarderingsreserve		686.347	564.617
Overige wettelijke reserves		338.066	314.582
Nettoresultaat boekjaar		278.451	279.703
Totaal eigen vermogen	32	4.068.684	3.936.212
Latente belastingen		8.286	4.385
Leningen - EMTN programma	23	1.708.512	1.336.782
Langlopende verplichtingen		1.716.798	1.341.167
Kortlopende verplichtingen	34	465.498	395.586
Kortlopende verplichtingen		465.498	395.586
Totaal verplichtingen		2.182.296	1.736.753
Totaal passiva		6.250.980	5.672.965

Toelichtingen bij de enkelvoudige jaarrekening

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij is gebruik gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards (IFRS), voor zover aanvaard door de EU.

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. Royal Schiphol Group N.V. is bij de kamer van koophandel geregistreerd onder het nummer 34029174.

Herstel van een onjuistheid

Bij het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening over 2018 is een onjuistheid geconstateerd in de samenstelling van het eigen vermogen. Het saldo van de Wettelijke reserve deelnemingen (onderdeel van de Overige wettelijke reserves) is hierbij te laag weergegeven, en het saldo van de Ingehouden winst te hoog. Het totaal van het Eigen Vermogen is wel correct weergegeven. Deze onjuistheid is hersteld door middel van een reclassificatie per 1 januari 2017 van 245 miljoen euro van de Ingehouden winst naar de Overige wettelijke reserves. Buiten de samenstelling van het Eigen vermogen heeft deze onjuistheid geen enkele impact op de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening, de winst per aandeel en het in het verleden vastgestelde en uitgekeerde dividend per aandeel.

Daarnaast werd vastgesteld dat, gezien de wettelijke verplichting om een herwaarderingsreserve en overige wettelijke reserves aan te houden, toevoegingen aan en onttrekkingen aan deze reserves zouden moeten plaatsvinden in het boekjaar zelf, in plaats van in het navolgende jaar als onderdeel van de winstbestemming. Om die reden is een bedrag van 58 miljoen euro onttrokken aan de ingehouden winsten en toegevoegd aan de herwaarderingsreserve en overige wettelijke reserves in de openingsbalans van 1 januari 2017.

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 herwaarderingsreserves van de betreffende objecten vrij ten gunste van de overige reserves.

De overige wettelijke reserves omvatten de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen. 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.

Fiscale eenheid

Royal Schiphol Group N.V. vormt samen met een aantal van haar dochterondernemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting en de omzetbelasting; elk der Vennootschappen is volgens de standaardvoorwaarden aansprakelijk voor te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken Vennootschappen.

30. Vaste activa

(in EUR 1.000)	Dochterondernemingen	Deelneming	Totaal
Boekwaarde 1 januari 2017	3.501.614	652.098	4.153.712
Specificatie van mutaties in 2017			
Resultaat boekjaar	274.670	43.958	318.628
Dividend	-	-20.900	-20.900
Omrekeningsverschillen	-12.278	-	-12.278
Overige mutaties	128	-1.353	-1.225
Totaal mutaties in het boekjaar	262.520	21.705	284.225
Boekwaarde 31 december 2017	3.764.134	673.803	4.437.937
Specificatie van mutaties in 2018			
Resultaat boekjaar	258.167	59.296	317.463
Dividend	-	-27.392	-27.392
Omrekeningsverschillen	-5.928	-	-5.928
Overige mutaties	313	819	1.132
Totaal mutaties in het boekjaar	252.552	32.723	285.275
Boekwaarde 31 december 2018	4.016.686	706.526	4.723.212

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 Royal Schiphol Group N.V. in Groupe ADP.

31. Vlottende activa

De liquide middelen staan ter vrije beschikking. De vorderingen en liquide middelen worden opgenomen tegen de reële waarde, gewoonlijk de nominale waarde.

(in EUR 1.000)	2018	2017
Winstbelasting	25.994	12.975
Rekening-courant groepsmaatschappijen	1.423.685	1.172.199
Overige vorderingen	-	172
	1.449.679	1.185.346

32. Eigen vermogen

(in EUR 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio reserve	Ingehouden winst	Overige reserves	Herwaarderin gs reserve	Overige wettelijke reserves	Netto resultaat boekjaar	Totaal
Stand per 1 januari 2017 (zoals voorheen gerapporteerd)	84.511	362.811	2.624.848	-62.930	481.202	26.532	306.256	3.823.230
Aanpassing statutaire reserves	-	-	-245.170	-	-	245.170	-	-
Toevoeging wettelijke reserves	-	-	-58.205	-	58.132	74	-	-
Stand per 1 januari 2017 (na aanpassing)	84.511	362.811	2.321.473	-62.930	539.334	271.776	306.256	3.823.230
Specificatie van mutaties in 2017								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	157.817	-	-	-	-157.817	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	-148.439	-148.439
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-12.278	-	-	-	-12.278
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	1.110	-	-	-	1.110
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	279.703	279.703
Toevoeging wettelijke reserves	-	-	-42.578	-	36.149	6.429	-	-
Overig	-	-	10.833	33	-10.866	-	-	-
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-6.586	-	-	-	-6.586
Actuariële resultaten en herwaarderings na belastingen	-	-	-	-528	-	-	-	-528
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	126.071	-18.249	25.283	6.429	-26.553	112.982
Aanpassing statutaire reserves	-	-	-36.377	-	-	36.377	-	-
Totaal mutaties boekjaar na correctie	-	-	-36.377	-	-	36.377	-	-
Stand per 31 december 2017	84.511	362.811	2.411.167	-81.179	564.617	314.582	279.703	3.936.212
Aanpassing IFRS 9	-	-	-296	-	-	-	-	-296
Stand per 1 januari 2018	84.511	362.811	2.410.871	-81.179	564.617	314.582	279.703	3.935.916
Specificatie van mutaties in 2018								
Bestemming resultaat voorgaand boekjaar	-	-	129.447	-	-	-	-129.447	-
Uitbetaling van dividend	-	-	-	-	-	-	-150.256	-150.256
Omrekeningsverschillen	-	-	-	-5.928	-	-	-	-5.928
Waardemutaties hedgetransacties	-	-	-	16.309	-	-	-	16.309
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	-	-	-	-1.928	-	-	-	-1.928
Nettoresultaat	-	-	-	-	-	-	278.451	278.451
Toevoeging wettelijke reserves	-	-	-145.336	-	121.730	23.606	-	-
Overig	-	-	122	-480	-	-122	-	-480
Totaalresultaat geassocieerde deelnemingen	-	-	-	-2.015	-	-	-	-2.015
Actuariële resultaten en herwaarderings na belastingen	-	-	-	-1.384	-	-	-	-1.384
Totaal mutaties in het boekjaar	-	-	-15.767	4.573	121.730	23.484	-1.252	132.768
Stand per 31 december 2018	84.511	362.811	2.395.104	-76.606	686.347	338.066	278.451	4.068.684

In de overige wettelijke reserves zijn opgenomen de reserve immateriële activa en de reserve deelnemingen.

Bij het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening over 2018 is een onjuistheid geconstateerd in de samenstelling van het eigen vermogen. Het saldo van de Wettelijke reserve deelnemingen

(onderdeel van de Overige wettelijke reserves) is hierbij te laag weergegeven, en het saldo van de Ingehouden winst te hoog. Het totaal van het Eigen Vermogen is wel correct weergegeven. Deze onjuistheid is hersteld door middel van een reclassificatie per 1 januari 2017 van 245 miljoen euro en per 1 januari 2018 van 36 miljoen euro van de Ingehouden winst naar de Overige wettelijke

reserves. Buiten de samenstelling van het Eigen vermogen heeft deze onjuistheid geen enkele impact op de enkelvoudige en geconsolideerde jaarrekening, de winst per aandeel en het in het verleden vastgestelde en uitgekeerde dividend per aandeel.

Daarnaast werd vastgesteld dat, gezien de wettelijke verplichting om een herwaarderingsreserve en overige wettelijke reserves aan te houden, toevoegingen aan en onttrekkingen aan deze reserves zouden moeten plaatsvinden in het boekjaar zelf, in plaats van in het navolgende jaar als onderdeel van de winstbestemming. Om die reden is een bedrag van 58 miljoen euro onttrokken aan de ingehouden winsten en toegevoegd aan de herwaarderingsreserve en overige wettelijke reserves in de openingsbalans van 1 januari 2017.

Voorstel tot winstbestemming

Met inachtneming van artikel 26 van de Statuten wordt een dividend voorgesteld van 117,4 miljoen euro. Het resterende deel van het resultaat ad 161,1 miljoen zal worden toegevoegd aan de ingehouden winst.

33. Personeelsbeloningen

De verplichtingen uit hoofde van personeelsbeloningen hebben betrekking op de directie van Royal Schiphol Group N.V. en betreffen de nettoverplichtingen voor wat betreft de variabele beloning. Zie voor nadere details de paragraaf [Bezoldiging bestuurders](#) in de geconsolideerde jaarrekening.

34. Kortlopende verplichtingen

(in EUR 1.000)	2018	2017
Rekening-courant		
groepsmaatschappijen	312.872	347.018
Leningen - EMTN programma	130.917	26.618
Te betalen interest leningen	21.283	21.108
Overige verplichtingen	426	842
	465.498	395.586

Zie voor de uitsplitsing van de accountantskosten paragraaf 4. [Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten](#) in de geconsolideerde jaarrekening.

Schiphol, 14 februari 2019

Raad van Commissarissen

Prof dr. L.J. Gunning-Schepers, voorzitter

mr. drs. J.G. Wijn, vice-voorzitter

E. Arkwright

S.G. Brummelhuis

D. Collier

R.J. van de Kraats RA

A.B.M. Olsson

Voor de jaarrekening over 2018:

Directie

drs. D.A. Benschop

President-directeur & Chief Executive Officer

drs. A. van den Berg

Chief Commercial Officer

drs. J.T.M. van der Meijs

Chief Financial Officer

drs. B.I. Otto

Chief Operations Officer

Overige gegevens

Statutaire bepalingen omtrent winstbestemming

Artikel 26 van de Statuten van de vennootschap bepaalt inzake de winstbestemming het volgende:

1. Onverminderd het in artikel 2:105 BW bepaalde wordt de winst, ingevolge de door de directie opgemaakte jaarrekening, gereserveerd tenzij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen besluit de winst uit te keren.
2. Over de bestemming van de aldus gereserveerde bedragen beslist de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voorstel van de directie en na instemming met dit voorstel door de Raad van Commissarissen.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Royal Schiphol Group N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Royal Schiphol Group N.V. per 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
- geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Royal Schiphol Group N.V. per 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we gecontroleerd hebben

Wij hebben de in dit jaarverslag op pagina 157 tot en met 235 opgenomen jaarrekening 2018 van Royal Schiphol Group N.V. ('Schiphol' of 'de vennootschap') te Schiphol gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- 1 het geconsolideerd overzicht financiële positie per 31 december 2018;
- 2 de volgende geconsolideerde overzichten over 2018: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het overzicht van mutaties in het eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:



- 1 de enkelvoudige balans per 31 december 2018;
- 2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2018; en
- 3 de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Royal Schiphol Group N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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

- Materialiteit van EUR 13 miljoen
- 4,8% van resultaat voor belastingen, aangepast voor overige resultaten uit vastgoed

Groepscontrole

- 93% van de geconsolideerde netto-omzet
- 91% van de geconsolideerde totale activa

Kernpunten

- Investerings in operationele activa en aanbestedingen en gunningen gerelateerd aan het Capital Programme
- Vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen reële waarde
- Omzet uit havengelden

Goedkeurend oordeel



Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 13 miljoen (2017: EUR 15 miljoen). Voor de bepaling van de materialiteit wordt uitgegaan van resultaat voor belastingen, aangepast voor overige resultaten uit vastgoed, en bedraagt daarvan 4,8% (2017: 4,9%). Wij beschouwen resultaat voor belastingen, aangepast voor overige resultaten uit vastgoed als de meest geschikte benchmark, omdat wij verwachten dat gebruikers van de jaarrekening een primaire focus op het resultaat van de vennootschap hebben. Wij hebben materialiteit verlaagd vergeleken met 2017 omdat verwacht werd dat het operationele resultaat zou dalen. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij hebben met de Raad van Commissarissen afgesproken dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven EUR 0,65 miljoen (2017: 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 EUR 0,65 miljoen gerapporteerd.

Reikwijdte van de groepscontrole

Royal Schiphol Group N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten die activiteiten verrichten 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 Royal Schiphol Group N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de locatie Amsterdam Airport Schiphol, met significante activiteiten binnen de business areas Aviation, Real Estate en Consumer Products & Services.

Wij hebben gebruikgemaakt van andere accountants bij de controle van geselecteerde buitenlandse activiteiten in de business area Alliances & Participations. Dit bevat investeringen in deelnemingen in Groupe ADP en Brisbane Airport Corporation Holdings Ltd. Wij hebben instructies opgesteld met uit te voeren procedures en hebben de uitkomsten van hun werkzaamheden geëvalueerd, onder andere op basis van bezoek ter plaatse en de aan ons gerapporteerde bevindingen. Bij andere groepsonderdelen, waaronder de activiteiten op Terminal 4 van JFK IAT, Lelystad Airport en Rotterdam The Hague Airport, hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Bovenstaande aanpak heeft geresulteerd in een dekking van 93% van de geconsolideerde netto-omzet en 91% van de geconsolideerde totale activa.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de genoemde groepsonderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, 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.



Reikwijdte van onze controle van fraude en het niet voldoen aan wet en regelgeving

In het bepalen van onze controlewerkzaamheden maken we gebruik van de evaluatie van management in relatie tot frauderisicomanagement (preventie, detectie en respons) inclusief ethische normen die een eerlijke cultuur bewerkstelligen.

Wij hebben wij frauderisicofactoren geëvalueerd en de uitkomsten van onze evaluatie en geïdentificeerde risico's met de directie en met de Raad van Commissarissen besproken. Frauderisicofactoren zijn gebeurtenissen en omstandigheden die duiden op een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen. Aanwijzingen voor vermeende fraudes uit het verleden zijn in deze evaluatie betrokken, waaronder berichten in de media en interne onderzoeken. We hebben ook factoren ingeschat in relatie tot het niet voldoen aan wet- en regelgeving die direct of indirect van invloed zijn op de jaarrekening.

In overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden hebben wij een algemeen frauderisico verondersteld dat voortkomt uit de mogelijkheid van het management om de interne beheersing te doorbreken. Daarnaast hebben wij een specifiek frauderisico geëvalueerd door mogelijke belangenverstremming bij de gunning van grote contracten binnen het 'Capital Programme', het programma voor de uitbreiding van de luchthavencapaciteit van Amsterdam Airport Schiphol. Met betrekking tot het niet voldoen aan wet- en regelgeving hebben wij geen risico's geïdentificeerd met een directe of indirecte materiële impact op de geconsolideerde jaarrekening.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die frauderisico's mitigeren. Daarnaast hebben wij gerichte testwerk uitgevoerd door data-analyse van journaalposten met een hoog risico, evaluatie van belangrijke beoordelingen en inschattingen van Schiphol (waaronder een evaluatie van de uitkomsten van schattingen in het verleden) en deelwaarnemingen van bepaalde in 2018 gegunde materiële contracten op basis van kwantitatieve en kwalitatieve criteria.

Onze controlewerkzaamheden zijn niet vergelijkbaar met een specifiek fraudeonderzoek dat vaak diepgaander van aard zal zijn.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het belangrijkste waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de Raad van Commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

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 en aanbestedingen en gunningen gerelateerd aan het Capital Programme

Omschrijving

Schiphol investeert substantiële bedragen in operationele capaciteit en kwaliteit door grootschalige en complexe verbouwingen en nieuwbouw. Voor de beheersing en uitvoering van het Capital Programme is een afzonderlijke programmaorganisatie ingericht. In 2018 zijn enkele grote aanbestedingen afgerond in het kader van het Capital Programme en zijn langlopende investeringsverplichtingen aangegaan. Investerings in operationele activa zijn een kernpunt van onze controle vanwege het onderscheid tussen operationele kosten die direct als last in de winst- en verliesrekening worden verantwoord en investeringen die worden geactiveerd en over de levensduur van het actief worden afgeschreven.

Zoals toegelicht in noot 10 van de jaarrekening zijn er in 2018 EUR 517 miljoen aan investeringsuitgaven geactiveerd als onderdeel van de activa in aanbouw of ontwikkeling. Daarnaast is toegelicht in noot 28 van de jaarrekening dat Schiphol per 31 december 2018 langlopende contracten met bouwondernemingen is aangegaan voor EUR 0.5 miljard, waarvan EUR 351 miljoen betrekking heeft op het Capital Programme.

Onze aanpak

Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd gericht op de opzet en het bestaan van interne beheersingsmaatregelen in het reguliere inkoop- en investeringsproces en specifiek binnen het Capital Programme.

Voor geactiveerde bedragen onder activa in aanbouw of ontwikkeling hebben wij de juistheid van nieuwe investeringen getoetst door een statistische steekproef, onder andere op basis van de aard van de ontvangen goederen en diensten, inkoopfacturen en juiste toepassing van de activeringscriteria.

We hebben detailwerkzaamheden uitgevoerd gericht op een aantal grote langlopende contracten die in 2018 binnen het Capital Programme zijn aangegaan. Voor de geselecteerde contracten hebben wij getoetst of het aanbestedingsproces en de inhoudelijke evaluatie van offertes zijn uitgevoerd aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Daarbij hebben we tevens getoetst of verschillende perspectieven (bijvoorbeeld commercieel, functioneel en technisch) voldoende zijn meegewogen in de selectie van leveranciers.

Onze observatie

Wij hebben geconcludeerd dat de geactiveerde bedragen onder activa in aanbouw of ontwikkeling zijn geactiveerd in overeenstemming met IAS16. Wij hebben het in 2018 gegunde contract voor de A-Pier geselecteerd, waarbij wij hebben geobserveerd dat, ondanks dat een gelimiteerd aantal offertes werd ontvangen, een gewogen inhoudelijke evaluatie van offertes heeft plaatsgevonden aan de hand van vooraf vastgestelde criteria en onderbouwd met interne documentatie.



Vastgoedbeleggingen gewaardeerd tegen reële waarde

Omschrijving

De waardering van vastgoedbeleggingen is een kernpunt van onze controle vanwege de omvang van vastgoedbeleggingen en de schattingsonzekerheid. Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde en bedragen 22% van de geconsolideerde totale activa. Zoals toegelicht in noot 2 van de jaarrekening bedraagt de ongerealiseerde waardeverandering EUR 106 miljoen positief.

De waardering van vastgoedbeleggingen is complex en vereist significante oordeelsvorming van het management. Schiphol schakelt onafhankelijke externe taxateurs in ten behoeve van de bepaling van de waarde van vastgoedbeleggingen, zoals ook toegelicht in noot 2 van de jaarrekening. In overeenstemming met het interne waarderingsbeleid heeft Schiphol dit jaar nieuwe externe taxateurs ingeschakeld. Waarderingen zijn sterk afhankelijk van schattingen en veronderstellingen voor het bepalen van toekomstige kasstromen en de risico's daarin, zoals toegelicht in noot 11 van de jaarrekening. Voor de waardering van terreinen maakt Schiphol, naast het inschakelen van externe taxateurs, ook gebruik van een intern waarderingsmodel.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking van interne beheersingsmaatregelen binnen het waarderingsproces onderzocht. Wij hebben de deskundigheid, objectiviteit en professionele competenties van de door Schiphol nieuw ingeschakelde externe taxateurs geëvalueerd. Wij hebben de opdracht die Schiphol heeft verstrekt aan de externe taxateurs onderzocht. Tevens hebben wij de juistheid en volledigheid onderzocht van de door Schiphol aan taxateurs aangeleverde informatie. Wij hebben de taxatierapporten van de externe taxateurs geëvalueerd en geanalyseerd. Wij hebben eigen waarderingspecialisten ingeschakeld om de aanvaardbaarheid van de gebruikte waarderingsmodellen en van de belangrijkste schattingen en veronderstellingen te onderzoeken. Daarnaast hebben wij de methodiek en juiste werking onderzocht van het interne waarderingsmodel dat is gehanteerd voor het bepalen van de waardering van terreinen.

Onze observatie

Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de waardering van vastgoedbeleggingen zoals toegepast door Schiphol evenwichtig is en passend voor opname in de jaarrekening. De toelichtingen op de waardering van de vastgoedbeleggingen zoals opgenomen in noot 11 van de jaarrekening voldoen aan de vereisten van IAS40.



Omzet uit havengelden

Omschrijving

Omzet uit havengelden is een kernpunt van onze controle vanwege de omvang daarvan en het gebruik van informatie van derden. De omzet uit havengelden bedraagt 59% van de totale netto-omzet. De tariefstelling voor havengelden op locatie Amsterdam Airport Schiphol is gereguleerd. Jaarlijks publiceert Schiphol de tarieven en voorwaarden op haar website na consultatie van de luchtvaartsector.

In onze controle is naast de juistheid ook de volledigheid van de verantwoorde havengelden van belang. Om passagiersvergoedingen binnen de havengelden vast te stellen is Schiphol mede afhankelijk van informatie van derde partijen. Dit betreft vooral de registratie van passagiersaantallen en de samenstelling hiervan, waarbij het onderscheid tussen vertrekkende lokale passagiers en transferpassagiers van belang is voor het te hanteren tarief.

Onze aanpak

Wij hebben de opzet, het bestaan en de werking getoetst van interne controlemaatregelen gericht op de juistheid en volledigheid van de van derden ontvangen registraties van passagiersaantallen en de samenstelling daarvan, en van het gehanteerde tarief.

Daarnaast hebben wij gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd bestaande uit cijferanalyses van havengelden, waaronder trendanalyses op de verantwoorde passagiersvergoedingen per periode. Wij hebben een aantal detailtests uitgevoerd op de brondata die hiervoor gebruikt zijn, zoals vluchtbewegingen, passagiersaantallen per vlucht en de juistheid van het onderscheid tussen vertrekkende lokale passagiers en transferpassagiers.

Tevens hebben wij data-analyse gebruikt om vast te stellen dat de omzet uit havengelden, via debiteuren, leidt tot bankontvangsten. Voor debiteuren per balansdatum hebben wij dit ook vastgesteld aan de hand van na balansdatum ontvangen betalingen.

Onze observatie

Schiphol voert diverse controles uit gericht op de juistheid en volledigheid van informatie aangeleverd door luchtvaartmaatschappijen, waaronder ticketcontroles, passagierstellingen en ratioanalyses. Schiphol steunt op informatie uit, onder meer, beladingsdocumenten die in de luchtvaartsector gebruikt worden voor veiligheid en logistieke doelstellingen. Bij de reikwijdte en diepgang van deze interne controles maakt Schiphol een risicoafweging mede op basis van materialiteit. Wij kunnen ons vinden in deze afweging.



Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het Bestuursverslag, waarin is opgenomen het bericht van de CEO en jaaroverzicht 2018 (pagina 2 tot en met 8), over ons (pagina 9 tot en met 24), onze strategie (pagina 25 tot en met 47), onze resultaten (pagina 48 tot en met 112), governance, met daarin onder meer het verslag van de Raad van Commissarissen en informatie over remuneratie (pagina 113 tot en met 140);
- de maatschappelijke verantwoording (pagina 141 tot en met 152);
- de Overige gegevens; en
- het historisch overzicht (pagina 246 tot en met 247).

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag en de Overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Benoeming

Wij zijn op 10 februari 2014 benoemd als accountant van Schiphol voor de controle van de jaarrekeningen 2014, 2015 en 2016 en zijn sinds die datum de externe accountant. Op 21 december 2016 zijn wij benoemd voor een tweede termijn van drie jaar als externe accountant van Schiphol vanaf de controle van de jaarrekening 2017.

Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van Organisaties van Openbaar Belang geleverd.



Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de directie en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden ten aanzien van een jaarrekeningcontrole is te vinden op de website van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) op: http://www.nba.nl/NL_oob_01. Deze beschrijving is onderdeel van onze controleverklaring.

Amstelveen, 14 februari 2019

KPMG Accountants N.V.

E. Eeftink RA

Historisch overzicht

(in EUR 1.000.000, tenzij anders aangegeven)

	2018	2017	2016	2015	2014
Winst- en verliesrekening					
Netto-omzet	1.509	1.458	1.435	1.423	1.438
Overige opbrengsten en resultaten uit vastgoed	107	80	71	117	35
Som der bedrijfsopbrengsten	1.616	1.538	1.506	1.540	1.473
Som der bedrijfslasten exclusief afschrijvingen en bijzondere waardeveranderingen	-981	-916	-848	-804	-838
EBITDA	635	622	658	735	635
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeveranderingen	-267	-264	-238	-230	-232
Exploitatieresultaat	368	359	420	505	403
Financiële baten en lasten	-90	-86	-91	-89	-86
Belastingen, aandeel in het resultaat van deelnemingen en aandeel derden	7	12	-18	-38	-43
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	285	286	311	378	274
Minderheidsaandeelhouders	7	6	5	4	2
Resultaat toekomstend aan aandeelhouders (nettoresultaat)	278	280	306	374	272
Balans					
Vaste activa	6.493	6.040	5.818	5.646	5.413
Vlottende activa	861	615	608	759	415
Totaal activa	7.354	6.655	6.426	6.405	5.829
Eigen vermogen	4.117	3.978	3.860	3.716	3.453
Voorzieningen	106	79	57	56	57
Langlopende verplichtingen	2.474	2.225	2.172	2.021	1.987
Kortlopende verplichtingen	656	373	337	612	334
Totaal passiva	7.354	6.655	6.426	6.405	5.830
Operationele cashflow¹	526	267	438	508	508
Ratio's					
Exploitatieresultaat als % van de netto-omzet	24,4	24,6	29,3	35,5	27,3
Rendement gemiddeld eigen vermogen in % (ROE)	7,0	7,2	8,2	10,4	8,0
Return on Average Capital Employed in % ²	7,2	7,2	8,2	10,1	8,4
FFO/totale schuld in % ³	18,7	21,6	22,8	22,0	26,5
FFO interest dekkingsratio ⁴	6,6	6,9	6,8	6,7	6,4
Leverage ⁵	38,9	35,2	34,9	37,0	35,0
Gegevens per aandeel					
Winst per aandeel	1.496	1.503	1.645	2.010	1.461
Operationele cashflow per aandeel	2.827	1.435	2.354	2.728	2.730
Dividend per aandeel	631	807	797	1.006	744
Personeel					
Gemiddelde effectieve bezetting op basis van fulltime-equivalenten	2.324	2.180	2.063	2.000	2.039

2013	2012	2011	2010	2009
1.364	1.353	1.278	1.180	1.154
3	-13	-	22	-40
1.367	1.340	1.278	1.202	1.114
-796	-806	-766	-719	-731
571	534	512	483	383
-266	-238	-208	-186	-196
305	296	304	297	187
-90	-88	-91	-115	-91
15	-12	-15	-10	37
230	196	198	172	133
3	-2	3	3	-
227	198	195	169	133
4.929	5.108	5.106	5.000	4.798
772	681	681	506	729
5.701	5.789	5.787	5.506	5.527
3.309	3.203	3.175	3.109	2.975
46	44	51	65	69
1.576	1.980	1.980	1.762	2.061
770	562	581	570	422
5.701	5.789	5.787	5.506	5.527
462	399	387	351	327
22,4	21,9	23,8	25,1	16,2
7,0	6,2	6,2	5,6	4,5
7,2	7,4	7,5	7,3	4,5
26,0	24,5	18,5	17,0	18,5
5,8	5,6	4,5	3,8	4,4
36,2	37,8	37,9	37,2	40,5
1.222	1.068	1.045	908	710
2.446	2.143	2.081	1.883	1.756
726	582	524	409	347
2.058	2.087	2.115	2.328	2.496

- 1 Voor een specificatie wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht
- 2 Met ingang van 2006: Exploitatieresultaat + resultaat en rentebaten deelnemingen/ gemiddelde van eigen vermogen en rentedragend vreemd vermogen
- 3 Vanaf 2006: zie berekening FFO / totale schuld en FFO interest dekkingsratio in de paragraaf Financieel Risico Management
- 4 Vanaf 2006 zie vorige voetnoot. Tot en met 2005: Kasstroom uit bedrijfsoperaties gecorrigeerd voor werkkapitaal plus rentelasten / rentelasten
- 5 Met ingang van 2004: Rentedragend vreemd vermogen / eigen vermogen plus rentedragend vreemd vermogen in %

Begrippenlijst

Aantal vliegtuigbewegingen

Commerciële vliegtuigbewegingen (niet zijnde militair, politie etc.)

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 bagage en vracht, vliegtuigschoonmaak en catering

Airport Carbon Accreditation

Airport Carbon Accreditation Benchmark van brancheorganisatie ACI. Deze benchmark maakt inzichtelijk wat luchthavens doen om hun CO₂-uitstoot te verminderen

AirportCity-concept

Een integrale ontwikkeling van aviation en non-aviation-activiteiten waarbij bedrijven en gebruikers alle services en faciliteiten wordt geboden die ze nodig hebben. De AirportCityformule omvat de activiteiten van de business areas Aviation, Consumer Products & Services en Real Estate

Airside

Gebied waar vliegtuigen starten, landen, taxiën en worden afgehandeld

Aldersakkoord

Akkoord in 2008 gesloten aan de Tafel van Alders, het overlegorgaan tussen luchtvaartsector en omgeving onder leiding van oud-minister en oud-commissaris van de Koning(in), Hans Alders over de groei van Schiphol

APU

Een Auxiliary Power Unit is een aggregaat om stroom te leveren in het vliegtuig tijdens de afhandeling op het platform

Aquifer thermal energy storage (ATES)

ATES is de opslag en winning van thermische energie in de ondergrond. Deze techniek wordt toegepast om gebouwen te verwarmen en te koelen.

AVG

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is in mei 2016 in werking getreden en bevat Europese regelgeving over de bescherming van persoonsgegevens. Deze verordening vervangt de privacy richtlijn uit 1995

BAS

Bewoners Aanspreekpunt Schiphol: het informatie- en klachtencentrum waar omwonenden terecht kunnen met al hun vragen en klachten over het vliegverkeer op Schiphol. BAS is een stichting van Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) en Amsterdam Airport Schiphol

Bedrijfsongeval

Een ongewilde, plotselinge gebeurtenis, die verband heeft met het werk en die vrijwel onmiddellijk tot schade aan de gezondheid leidt. Voor een bedrijfsongeval met verzuim, geldt dat het verzuim ingaat als de medewerker de dienst/ dag na het bedrijfsongeval niet op het werk komt

Belevingsmonitor Schiphol

Tweemaandelijks onderzoek onder vertrekkende en aankomende passagiers en bezoekers van Schiphol Plaza naar de beleving en waardering van Schiphol.

Best Value

Best Value (Prestatie Inkoop) is een methode voor aanbesteding van grote projecten. Hierbij gaat het erom de expert te vinden die het werk zo goed mogelijk kan uitvoeren, tegen de laagst mogelijke kosten over de gehele levensduur van het te realiseren werk (zogenoeten 'integrale kosten'). Best Value gaat er vanuit dat de marktpartij de expert is, en niet de opdrachtgever. De expert krijgt derhalve veel ruimte om, indien van toepassing, innovatieve en out of the box oplossingen aan te dragen.

Bestemming

Met ingang van 2018 geldt een bestemming pas als passagiersbestemming wanneer een airline gedurende ten minste acht achtereenvolgende weken ten minste tien passagiers per vlucht tussen die bestemming en Schiphol vervoert. De nieuwe definitie van 'full-freighter bestemming' vereist nu dat in één jaar meer dan 100.000 kg vracht van en naar deze bestemming wordt vervoerd, met ten minste tien frequenties

BPVS

Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol, opgericht in 2005, platform waarin publieke en private partijen samenwerken om de effectiviteit en efficiency in de beveiliging en criminaliteitsbeheersing op Schiphol te verbeteren

BREEAM

Building Research Environmental Assessment en is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidsprestaties van bestaande en nieuwe gebouwen te bepalen.

Business area

Functioneel cluster van activiteiten binnen de organisatie van Schiphol Group

Capital Programme

Programmaorganisatie om omvangrijke en complexe investeringsprojecten op Schiphol aan te sturen

Catchment area

Gebied waaruit passagiers met grondvervoer van en naar de luchthaven komen

Concessie-inkomsten

Inkomsten uit activiteiten waarvoor een concessie (toestemming om bepaalde activiteiten te mogen uitvoeren) verstrekt is, veelal in de vorm van en percentage van de omzet

COR

Centrale Ondernemingsraad

Corporate Responsibility (CR)

Ondernemen met respect voor mens, milieu en omgeving

DAP

Digital Airport Programme; Programmaorganisatie voor innovatieve IT- en digitale initiatieven op Schiphol

EASA

Europees Agentschap voor de veiligheid van de luchtvaart (European Union Aviation Safety Agency)

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

Handhavingspunt

Een berekeningspunt waarop een door de overheid vastgestelde maximaal toegestane geluidsbelasting van toepassing is

Havengelden

Vliegtuig-, passagiers- en securitygerelateerde vergoedingen

Homecarrier

Belangrijkste netwerkvluchtvaartmaatschappij op hubluchthaven

HPO

High Performance Organisation: een organisatie die gedurende langere tijd beter (financieel) presteert dan vergelijkbare organisaties

HRO

High Reliability Organisation: een organisatie met een proactieve gezondheids- en veiligheidscultuur

Hubconnectiviteit

Hubconnectiviteit meet het aantal overstapconnecties per week gefaciliteerd door de betrokken hubluchthaven. De maat houdt rekening met minimum en maximum overstaptijden en weegt elke overstapconnectie voor de kwaliteit ervan, in termen van overstaptijd en omvliegtijd

Hubluchthaven

Grote luchthaven die fungeert als knooppunt van continentaal en intercontinentaal luchtvervoer. Schiphol is de hub voor KLM en (codeshare)partners

Hubverkeer

Passagiers- en/of vrachtluchten die gebruik maken van Schiphol als overstap-/ overslaglocatie, gebruikmakend van het netwerk van KLM en/of haar (codeshare)partners

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

IR-Rate

Irregularity Rate; percentage koffers dat niet gelijktijdig met de passagier op diens bestemming is aangekomen

Koninklijke Marechaussee

De Koninklijke Marechaussee houdt zich bezig met de paspoortcontrole, de bewaking van de grens en de beveiliging van de burgerluchtvaart tegen aanslagen en kapingen. Daarmee is zij ook verantwoordelijk voor zaken als mensenhandel. De Koninklijke Marechaussee voert ook andere politietaken op Schiphol uit

Ladder van Hudson

Binnen de veiligheidskunde een bekende theorie om de veiligheidscultuur te beschrijven. Vanaf trede 1 naar trede 5 zijn werknemers en organisatie in toenemende mate geïnformeerd en aware

Ladder van Lansink

Nederlandse standaard voor het omgaan met reststromen. Trede 1, preventie van afval, is de hoogste trede in de hiërarchie, trede 6, storten van afval, de laagste

Landside (landzijde)

Het landzijdige (publiek toegankelijke) gedeelte van de luchthaven of het luchthaventerrein

Lden

De berekende geluidniveaus van alle vliegtuigen die gedurende een jaar van en naar het vliegveld vliegen. Het geluidniveau tijdens de nachtperiode wordt uitgedrukt in Lnight (Level night). Het geluidniveau over 24 uur wordt uitgedrukt in Lden (Level day-evening-night). Voorheen werd de geluidsbelasting uitgedrukt in Ke

LEED

LEED staat voor Leadership in Energy & Environmental Design. Dit is een Amerikaanse certificeringsmethode waarmee de mate van duurzaamheid van bestaande en nieuwe gebouwen bepaald kan worden. De classificatie bestaat uit vier niveaus waarvan Platinum de hoogste is. Nieuwe terminals en pieren krijgen een LEED certificaat

Lost Time Injury Frequency (LTIF)

Bedrijfsongevallen met verzuim per miljoen gewerkte uren

Lowcostmaatschappij

Luchtvaartmaatschappij die zich kenmerkt door het aanbieden van relatief goedkopere tickets, meestal in combinatie met de mogelijkheid om voor bepaalde extra diensten bij te betalen. Ook wel genoemd low-cost airline of low-cost carrier

Luchthavenverkeerbesluit

Onderdeel van Wet luchtvaart dat het gebruik van een luchthaven bepaalt

Luchtvaart Community Schiphol

Een stichting van KLM, het ROC van Amsterdam en Royal Schiphol Group. LCS (voorheen Luchtvaart College Schiphol) werd in 2007 opgericht. Het bestuur wordt gevormd door afgevaardigden van de funding partners. LCS onderscheidt zich door zich te richten op de imperfecties van de arbeidsmarkt; dit zijn de vraagstukken die niet door de reguliere economische markt worden aangepakt en waar verbinding van partijen voor nodig is. Het verbinden van bedrijfsleven, onderwijs en overheid is de kracht van LCS. De stichting is een belangrijke schakel omdat ze de bedrijven onder meer kan linken aan werkzoekenden met een achterstand tot de arbeidsmarkt en stagiaires en kan voorzien in trainingen

Luchtvaartnota

Visie waarin een beeld wordt geschetst van ontwikkelingen in de luchtvaartsector in Nederland, met inbegrip van toekomstige groei. De Luchtvaartnota wordt uitgebracht door de Nederlandse regering

Maincontractor

Hoofdaannemer

Mainport

Knooppunt van lucht-, weg- en spoorverbindingen dat een prominente rol speelt binnen een lokaal vervoersnetwerk en 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

MIRT

De Rijksoverheid werkt samen met decentrale overheden aan ruimtelijke projecten en programma's voor elke regio in Nederland. Het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) richt zich op financiële investeringen in deze programma's en projecten

MTOW

Maximum Take-Off Weight, maximum startgewicht van vliegtuigen, waarop start- en landingsgelden van vliegtuigen zijn gebaseerd

Nachtvlucht

Vliegtuigbeweging die uitgevoerd wordt gedurende de nacht (23.00 uur -7.00 uur). In deze periode geldt een beperking voor het gebruik van start- en landingsbanen en worden geluidsarme naderingen en speciale nachtroutes voor startend verkeer uitgevoerd

Net Promoter Score

Een eenvoudig maar krachtig instrument om klanttevredenheid te meten waarbij iemand gevraagd wordt in welke mate hij een bedrijf, product of dienst aan anderen zou aanbevelen

Non-aviation activiteiten

Activiteiten die niet samenhangen met de primaire luchthavenoperatie, infrastructuur of security. Non-aviation activiteiten zijn activiteiten op het gebied van winkels, horeca, verhuringen, media, autoparkeergelden en vastgoedontwikkeling. Ook onze internationale activiteiten vallen hieronder. In tegenstelling tot de aviation activiteiten zijn de non-aviation activiteiten niet gereguleerd

O&D-passagier

Origin-Destination passagier: passagier met Schiphol als vertrek- of aankomstpunt. Ook omschreven als opstappende reiziger

Omgevingsraad Schiphol

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 brancheorganisatie.

Omgevingsvergunning Milieu

Exploitatievergunning voor het uitoefenen van onze activiteiten binnen de daarin opgenomen milieuvoorwaarden

Operationeel jaar

Tijdvak van 1 november tot en met 31 oktober; wordt bij geluid ook aangeduid als gebruiksjaar

Operationele reststromen

Verzamelnaam voor alle reststromen, behalve bouw- en sloopafval, reststromen uit vliegtuigen en afvalstoffen en water uit de-icingsactiviteiten. Reguliere reststromen bevatten onder andere glas, papier, GFT en gemaaid gras

Passenger Service Charge

Tarief dat per vertrekkende passagier in rekening wordt gebracht voor het gebruik van de luchthavenvoorzieningen

PRM

Passengers with Reduced Mobility: assistentieservice aan mindervalide passagiers, een verantwoordelijkheid van de luchthaven

Remote afhandeling

De afhandeling van een vliegtuig op een locatie niet direct bij of aan een pier

Retail Airside

De winkels in het gebied achter de securitycontrole; alleen toegankelijk voor reizigers op Schiphol

ROE

Return on Equity: resultaat na belastingen (toekomend aan aandeelhouders) gedeeld door het gemiddeld eigen vermogen

RONA

Return on Net Assets: exploitatieresultaat gedeeld door het saldo van de gemiddelde vaste activa minus actieve belastinglatentie en derivatenvorderingen langer dan één jaar

Runway incursion

Een runway incursion is een incident op een luchthaventerrein waarbij sprake is van ongeoorloofde aanwezigheid van een voertuig, persoon of vliegtuig binnen de begrenzingen van het afgebakende terrein dat bedoeld is voor het starten en landen van vliegtuigen (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

SkyTeam

Wereldwijd opererende alliantie van luchtvaartmaatschappijen rond Air France-KLM en Delta Air Lines

Slotcoördinator

Door overheid benoemde functionaris die volgens internationaal vastgelegde regels de beschikbare slots (vergunningen om op een bepaald tijdstip te mogen starten of landen) op luchthavens verdeelt

Top van de organisatie

Alle functies vanaf schaal 14 en hoger, die een bepaalde mate van invloed uitoefenen op strategieontwikkeling, beleid en/of besluitvorming met betrekking tot onze kernactiviteiten

Transferpassagier

Passagier die overstapt van het ene naar het andere vliegtuig

Transitopassagier

Passagier die met hetzelfde vliegtuig doorvliegt als waarmee hij aangekomen is

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 betaalt 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 het capital asset pricing model (CAPM)

Walstroom

Stroomvoorziening voor vliegtuigboordsystemen op het platform aan luchtzijde als vervanger voor dieselaggregaat (APU) of staartmotor op kerosine

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

Royal Schiphol Group
Postbus 7501
1118 ZG Schiphol

www.schiphol.nl
www.jaarverslagschiphol.nl

Gepubliceerd op 8 maart 2019

Redactie

Royal Schiphol Group, Schiphol
Baxter Lawley Communications B.V., Den Haag

Support redactie Nederlands

Bondt Communicatie B.V., Breda

Vertaling

Metamorfose Vertalingen B.V., Utrecht

Design- en uitvoering

C&F Report, Amsterdam

Project support

Report Company, Soest

Creatie- en publicatiesoftware

Tangelo Software B.V., Zeist

Fotografie

Royal Schiphol Group